

# ANALISIS SWOT DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN SDM KOPERASI

Dandan Irawan<sup>1\*)</sup>

<sup>1\*</sup> Prodi Manajemen IKOPIN Bandung  
Email : dandanirawan@ikopin.ac.id

---

---

## Abstracts

*The development of cooperative human resources must be driven by progress, education, knowledge, and guidance on the competitiveness of the production of goods and services so that the role of cooperative human resources is recognized as very decisive for the realization of the objectives of the cooperative itself. This requires cooperative human resources who are capable, competent, and skilled and have the willingness and seriousness to learn effectively and efficiently.*

**Keywords : Analisis SWOT, SDM**

---

## I. Pendahuluan

Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan koperasi adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keunggulan koperasi dari kontribusi SDM yang unggul, akan memberikan kesuksesan bagi koperasi, sehingga menuntut setiap koperasi untuk terus melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas kompetensi SDM-nya. Penanganan SDM yang unggul harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang bersifat strategis, *integrated*, *interrelated* dan *unity*. Membangun kemampuan SDM, merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM strategis. SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh koperasi lain dalam waktu cepat.

Koperasi sebagai salah satu badan usaha di Indonesia berbeda dengan lembaga-lembaga ekonomi lainnya, yaitu merupakan suatu badan usaha bersama yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, dimana bukan modal yang mempunyai kekuatan, akan tetapi rapat anggota yang mempunyai kekuasaan yang tertinggi. Koperasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian nasional, karena tujuan dari koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan

Undang-Undang Dasar 1945 (Bab II pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian).

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Bab I, pasal 1 menyatakan bahwa, “Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”. Berbagai kelebihan yang dimiliki oleh koperasi seperti efisiensi biaya dari peningkatan *economies of scale* yang memberikan manfaat ekonomi langsung berupa harga pelayanan yang lebih murah dan manfaat ekonomi tidak langsung dalam bentuk Sisa Hasil Usaha (SHU), serta manfaat lain dalam bentuk non ekonomi, jelas menjadikan koperasi sebagai sebuah bentuk badan usaha yang sangat prospektif di Indonesia. Pasal 33 UUD 1945 mengamanatkan bahwa perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi dan berpihak pada rakyat. Selaras dengan hal tersebut penekanan demokrasi ekonomi ialah dengan meningkatkan kemampuan koperasi agar lebih efisien, produktif, dan berdaya saing dengan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan peluang usaha yang seluas-luasnya.

Hal tersebut menuntut pengembangan kualitas sumberdaya manusia (SDM), mulai dari tingkat perencanaan, teknis, sampai dengan tingkat pelaksanaan di lapangan, penguasaan teknologi, dan dukungan sarana, prasarana, serta lembaga pendukung. Berbagai upaya pembangunan dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila selalu ditingkatkan dan dikembangkan dengan menitikberatkan pada pembangunan di bidang ekonomi.

Pembangunan ekonomi mempunyai arti pengolahan ekonomi potensial menjadi kekuatan ekonomi riil melalui penanaman modal, penggunaan teknologi serta melalui penambahan kemampuan berorganisasi dan manajerial terutama ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat ekonomi lemah. Koperasi Indonesia berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta berdasar atas asas kekeluargaan. Sedangkan tujuannya adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Adapun koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan. Berdasarkan kondisi obyektif bangsa kita saat ini, terdapat pula persyaratan penting yang berhubungan dengan peran koperasi, yaitu kemampuan sebagai kekuatan penyeimbang (*countervailing power*) dalam kegiatan ekonomi, dan kualitas kehidupan berkoperasi.

Perkembangan SDM koperasi harus didorong oleh kemajuan, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntunan daya saing produksi barang dan jasa sehingga peranan SDM koperasi diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan koperasi

itu sendiri. Untuk itu diperlukan SDM koperasi yang mampu, cakap, dan terampil serta memiliki kemauan dan kesungguhan untuk belajar efektif dan efisien.

Di antara peran yang bisa dimainkan oleh koperasi dalam meningkatkan kualitas SDM koperasi secara lebih meluas dan terus-menerus, sehingga peningkatan kompetensi harus menjadi kata kunci dan prioritas pada program pemberdayaan koperasi. Untuk itu terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan :

- a. Koperasi harus lahir atas dasar kebutuhan yang sama, artinya koperasi dilandasi kesadaran, jiwa dan semangat berkoperasi ditumbuhkan menjadi kekuatan inti dari kehidupan. Koperasi akan tumbuh dan berkembang atas dasar nilai-nilai koperasi dan juga harus diikuti oleh tindakan-tindakan nyata, melalui penyebarluasan praktik-praktik usaha terbaik (*best practices*). Kita masih perlu mengkaji lebih mendalam tentang cara, pendekatan yang lebih sesuai dan terbaik untuk meningkatkan kualitas kehidupan berkoperasi, pendekatan yang bersifat filosofis sampai pendekatan yang bersifat praktis dan mudah dipahami, sehingga bisa menjadi bahan yang menarik untuk melahirkan kebijakan, strategi, program kerja dan RAPBK yang lebih baik.
- b. Penumbuhan dan pengembangan koperasi menjadi tugas dan tanggungjawab kita bersama, masyarakat maupun berbagai instansi teknis pemerintah tingkat nasional dan daerah, dan hendaknya dapat dijadikan sebagai sarana pendidikan dan pencerdasan bangsa.
- c. Koperasi harus dapat menjadi daya dukung yang kuat, hal yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman secara mendalam bagi anggota koperasi maupun pemangku kepentingan lainnya agar mampu mengartikulasikan serta menentukan apa yang menjadi kebutuhan bersamanya (*common needs*) secara dinamis. Kebutuhan barang atau jasa hendaknya dapat diperoleh dengan mudah, cepat, dan murah pada koperasi. Keempat, koperasi harus berperan sebagai kekuatan ekonomi yang benar-benar berpihak pada rakyat, sebagai penghimpun potensi ekonomi dari pengusaha mikro dan kecil menjadi kekuatan nyata ekonomi. Mampu memenuhi kebutuhan bersama, terutama akses kepada sumber daya produktif seperti manajemen, dan modal.

Dalam rangka mewujudkan hal tersebut diperlukan upaya-upaya nyata dalam peningkatan SDM koperasi, harus diciptakan iklim yang mampu merangsang terselenggaranya usaha yang kokoh berdasarkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Dalam kajian ini pengembangan koperasi dilaksanakan dengan pendekatan analisis SWOT (*strength/kekuatan, weakness/kelemahan, opportunity/peleuang dan threats/ancaman*).

## **II. Metode Kajian**

### **2.1 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam tulisan ini ialah bagaimana memetakan pengembangan SDM koperasi melalui analisis SWOT

## **2.2 Desain Kajian**

Perolehan data dari tulisan ini diperoleh dari data sekunder dari perkembangan koperasi mulai tahun 2015 sampai perkiraan 10 tahun ke depan. Data ini dapat digunakan untuk membedah, membahas, dan mengenal masalah-masalah, serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan yang sedang berlangsung. Disamping itu, juga dapat mengevaluasi dan membandingkan hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

## **2.3. Kerangka Pemikiran**

### **2.3.1 Kelembagaan Koperasi**

Koperasi sebagai salah satu lembaga ekonomi di Indonesia berbeda dengan lembaga-lembaga ekonomi lainnya. Koperasi merupakan suatu badan usaha bersama yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, dimana bukan modal yang mempunyai kekuatan, akan tetapi anggota yang mempunyai kekuasaan yang tertinggi. Dasar pembentukan koperasi adalah adanya kepentingan dan kebutuhan yang sama, dimana orang-orang pada umumnya adalah orang yang mempunyai kepentingan ekonomi yang lemah, bergabung membentuk suatu kekuatan yang mampu mensejajarkan diri dengan usaha-usaha besar lainnya dengan dasar sukarela dan kebersamaan. Substansi dari koperasi adalah memenuhi kebutuhan anggota dan kesejahteraan anggota secara aktif dan produktif.

