



STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI SIMPAN PINJAM PEMBIAYAAN SYARIAH (KSPPS) SEBAGAI INKUBATOR BISNIS USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) (Studi Kasus KSPPS BMT Universitas Muhammadiyah Jakarta)

Muhamad Zulkifli¹, Mukhaer Pakkanna² (*)

¹⁻² Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Jakarta

ABSTRACT

Cooperatives must be able to see the potential of member resources as member business incubation institutions (MSMEs). However, cooperatives are seen as unable to show their identity as a forum for joint economic movements, causing cooperatives to be trapped in internal organizational problems. This study tries to analyze or identify internal and external strategic factors that influence development and decision making in taking the role of a member's business incubator. This research was conducted in one of the cooperatives at the University of Muhammadiyah (KSPPS UMJ). Data analysis used SWOT approach and AHP (Analytical Hierarchy Process). The results of the analysis show that KSPPS UMJ does not yet have a sustainable pattern of member empowerment. Empowerment that is applied is more dominant in the field of organizational management, empowerment of members still depends on programs from external parties (government). As an incubation institution, the right strategy that can be applied by KSPPS is to improve the quality of human resources, with alternative strategies, namely establishing policies and optimizing organizational SOPs, optimizing management education levels, improving facilities and infrastructure to support empowerment, as well as improving service quality and product innovation.

INFORMASI ARTIKEL

Dikirim: 20 Januari 2022

Ditelaah: 20 Maret 2022

Diterima: 20 Maret 2022

Publikasi daring:
01 Mei 2022

Kata Kunci: KSPPS, Pemberdayaan, Inkubator, UKM

Januari – Juni 2022, Vol 1 (1) : Hal, 1-16

©2022 Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta.

All rights reserved.

* Korespondensi: zhulbp20@gmail.com (Muhammad Zulkifli), mukhaer_p@yahoo.com (Mukhaer Pakkanna)

PENDAHULUAN

Koperasi hakikatnya menempatkan anggota sebagai unsur penting dalam organisasi. Koperasi berfungsi membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya (Fitriani, 2015). Semakin besar anggota koperasi semakin menunjukkan bahwa koperasi tersebut direspon dengan baik oleh pelanggan yang menjadi anggota (Sijabat, 2012). Melalui koperasi, potensi yang ada pada anggota dikembangkan, sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan yang dapat meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses “nilai tambah” (Kementerian KUKM, 2012).

Setengah abad lebih, koperasi sebagai suatu gerakan ekonomi terus menunjukkan eksistensi dalam proses ekonomi nasional. Terlebih pada pasca krisis tahun 1998 telah membawa kesadaran bahwa lembaga keuangan konvensional atau badan usaha lain yang menganut sistem ekonomi kapitalis dirasakan tidak dapat menjawab permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia, kebijakan bunga yang sampai 65% pertahun, jelas tidak memungkinkan terhadap pola pengembangan ekonomi kerakyatan.

Kesadaran tersebut melahirkan gerakan ekonomi syariah sebagai perangkat keuangan yang tentunya bukan dengan sistem bunga, namun dengan sistem bagi hasil yang merupakan *trade mark* lembaga keuangan syariah, menyebabkan perkembangan keuangan syariah baik bank maupun non-bank termasuk koperasi semakin diminati. Merespon perkembangan dan aspirasi masyarakat, khususnya para pelaku BMT, Kementerian Koperasi dan UKM mengeluarkan Keputusan Menteri No. 91 Tahun 2004 tentang Kegiatan Usaha Jasa Keuangan Syariah oleh Koperasi. Melalui peraturan tersebut keberadaan BMT yang semula merupakan lembaga keuangan non formal dapat berubah menjadi lembaga formal berbadan hukum koperasi dengan nama Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) (Pristiyanto, at.al. 2013: 28). Kemudian dalam rangka eektivitas pengembangan usaha pembiayaan syariah oleh koperasi dianggap perlu penyempurnaan, maka peraturan menteri diperbaharui sampai pada peraturan terakhir Nomor : 11/PER/M.KUKM/XII/2017 bahwa KSPPS adalah koperasi yang kegiatannya usaha simpan, pinjam dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infak, sedekah dan wakaf.

Langkah tersebut merupakan upaya pemerintah dalam memberikan kemudahan akses masyarakat khususnya UMKM untuk mendapatkan fasilitas pembiayaan termasuk pendampingan sebagaimana yang termuat pada pasal 2 ayat 8 dalam peraturan tersebut, karna dirasa perbankan belum optimal memfasilitasi banyaknya UMKM yang belum memenuhi persyaratan seperti badan hukum, izin usaha sampai pada jaminan (Kara, 2013). Persyaratan pinjaman yang diinginkan oleh bank sering atau sulit untuk dipenuhi oleh UMKM yang tidak *bankable*.

KSPPS diharapkan mampu mengangkat harkat dan derajat ekonomi UMKM dengan menyatukan diri dan mengakumulasikan berbagai sumber daya yang dimiliki. Fungsi koperasi sebagai lembaga yang menyatukan kepentingan-kepentingan ekonomi dibutuhkan untuk mengatur penggunaan sumber-sumber ekonomi secara efektif serta memobilisasi potensi ekonomi lokal sebagai sebuah

kekuatan komparatif. peran KSPPS sebagai wadah pendampingan usaha (inkubator bisnis) ekonomi. Penyatuan ekonomi individu ke dalam kegiatan kolektif, dilakukan sebagai upaya menciptakan efek sinergi untuk mencapai skala kegiatan ekonomis (*economies of scale*) dan penguatan posisi tawar (*bargaining position*) (Pristiyanto, *at.al.* 2013: 28). Menurut Syarif (2012), peran KSPPS sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan sebagian besar anggota koperasi adalah kelompok ekonomi menengah kebawah yang membutuhkan pinjaman modal. Demikian juga menurut Soufian, dkk (2018: 34) Penyaluran modal kepada UMKM dapat mengembangkan usaha mereka, membuka lowongan pekerjaan sehingga kemiskinan mampu untuk diminimalisasi.

