

Strategi Pengembangan Lembaga Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri Cabang Purwokerto Kabupaten Banyumas

Monalisa Artanti ¹, Via Nurfadilah ², Dafa Wiratama ³, Umu Haihatul Munawaroh ⁴,
Dwi Auriza Hanif ⁵, Siti Maghfiroh ⁶.

^{1, 2, 3, 4, 5, 6} Program Studi Ekonomi Syariah, Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

E-mail: 234110201173@mhs.uinsaizu.ac.id ¹, 234110201186@mhs.uinsaizu.ac.id ²,
234110201154@mhs.uinsaizu.ac.id ³, 244110201042@mhs.uinsaizu.ac.id ⁴,
2341102011159@mhs.uinsaizu.ac.id ⁵, siti.maghfiroh01@uinsaizu.ac.id ⁶

Abstract

This study examines development strategies for Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Mandiri Makmur Purwokerto Branch, a key player in Indonesia's economy. The cooperative provides inclusive financial access to middle and lower-income groups with a broad network. Using qualitative methods including interviews, observations, and literature review, the study identifies internal strengths such as skilled human resources and adequate capital, and external opportunities like digital technology and government support. Challenges include intense competition, low financial literacy, and credit risk. Proposed development strategies include digitalizing services, diversifying products, enhancing member loyalty, forming strategic partnerships, and strengthening institutional capacity to ensure professionalism and independence. The study offers concrete recommendations to optimize the cooperative's role as a driver of grassroots economic empowerment adaptable to modern developments.

Keywords: *Savings and Loan Cooperative, Financial Inclusion, Digitalization*

1. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan pilar fundamental dalam perekonomian Indonesia, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, yang mendefinisikannya sebagai badan usaha berbasis prinsip kekeluargaan dan gerakan ekonomi rakyat. Koperasi telah berkontribusi signifikan terhadap PDB nasional, mencapai 6,20% pada 2020-2021 dengan volume usaha hampir Rp200 triliun (Suhartono, 2011). Koperasi Simpan Pinjam (KSP), sebagai jenis koperasi paling umum, memainkan peran vital dengan menyediakan akses keuangan inklusif, mengurangi ketergantungan pada rentenir, dan mendukung pertumbuhan UMKM. Saat ini, terdapat sekitar 55.000 KSP aktif, yang menyumbang lebih dari 60% omzet usaha koperasi nasional.

Pengembangan koperasi melibatkan strategi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tetapi masih dihadapkan pada tantangan seperti kualitas sumber daya manusia rendah, manajemen tidak optimal, keterbatasan modal, regulasi kurang

memadai, persaingan ketat, dan kebutuhan adaptasi teknologi di era Industri 4.0. Krisis kepercayaan muncul dari kasus gagal bayar, seperti KSP Indosurya (kerugian Rp15 triliun) dan KSP Sejahtera Bersama (Rp8,8 triliun), yang total merugikan masyarakat Rp26 triliun akibat tata kelola buruk dan literasi keuangan rendah.

Pemerintah merespons melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029, dengan target meningkatkan rasio volume usaha koperasi terhadap PDB dari 1,07% pada 2021 menjadi 5,00% pada 2045. Strategi utama mencakup pengembangan sektor produksi, peningkatan kapasitas kelembagaan, penguatan pengawasan, serta empat fokus besar: akses pasar digital, pembiayaan, kemitraan strategis, dan digitalisasi terutama dengan potensi pasar digital Indonesia mencapai 125 miliar dolar AS pada 2025.

Sebagai contoh, Koperasi Simpan Pinjam Mandiri Makmur, didirikan pada 2009, telah berkembang menjadi koperasi nasional dengan 200 cabang di 20 provinsi, meraih penghargaan seperti Seratus Koperasi Terbaik (2017) dan Bhakti Koperasi (2019). Cabang Purwokerto, di Ruko Amira Town House Baturraden, melayani masyarakat Banyumas dengan merekrut setengah tenaga kerja lokal, sejalan dengan visi koperasi untuk membangun kesejahteraan dan perekonomian nasional.

Penelitian strategi pengembangan koperasi, seperti pada KSP Mandiri Makmur Cabang Purwokerto, sangat relevan untuk memahami faktor keberhasilan di era modern, sambil menjaga nilai-nilai seperti kekeluargaan dan gotong royong ([Dwipradnyana, 2020](#); [Rongiyati, 2022](#)). Hasilnya dapat mendukung kebijakan pemerintah dalam meningkatkan kontribusi koperasi terhadap PDB dan memperkuat peran sebagai pilar ekonomi rakyat ([Yuwana, 2021](#)).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi di lapangan melalui pengamatan dan interpretasi terhadap data non-numerik. Menurut Mulyana (2010), penelitian kualitatif menelaah berbagai fenomena sosial melalui kata, kalimat, dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini dilakukan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Makmur Mandiri Cabang Purwokerto yang berlokasi di Kota Purwokerto, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih secara sengaja karena koperasi tersebut aktif melayani masyarakat dalam kegiatan simpan pinjam dan menunjukkan perkembangan yang cukup pesat di wilayahnya.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung terhadap manajer, staf, dan anggota koperasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, internet, serta dokumen-dokumen koperasi yang relevan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara untuk memperoleh informasi terkait kegiatan operasional dan kendala yang dihadapi, observasi terhadap aktivitas pelayanan dan administrasi koperasi, serta studi pustaka guna memperkuat landasan teori.

Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap memahami dan terlibat langsung dalam kegiatan koperasi, seperti manajer cabang, staf administrasi, dan anggota aktif. Menurut Moelong (2012) untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi dengan cara membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen pendukung. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif menurut [Sugiyono \(2016\)](#) yang meliputi tiga

tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memperoleh gambaran yang akurat, mendalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai kondisi dan kegiatan di KSP Makmur Mandiri Cabang Purwokerto.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori manajemen Strategis (David, 2011; [Wheelen & Hunger, 2012](#)) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang. Teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh David (2011) dan [Wheelen & Hunger \(2012\)](#) memberikan kerangka yang komprehensif tentang bagaimana sebuah organisasi, termasuk koperasi, dapat menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. David menekankan tiga tahapan utama dalam manajemen strategis, yakni perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja. Pada tahap perumusan, organisasi harus mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan tujuan, dan menyusun berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih dan disesuaikan dengan lingkungan organisasi.

Sedangkan Wheelen dan Hunger menambahkan bahwa dalam proses manajemen strategis terdapat empat tahapan yang saling berkesinambungan: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Pengamatan lingkungan menjadi langkah awal yang sangat penting, dimana organisasi harus melakukan analisis mendalam terhadap kondisi internal seperti sumber daya, kapabilitas, dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang meliputi peluang pasar, persaingan, regulasi, dan faktor-faktor sosial ekonomi yang memengaruhi keberlangsungan organisasi.

Dalam konteks pengembangan Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri Cabang Purwokerto, teori manajemen strategis ini dapat dijelaskan sebagai landasan untuk memahami bagaimana koperasi tersebut mengelola aktivitas dan sumber dayanya agar mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika ekonomi. Strategi pengembangan berarti bagaimana lembaga koperasi meningkatkan kinerja ekonomi, pelayanan anggota, dan daya saing di tengah perubahan lingkungan. Dengan menggunakan teori manajemen strategis dari David serta Wheelen dan Hunger, dapat menjelaskan secara sistematis bagaimana koperasi mengelola dan mengembangkan dirinya secara berkelanjutan, menyeimbangkan modernisasi dengan nilai-nilai koperasi tradisional yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi rakyat. Pendekatan ini membuat koperasi tidak hanya menjadi lembaga keuangan inklusif, tetapi juga berperan sebagai pilar penting dalam pembangunan ekonomi masyarakat secara luas.

A. PROFIL

Sejarah Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri

Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri (KSP Makmur Mandiri) didirikan pada tanggal 22 Juni 2009 atas gagasan Drs. Tumbur Naibaho, MM. Berawal dari keprihatinan atas kondisi ekonomi dan rendahnya lapangan pekerjaan, serta pengalaman selama lebih dari 20 tahun di bidang asuransi dan keuangan, Tumbur bersama 25 orang teman dan keluarga membentuk koperasi ini sebagai wadah pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Awal berdirinya koperasi ini berawal dari lokasi kantor di Plaza Metland Tambun Bekasi dengan izin usaha No. 18/SK/K-UMKM/518/VI/2009. Pada periode awal,

koperasi beroperasi di wilayah Bekasi dengan bidang usaha serba usaha. Pada 2011, keputusan rapat anggota menentukan koperasi beralih menjadi koperasi primer nasional dengan fokus pada usaha simpan pinjam dan memindahkan kantor pusat ke Pondok Ungu, Bekasi. Tahun 2014 kantor pusat pindah ke gedung sendiri di Ruko Suncity Square, Bekasi Barat. Seiring waktu, perkembangan KSP Makmur Mandiri sangat pesat dengan jumlah kantor cabang yang bertambah dari 23 cabang pada tahun 2013 menjadi 154 kantor cabang pada tahun 2021 yang tersebar di 21 provinsi di Indonesia, didukung oleh lebih dari 1.350 karyawan profesional.

Visi

Visi KSP Makmur Mandiri adalah menjadi koperasi simpan pinjam terkemuka yang meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat.

Misi

1. Memberikan layanan keuangan yang profesional dan terpercaya
2. Membangun kesejahteraan anggota dan masyarakat luas
3. Berkontribusi dalam pembangunan ekonomi nasional yang adil dan Makmur

Legalitas dan Status Hukum

KSP Makmur Mandiri merupakan badan hukum koperasi yang terdaftar resmi dengan akta notaris dan izin lengkap. Akte perubahan penting meliputi:

1. Akte Perubahan I (23 September 2009) oleh Notaris Titik Krisna Mukti Wikaningsih Hastuti SH, Mkn (perubahan dari koperasi daerah ke koperasi nasional)
2. Akte Perubahan II (14 Desember 2013) oleh Notaris H. Ade Ardiansyah, SH, Mkn sesuai UU No. 17 Tahun 2013
3. Akte Perubahan III (22 Januari 2016) oleh Notaris H. Ade Ardiansyah, SH, Mkn

Legalitas dan Legal Framework

Nama Badan Usaha	: Koperasi Makmur Mandiri
Jenis Usaha	: Simpan Pinjam
Tanggal Berdiri	: 2009
Status Badan Hukum	: Terdaftar resmi dan diakui
Nomor Izin dan Registrasi	: Memiliki Nomor PAD, Izin Simpan Pinjam, Nomor Induk Koperasi, dan NPWP sesuai peraturan yang berlaku. Memiliki Akte Notaris yang menguatkan status hukum dan perubahan AD koperasi.