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Bab I, pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa : *Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.*

Kemudian *ICA Co-operative Identity Statement/ICIS* (ICA, 1995:10), menegaskan bahwa “Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang dikendalikan secara demokratis”.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa koperasi adalah sebagai badan hukum yang beranggotakan orang perseorangan yang bekerjasama untuk menjalankan usaha dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kehidupan sosio-ekonomi anggota berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Selanjutnya, Undang-undang No 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3 mengamanatkan tujuan koperasi sebagai berikut: Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1995.

Pasal 3 tersebut menggambarkan misi yang agung dari koperasi, yaitu bukan hanya badan usaha yang dimiliki oleh anggota-anggota koperasi, namun merupakan gerakan ekonomi rakyat dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Tujuan mulia tersebut akan dapat tercapai apabila setiap koperasi secara keseluruhan berhasil menjalankan peranannya masing-masing dalam mempromosikan para anggotanya.

Promosi anggota adalah meningkatkan taraf hidup anggota sehingga menjadi lebih sejahtera. Dalam Undang-undang No 25/1992 di atas kata memajukan kesejahteraan anggota berarti meningkatkan. Dengan begitu, maka yang diukur dalam memajukan kesejahteraan anggota adalah peningkatan tingkat kesejahteraan anggota. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kedudukan koperasi sangat penting dalam perekonomian nasional yang berperan dalam mengembangkan potensi ekonomi.

Dalam menjalankan aktivitas operasional koperasi, diperlukan aturan main yang jelas dan terukut yang dituangkan dalam prinsip-prinsip koperasi Indonesia, Prinsip koperasi merupakan pedoman kerja bagi koperasi dalam melakukan setiap usaha yang dilakukannya. Prinsip Koperasi sebagai berikut :

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
- e. Kemandirian.
- f. Pendidikan perkoperasian.
- g. Kerjasama antar koperasi.

Prinsip koperasi merupakan dasar bekerjanya koperasi sebagai organisasi ekonomi yang mempunyai ciri khas yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Anggota koperasi berstatus sebagai pemilik dan pengguna layanan yang diberikan oleh koperasi. Anggota sebagai pemilik berarti bahwa anggota berhak mengawasi jalannya usaha koperasi, menyumbangkan ide-ide dan modal. Sedangkan anggota yang sebagai pengguna pelayanan koperasi, berarti anggota berhak untuk memanfaatkan layanan yang diberikan oleh koperasi. Keanggotaan yang bersifat sukarela dan terbuka berarti dalam koperasi tidak ada paksaan dari siapapun untuk masuk menjadi anggota, begitu juga dengan anggota yang akan mengundurkan diri sebagai anggota koperasi disesuaikan dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi yang bersangkutan. Sifat terbuka berarti dalam keanggotaan koperasi tidak ada pembatasan atau diskriminasi dalam bentuk apapun. Prinsip demokrasi pada koperasi berarti bahwa pengelolaan usaha koperasi dilaksanakan dengan berdasarkan keputusan bersama dan segala kebijakan yang berkaitan dengan usaha koperasi diambil atas dasar keputusan bersama. Pemberian balas jasa pelayanan yang setimpal kepada anggota dilakukan sesuai dengan besarnya partisipasi yang dikorbankan oleh anggota terhadap koperasi.

Prinsip kemandirian dalam koperasi berarti bahwa koperasi percaya terhadap kemampuan diri sendiri untuk mengelola usahanya dan berarti bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilaksanakannya. Melalui penyelenggaraan pendidikan perkoperasian yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan anggota, pengurus, karyawan serta memperluas wawasan mengenai perkoperasian diharapkan dapat meningkatkan pelayanan koperasi sehingga anggota akan merasakan manfaat koperasi tersebut.

Kerjasama antar koperasi dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperbesar skala usaha koperasi, penggunaan biaya operasional yang efisien agar semakin memberikan manfaat yang lebih besar terhadap anggota. Selain kerjasama antar koperasi, koperasi juga dapat menjalin kerjasama dengan BUMN serta pelaku ekonomi yang lainnya. Kerjasama ini didasarkan pada pertimbangan untuk memperoleh manfaat ekonomi secara timbal balik dan berkesinambungan serta dukungan yang besar terhadap koperasi, sehingga koperasi memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan hasil pemikiran International Cooperative alliance (ICA, 1995), koperasi dalam bekerja harus berdasarkan nilai-nilai koperasi, meliputi : swadaya (self-help), swa-tanggung jawab, demokratis, persamaan, keadilan dan kesetiakawanan. Dalam tradisi dari pendiri-pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan peduli terhadap orang lain.

Nilai yang mendasari kegiatan koperasi, yaitu: 1) kekeluargaan; 2) menolong diri sendiri; 3) bertanggung jawab; 4) demokrasi; 5) persamaan; 6) berkeadilan; dan 7) kemandirian. Sedangkan Nilai-nilai yang diyakini oleh anggota koperasi, yaitu: 1) kejujuran; 2) keterbukaan; 3) tanggung jawab; dan 4) kepedulian terhadap orang lain. Pengurus dan anggota harus memiliki dan mampu mengimplementasi nilai-nilai tersebut untuk mencapai semua tujuan koperasi secara lebih baik. Kejujuran amat diperlukan untuk mengurus koperasi dari berbagai aspek.

### **2.3.2 Koperasi Sebagai Sebagai Suatu Sistem Sosio-Ekonomi**

Menurut Hanel, A (1989:29) Ciri-ciri organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosio-ekonomi adalah sebagai berikut :