Kekuatan tersebut bermuara karena anggota bergantung pada kebutuhan muatan lokal. Terlebih anggota yang berstatus atau memiliki usaha (UMKM) yang dapat memberikan peran lebih, bukan hanya pada sektor internal organisasi juga pada lingkungan koperasi, masyarakat bahkan sampai tingkat nasional. Di Indonesia, jumlah pelaku usaha sektor tersebut menurut data Biro Pusat Statistik Indonesia (BPS, 2017) mencapai 60 juta dengan kontribusi pada PDB 61,4%, dan mempekerjakan 102 juta pekerja (97%). Selain itu, hasil produksi sektor UMKM lebih ditujukan untuk memenuhi pangsa pasar dalam negeri, sehingga tidak tergantung kepada kondisi perekonomian negara lain (Sholahuddin, 2013). Tidak heran jika UMKM memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan menciptakan kesempatan kerja. Karna keberadaan dan kontribusi yang signifikan, UMKM diharapkan mampu terus menunjukkan eksistensi dan meningkatkan daya saing terhadap persaingan global. Keberadaan UMKM juga dilindungi UU. No. 20/2008 bahwa UMKM bertujuan tidak lain untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan, yang memiliki peran penting bagi perekonomian Indonesia.

Disisi lain, tidak dapat disampingkan bahwa UMKM masih mengalami permasalahan umum yang dihadapi dalam mengembangkan usaha, antara lain menurut Hasbullah (2014) adalah (1) terbatasnya pendanaan untuk pengembangan usaha, (2) kurangnya informasi dan akses bahan baku dan pasar, (3) rendahnya kuliatas sumber daya manusia, (4) rendahnya kemampuan untuk menghasilkan produk yang inovatif, dan (5) lemahnya pendampingan (inkubasi). Melihat permasalahan tersebut, terkhusus mengenai kekurangan modal usaha maka pembiayaan yang ditawarkan dirasa tepat untuk dimanfaatkan sebagai bagian dari layanan inkubasi kepada UMKM. KSPPS harus dapat melihat fakta tersebut. Melalui pembiayaan yang diberikan sebagai bentuk dan salah satu upaya pendampingan.

Meskipun peran dan fungsi koperasi sangat ideal bagi pengembangan UMKM, tetapi kenyataannya, menurut Tanjung (2017: 79) bahwa peran dan fungsi koperasi belum mampu mengakomodasi berbagai persoalan yang dihadapi UMKM. Kenyataan ini terlihat pada sedikitnya kelompok UMKM yang menjadi anggota koperasi. Dari 51 juta UMKM, hanya 5,18% saja yang menjadi anggota koperasi. Kenyataan ini menunjukkan sebagian besar UMKM tidak menganggap koperasi dapat dijadikan wadah bagi pengembangan UMKM, terutama dalam memerankan keunggulan kompetitif. (BPS 2006 dalam Tanjung: 2017).

Sejalan dengan Tanjung (2017), dalam kajian Akademik Unit Pengelolaan Dana

Bergulir Kota Tangerang Selatan (2016) juga dinyatakan, sebagai akibat permasalahan yang dihadapi koperasi, banyak koperasi sulit menjalankan fungsinya secara maksimal, terutama fungsinya sebagai lembaga pembiayaan bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Akibat lanjutannya adalah UMKM menderita kesulitan modal berkepanjangan. Padahal sering kali UMKM justru berharap pada koperasi sebagai lembaga *the last resort* bagi fasilitas pembiayaan usaha mereka. Hal demikian juga dialami KSPPS BMT UMJ, berdasarkan informasi yang diperoleh dari manajer koperasi, keterbatasan sumberdaya, peraturan dan kebijakan, koperasi alpa akan potensi anggota yang dimiliki, lupa dengan kedudukan sebagai wadah pendidikan dan kesehateraan anggota, sehingga koperasi dan anggota belum berjalan secara beriringan.

Upaya mengembangkan koperasi perlu terus dilakukan dengan mengembangkan berbagai terobosan program dan kebijakan. Apalagi kadangkala koperasi dihadapkan pada berbagai persoalan baik faktor internal maupun eksternal. Menurut Retnowati (2009) faktor internal dan eksternal tersebut antara lain; Faktor internal, (1) manajemen sumber daya manusia yang harus memadai, memenuhi kualifikasi secara keilmuan koperasi, pengelolaan koperasi dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, (2) skala usaha yang tidak ekonomis dalam jangka panjang, (3) Kualitas pelaksanaan rapat anggota tahunan (RAT) yang lemah. Faktor eksternal, (1) Aspek sumber daya manusia, (2) aspek permodalan dan lingkungan eksternal, (3) kemitraan koperasi dengan badan usaha lain, (4) Peran pemerintah.

Berbagai persoalan menjadi perhatian bersama untuk membenahi, menguatkan koperasi secara kelembagaan, manakikan kelas UMKM serta meningkatkan daya saing, dibutuhkan berbagai peran, baik pemerintah, swasta, institusi pendidikan sampai pada peran koperasi dalam hal ini adalah koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah (KSPPS). Untuk menjadi berkembang, koperasi dan UMKM tidak bisa berjalan sendiri, hal ini seperti yang diungkapkan oleh Rufaidah (2017) yaitu koperasi dan masyarakat tidak dapat berjalan sendiri-sendiri atau bergerak terlalu dominan pada salah satu aspek, sehingga pola gerakan koperasi harus selalu beriringan dengan pola gerakan masyarakat.