Struktur Organisasi dan Manajemen

KSP Makmur Mandiri dikelola oleh tim manajemen yang profesional dan berpengalaman, yang mencakup berbagai divisi sebagai berikut:

Kepala Divisi Pinjaman	: Heston Simanullang SE, MM
Kepala Divisi Audit	: Yose R.P.C Situmorang SE
Staff Kantor Pusat	: Tim lengkap yang terdiri atas ahli keuangan, IT, humas, dan administrasi seperti Weni T. Marbun, Ray P. Panjaitan, Desti Puspita, Novita Dewi Manalu S. Ak, Ema Kristiana D. Purba ST, dan lain-lain

Konsultasi Hukum : Singal Situmorang, SH

Produk dan Layanan

Koperasi ini fokus pada produk simpanan dan pinjaman untuk anggota, dengan berbagai pilihan produk simpanan berjangka, pendidikan, hari tua, wisata rohani, simpanan eksekutif, dan simpanan wirausaha pasar. Di sisi pinjaman, juga tersedia pinjaman modal usaha, pinjaman karyawan tetap, dan pinjaman internal dengan skema yang kompetitif dan fleksibel.

Jaringan dan Operasional

Hingga saat ini, KSP Makmur Mandiri memiliki 200 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Dikelola oleh lebih dari 1.350 karyawan profesional, memiliki sistem layanan yang modern dan terus mengembangkan digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kenyamanan anggota.

Penghargaan dan Prestasi

Beberapa pencapaian penting koperasi ini antara lain:

1. Penghargaan Koperasi Nasional berskala besar tahun 2017 dari Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia
2. Rekor MURI pada 27 Juli 2018 sebagai koperasi simpan pinjam pertama yang menggelar Rapat Anggota Tahunan (RAT) via video conference
3. Dana pinjaman modal usaha dari Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB) pemerintah pada tahun 2020

B. KEKUATAN (Analisis Faktor Internal dan Eksternal)

Faktor Internal KSP Makmur Mandiri

Kekuatan (*Strengths*)

1. Modal dan Permodalan yang Memadai

KSP Makmur Mandiri memiliki kekuatan dalam struktur modal yang beragam, meliputi simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela dari anggota. Modal koperasi dapat dikatakan sebagai "katalis" dalam menggerakkan kelancaran penyelenggaraan usaha koperasi, dimana struktur modal yang baik akan mempunyai efek langsung terhadap posisi finansial koperasi. Kekuatan dalam permodalan juga terlihat dari kemampuan anggota koperasi yang mempunyai dana/modal sendiri cukup besar, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan usaha koperasi ([Anshori, 2024](#)).

2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengurus dan Karyawan

Faktor internal yang sangat berpengaruh adalah kualitas SDM pengurus dan karyawan koperasi. Kinerja pengurus yang berkualitas dalam melayani koperasi menjadi faktor kekuatan utama, terutama dalam hal komunikasi yang baik antara pengurus dan anggota koperasi. Pengurus koperasi yang melayani anggota dengan sepenuh hati sehingga menimbulkan kepuasan bagi para anggota menjadi kekuatan internal yang signifikan. Pelatihan dan training sumber daya manusia yang berkelanjutan juga menjadi faktor kekuatan dalam pengembangan koperasi ([Nasution & Hidayat, 2014](#)).

3. Partisipasi dan Motivasi Anggota yang Tinggi

Partisipasi anggota koperasi merupakan salah satu kekuatan internal yang penting dalam pengembangan koperasi. Motivasi anggota yang tinggi dalam meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) menjadi faktor pendorong kinerja koperasi secara keseluruhan. Kedisiplinan anggota koperasi dalam membayar iuran dan memanfaatkan layanan koperasi juga merupakan kekuatan yang dapat diandalkan([Anshori, 2024](#)).

4. Sistem Operasional dan Manajemen yang Terstruktur

Standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku dengan baik menjadi kekuatan operasional koperasi. Kerjasama yang sesuai struktur koperasi dan penerapan prinsip-prinsip koperasi yang tinggi memberikan dasar yang solid untuk pengembangan usaha. Sistem pembukuan dan pelaporan keuangan yang tertib juga menjadi faktor kekuatan dalam transparansi dan akuntabilitas koperasi([Novianti, 2024](#)).

5. Lokasi Strategis dan Aksesibilitas

Lokasi kantor yang strategis menjadi kekuatan dalam menjangkau anggota dan calon anggota koperasi. Kemudahan akses bagi anggota untuk mendapatkan layanan simpan pinjam merupakan keunggulan kompetitif dibandingkan lembaga keuangan lainnya. Kedekatan dengan komunitas dan kemampuan melakukan pendekatan personal kepada anggota menjadi nilai tambah yang signifikan([Novianti, 2024](#)).

6. Hubungan *Stakeholder* dan Kemitraan

Hubungan *stakeholder* koperasi yang cukup baik menjadi kekuatan dalam pengembangan jaringan dan akses ke berbagai sumber daya. Dukungan lembaga pendidikan/universitas dalam pengembangan koperasi memberikan akses ke penelitian dan pengembangan. Kemampuan koperasi dalam melakukan kemitraan dengan berbagai pihak menjadi faktor pendukung pertumbuhan usaha([Ikhsani & Aryoko, 2019](#)).

Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Keterbatasan Teknologi dan Sistem Informasi

Penguasaan teknologi yang masih rendah menjadi kelemahan utama koperasi simpan pinjam. Keterbatasan sistem informasi manajemen dapat menghambat proses bisnis dan efisiensi operasional. Pelaksanaan operasional koperasi yang masih konvensional belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal. Pemanfaatan teknologi dalam pelayanan dan produksi yang masih terbatas menghambat inovasi dan pengembangan produk([Mutia, 2022](#)).

2. Manajemen Usaha dan Tata Kelola yang Lemah

Manajemen usaha yang masih lemah menjadi kendala dalam pengembangan koperasi. Pengelolaan manajemen koperasi yang belum optimal berdampak pada volume produksi barang dan jasa koperasi yang menurun. Belum memiliki SOP yang mengikat dan mengatur setiap kegiatan yang terjadi merupakan kelemahan dalam aspek tata kelola. Pembukuan yang kurang baik dan sistem pendataan yang kurang memadai menghambat pengambilan keputusan yang tepat([Kinasih et al., 2023](#)).

3. Kredit Macet dan Pengelolaan Risiko

Kredit macet menjadi kelemahan serius yang dapat mengganggu stabilitas keuangan koperasi. Masih adanya kredit macet pada pinjaman anggota menunjukkan lemahnya sistem analisis kredit dan monitoring. Rendahnya tingkat pembayaran simpanan wajib anggota dan keterlambatan dalam pembayaran kewajiban merupakan indikator kelemahan dalam pengelolaan risiko([Novianti, 2024](#)).

4. Keterbatasan Modal dan Akses Pembiayaan

Keterbatasan modal yang dimiliki koperasi simpan pinjam merupakan hambatan struktural untuk mengembangkan usaha koperasi. Struktur permodalan dan keuangan koperasi yang belum mandiri, karena belum mampu mengelola usaha dengan modal sendiri tanpa adanya modal yang berasal dari luar. Akses permodalan ke lembaga keuangan yang sulit dan bunganya yang tinggi menjadi kendala dalam ekspansi usaha([Yuwana, 2021](#)).

5. Kualitas SDM dan Kaderisasi

Kaderisasi yang kurang berjalan baik menjadi kelemahan dalam keberlanjutan kepemimpinan koperasi. Kualitas SDM koperasi yang masih rendah berdampak pada kemampuan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Tingkat pendidikan pengurus dan anggota koperasi yang masih terbatas menghambat pemahaman terhadap perkembangan ekonomi dan teknologi modern([Ikhsani & Aryoko, 2019](#)).

6. Rendahnya Partisipasi Anggota

Rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi menunjukkan lemahnya engagement anggota. Penerapan kerjasama koperasi yang masih rendah dan penerapan pendidikan koperasi yang masih kurang memadai berdampak pada loyalitas anggota. Sifat keanggotaan yang masih eksklusif dan terbatas pada komunitas tertentu menghambat ekspansi basis anggota([Mutia, 2022](#)).

Faktor Eksternal KSP Makmur Mandiri

Peluang (*Opportunities*)

1. Perkembangan Ekonomi Syariah dan Sistem Keuangan

Perkembangan sistem ekonomi yang berlandaskan syariah ditunjang dengan mayoritas masyarakat muslim memberikan peluang besar bagi koperasi simpan pinjam. Besarnya minat terhadap pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah pada masyarakat menjadi peluang pasar yang dapat dimanfaatkan. Pangsa pasar untuk penjualan produk keuangan yang sangat luas memberikan ruang untuk ekspansi usaha([Kinasih et al., 2023](#)).

2. Dukungan Pemerintah dan Kebijakan

Dorongan dan dukungan pemerintah melalui berbagai program pemberdayaan koperasi menjadi peluang signifikan. Realisasi bantuan dana dari pemerintah, termasuk program LPDB (Lembaga Pengelola Dana Bergulir) memberikan akses modal yang lebih mudah. Pelaksanaan penyuluhan dan pendidikan koperasi yang dilakukan pemerintah meningkatkan awareness masyarakat terhadap koperasi([Nasution & Hidayat, 2014](#)).

3. Perkembangan Teknologi dan Digital

Perkembangan teknologi informasi yang dapat menunjang kegiatan unit usaha memberikan peluang modernisasi operasional. Keuntungan dari perkembangan teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan layanan. Inovasi digital dan *fintech* memberikan peluang untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih modern dan *accessible* ([Kinasih et al., 2023](#)).

4. Pertumbuhan Industri dan Pasar

Pertumbuhan koperasi yang pesat di Indonesia menunjukkan tren positif dalam penerimaan masyarakat terhadap lembaga koperasi. Terdapat banyak pelaku usaha di masyarakat sekitar yang berpotensi menjadi anggota, terutama UMKM yang membutuhkan akses pembiayaan. Tingginya minat masyarakat luar daerah untuk melakukan kunjungan wisata ke koperasi memberikan peluang diversifikasi usaha ([Ikhsani & Aryoko, 2019](#)).

5. Kemitraan dan Kolaborasi

Kemampuan koperasi dalam melakukan kemitraan dengan badan usaha lain memberikan peluang ekspansi dan diversifikasi. Kesiadaan koperasi dalam bermitra dengan berbagai stakeholder membuka akses ke sumber daya dan jaringan yang lebih luas. Training dan team building anggota yang dapat difasilitasi melalui kemitraan meningkatkan kapasitas organisasi ([Waehayee & Alfarisi, 2021](#)).