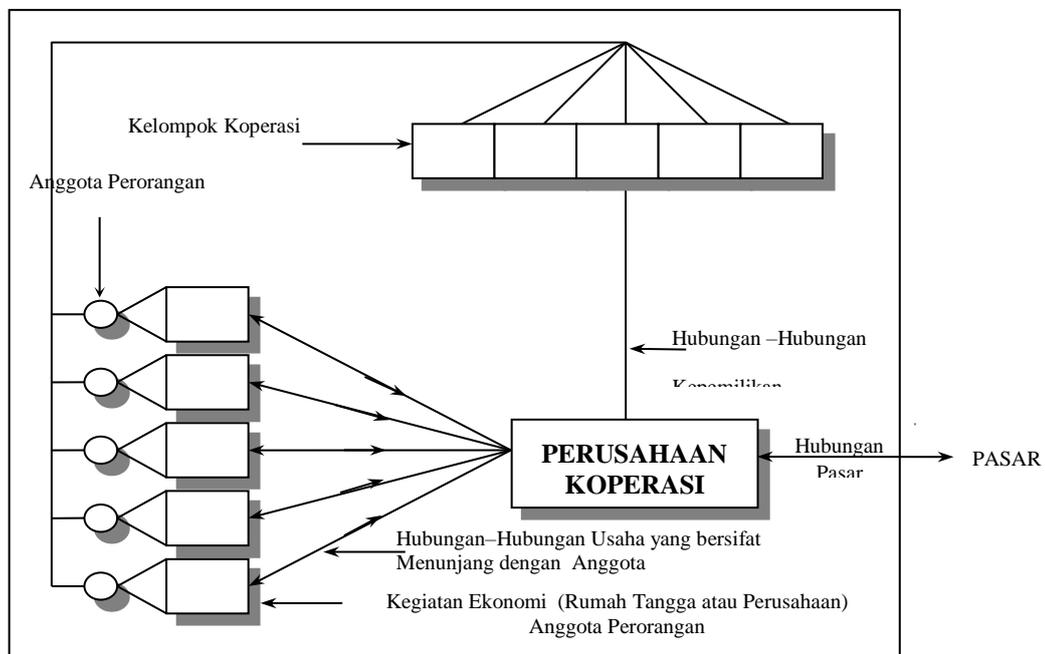
- 1) Sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama (Kelompok Koperasi).
- 2) Anggota-anggota kelompok koperasi secara individual bertekad mewujudkan tujuannya yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha (aksi-aksi) bersama dan saling membantu (Swadaya dari kelompok koperasi).
- 3) Sebagai instrumen (wahana) untuk maksud itu suatu perusahaan yang dimiliki dan di bina secara bersama (Perusahaan koperasi).
- 4) Perusahaan koperasi ditugaskan untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok itu, dengan cara menyediakan atau menawarkan barang dan jasa

yang dibutuhkan oleh para anggota dalam kegiatan ekonominya, yaitu dalam perusahaan atau rumah tangga anggotanya masing-masing (*Member Promotion/Promosi Anggota*).

Selanjutnya keempat ciri tersebut di atas, menunjukkan bahwa organisasi Koperasi terhimpun dari adanya kelompok orang yang mengusahakan perusahaan bersama yang diberi tugas menunjang kepentingan ekonomi individu para anggotanya. Dengan demikian organisasi koperasi terdiri dari aspek-aspek:

- 1) Anggota-anggota perorangan
- 2) Kegiatan-kegiatan ekonomi anggota
- 3) Kelompok koperasi
- 4) Perusahaan koperasi
- 5) Hubungan-hubungan yang ada dapat mencerminkan keterikatan usaha koperasi yang pokok antara kegiatan ekonomi anggota dan kegiatan usaha koperasi.

Organisasi-organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosial ekonomi secara seluruhan Organisasi koperasi merupakan organisasi yang anggotanya mempunyai kegiatan ekonomi, yang saling terikat sebagai suatu sistem sosial ekonomi yang menyeluruh sehingga mencerminkan keterikatan antara kegiatan ekonomi anggota dan kegiatan usaha koperasi. Secara sistematis pendapat Hanel, A (1989) tentang ciri- ciri organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosial- ekonomi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Organisasi Koperasi sebagai Suatu Sistem Sosio Ekonomi  
Sumber : Organisasi Koperasi (Alfred Hanel:1989:32)

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa kelompok koperasi terdiri dari orang-orang yang tergabung menjadi suatu kelompok koperasi, maka dibangun suatu wadah yang anggota-anggotanya mempunyai peran ganda yakni anggota sebagai pemilik juga pelanggan. Seperti telah diketahui bahwa koperasi itu terdiri dari tiga bagian yang saling terkait secara fungsional. Bagian-bagian atau subsistem-subsistem ini adalah keanggotaan, kepengurusan dan keusahaan. Keterkaitan di antara ketiga subsistem itu adalah keterkaitan peranan secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan koperasi.

Peranan timbal balik antara subsistem keanggotaan dan kepengurusan ialah para anggota sebagai pemilik memberi kepercayaan kepada para pengurus untuk mengelola organisasi dan memberikan ide-ide bagi kemajuan koperasi. Sebaliknya para pengurus memberi pembinaan kepada anggota dan memberi pertanggungjawaban kepada anggota. Peranan timbal balik antara subsistem keanggotaan dan keusahaan ialah para anggota sebagai pemilik memberikan sumbangan modal pokok usaha dan ikut serta mengawasi jalannya usaha, sebagai pelanggan para anggota harus memanfaatkan pelayanan usaha koperasi. Sebaliknya keusahaan berperan dalam memberikan pelayanan kepada anggota.

### **2.3.3 Kebijakan Pengembangan Koperasi.**

Gerakan koperasi akan menjadi efektif dan kokoh bila mengakar ke bawah dengan berbasiskan anggotanya. Dengan begitu, gerakan koperasi tidak mudah goyah dan sulit didikte (dipermainkan) oleh pihak ketiga. Bila kondisi ini terjadi, maka koperasi akan tumbuh menjadi gerakan yang cukup diperhitungkan sehingga akan efektif dalam memperjuangkan kepentingan anggotanya. Koperasi saat ini masih lemah, kurang mandiri yang penyebabnya adalah tidak mengakar, belum mampu menyalurkan aspirasi anggotanya, belum memiliki posisi tawar yang kuat, sehingga cenderung tidak diperhitungkan, dan pendekatannya masih dari atas ke bawah. Salah satu jawaban untuk meningkatkan keberdayaan gerakan koperasi Indonesia adalah pendidikan dan pelatihan yang terus menerus. Tujuan pendidikan dan pelatihan ini adalah :

- 1) Meningkatkan partisipasi anggota, indikatornya adalah meningkatnya kontribusi modal, pemanfaatan pelayanan usaha, keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, pengawasan terhadap koperasi dan keikutsertaan dalam menanggung resiko.
- 2) Meningkatkan pemahaman pengurus dan pengawas terhadap dinamika dan partisipasi anggota dengan indikator pengurus menjadikan anggota yang berpartisipasi aktif sebagai suatu kekuatan, dan pengelolaan koperasi yang sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggota.
- 3) Menyebarluaskan pendidikan dan pelatihan perkoperasian sampai tingkat bawah, dengan indikator pemandu yang terampil, pelatih yang terampil
- 4) Meningkatkan pemahaman kaum perempuan, pelaku koperasi, dan tokoh-tokoh masyarakat tentang perkoperasian yang benar, dengan indikator terbentuk kader perempuan, terjadi perubahan positif perkoperasian menjadi koperasi dengan satu usaha, dimana anggota mempunyai keterkaitan usaha dengan koperasinya.

- 5) Menciptakan pemandu sebagai kader gerakan koperasi yang militan dan bekerja untuk rakyat, indikatornya adalah adanya kader inti pada semua kekuatan, masuknya kader inti dalam gerakan koperasi secara gradual dan keberadaan kader mewarnai kehidupan gerakan koperasi tanah air.