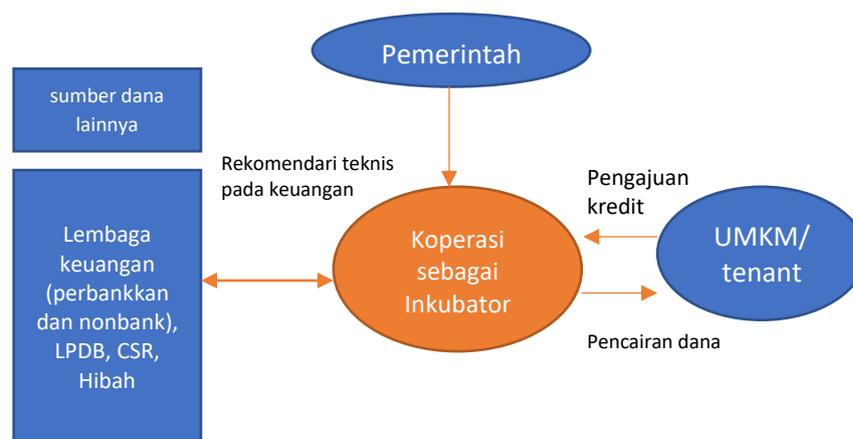
Gerakan koperasi sebagai wadah ekonomi dan pemberdayaan masyarakat diperkuat melalui peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 24/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria Penyelenggaraan Inkubator Wirausaha. Di Indonesia sendiri inkubator bisnis mulai berkembang pada tahun 1992. Saat ini pengaturan inkubator tertuang dalam Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2013 Tentang Pengembangan Inkubator Wirausaha. Pada Perpres disebutkan bahwa Inkubasi adalah suatu proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan yang diberikan oleh Inkubator Wirausaha kepada Peserta Inkubasi (Tenant), dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing nasional perlu ditumbuh kembangkan wirausaha baru yang tangguh, kreatif, dan profesional.

Meningkatkan partisipasi serta menumbuhkembangkan usaha anggota/UMKM, menurut Hasbullah, *at.al* (2014) ada empat model penumbuhan UMKM, antara lain (1) Model waralaba, (2) Model kemitraan, (3) Program inkubator bisnis, dan (4) Pola pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi dan sekolah kejuruan

yang dikembangkan oleh instansi pemerintah maupun non-pemerintah. Model atau prioritas strategi menjadi acuan organisasi dalam pengambilan keputusan yang efektif. Riset Pristiyanto, *at.al* (2013) tentang strategi pengembangan KJKS dalam pembiayaan dengan metode SWOT dihasilkan lima alternatif strategi, dari kelima alternatif strategi tersebut, KJKS harus dapat memprioritaskan urutan prioritas strategi yang harus dilakukan sehingga diperlukan kajian lanjutan yang dapat menentukan urutan prioritas yang harus dilakukan. Karna itu, melihat kelemahan riset sebelumnya, riset ini mencoba dari alternatif strategi yang dihasilkan dapat menentukan urutan prioritas strategi dengan penerapan teknik AHP untuk evaluasi prioritas strategi yang dihasilkan melalui teknis SWOT.

Prioritas Strategi yang dapat dilaksanakan, KSPPS BMT UMJ sebagai fasilitator, harus mampu dan mempunyai pola standar inkubasi/perberdayaan anggota sebagai acuan organisasi dalam melaksanakan pembinaan anggota yang berkelanjutan, pola atau tahapan inkubasi yang dimaksud adalah langkah awal yang mesti dilakukan KSPPS dalam menjaring potensi anggota, mulai dari tahap seleksi, inkubasi samapai pada tahap rekrutmen usaha anggota yang sudah mampu mandiri dan berkontribusi pada koperasi. Dalam rangka penguatan dari aspek pembiayaan, modal usaha dan pengembangan, menurut Mahani (2015) model pembiayaan *tenant* sebagai berikut:

Gambar 1.
Model Pembiayaan *Tenant* Inkubator



Pembiayaan tenant inkubator merupakan hal yang perlu diperhatikan dan dirancang dengan mengingat terkait dengan kepentingan banyak pihak. Model pendanaan yang digambarkan di atas melibatkan koperasi sebagai inkubator, tenant, LPDB dan perbankan dan nonbank lainnya adalah upaya skema fasilitasi pemberdayaan dalam hal ini adalah modal usaha anggota. Dengan demikian tenant/UMKM yang tergabung dalam KSPPS mendapatkan kebermanfaatn pemberdayaan, penjaminan dan pengembangan usaha. Upaya tersebut dalam rangka dapat mempermudah akses bagi UMKM yang cepat dan efektif, karna pembiayaan yang diberikan kepada anggota untuk modal atau tambahan modal usaha dikatakan efektif apabila prosedur pembiayaan tergolong mudah, pembiayaan diberikan dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan usaha bagi anggota (Barus. 2009).

Skema fasilitasi tersebut harus diperkuat koperasi secara kelembagaan. Karna faktor utama belum optimalnya pemberdayaan dan pendampingan. dalam riset Hasbullah (2014) diantaranya adalah kurangnya pemahaman tentang konsep inkubator bisnis, sumber dana dan pemahaman pengelola yang kurang memadai.

Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun prioritas strategi pengembangan koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah (KSPPS BMT UMJ) sebagai inkubator bisnis usaha mikro kecil menengah (anggota koperasi).

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada KSPPS BMT Universitas Muhammadiyah Jakarta yang beralamat di Jl. KH. Ahmad Dahlan, Cirendeu, Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan - Banten. Dengan tiga karakteristik sampel/responden yang dianggap ahli pada bidangnya sebagai sumber informasi/data penelitian yaitu: Praktisi KSPPS BMT UMJ meliputi pengurus/direktur, anggota/UMKM BMT UMJ, dan akademisi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan normatif, kualitatif dan kuantitatif, menggunakan dua model yaitu model SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menentukan prioritas strategi terbaik KSPPS BMT UMJ sebagai inkubator bisnis. Dalam analisis SWOT tahap pertama melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal dalam menentukan strategi, lalu kemudian disusun sebuah kuesioner sebagai alat untuk mendapatkan penilaian responden terhadap faktor-faktor yang telah dirumuskan. Setelah kuesioner diisi, maka akan menghasilkan persepsi ahli atas faktor-faktor internal dan eksternal terkait permasalahan penelitian sehingga akan didapat indikator faktor-faktor internal dan eksternal, untuk mendapatkan prioritas dan keterkaitan antara strategi, maka dari hasil pembobotan IFAS dan EFAS masing-masing indikator tersebut dilakukan interaksi kombinasi strategi yang meliputi kombinasi internal dan eksternal. Kemudian tahap selanjutnya menentukan alternative strategi dengan metode AHP adalah hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Pengolahan data dalam metode AHP akan dilakukan dengan menggunakan *pairwise comparison*. Data yang diperoleh dari responden akan diolah dengan menggunakan *Software Suoerdecisions*. Hasil dari pengolahan data tersebut akan menjadi dasar dalam menentukan prioritas strategi dan urutan alternatif strategi lainnya. Strategi SWOT dengan AHP memberikan masukan bagi pengambil keputusan dalam pelaksanaan pilihan strategi untuk menjawab harapan anggota/nasabah dan kebutuhan pemangku kepentingan organisasi. Kajian yang membahas penerapan teknik SWOT dan AHP telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Hasbullah, *at.al* (2014) dalam menentukan alternatif strategi pola inkubator UMKM di perguruan tinggi, dan Pristiyanto, *at.al* (2013) menggunakan SWOT sebagai alat strategi pengembangan organisasi koperasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pemberdayaan KSPPS BMT UMJ

Dari hasil survei lapangan yang diperoleh gambaran umum pendidikan atau praktek pemberdayaan bahwa KSPPS BMT UMJ belum memiliki pola pemberdayaan anggota yang berkelanjutan. Pendidikan dan pemberdayaan yang diterapkan lebih dominan pada sektor internal operasional organisasi. Implementasi pemberdayaan anggota, KSPPS BMT UMJ masih tergantung pada program pemberdayaan yang diprogramkan pihak eksternal (pemerintah). Dalam penelitian ini, strategi yang dihasilkan adalah alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh KSPPS BMT UMJ sesuai dengan kondisi organisasi saat ini.

Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan langkah pertama dalam penelitian ini untuk pemilihan alternative-alternative strategi pengembangan merumuskan faktor internal dan faktor eksternal, kemudian disajikan dalam bentuk matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 1: Perumusan Identifikasi Faktor Internal

1. Standar Operasional Prosedur yang baik
2. Memiliki aspek legalitas yang cukup kuat
3. Tingkat pendidikan pengurus yang tinggi
4. Kecepatan dalam pelayanan dan merespon kebutuhan anggota
5. Sumber daya manusia yang masih muda
6. Partisipasi anggota yang baik
7. Lokasi kantor strategis
8. Lemahnya pemberdayaan terhadap anggota
9. Pemanfaatan / penggunaan teknologi sederhana
10. Sarana dan prasarana penunjang pemberdayaan
11. Jumlah karyawan yang belum memadai
12. Produk/jasa yang dihasilkan kurang inovasi
13. Rendahnya dukungan pengurus/pengelola terhadap pemberdayaan anggota
14. Belum memiliki rencana jangka panjang terhadap pemberdayaan

Tabel 2: Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

1. Meningkatnya kebutuhan UMKM terhadap fasilitas pemberdayaan
2. Kebutuhan masyarakat terhadap pertumbuhan UMKM
3. Tingkat Pertumbuhan UMKM yang tinggi
4. Perkembangan Teknologi
5. Perkembangan Industri keuangan/lembaga keuangan syariah
6. Kompetitor
7. Regulasi pemerintah
8. Program pemerintah

- 9. Perubahan tatanan ekonomi dan sosial masyarakat
- 10. Minimnya pemahaman masyarakat terhadap Koperasi Syariah

Setelah dilakukan pegelompokkan dan pembobotan internal dan eksternal, maka kemudian untuk mengetahui prioritas dan keterkaitan antara srategi berdasarkan pembobotan SWOT, maka dilakukan interaksi kombinasi strategi internal-eksternal. Perumusan strategi tersebut disusun berdasarkan faktor internal kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal peluang dan ancaman kedalam bentuk matriks IFAS-EFAS SWOT seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3: Matriks Interaksi IFAS-EFAS SWOT