6. Sistem Prasarana dan Pelayanan

Sistem prasarana, pelayanan, pendidikan dan penyuluhan yang semakin baik memberikan peluang untuk meningkatkan kualitas layanan. Pengawasan dari badan pengawas koperasi yang meningkat memberikan legitimasi dan kepercayaan masyarakat. Tingkat harga/dividen yang meningkat memberikan daya tarik investasi bagi calon anggota ([Latip et al., 2019](#)).

Ancaman (*Threats*)

1. Persaingan dengan Lembaga Keuangan Lain

Banyaknya para pesaing baik sesama koperasi maupun lembaga keuangan lainnya menjadi ancaman serius. Saingan koperasi yang semakin ketat menuntut koperasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan. Persaingan dengan bank dan lembaga keuangan mikro lainnya yang memiliki akses teknologi dan modal yang lebih besar ([Mutia, 2022](#)).

2. Kebijakan Pemerintah dan Regulasi

Kebijakan pemerintah tentang pembatasan usaha koperasi dapat menjadi ancaman operasional. Perubahan regulasi yang tidak menguntungkan koperasi simpan pinjam dapat membatasi ruang gerak usaha. Kompleksitas perizinan dan compliance yang semakin ketat meningkatkan biaya operasional (Latip et al., 2019).

3. Kondisi Ekonomi Makro

Naiknya harga BBM dan inflasi yang tinggi berdampak pada daya beli masyarakat dan kemampuan bayar anggota. Krisis ekonomi dan global yang berdampak pada aktivitas

ekonomi di Indonesia mempengaruhi kinerja koperasi. Tingkat suku bunga yang fluktuatif mempengaruhi attractiveness produk simpan pinjam koperasi([Anshori, 2024](#)).

4. Perubahan Teknologi dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang kian pesat dapat menjadi ancaman jika koperasi tidak mampu beradaptasi. Kemunculan *fintech* dan layanan keuangan digital yang lebih canggih menggeser preferensi nasabah. Investasi teknologi yang besar diperlukan untuk tetap kompetitif([Mutia, 2022](#)).

5. Perubahan Perilaku dan Mindset Masyarakat

Kurangnya pemahaman masyarakat mengenai koperasi dengan prinsip syariah menghambat penetrasi pasar. Motivasi masyarakat berkoperasi yang menurun akibat pergeseran gaya hidup dan preferensi *financial services*. *Image* koperasi sebagai ekonomi kelas dua masih melekat di sebagian masyarakat([Wadud & Efriady, 2015](#)).

6. Risiko Operasional dan Eksternal

Semakin langkanya ketersediaan sumberdaya alam untuk mendukung kegiatan usaha koperasi menjadi ancaman keberlanjutan. Kurangnya bantuan pemerintah dalam mengembangkan koperasi secara konsisten dapat menghambat pertumbuhan. Pandemi dan krisis kesehatan yang dapat mengganggu operasional dan kemampuan bayar anggota([Kinasih et al., 2023](#)).

7. Lingkungan Bisnis dan Sosial

Kurangnya informasi koperasi di masyarakat menyebabkan rendahnya *awareness* dan minat bergabung. Perubahan demografis dan urbanisasi yang mengubah struktur komunitas tradisional yang menjadi basis koperasi. Kompetisi untuk mendapatkan SDM berkualitas dengan sektor swasta yang menawarkan kompensasi lebih menarik([Novianti, 2024](#)).

Analisis faktor internal dan eksternal ini menunjukkan bahwa koperasi simpan pinjam memiliki potensi besar untuk berkembang dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, sambil secara proaktif mengatasi kelemahan dan mengantisipasi ancaman yang dihadapi. Strategi pengembangan yang efektif perlu mempertimbangkan keseluruhan faktor-faktor ini secara simultan dan terintegrasi untuk mencapai kinerja optimal dan keberlanjutan usaha jangka panjang.

C. STRATEGI PENGEMBANGAN

Dalam mengembangkan potensi usaha anggota dan memperkuat daya saing koperasi, strategi pengembangan di KSP Makmur Mandiri Cabang Purwokerto dianalisis menggunakan model manajemen strategi dari Wheelen dan Hunger (2012), yang terdiri dari empat tahap utama: *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, serta *evaluation and control*.

1. Pengamatan Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Tahap ini mencakup identifikasi kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan koperasi. Berdasarkan hasil observasi, faktor internal yang menjadi kekuatan KSP Makmur Mandiri antara lain kepercayaan anggota, jaringan pelayanan yang luas di wilayah Purwokerto, serta komitmen terhadap prinsip ekonomi syariah.