Strategi untuk mencapai pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah :

- 1) Merancang metode dan teknik belajar yang sesuai dengan karakteristik orang dewasa, sesuai kebutuhan kelompok sasaran, dapat dimengerti dengan mudah, mudah dilaksanakan, berbiaya murah.
- 2) Menggunakan jaringan gerakan secara optimal, mandiri, untuk menyebarluaskan pendidikan dan pelatihan koperasi.
- 3) Mensertifikasi Pemandu dan Pelatih dengan menerbitkan Surat Ijin Pemandu dan Pelatih (SIP)

Terdapat hubungan yang sangat erat antara tujuan dan strategi pemberdayaan dan pengembangan koperasi yang dalam hal ini tujuan merupakan hasil akhir yang dicari sedangkan strategi adalah sarana untuk mencapai hasil akhir tersebut. Berbagai hambatan yang dihadapi dalam pengembangan koperasi anyara lain :

- 1) Belum dihayatinya prinsip kerja sama oleh pengurus dan anggota.
- 2) Penguasaan teknologi dan ketrampilan manajemen pengurus dan anggota yang umumnya masih rendah;
- 3) Struktur koperasi terutama pada koperasi sekunder belum seluruhnya berfungsi dengan baik;
- 4) Jiwa *enterpreunership* pengurus dan anggota kurang terasah;
- 5) Kurangnya data dan informasi yang akurat mengenai kegiatan berbagai jenis koperasi serta potensi yang dimilikinya;
- 6) Masih lemahnya penguasaan informasi mengenai produksi dan pasar (kurang dipertimbangkan visi *market research oriented*);
- 7) Masih lemahnya permodalan koperasi baik untuk modal kerja maupun investasi;
- 8) Kondisi lingkungan yang belum menunjang terlaksananya kerja sama yang saling menguntungkan di antara para pelaku ekonomi.

Berdasarkan kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman koperasi, maka, kerangka tujuan pemberdayaan dan pengembangan koperasi meliputi :

- 1) Koperasi sebagai gerakan nasional, artinya koperasi mendapat dukungan dari rakyat dalam rangka meningkatkan peranannya guna memantapkan dirinya sebagai salah satu pelaku utama dan ekonomi kerakyatan;
- 2) Kemandirian koperasi, artinya mampu mengambil keputusan, mengorganisasi dan mengelola dirinya, merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan secara mandiri;
- 3) Produktivitas dan efisiensi, artinya terciptanya kondisi yang optimal bagi pelaksanaan kegiatannya, terciptanya ukuran dan struktur koperasi yang optimal, dimanfaatkannya keseluruhan kemampuan koperasi secara optimal, selalu kreatif dan inovatif serta berusaha menyempurnakan diri;
- 4) Kemanfaatan dan probabilitas, artinya mampu memaksimalkan kemanfaatan bagi anggota;

- 5) Kelangsungan hidup dan stabilitas, artinya koperasi mampu menjamin eksistensi dan kelangsungan hidupnya serta mewujudkan stabilitas organisasi dan kontinuitas usahanya;
- 6) Perluasan dan peningkatan usaha, artinya mampu mengembangkan kegiatan di berbagai sektor terutama sektor pertanian pangan, perikanan, peternakan, perkebunan, agroindustri, industri kecil, perdagangan dan lain sebagainya;
- 7) Kepemimpinan usaha, artinya mampu menghadapi persaingan, serta menempati posisi kepemimpinan berbagai bidang usaha yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak;
- 8) Kerja sama, artinya mampu melaksanakan kerja sama antar koperasi, dengan BUMN;
- 9) Pemupukan modal, artinya mampu menghimpun dan mengerahkan anggota atau pihak lain bagi modal usaha koperasi
- 10) Loyalitas dan partisipasi, artinya koperasi mampu membina dan mengembangkan loyalitas para anggota untuk bekerja sama dengan koperasi serta mendorong partisipasi aktif baik sebagai pemilik maupun pelanggan;
- 11) Pembinaan pengawasan, artinya dapat meningkatkan penyelenggaraan pengawasan terhadap dirinya, intern maupun ekstern.

Upaya mencapai tujuan tersebut diarahkan untuk mewujudkan gerakan koperasi yang sejati, mampu berswadaya atau mandiri, serta dikelola secara profesional, demokratis, otonomi serta memegang teguh jati dirinya.

### **III. Pembahasan**

#### **3.1 Perkiraan Perkembangan Koperasi Sampai Tahun 2025**

Perkembangan koperasi sampai akhir tahun 2015, dari segi kuantitas mencapai 212.135 unit koperasi dengan koperasi aktif sebanyak 150.223 unit koperasi atau 70,81% dan koperasi tidak aktif sebanyak 61.912 unit atau 29,19 %, melaksanakan rapat anggota tahunan sebanyak 58.107 unit. Jumlah anggota keseluruhan mencapai 37.783.160 orang dengan jumlah manajer sebanyak 37.217 orang yang menyerap tenaga kerja sebanyak 537.234 orang.

Dari segi modal usaha, modal sendiri sebanyak Rp. 142.650.992.830.000,- dan modal luar sebanyak Rp. 99.794.403.060.000,-, dengan volume usaha sebesar Rp. 266.134.619.420.000,- memiliki sisa hasil usaha (SHU) sebesar Rp. 17.320.663.920.000,-

Adapun sasaran koperasi sampai tahun 2025 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut,

Tabel 1. Sasaran Koperasi Sampai Tahun 2025

NO	SASARAN KOPERASI	TARGET SASARAN	DUKUNGAN SDM KOPERASI
1	Kontribusi terhadap PDB Nasional per tahun	Rata-rata 6,5 - 7,5	Pendidikan dan pelatihan bagi Pengelola Koperasi
2	Peningkatan partisipasi anggota koperasi terhadap modal	55-65 persen	Pendidikan dan pelatihan kader dan anggota koperasi
3	Pertumbuhan volume usaha koperasi per tahun	Rata-rata 15,5 - 18,0	Pendidikan dan pelatihan bagi pengurus, pegelola, dan karyawan
4	Penyerapan tenaga kerja bersama UMKM	4,0 - 5,5 %	Penguatan Lembaga Diklat Koperasi
5	Pertumbuhan jumlah anggota koperasi per tahun	Rata-rata 7,5 – 10 %	Sosialisasi Perkoperasian pada masyarakat

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2020

Kondisi umum koperasi di atas menuntut perhatian dan penanganan yang komprehensif yang dituangkan dalam program jangka menengah. Potensi dan permasalahan terkait dengan bidang pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- 1) Jumlah koperasi linier dengan jumlah anggota sebagai konsekuensi kegiatan bisnis menuntut peningkatan kapasitas anggota koperasi, kemajuan dan keberhasilan ditentukan oleh kualitas SDM nya.
- 2) Keberhasilan koperasi menuntut peran serta dan partisipasi anggota, sehingga pengetahuan dan skill individu sangat diperlukan dan fakta menunjukkan bahwa kemampuan dan skill individu keanggotaan koperasi masih rendah.
- 3) Perlu peningkatan kesadaran anggota berpartisipasi dalam usaha meningkatkan dan memajukan koperasi.
- 4) Diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk melakukan kegiatan pendampingan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreatifitas bisnis.
- 5) Kemampuan pengelolaan koperasi masih rendah, pemahaman dan kesadaran anggota rendah.
- 6) Terbatasnya lembaga diklat koperasi dan minimnya kegiatan diklat oleh lembaga diklat yang ada dan belum tersusunnya struktur kurikulum lembaga diklat.
- 7) Sebagian besar anggota koperasi adalah anggota pasif dan belum/tidak memiliki jiwa kewirausahaan.
- 8) Kemampuan manajerial pengelola koperasi masih sangat rendah.