		<i>Internal Factors</i>	
		<p>Strength :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Standar Operasional Prosedur yang baik 2. Memiliki aspek legalitas yang cukup kuat 3. Tingkat pendidikan pengurus yang tinggi 4. Kecepatan dalam pelayanan dan merespon kebutuhan anggota 5. Sumber daya manusia yang masih muda 6. Partisipasi anggota yang baik 7. Lokasi kantor strategis <p style="text-align: right;">Bobot : 1.98</p>	<p>Weakness :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya pemberdayaan terhadap anggota 2. Pemanfaatan / penggunaan teknologi sederhana 3. Sarana dan prasarana penunjang pemberdayaan 4. Jumlah karyawan yang belum memadai 5. Produk/jasa yang dihasilkan kurang inovasi 6. Rendahnya dukungan pengurus/pengelola terhadap pemberdayaan anggota 7. Belum memiliki rencana jangka panjang terhadap pemberdayaan <p style="text-align: right;">Bobot : 1.29</p>
External Factors	<p>Opportunity :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya kebutuhan UMKM terhadap fasilitas pemberdayaan 2. Kebutuhan masyarakat terhadap pertumbuhan UMKM masyarakat muslim 3. Tingkat Pertumbuhan UMKM yang tinggi 4. Perkembangan Teknologi 5. Perkembangan Industri keuangan/ lembaga keuangan syariah 	<p>SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong terciptakan kebijakan inkubator bisnis dan optimalisasi SOP organisasi 2. Meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota 3. Optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola yang masih muda atau usia produktif 4. Mamanfaatkan letak kantor yang strategis dengan mengembangkan 	<p>WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengembangan dan pelatihan SDM 2. Meningkatkan kualitas teknologi yang dimiliki KSPPS 3. Membuat rancangan rencana jangka panjang terhadap pola pemberdayaan anggota UMKM yang dimiliki KSPPS

Bobot :1,56	sarana dan prasarana pemberdayaan. Bobot : 3,54	Bobot : 2,85
Threats : 1. Kompetitor 2. Regulasi pemerintah 3. Program pemerintah 4. Perubahan tatanan ekonomi dan sosial masyarakat 5. Minimnya pemahaman masyarakat terhadap Koperasi Syariah Bobot :1,26	ST : 1. Menetapkan strategi kualitas pelayanan dan layanan produk sesuai dengan kebutuhan anggota 2. Optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM yang masih muda untuk merespon regulasi dan meaksimalkan program pemerintah yang sejalan dengan organisasi. 3. Meningkatkan kinerja sosialisasi untuk menyebarluaskan bahwa lembaga koperasi dengan lembaga keuangan lainnya pada prinsipnya berbeda. Bobot : 3,23	WT : 1. Meningkatkan manajemen sumber daya manusia 2. Memanfaatkan kecanggihan teknologi 3. Menambah personalia SDM, fasilitas sarana dan prasarana Bobot : 2,54

Sumber: interaksi matriks IFAS dan EFAS

Secara ringkas hasil perumusan matriks IFAS-EFAS berdasarkan strategi SO,ST,WO dan WT dilakukan pembobotan penilaian untuk menentukan skala prioritasnya. Susunan alternative berdasarkan urutan prioritasnya yang diperoleh dari pembobotan matriks interaksi SWOT disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Urutan Alternatif Strategi SWOT

Prioritas	Strategi	Bobot Nilai
I	<i>Strenght-Opportunities (SO)</i>	3,54
II	<i>Strenght-Threats (ST)</i>	3,23
III	<i>Weakness-Opportunity (WO)</i>	2,85
IV	<i>Weakness- Threats (WT)</i>	2,54

Sumber: Matriks Interaksi IFAS-EFAS

Hasil interaksi IFAS dan EFAS yang menghasilkan alternative strategi dengan bobot yang paling tinggi adalah *Strenght-Opportunities (SO)* yang dapat diterjemahkan Strategi yang memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Kondisi ini cukup menguntungkan KSPPS BMT UMJ karena dari sisi faktor internal, KSPPS memiliki bobot kelemahan yang lebih kecil daripada faktor kekuatan. Dari sisi eksternal, faktor peluang memiliki peluang yang lebih besar dibanding dengan ancaman dalam rangka strategi pengembangan organisasi sebagai inkubator bisnis anggota. Adapun hasil perumusan strategi adalah (1) Mendorong terbentuknya kebijakan inkubator bisnis dan optimalisasi SOP organiasi, (2)

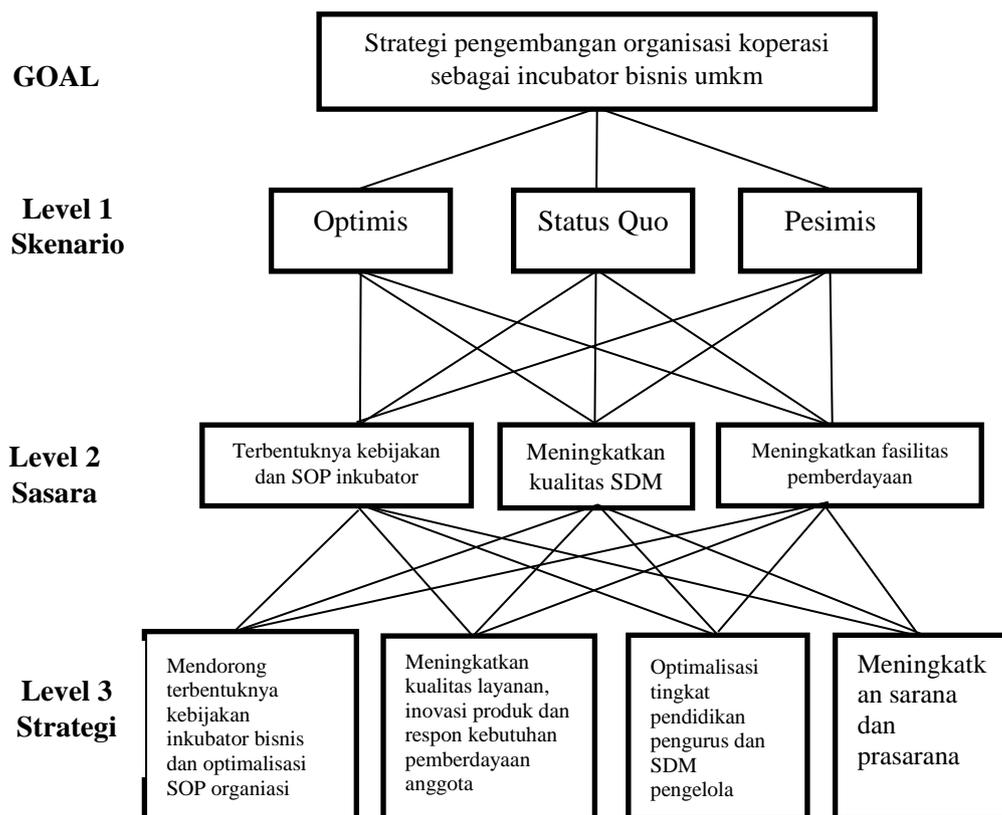
Meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk (3) Optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola yang masih muda atau usia produktif, (4) Mamanfaatkan letak kantor yang strategis dengan mengembangkan sarana dan prasarana pemberdayaan.