Sementara itu, faktor eksternal meliputi perubahan perilaku anggota menuju layanan digital, meningkatnya kompetisi antar-lembaga keuangan mikro syariah, dan kebijakan pemerintah yang mendorong digitalisasi koperasi ([Ramadhani, 2023](#)). Menurut [Wulandari \(2017\)](#) pengamatan lingkungan merupakan dasar penting agar organisasi mampu menyesuaikan strategi dengan dinamika ekonomi kreatif dan kebutuhan pelaku UMKM.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, KSP Makmur Mandiri perlu merumuskan strategi yang selaras dengan visi lembaga, yakni meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pembiayaan berbasis syariah dan prinsip keberlanjutan. Strategi yang disusun meliputi:

- a. Diversifikasi produk pembiayaan syariah untuk mendukung pelaku UMKM lokal, terutama sektor kreatif dan digital.
 - b. Digitalisasi layanan koperasi, seperti pengembangan aplikasi anggota dan sistem pembayaran non-tunai.
 - c. Kemitraan strategis dengan pemerintah daerah dan lembaga pendidikan untuk memperluas literasi keuangan dan pelatihan wirausaha syariah.
- Langkah ini sejalan dengan temuan [Wulandari \(2017\)](#) bahwa formulasi strategi harus disusun berdasarkan kondisi riil di lapangan serta dukungan kebijakan lembaga publik terhadap sektor UMKM.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Tahap implementasi dilakukan dengan menekankan pada pemberdayaan SDM dan inovasi pelayanan. KSP Makmur Mandiri telah melaksanakan program pelatihan manajemen keuangan bagi anggota, meningkatkan sistem pelayanan berbasis teknologi, serta memperluas jaringan kemitraan dengan pelaku UMKM binaan. Keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam melakukan *capacity building* dan adaptasi terhadap teknologi digital. Hal ini tercermin dari upaya koperasi dalam mengintegrasikan prinsip maqashid syariah dengan praktik ekonomi modern, yakni menjaga keberlanjutan usaha sekaligus kesejahteraan anggota ([Ramadhani, 2023](#)).

4. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Tahap akhir dari manajemen strategi Wheelen & Hunger adalah evaluasi dan pengendalian, yang dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program dan menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan. Di KSP Makmur Mandiri, evaluasi dilakukan melalui rapat anggota tahunan, laporan keuangan syariah yang transparan, dan survei kepuasan anggota. Hasil evaluasi digunakan untuk menentukan arah pengembangan selanjutnya, seperti peningkatan efisiensi digital, penguatan modal, serta inovasi produk sesuai kebutuhan anggota.

Mekanisme kontrol dan umpan balik agar strategi pengembangan UMKM tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan ekonomi. Melalui penerapan model Wheelen & Hunger, KSP Makmur Mandiri Cabang Purwokerto dapat mengembangkan strategi yang terarah, fleksibel, dan berdampak nyata. Strategi ini tidak hanya memperkuat posisi koperasi sebagai lembaga keuangan syariah berbasis kerakyatan, tetapi juga mempercepat

transformasi menuju koperasi digital yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kesejahteraan anggota ([Wulandari, 2017](#)).

D. TANTANGAN DAN SOLUSI

Tantangan

Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri Cabang Purwokerto menghadapi beberapa tantangan dalam menjalankan operasionalnya. Pertama, tingkat persaingan yang semakin tinggi dengan lembaga keuangan lain seperti bank konvensional, BPR, maupun *fintech* membuat sebagian anggota beralih pada layanan keuangan berbasis digital yang dianggap lebih praktis. Kedua, masih adanya keterbatasan literasi keuangan anggota koperasi, khususnya di kalangan masyarakat menengah kebawah, yang mengakibatkan kurang optimalnya pemahaman terkait hak, kewajiban, maupun manfaat menjadi anggota koperasi. Ketiga, kendala internal berupa keterlambatan pengembalian pinjaman oleh sebagian anggota menyebabkan resiko kredit macet dan berpengaruh pada kesehatan keuangan koperasi. Selain itu, perkembangan teknologi yang cepat juga menjadi tantangan tersendiri karena belum seluruh sistem pelayanan koperasi secara digital.

Solusi

Untuk menjawab tantangan tersebut, koperasi melakukan beberapa upaya strategis. Pertama, memperkuat layanan dengan mengedepankan prinsip kedekatan sosial dan kebersamaan yang menjadi ciri khas koperasi, sehingga anggota tetap merasakan nilai tambah yang berbeda dibanding lembaga keuangan lain. Kedua, meningkatkan literasi keuangan anggota melalui program penyuluhan, pelatihan, serta pendampingan agar mereka lebih paham mengenai manajemen keluarga pribadi dan kewajiban pembayaran pinjaman. Ketiga, koperasi memperketat manajemen risiko kredit dengan sistem penilaian kelayakan yang lebih ketat serta penagihan yang terstruktur. Keempat, mengembangkan inovasi digital dengan mulai mengadopsi aplikasi berbasis online untuk layanan simpan pinjam, sehingga akses anggota menjadi lebih mudah dan cepat. Dengan strategi ini, koperasi diharapkan mampu menjaga loyalitas anggota, meningkatkan daya saing, sekaligus menjaga keberlanjutan operasionalnya di tengah dinamika perkembangan lembaga keuangan modern.

E. IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN

Implementasi strategi pengembangan koperasi di Purwokerto menunjukkan adanya upaya yang cukup intensif dalam mendorong keberlanjutan koperasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan perbaikan sistem manajemen. Koperasi di wilayah ini telah mulai mengadopsi sistem berbasis digital dalam pengelolaan administrasi dan keuangan, sehingga proses pencatatan transaksi menjadi lebih transparan dan efisien. Selain itu, program pelatihan dan pendampingan juga dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pengurus serta kesadaran anggota akan pentingnya partisipasi dalam kegiatan koperasi.