- 9) Kemampuan koperasi dan UKM menyelenggarakan diklat-diklat secara swadaya masih sangat lemah, sehingga masih sangat bergantung pada pembiayaan pemerintah.

### **3.2 Kondisi Eksisting Perkoperasian di Indonesia**

Untuk strategi pengembangan sumber daya manusia koperasi pada masa yang akan datang perlu memperhatikan kondisi eksisting koperasi saat ini, berikut akan diuraikan berkaitan dengan kelembagaan, Sumber Daya Manusia Koperasi dan lembaga penyelenggara kegiatan pendidikan dan pelatihan perkoperasian.

#### **a. Kelembagaan**

Kelembagaan Koperasi yaitu suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota, pengurus, pengawas dan karyawan dalam organisasi koperasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar orang-orang yang diwadahi dalam suatu organisasi koperasi untuk bekerjasama dan mencapai tujuan bersama.

Jumlah koperasi yang melaksanakan Rapat Anggota Tahunan sebanyak 58.107 atau hanya 38,68% dari jumlah koperasi yang masih aktif, tentu kondisi ini sangat memprihatinkan karena pelaksanaan RAT pada organisasi koperasi merupakan salah satu perangkat koperasi atau merupakan salah satu indicator bahwa manajemen koperasi tidak berjalan dengan baik.

Jumlah permodalan koperasi secara nasional adalah sebesar Rp 242.445.395.890.000,- dan dari jumlah tersebut 58,84% bersumber dari modal sendiri dan sisanya sebesar 41,16% bersumber dari modal luar atau pinjaman, ratio atau perbandingan antara modal sendiri dan modal asing sudah cukup baik. Perolehan SHU sebesar Rp 17.320.663.920.000,- atau sebesar 7,14% (rentabilitas ekonomi) dalam kondisi ekonomi seperti sekarang ini dapat dinilai sudah baik, sedangkan profit margin rata-rata adalah sebesar 6,5%. Bagi koperasi bahwa manfaat yang diperoleh anggota adalah manfaat ekonomi langsung dan manfaat ekonomi tidak langsung, perolehan SHU merupakan manfaat ekonomi tidak langsung yang sebagian dari SHU tersebut akan didistribusikan kembali pada anggota.

#### **b. Sumber Daya Manusia**

Kunci utama dalam pengembangan koperasi adalah terletak pada Sumber Daya Manusianya baik kualitas maupun kuantitasnya. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia yang baik dan dalam jumlah yang cukup maka sumber daya yang lainnya tidak dapat digerakkan. Untuk itulah pembahasan Sumber Daya Manusia dalam koperasi menjadi sangat penting. Berikut ini akan digambarkan SDM koperasi (tahun 2015) yang meliputi jumlah anggota, manajer dan karyawan dari berbagai propinsi di Indonesia, sebagai berikut :

**Tabel 2 Jumlah Sumber Daya Manusia Koperasi**

No	Propinsi	Jumlah Anggota Koperasi	Jumlah Manajer	Jumlah Karyawan
1	Aceh	484.813	1.808	5.385
2	Sumatra Utara	1.876.000	1.273	10.776
3	Sumatra Barat	535.052	554	5.659
4	Riau	540.742	375	5.215
5	Jambi	368.464	605	3.625
6	Sumatra Selatan	633.673	528	8.233
7	Bengkulu	177.202	145	956
8	Lampung	902.706	410	6.327
9	Bangka Belitung	102.325	172	3.906
10	Kepulauan Riau	193.536	150	1.290
11	DKI Jakarta	882.195	1.355	13.877
12	Jawa Barat	5.974.375	2.633	54.642
13	Jawa Tengah	7.808.978	4.873	133.571
14	DI Yogyakarta	807.816	621	6.969
15	Jawa Timur	7.622.390	7.846	149.047
16	Banten	1.171.376	1.365	15.402
17	Bali	953.147	1.591	23.000
18	Nusa Tenggara Barat	623.348	608	7.292
19	Nusa Tenggara Timur	811.825	1.310	8.108
20	Kalimantan Barat	1.471.651	650	6.587
21	Kalimantan Tengah	375.855	285	2.805
22	Kalimantan Selatan	348.161	395	4.058
23	Kalimantan Timur	341.269	310	6.575
24	Kalimantan Utara	36.472	376	2.009
25	Sulawesi Utara	429.292	984	9.491
26	Sulawesi Tengah	273.604	456	2.669
27	Sulawesi Selatan	1.069.918	2.670	13.715
28	Sulawesi Tenggara	314.682	185	11.627
29	Gorontalo	136.992	325	2.309
30	Sulawesi Barat	63.114	222	1.021
31	Maluku	178.008	1.085	6.578
32	Papua	165.271	508	1.348
33	Maluku Utara	62.776	420	2.302
34	Papua Barat	46.131	124	859
	<b>Jumlah Nasional</b>	<b>37.783.160</b>	<b>37.217</b>	<b>537.234</b>

Sumber : Kemenkop & UKM RI

Berdasarkan data pada tabel 4.2 di atas, jumlah anggota masyarakat yang menjadi anggota koperasi sebanyak 37.783.160 atau sekitar 15% dari jumlah penduduk Indonesia, memiliki manajer sebanyak 37.217 atau sebesar 17,54%, jumlah ini sangat rendah dari yang seharusnya. Manajer memiliki peranan yang

sangat besar dalam menjalankan bisnis koperasi, untuk mengelola usaha koperasi diperlukan keahlian di bidang usaha, sedangkan pengurus umumnya dipilih berdasarkan atas kepercayaan. Pengurus dipilih untuk jangka waktu tertentu (max 5 tahun), sedangkan pengelolaan usaha koperasi diperlukan adanya kesinambungan. Pengurus umumnya tidak dapat mencurahkan tenaganya atau pikirannya secara penuh dalam koperasi, karena biasanya mereka memiliki tugas pokoknya selain di Koperasi.

Semakin besar skala usaha koperasi semakin kompleks juga kegiatan usahanya, maka untuk menjalankan usahanya koperasi perlu mengangkat karyawan sebanding dengan beban kerja dari koperasi tersebut. Pada tahun 2015 nampak bahwa jumlah karyawan yang terlibat dalam kegiatan usaha koperasi adalah sebanyak 537.234 orang. Jika dibandingkan antara jumlah karyawan dengan jumlah koperasi, maka rata-rata setiap koperasi memiliki dua atau tiga orang karyawan. Jumlah ini tentu masih sangat rendah dalam upaya penyerapan angkatan kerja yang jumlahnya di Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun ketahun.