Meskipun strategi SO adalah alternative terbaik dengan memiliki nilai pembobotan tertinggi dari alternative strategi lainnya, namun belum tentu semua strategi-strategi tersebut dapat dilaksanakan secara simultan sehingga perlu dilakukan prioritas apabila dalam pelaksanaannya secara bersama-sama menemui kendala. Penentuan prioritas beberapa strategi diatas yang dihasilkan melalui analisis SWOT pada penelitian ini dilakukan dengan *The Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Strategi prioritas dengan AHP

Penyusunan hirarki merupakan bagian terpenting dalam menentukan model AHP, karena akan menjadi dasar bagi para responden untuk memberi penilaian/pendapat secara sederhana. Dengan adanya hirarki, diharapkan permasalahan yang kompleks akan menjadi lebih sederhana sehingga mudah dipahami. Model AHP yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari 3 level, dengan tujuan /goal dari hirarki adalah "Strategi pengembangan KSPPS sebagai inkubator bisnis anggota/UMKM". Pada level strategi yang dimasukkan sebagai alternative strategi adalah strategi yang terpilih berdasarkan hasil analisis SWOT yaitu SO.

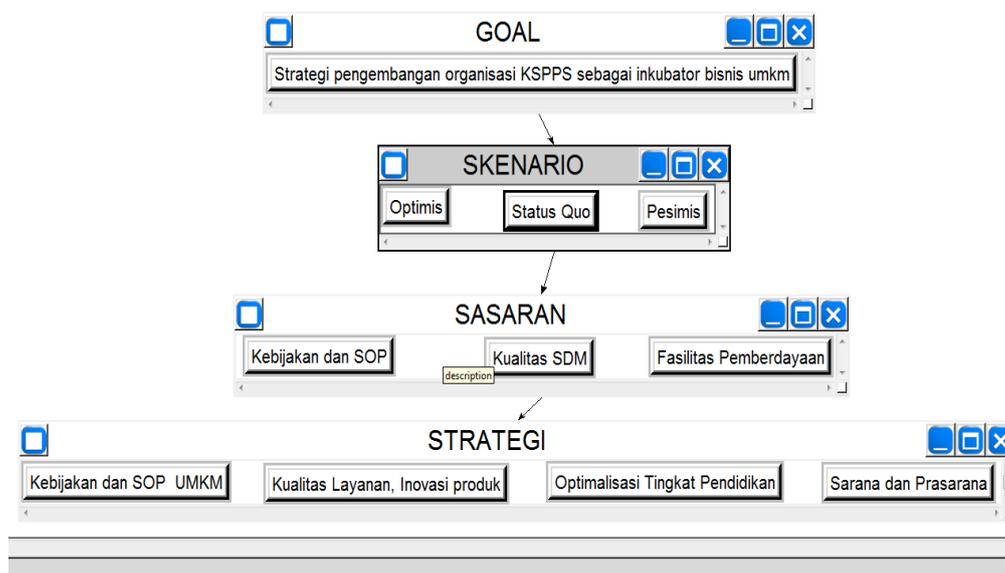
Gambar 2: Hirarki Model AHP



Setelah menyusun empat alternative strategi pengembangan KSPPS sebagai inkubator bisnis anggota/UMKM berdasarkan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah pemilihan prioritas strategi dengan menggunakan teknik AHP. Penentuan prioritas strategi merupakan pendapat gabungan dari 3 informan yang terdiri dari unsur akademisi, dan praktisi yang mengetahui tentang strategi pengembangan organisasi KSPPS BMT UMJ.

Penentuan prioritas strategi dalam menentukan strategi dilakukan melalui *pairwise comparison* yang melibatkan para akademisi dan praktisi. Data hasil *pairwise comparison* yang dilakukan oleh para akademisi dan praktisi ini diolah dengan *Software Superdecisions* menghasilkan prioritas-prioritas (alternatif) untuk setiap level.