Hasil observasi di Purwokerto memperlihatkan bahwa implementasi strategi ini masih menghadapi kendala, terutama pada keterbatasan sumber daya manusia dan kurangnya pemahaman anggota terhadap teknologi. Meskipun demikian, langkah konkret berupa penerapan sistem akuntansi sederhana, pembukaan akses kerja sama dengan

UMKM lokal, dan pemberian fasilitas pembiayaan anggota sudah mulai terlihat sebagai bentuk komitmen koperasi untuk memperkuat perannya dalam perekonomian lokal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Debi (2021) yang menekankan pentingnya kesiapan sumber daya manusia dan kepemimpinan partisipatif dalam implementasi koperasi. Selain itu, Ramadhan dan Frinaldi (2024) juga menunjukkan melalui studi pada Program Koperasi Konsumen Ekonomi Syariah (Kokesra) bahwa implementasi koperasi yang efektif tidak hanya memberikan akses modal berbasis syariah, tetapi juga didukung dengan pendampingan usaha dan pelatihan manajemen yang memperkuat kapasitas pelaku usaha.

F. PENGENDALIAN STRATEGI

Menurut Wheelen dan Hunger (2012:15), pengendalian strategis merupakan bagian dari proses manajemen strategis yang berfungsi untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strategi agar tetap selaras dengan tujuan organisasi dan perubahan lingkungan. Pengendalian strategis membantu manajemen memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana serta memungkinkan tindakan korektif bila terjadi penyimpangan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), proses pengendalian strategis terdiri dari empat tahap utama dalam siklus manajemen strategis, yaitu: Pengamatan lingkungan (Environmental Scanning), Perumusan strategi (Strategy Formulation), Implementasi strategi (Strategy Implementation), Evaluasi dan pengendalian (Evaluation and Control).

Pada tahap pengamatan lingkungan, KSP Makmur Mandiri telah melakukan pengamatan terhadap kondisi internal, seperti kinerja keuangan, kualitas pelayanan, dan tingkat kepatuhan anggota terhadap pinjaman. Namun, pengamatan terhadap lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi finansial (*fintech*), tingkat suku bunga pasar, dan kebijakan koperasi dari pemerintah masih terbatas. Padahal, menurut Wheelen & Hunger (2012:15), pengamatan lingkungan eksternal sangat penting agar koperasi dapat menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar dan regulasi. Kurangnya pemantauan lingkungan eksternal dapat menghambat kemampuan koperasi dalam merespons perubahan secara cepat.

Dalam tahap perumusan strategi, difokuskan pada peningkatan jumlah anggota, perluasan layanan, dan peningkatan modal kerja. Menurut teori Wheelen & Hunger (2012), perumusan strategi yang baik harus didasarkan pada analisis SWOT dan memiliki indikator kinerja yang terukur. Ketidadaan indikator yang jelas membuat koperasi sulit menilai apakah strategi yang diterapkan sudah efektif atau belum, selanjutnya, tahap implementasi strategi, koperasi telah menjalankan program strategis seperti digitalisasi layanan pinjaman dan peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan rutin. Namun, implementasi strategi belum disertai sistem pengendalian internal yang kuat, misalnya, laporan monitoring kinerja triwulan atau audit strategi. Wheelen & Hunger (2012) menekankan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada struktur organisasi yang mendukung dan sistem kontrol yang berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan program. Kelemahan pada tahap ini dapat menyebabkan strategi tidak berjalan efektif.

Pada tahap terakhir, evaluasi dan pengendalian, KSP Makmur Mandiri melakukan rapat Anggota Tahunan (RAT) yang membahas laporan keuangan dan kinerja pengurus. Namun, pengendalian strategis dalam bentuk penilaian terhadap efektivitas strategi dan penyesuaian terhadap perubahan eksternal belum dilakukan secara berkala. Menurut

Wheelen & Hunger (2012:17), evaluasi dan pengendalian strategi perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk mendeteksi penyimpangan sedini mungkin dan melakukan tindakan korektif. Dengan demikian, koperasi perlu mengembangkan mekanisme pengendalian strategis yang berkesinambungan, misalnya dengan sistem pelaporan dan evaluasi setiap enam bulan.

Berdasarkan teori Wheelen & Hunger (2012:15–17), pengendalian strategis pada KSP Makmur Mandiri Cabang Purwokerto sudah berjalan namun belum optimal. Tahapan pengamatan lingkungan eksternal dan evaluasi strategi masih perlu diperkuat agar strategi koperasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Evaluasi

Evaluasi implementasi koperasi di Purwokerto menegaskan bahwa meskipun ada perkembangan dalam aspek manajerial dan pemanfaatan teknologi, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan. Hambatan yang muncul antara lain rendahnya keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, lemahnya sistem monitoring, serta terbatasnya modal kerja yang menghambat ekspansi usaha koperasi. Evaluasi awal menunjukkan bahwa koperasi perlu meningkatkan kualitas tata kelola, memperluas jaringan kemitraan, serta memperkuat literasi digital anggota untuk mempercepat transformasi koperasi menuju entitas ekonomi modern.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Debi (2021) yang menggarisbawahi pentingnya evaluasi berbasis indikator partisipasi, efektivitas pelatihan, serta ketercapaian tujuan program. Sementara itu, hasil penelitian Ramadhan dan Frinaldi (2024) juga menekankan bahwa evaluasi implementasi Kokesra di Sumatera Barat berhasil menunjukkan dampak positif berupa peningkatan pendapatan, diversifikasi usaha, dan perlindungan pelaku UMKM dari jeratan pinjaman berbunga tinggi. Namun, hambatan seperti keterbatasan anggaran, kurangnya sosialisasi, dan rendahnya kepemilikan izin usaha tetap menjadi tantangan yang harus diperhatikan.