### 3.3 Analisis SWOT, IFAS dan EFAS

Berikut ini disampaikan strategi pengembangan SDM koperasi dengan pendekatan analisis SWOT dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3. Analisis SWOT**

No	Faktor	Uraian
1.	Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya koperasi yang memiliki badan hukum</li> <li>2. Besarnya partisipasi anggota</li> <li>3. SDM yang secara kualitatif relatif memadai</li> <li>4. Dukungan pemerintah dalam pengembangan perkoperasian</li> <li>5. Jaringan operasional koperasi yang sudah terbentuk</li> <li>6. Telah terciptanya kemitraan dengan pihak ke tiga</li> </ol>
2	Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal yang terbatas dalam menunjang ekspansi usaha</li> <li>2. Terbatasnya SDM yang profesional</li> <li>3. Sarana dan prasarana yang terbatas</li> <li>4. Karakter pengelola koperasi kurang mendukung kinerja koperasi</li> <li>5. Pemasaran produk yang masih lemah</li> <li>6. Penggunaan teknologi sistem informasi yang sangat terbatas</li> </ol>
3	Potensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besarnya potensi pasar</li> <li>2. Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi</li> <li>3. Tingkat kesejahteraan masyarakat yang cukup baik</li> <li>4. Meningkatnya kegiatan sektor riil di kalangan pengusaha kecil dan menengah</li> <li>5. Kemauan politik yang kuat dari pemerintah dan berkembangnya tuntutan masyarakat untuk lebih membangun koperasi.</li> </ol>

<b>4</b>	Ancaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan usaha sejenis kedepan yang lebih ketat</li> <li>2. Terbatasnya SDM pengelola koperasi yang memenuhi standar kualifikasi untuk menjalankan perusahaan koperasi</li> <li>3. Kebijakan ekonomi</li> <li>4. Lemahnya Pemahaman masyarakat terhadap koperasi.</li> <li>5. Kemampuan pemanfaatan teknologi terbatas</li> <li>6. Bisnis yang mengatasnamakan organisasi koperasi</li> </ol>
----------	---------	---

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2020

Setelah dilakukan analisis dengan analisis SWOT di atas, selanjutnya dilakukan penilaian situasi untuk menghasilkan jumlah kemungkinan strategi alternatif dengan menggunakan TOWS Matrix (TOWS adalah cara lain untuk mengatakan SWOT) yang menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan tertentu dapat disesuaikan dengan perusahaan bahwa kekuatan dan kelemahan internal menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Strategi ini meliputi :

- a. Strategi SO dihasilkan dengan memikirkan cara di mana sebuah perusahaan koperasi atau unit bisnis dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- b. Strategi ST mempertimbangkan perusahaan atau unit kekuatan sebagai cara untuk menghindari ancaman.
- c. Strategi WO berusaha untuk mengambil keuntungan dari peluang dengan mengatasi kelemahan.
- d. Strategi WT pada dasarnya defensif dan terutama bertindak untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Adapun hasil dari matriks SWOT dari isu strategis faktor internal dan faktor eksternal dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. Isu Strategis Faktor Internal dan faktor Eksternal**

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya koperasi yang memiliki badan hukum</li> <li>2. Besarnya partisipasi anggota</li> <li>3. Sumberdaya manusia yang secara kualitatif relatif memadai</li> <li>4. Dukungan pemerintah dalam pengembangan perkoperasian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal yang terbatas dalam menunjang ekspansi usaha</li> <li>2. Terbatasnya SDM yang profesional</li> <li>3. Sarana dan prasarana yang terbatas</li> <li>4. Karakter pengelola koperasi kurang mendukung kinerja koperasi</li> <li>5. Pemasaran produk yang masih lemah</li> </ol>

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	<b>KEKUATAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	5. Jaringan operasional koperasi yang sudah terbentuk 6. Telah terciptanya kemitraan dengan pihak ke tiga	6. Penggunaan teknologi sistem informasi yang sangat terbatas
	<b>STRATEGI S+O</b>	<b>STRATEGI W+O</b>
<b>PELUANG</b> 1. Besarnya potensi pasar 2. Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi 3. Tingkat kesejahteraan masyarakat yang cukup baik 4. Meningkatnya kegiatan sector riil di kalangan pengusaha kecil dan menengah 5. Kemauan politik yang kuat dari pemerintah dan berkembangnya tuntutan masyarakat untuk lebih membangunkan koperasi.	1) Penguatan dan Pengembangan Usaha 2) Penguatan dan Pengembangan SDM 3) Peningkatan sarana dan prasarana penunjang kegiatan 4) Pengembangan sistem database dan teknologi informasi; 5) Pengembangan kemitraan kerjasamadengan investor 6) Pengembangan kerja sama antar koperasi baik primer maupun sekunder 7) Pengembangan dan peningkatan system pembinaan oleh Dinas Koperasi dan UKM	1) Meningkatkan peran infrastruktur utama koperasi yang bergerak dalam bidang produksi 2) Penyiapan SDM Koperasi yang kompeten melalui peningkatan kapasitas 3) Mengembangkan teknologi dan sistem informasi; 4) Pembinaan kepada koperasi dengan melibatkan seluruh stakeholders dan berada dalam kendali yang terintegrasi 5) Mengembangkan kerja samadengan dunia usaha/investor; 6) Meningkatkan partisipasi anggota dan masyarakat
	<b>STRATEGI S+T</b>	<b>STRATEGI W+T</b>
<b>ANCAMAN</b> 1. Persaingan usaha sejenis ke depan yang lebih ketat 2. Terbatasnya SDM pengelolaan koperasi yang memenuhi	1) Peningkatan koordinasi dan komunikasi dengan seluruh komponen stakeholders 2) Penjajagan pembentukan outlet	1) Peningkatan kemampuan dan kompetensi perangkat koperasi melalui pendidikan dan pelatihan; 2) Penjajagan

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
standar kualifikasi untuk menjalankan perusahaan koperasi 3. Kebijakan ekonomi 4. Lemahnya Pemahaman masyarakat terhadap koperasi. 5. Kemampuan pemanfaatan teknologi terbatas 6. Bisnis masyarakat yang mengatasnamakan organisasi koperasi	koperasi 3) Memperkuat keberadaan koperasi sekunder 4) Mengoptimalkan pemanfaatan system teknologi informasi 5) Mengoptimalkan peran dan fungsi para turse cara intensif dan komprehensif; 6) Peningkatan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien 7) Penegakan aturan tentang keberadaan kelembagaan koperasi agar tidak ada bisnis masyarakat yang menyimpang yang mengatasnamakan koperasi	kerjasama dengan lembaga pembiayaan usaha (baik lembaga bank dan non bank) 3) Mendorong peningkatan partisipasi calon anggota dan masyarakat. 4) Peningkatan pengadaan sarana dan prasarana 5) Peningkatan efektifitas system perencanaan, teknis, perijinan dan monitoring evaluasi

Sumber : Pengolahan Data, 2020

### 3.4 Strategi Pengembangan SDM Pengurus Koperasi

Strategi Pengembangan SDM Koperasi dikelompokkan menurut jenis koperasi yaitu: Koperasi Konsumen, Produsen, Pemasaran, Koperasi Jasa dan Koperasi Sipan Pinjam. Koperasi konsumen merupakan koperasi beranggotakan para konsumen dengan menjalankan kegiatannya jual beli menjual barang konsumsi. Koperasi konsumen cenderung berbasis pada toko atau mini market diarahkan untuk lebih mantap dan mandiri dalam menjalankan kegiatan usahanya. Pengertian mantap karena memiliki organisasi yang efisien, mandiri karena dikelola lebih modern dan profesional. Sehingga peningkatan kemampuan tersebut menjadi daya tarik anggota dan masyarakat untuk berbelanja di koperasi

Strategi Pengembangan SDM Pengurus Koperasi dilaksanakan melalui implementasi strategi peningkatan kapasitas masing-masing SDM koperasi sebagai berikut:

**Tabel 5. Strategi pengembangan SDM Pengurus Koperasi**

SDM KOP  JENIS KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
<b>Konsumen</b>	Upaya-upaya harus dilakukan dalam strategi pengembangan SDM Koperasi ialah kegiatan pelatihan/ bimtek/ pendampingan, meliputi : 1) Peningkatan kapasitas dalam mengetahui kebutuhan anggota; 2) Peningkatan kapasitas dalam mengukur daya beli dan pendapatan anggota; 3) Peningkatan kapasitas dalam pemanfaatan media elektronik sebagai alat untuk komunikasi dan informasi 4) Peningkatan kapasitas dalam persaingan usaha dengan badan usaha non koperasi; 5) Peningkatan kapasitas dalam memperoleh sumber-sumber barang & jasa yang memberikan kepuasan kepada anggota.	1. Tersedia daftar kebutuhan anggota yang dapat dipenuhi oleh usaha koperasi 2. Tersedia barang dan jasa yang tepat harga dan kualitas 3. Penggunaan Teknologi informasi pada Koperasi berjalan 4. Bisnis Koperasi berjalan dan kompetitif 5. Koperasi memiliki akses pada sumber daya input yang tepat 6. Memperoleh supplier barang yang tepat 7. Memiliki akses pada sumber input	1. Anggota memanfaatkan layanan koperasi sesuai kebutuhannya 2. Harga layanan koperasi terjangkau 3. Mendorong partisipasi anggota dengan kemudahan komunikasi 4. Kegiatan usaha koperasi berkembang 5. Harga bahan baku dan jasa yang lebih baik dan murah 6. Harga beli barang yang lebih murah	2017 - 2024

JENIS KOP / SDM KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
	<p>6) Peningkatan kapasitas dalam memperoleh harga beli yang menguntungkan konsumen.</p> <p>7) Peningkatan kapasitas dalam memperoleh syarat-syarat pembelian yang lebih meringankan.</p> <p>8) Peningkatan kapasitas dalam penyediaan barang yang lengkap dan kontinyu.</p>	<p>dengan persyaratan yang ringan</p> <p>8. Ketersediaan barang dagangan terjamin</p>	<p>7. Syarat-syarat pembelian yang meringankan anggota</p> <p>8. Kebutuhan pelanggan selalu dapat terpenuhi</p>	
<b>Produsen</b>	<p>Upaya-upaya harus dilakukan dalam strategi pengembangan SDM Koperasi ialah kegiatan pelatihan/ bimtek/ pendampingan, meliputi :</p> <p>1) Peningkatan kapasitas dalam pengadaan bahan baku utama dan penolong, bahan bakar utama dan pelumas.</p> <p>2) Peningkatan kapasitas dalam memasarkan atau menerima pesanan produk anggota</p>	<p>1. Tersedia bahan baku, penolong dan lainnya bagi anggota</p> <p>2. Koperasi mampu memasarkan produksi anggota</p> <p>3. tersedia suku cadang bagi kebutuhan produksi anggota</p> <p>4. Kegiatan pendidikan dan pelatihan</p>	<p>1. Anggota memanfaatkan layanan usaha koperasi</p> <p>2. Penjualan produksi anggota berjalan lancar</p> <p>3. Kegiatan usaha anggota berjalan lancar</p> <p>4. Keterampilan dan</p>	

SDM KOP  JENIS KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
	<p>dari luar koperasi, mencari/pengadaan atau sumber informasi pasar, penjadwalan kegiatan produksi anggota berdasarkan pesanan/ permintaan pasar agar tepat waktu;</p> <p>3) Peningkatan kapasitas pelayanan suku cadang;</p> <p>4) Peningkatan kapasitas dalam pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan anggota, antara lain mengenai koperasi produsen, meningkatkan kemampuan sumberdaya anggota, pemahaman anggota terhadap waktu baku kerja, proses produksi, efisiensi, produktifitas, tataletap peralatan dan mesin, mutu produk yang dihasilkan, dan lain-lain.</p>	<p>anggota dapat diselenggarakan</p>	<p>pengetahuan anggota meningkat</p>	

SDM KOP  JENIS KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
<b>Pemasaran</b>	<p>Upaya-upaya harus dilakukan dalam strategi pengembangan SDM Koperasi ialah kegiatan pelatihan/ bimtek/ pendampingan, meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Peningkatan kapasitas dalam pemasaran hasil produksi para anggota dengan harga jual yang lebih tinggi dan atau lebih stabil.</li> <li>2) Peningkatan kapasitas dalam memperluas dan mengembangkan pemasaran produk.</li> <li>3) Peningkatan kapasitas dalam memperoleh harga jual yang lebih menguntungkan.</li> <li>4) Peningkatan kapasitas dalam meningkatkan volume penjualan.</li> <li>5) Peningkatan kapasitas dalam meningkatkan efisiensi biaya distribusi produk sehingga biaya distribusi per satuan menjadi lebih rendah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koperasi dapat memasarkan produk hasil anggota</li> <li>2. Usaha Pemasaran hasil produksi anggota bertambah</li> <li>3. Harga jual produk anggota oleh koperasi lebih baik</li> <li>4. Volume penjualan koperasi mengalami peningkatan</li> <li>5. Pengelolaan distribusi barang dilakukan secara efisien</li> <li>6. Tersedia layanan informasi pasar bagi anggota</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemasaran hasil produksi anggota oleh koperasi menguntungkan</li> <li>2. Penjualan produksi anggota melalui koperasi meningkat</li> <li>3. Tingkat pendapatan anggota meningkat</li> <li>4. Omzet penjualan masing-masing anggota meningkat</li> <li>5. Biaya distribusi barang menurun</li> <li>6. Anggota memproduksi sesuai dengan kebutuhan pasar</li> </ol>	

<div style="text-align: center;">SDM KOP</div> <div style="text-align: center;">JENIS KOP</div>	<div style="text-align: center;">PENGURUS</div>	<div style="text-align: center;">OUTPUT</div>	<div style="text-align: center;">OUTCOMES</div>	<div style="text-align: center;">TAHUN CAPAIAN</div>
	<p>6) Peningkatan kapasitas dalam memperoleh informasi pasar secara kontinyu sehingga dasar untuk menetapkan keputusan-keputusan untuk memproduksi.</p>			
<p><b>Jasa</b></p>	<p>Upaya-upaya harus dilakukan dalam strategi pengembangan SDM Koperasi ialah kegiatan pelatihan/ bimtek/ pendampingan, meliputi :</p> <p>1) Peningkatan kapasitas dalam membantu memperbaiki keadaan ekonomi anggota;</p> <p>2) Peningkatan kapasitas dengan fokus pengembangan unit jasa pembiayaan dan jasa non pembiayaan yang tangguh, dimana kegiatan jasa merupakan salah satu dari unit lainnya di koperasi dan pengutamakan pelayanan kepada anggota. Koperasi jasa non keuangan merupakan kegiatan</p>	<p>1. Pendapatan anggota dari hasil usahanya mengalami peningkatan</p> <p>2. Tersedia unit-unit usaha yang memenuhi kebutuhan anggota</p> <p>3. Jumlah mitra kerja sama baik dengan koperasi maupun non koperasi bertambah</p> <p>4. Pendidikan anggota dilaksanakan</p>	<p>1. Bisnis anggota lebih baik</p> <p>2. Unit-unit usaha pada koperasi sehat dan kuat</p> <p>3. Anggota memperoleh manfaat dari kemitraan atau kerjasama</p> <p>4. Anggota memahami hak dan kewajibannya dalam berkoperasi</p>	