Gambar 3
Kerangka pada *Software Superdesicion*



Sumber : *Software Superdecisions*

Berdasarkan data-data dalam perhitungan dari hasil penilaian responden kuesioner AHP tersebut, maka diperoleh hasil urutan prioritas berdasarkan prioritas tertinggi sebagai berikut:

Tabel 5: Hasil *Analytical hierarchy Process*

No	Keterangan	Nilai
Level 1 Skenario		
1	Optimis	0,782
2	Status Quo	0,145
3	Pesimis	0,071
Level 2 Sasaran		
1	Terbentuknya kebijakan dan SOP inkubator bisnis	0,235
2	Meningkatkan kualitas SDM	0,468
3	Meningkatkan fasilitas pemberdayaan	0,296

Level 3 Prioritas strategi		
1	Mendorong terbentuknya kebijakan pemberdayaan dan optimalisasi SOP organisasi	0,401
2	Meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota	0,051
3	Optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola	0,306
4	Meningkatkan sarana dan prasarana	0,240

Sumber : Software Superdecisions

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan organisasi KSPPS BMT UMJ sebagai inkubator bisnis anggota/UMKM, berdasarkan bobot skenario dengan nilai tertinggi adalah optimis dengan sasaran yang harus diprioritaskan adalah meningkatkan kualitas sdm. Untuk mencapai sasaran tersebut, maka urutan prioritas strategi yang bisa dilakukan oleh KSPPS BMT UMJ yaitu sebagai berikut:

Tabel 6: Urutan Prioritas Strategi Pengembangan

Prioritas	Strategi	Bobot
I	Mendorong terbentuknya kebijakan pemberdayaan dan optimalisasi SOP organisasi	0,401
II	Optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola	0,306
III	Meningkatkan sarana dan prasarana	0,240
IV	Meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota	0,051
Total Bobot		1.00

Sumber : Tabel 5

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan AHP untuk mencapai sasaran tersebut, didapatkan prioritas strategi pengembangan organisasi KSPPS BMT UMJ sebagai incubator bisnis anggota/UMKM.

Prioritas pertama adalah mendorong terbentuknya kebijakan pemberdayaan dan optimalisasi SOP organisasi. Kebijakan atau pengambilan keputusan organisasi merupakan langkah structural yang harus diputuskan oleh pimpinan manajemen KSPPS dalam rangka mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan komitmen yang tinggi bagi pengambil kebijakan dan petugas pelaksana program dalam menyusun, optimalisasi dan melaksanakan Standar Operasional Prosedur (SOP). Kejelasan SOP dilakukan melalui pembagian tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) yang ada dalam organisasi, untuk mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan program pemberdayaan. Selain itu perlunya membangun koordinasi yang baik antar bidang dan antar pelaksana program, agar program dapat dilaksanakan secara terintegrasi. Strategi ini yang kemudian menjadi prioritas utama yang harus dilakukan KSPPS dalam pengembangan organisasi. Menurut Jumiaty (2015) jika hal tersebut (SOP) tidak ada, maka akan sulit sekali mencapai hasil yang

memuaskan, karena penyelesaian masalah-masalah akan bersifat *ad-hoc*, memerlukan penanganan dan penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

Prioritas kedua adalah optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola. Pendidikan merupakan proses pembelajaran yang ditempuh setiap individu atau kelompok untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih luas dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Proses tersebut kemudian dijadikan bagian dari langkah dan prioritas strategi umum dalam kehidupan. Begitupun dengan kelompok/organisasi koperasi, optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan pengelola dalam rangka melaksanakan program inkubasi bisnis anggota atau UMKM menjadi langkah atau prioritas kedua sebagai strategi yang harus dilakukan. Meningkatkan kualitas pengetahuan organisasi, operasional inkubasi, juga perkoperasian, sehingga SDM yang dimiliki siap menjalankan topoksi kerja untuk mendidik dan memberdayakan anggota koperasi. Sejalan dengan hasil riset Ketaren (2007) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi credit union dalam pemberdayaan masyarakat bahwa terdapat hubungan antara pendidikan formal dan non formal pengurus dan anggota (pendidikan koperasi dan kewirausahaan) dengan keberhasilan usaha anggota dan masyarakat.

Prioritas ketiga adalah meningkatkan sarana dan prasarana. Selain KSPPS BMT UMJ memberikan fasilitas atau sarana kebutuhan anggota dalam layanan produk, baik tabungan atau pembiayaan usaha, meningkatkan sarana dan prasarana merupakan pemberdayaan adalah strategi yang penting. Sarana untuk meningkatkan kinerja pengurus dan pengelola serta mendukung perkembangan incubator bisnis anggota, fasilitas sarana dan prasarana yang baik salah satu focus pengembangan, sehingga pengelola dapat bekerja baik dan nyaman serta anggota akan merasakan pelayanan atau fasilitas pemberdayaan yang memuaskan. Dalam hal ini KSPPS diuntungkan dengan letak atau posisi yang strategis, berada dibawah dengan garis koordinasi kampus Universitas Muhammadiyah Jakarta. Kampus atau lembaga pendidikan non pemerintah adalah salah satu media/sarana fasilitas pendidikan yang diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah NOMOR 18/PER/M.KUKM/IX/2015 pada tahun 2015 tentang Pedoman Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia Koperasi, Pengusaha Mikro, Kecil, Dan Menengah. Peluang tersebut dapat dimanfaatkan KSPPS BMT UMJ sebagai strategi untuk menutupi kelemahan yang lain, sehingga sarana pemberdayaan anggota dapat terpenuhi dan terfasilitasi.