Dengan demikian, implementasi dan evaluasi koperasi, baik di Purwokerto maupun di daerah lain, perlu dipandang sebagai proses berkelanjutan. Implementasi berfungsi untuk mewujudkan strategi ke dalam aksi nyata, sementara evaluasi memberikan umpan balik untuk perbaikan dan penyempurnaan. Kombinasi antara kesiapan internal, dukungan pemerintah, serta partisipasi aktif anggota menjadi fondasi utama agar koperasi dapat berperan lebih signifikan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat.

4. KESIMPULAN

Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri Cabang Purwokerto memiliki peran strategis dalam memberdayakan ekonomi masyarakat terutama kelompok menengah ke bawah dengan menyediakan akses keuangan inklusif. Koperasi ini mengandalkan kekuatan internal seperti kualitas sumber daya manusia, permodalan yang memadai, serta lokasi yang strategis, dan memanfaatkan peluang eksternal seperti kemajuan teknologi digital dan dukungan pemerintah. Meskipun menghadapi tantangan dari persaingan lembaga keuangan lain, literasi keuangan rendah, serta risiko kredit macet, koperasi telah mengimplementasikan strategi pengembangan berupa digitalisasi layanan, diversifikasi produk, peningkatan loyalitas anggota, kemitraan strategis, dan penguatan kapasitas kelembagaan. Implementasi strategi tersebut menunjukkan hasil positif meskipun masih

terdapat kendala terutama pada aspek sumber daya manusia dan partisipasi anggota. Oleh karena itu, koperasi perlu terus memperkuat tata kelola, memperluas jaringan kemitraan, meningkatkan literasi digital anggota, serta menjaga keseimbangan antara modernisasi dan pelestarian nilai koperasi untuk menjamin keberlanjutan dan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan ekonomi kerakyatan.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel Jurnal

- Anshori. (2024). Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Serta Dampaknya Terhadap Koperasi Secara Keseluruhan. Aliansi : Jurnal Manajemen dan Bisnis, 19(2), 38–52. <https://doi.org/10.46975/475aa790>
- Ikhsani, M. M., & Aryoko, Y. P. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Upaya Membangun Kesejahteraan Masyarakat. Jurnal Manajemen, 13(2).
- Kinasih, S. P., Saty, F. M., & Humaidi, E. (2023). Kajian Internal dan Eksternal Koperasi SPK. Jurnal Manajemen Agribisnis Terapan, 1(2), 70–74. <https://doi.org/10.25181/jumaat.v1i2.3416>
- Mutia, G. R. (2022). Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Koperasi Wanita Syariah Cilinaya Indah. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.37673/jebi.v7i1.1819>
- Nasution, A. S. H., & Hidayat, P. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Di Kota Medan Dengan Metode Analisis Swot Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp). Jurnal Ekonomi dan Keuangan, 2(7).
- Novianti, N. (2024). Optimasi Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam Abc Di Bekasi: Pendekatan Matriks Analisis Strategis. Jurnal Akuntansi, 4(1).
- Ramadhani, M. A. (2023). Strategi pengembangan UMKM di era digitalisasi dan pasca pandemi COVID-19 [Artikel Ilmiah]. Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Ramadhani, M. A. (2025). Analisis Pangsa Pasar Dengan Metode Bcg Matriks Pada Koperasi Simpan Pinjam Makmur Mandiri Cabang Purwokerto. Jurnal Sains Student Research, 3(3). <https://doi.org/10.61722/jssr.v3i3.4783>
- Wadud, M., & Efriady, I. (2015). Analisis Faktor Internal Dan Eksternal :Penghambat Dan Solusi Perkembangan Koperasi(Studi Pada Koperasi Unit Desa Di Kabupaten Muba). Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, 6(1), 10–16. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v6i1.54>
- Yuwana, S. I. P. (2021). Strategi Pengembangan Modal Koperasi Simpan Pinjam Melalui Bantuan LPDB. Jurnal Lemhannas RI, 9(3), 35–48. <https://doi.org/10.55960/jlri.v9i3.400>

Buku

- Deddy,Mulyana. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya
- Dwipradnyana, I. M. M. (2020). Strategi Pengembangan Koperasi Di Era Digital Pada Koperasi Yang Ada Di Provinsi Bali. Majalah Ilmiah Untab, 17(2).
- Idrus, S. A. (n.d.). Strategi Pengembangan Koperasi Indonesia Menuju Koperasi Mandiri.
- Latip, A., Moertono, B. S., & Wening, N. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (Studi Kasus Pada KSPPS “Xyz”). EBBANK. 2.

- Moloeng, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Rongiyati, S. (2022). *Peluang, Tantangan, Dan Dukungan Regulasi Terhadap Transformasi Koperasi Modern*. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, 14(14).
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhartono, I. (2011). *Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis*. Among Makarti, 4(7).
- Waehayee, Y., & Alfarisi, M. F. (2021). *Cooperative Development Strategy Dengan Analisis Swot Pada The Islamic Cooperative Of Pattani Limited Di Cabang Pusat (Thailand Selatan)*. Menara Ilmu, 15(2).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Wulandari, U. (2017). *Manajemen strategi Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan dalam mendorong pengembangan UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kabupaten Serang* [Skripsi, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa]. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Repository.