SDM KOP  JENIS KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
	<p>jasa di sektor riil yang bersentuhan dengan kebutuhan anggota dan masyarakat, seperti; jasa bidang kesehatan, transportasi, telekomunikasi, perdagangan, jasa perbaikan/pemeliharaan, pengadaan perumahan rakyat, kelistrikan, penyimpanan/ pergudangan, informasi, percetakan/penerbitan, konsultasi dan penelitian dan pengembangan. Adapun koperasi jasa keuangan, dengan fokus pelayanan pembiayaan sewa guna usaha (<i>leasing</i>), anjak piutang (<i>factoring</i>), modal ventura (<i>capital venture</i>), pembiayaan konsumen (<i>consumer financing</i>), gadai, asuransi dan penjaminan pinjaman atau penjaminan kredit, yang diselenggarakan dengan pola konvensional</p>			

<div style="text-align: center;">SDM KOP</div> <div style="text-align: center;">JENIS KOP</div>	<div style="text-align: center;">PENGURUS</div>	<div style="text-align: center;">OUTPUT</div>	<div style="text-align: center;">OUTCOMES</div>	<div style="text-align: center;">TAHUN CAPAIAN</div>
	<p>maupun atas dasar prinsip syariah;</p> <p>3) Peningkatan kapasitas dalam intertaksi kerjasama kemitraan usaha dengan pihak lain, baik ditingkat, nasional/domestik dan global.</p> <p>4) Peningkatan kapasitas dalam pendidikan anggota khususnya anggota koperasi dalam koperasi transportasi untuk lebih mengetahui makna badan hukum koperasi dan hak serta kewajiban anggota dalam kepemilikan ijin trayek dan kendaraan.</p>			
<p><b>Simpan Pinjam</b></p>	<p>Upaya-upaya harus dilakukan dalam strategi pengembangan SDM Koperasi ialah kegiatan pelatihan/ bimtek/ pendampingan, meliputi :</p> <p>1) Peningkatan kapasitas dalam memenuhi kebutuhan anggotanya dengan prosedur dan persyaratan yang mudah, simpel dan</p>	<p>1. Tersedia layanan kepada anggota sesuai kebutuhan dengan prosedur yang sederhana dan efisien</p>	<p>1. Anggota merasakan manfaat dari berkoperasi</p> <p>2. Masing-masing Anggota mendapatka</p>	

SDM KOP  JENIS KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
	<p>tingkat bunga yang relatif rendah;</p> <p>2) Peningkatan kapasitas dalam memberikan kemudahan kepada seluruh anggota koperasi untuk memperoleh modal usaha;</p> <p>3) Peningkatan kapasitas dalam menetapkan besaran SHU sesuai dengan besarnya simpanan maupun kontribusi anggota kepada koperasi tersebut;</p> <p>4) Peningkatan kapasitas dalam mengembangkan usaha anggota koperasi dengan cara mengikuti pelatihan yang sesuai dengan program untuk meningkatkan usaha para anggotanya.</p> <p>5) Peningkatan kapasitas dalam mereduksi dan meniadakan praktek Rentenir</p>	<p>2. Tersedia akses keseluruhan anggotanya untuk mendapatkan modal usaha</p> <p>3. Ketentuan pengaturan SHU tercantum dalam AD/ART. Semua transaksi anggota tercatat sebagai dasar perhitungan pembagian SHU</p> <p>4. Dilaksanakannya pelatihan anggota sesuai dengan kebutuhan anggotanya</p> <p>5. Koperasi dapat menjalankan kegiatan</p>	<p>n pinjaman modal usaha dari koperasi</p> <p>3. Anggota memperoleh pembagian SHU secara adil</p> <p>4. Keterampilan dan pengetahuan Anggota meningkat.</p> <p>5. Tingkat bunga yang diberikan pada koperasi wajar atau sama dengan tingkat bunga pada Bank pemerintah</p>	

JENIS KOP	SDM KOP	PENGURUS	OUTPUT	OUTCOMES	TAHUN CAPAIAN
			usahanya sesuai dengan prinsip dan nilai koperasi		

Sumber : Pengolahan Data, 2020

#### IV. Kesimpulan

Dari tulisan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Koperasi sebagai gerakan nasional, artinya koperasi mendapat dukungan dari rakyat dalam rangka meningkatkan peranannya guna memantapkan dirinya sebagai salah satu pelaku utama dan ekonomi kerakyatan;
- 2) Kemandirian koperasi, artinya mampu mengambil keputusan, mengorganisasi dan mengelola dirinya, merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan secara mandiri;
- 3) Produktivitas dan efisiensi, artinya terciptanya kondisi yang optimal bagi pelaksanaan kegiatannya, terciptanya ukuran dan struktur koperasi yang optimal, dimanfaatkannya keseluruhan kemampuan koperasi secara optimal, selalu kreatif dan inovatif serta berusaha menyempurnakan diri;
- 4) Kemanfaatan dan probabilitas, artinya mampu memaksimalkan kemanfaatan bagi anggota;
- 5) Kelangsungan hidup dan stabilitas, artinya koperasi mampu menjamin eksistensi dan kelangsungan hidupnya serta mewujudkan stabilitas organisasi dan kontinuitas usahanya;
- 6) Perluasan dan peningkatan usaha, artinya mampu mengembangkan kegiatan di berbagai sektor terutama sektor pertanian pangan, perikanan, peternakan, perkebunan, agroindustri, industri kecil, perdagangan dan lain sebagainya;
- 7) Kepemimpinan usaha, artinya mampu menghadapi persaingan, serta menempati posisi kepemimpinan berbagai bidang usaha yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak;
- 8) Kerja sama, artinya mampu melaksanakan kerja sama antar koperasi, dengan BUMN;
- 9) Pemupukan modal, artinya mampu menghimpun dan mengerahkan anggota atau pihak lain bagi modal usaha koperasi

- 10) Loyalitas dan partisipasi, artinya koperasi mampu membina dan mengembangkan loyalitas para anggota untuk bekerja sama dengan koperasi serta mendorong partisipasi aktif baik sebagai pemilik maupun pelanggan;
- 11) Pembinaan pengawasan, artinya dapat meningkatkan penyelenggaraan pengawasan terhadap dirinya, intern maupun ekstern.

## **Daftar Pustaka**

- Arifin Sitio dan Halomoan Tamba. 2005. *Koperasi Teori dan Praktek*, Erlangga.
- David, Fred. R. 2010. *Manajemen Strategi : Suatu Keunggulan Bersaing*, Salemba Empat, Jakarta
- Davis, Peter. 2011. *Mengembangkan Keunggulan Koperasi*, LSP2I, Jakarta
- Dedy Darmawan Nasution. 2019. *Koperasi Jangan Terbebani dengan Tren Revolusi Industri 4.0*, Republika Online, Jakarta.
- Desra. 2019. *6 Strategi Perusahaan Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0*. Jurnal By Mekari, Jakarta
- Freddy rangkuti, 2015. Analisis SWOT, Gramedia
- Hasna Wijayati, 2019. Panduan Analisis SWOT, Quadrant Yogyakarta
- Revrisond Baswir. 2000. *Koperasi Indonesia*, BPFE Yogyakarta.
- Rully Indrawan. 2019. *Koperasi Harus Mampu Bertransformasi di Era Revolusi*
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang *Perkoperasian*