Prioritas keempat adalah meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota. Strategi yang terakhir adalah meningkatkan kualitas layanan dan inovasi produk serta respon cepat kebutuhan anggota. Strategi ini penting dalam rangka menjaga dan meningkatkan partisipasi anggota dalam menggunakan jasa dan produk koperasi. Semakin baik pelayanan dan tercukupinya kebutuhan anggota, maka loyalitas dan partisipasi terhadap layanan akan baik juga dapat meningkatkan citra koperasi sebagai lembaga layanan keuangan syariah yang dapat bersaing dan lebih bagus dari konvensional karna kepuasan terhadap produk dan layanan yang dirasakan anggota. Menurut Buulolo (2018) Penguatan nilai tambah dengan strategi inovasi ini bermanfaat optimum apabila

bermula dari soliditas dalam koperasi itu sendiri. Dengan inovasi dan pelayanan yang baik dapat meningkatkan daya saing koperasi dan anggota.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai strategi pengembangan KSPPS BMT UMJ sebagai inkubator bisnis UMKM, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa KSPPS BMT UMJ dalam menerapkan pendidikan dan pemberdayaan anggota/UMKM masih menerapkan pola yang bersifat *ad-hoc*. Artinya, belum adanya standarnisasi atau rencana pendidikan yang berkelanjutan untuk pengembangan dan pemberdayaan anggota/UMKM.

Sedangkan strategi dalam pengembangan organisasi yang diperoleh dari analisis SWOT adalah strategi *strenght-opportunities* (SO) yang memiliki alternative strategi untuk strategi pengembangan organisasi adalah (1) mendorong terbentuknya kebijakan inkubator bisnis dan optimalisasi SOP organisasi, (2) meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota, (3) optimalisasi tingkat pendidikan pengurus dan SDM pengelola yang masih muda atau usia produktif, (4) memanfaatkan letak kantor yang strategis dengan mengembangkan sarana dan prasarana pemberdayaan. Adapun prioritas strategi sebagai alternative yang tepat dilakukan KSPPS BMT UMJ diperoleh dari analisis AHP adalah meningkatkan kualitas SDM dengan urutan prioritas strategi yang harus dilakukan adalah (1) Mendorong terbentuknya kebijakan pemberdayaan dan optimalisasi SOP organisasi, (2) Mendorong terbentuknya kebijakan pemberdayaan dan optimalisasi SOP organisasi, (3) Meningkatkan sarana dan prasarana, dan (4) Meningkatkan kualitas layanan, inovasi produk dan respon kebutuhan pemberdayaan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Barus, Aulis Noviandi. (2009). *Analisis faktor-faktor pengambilan pembiayaan dan penilaian efektivitas pembiayaan syariah bagi usaha kecil pada BMT Dana Insan Kabupaten Gunung Kidul*. ITB
- Buulolo, Progresif (2018) Pentingnya Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi. *Jurnal Ilman*, Vol. 6, No. 1, pp. 61-67, Februari 2018 p-ISSN 2355-1488, e- ISSN 2615-2932
- Fitriani. (2015). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Gapoktan Melalui Pembentukan Koperasi Pertanian. *Masyarakat, Budaya, dan Politik*, e-journal.unair.ac.id 28(2), 63-69
- Hasbullah, Rokhani, *at.al* (2014) Model Pendampingan UMKM Pangan Melalui Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia (JIPI)*, April 2014. Vol. 19 (1): 43 49

- Jumiati, Ipah Ema. (2015) Struktur Organisasi Penunjuk Arah Implementasi Program Pemberdayaan Masyarakat Menuju Kemandirian. Untirta. *Jurnal Administrasi Publik*, 2015
- Kara, Muslimin (2013) Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Makassar. *Asy-Syir'ah, Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum*, Vol. 47, No. 1, Juni 2013
- Retnowati, (2009). Strategi Pengembangan Kelembagaan dan Koperasi Melalui Sistem Demokrasi di Indonesia. *Portal Journal UPN Veteran, Yogyakarta Vol 1, No 6 (2009)*
- Rufaidah, E. (2017). Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat Melalui Koperasi Unit Desa Berbasis Usaha Terbimbing. *Akademika, Jurnal Pemikiran Islam* 22 (2), 361-374
- Sijabat, S., dan I. Idris (2012). *Evaluasi Kelayakan Koperasi Menjadi Koperasi Skala Besar. Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, 7: 5482.
- Soufian, dkk. (2018) Peran Pembiayaan Dalam Meningkatkan Jumlah Mitra UMKM . *Jurnal Liquidity. Vol. 7, No. 1, Januari-Juni 2018, hlm. 33-40*
- Sugiyono, (2013) *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D)*, Bandung: Alfabeta,. Hal.14
- Syarif, T. (2012). Pengembangan peran koperasi sektor keuangan. *Jurnal Infokop. Volume 20, Juni 2012: 107 - 136.*
- Tanjung, M Azrul., (2017). *Koperasi dan UMKM sebagai pondasi perekonomian Indonesia*. Jakarta: Erlangga.
- Tim Peneliti. (2016). *Laporan Akhir Pengembangan Inovasi UMKM Melalui Inkubator Bisnis*. Tangerang Selatan
- Tambunan, T. (2005). Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A policy experience from Indonesia. *Journal of Small Business Management*, 138-154
- PINBUK, 2000, Paradigma Baru Ekonomi Kerakyatan Sistem Syariah Perjalanan Gagasan dan Gerakan BMT Di Indonesia, Jakarta, PINBUK
- Pristiyanto, Hasjim, dan Soewarno, (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang, *Jurnal Manajemen IKM ISSN 2085-8418, (Februari, 2013), hal. 28*
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 16 /Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah NOMOR 18/PER/M.KUKM/IX/2015 pada tahun 2015 tentang Pedoman Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia Koperasi, Pengusaha Mikro, Kecil, Dan Menengah.

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 02 /PER/M.KUKM/ II /2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 15/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi

Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah