



Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pengurus dan Anggota pada Koperasi Kelurahan Merah Putih (KKMP)

Sunan Trioko^{1*}, Shion Varrel Simarmata²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Balitar, Indonesia

*Penulis Korespondensi: sunan3oko@gmail.com

Abstract. *The establishment of Koperasi Kelurahan Merah Putih (KKMP) represents an effort to strengthen community-based economic institutions at the local level. The effectiveness and sustainability of the cooperative are closely related to the quality of human resources managing and participating in its activities. This study aims to analyze human resource management in improving the performance of administrators and members of KKMP Gedog, Blitar City, with particular emphasis on competence, task distribution, leadership, communication, coordination, and supervision. This research employed a qualitative case study approach. Data were obtained through interviews, observation, and documentation involving cooperative administrators and members as the main sources of information. Data were analyzed descriptively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the human resources of KKMP Gedog have adequate capacity to support the implementation of cooperative activities. This capacity is reflected in the administrators' ability to perform organizational functions, distribute responsibilities, coordinate activities, communicate with members, and work collectively in carrying out cooperative programs. Nevertheless, several technical aspects, particularly cooperative administration, financial management, digitalization, standard operating procedures, and continuous competency development, still require strengthening. The study implies that sustainable human resource development is necessary to maintain and improve the performance and institutional capacity of KKMP Gedog.*

Keywords: *Cooperative; Human Resource Competence; Human Resource Management; Member Performance; Organizational Performance.*

Abstrak. Koperasi Kelurahan Merah Putih (KKMP) merupakan salah satu bentuk kelembagaan ekonomi masyarakat yang diarahkan untuk memperkuat aktivitas ekonomi berbasis kelurahan. Keberhasilan koperasi tidak hanya ditentukan oleh modal dan unit usaha, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola organisasi dan berpartisipasi dalam kegiatan koperasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pengurus dan anggota pada KKMP Gedog, Kota Blitar, dengan menitikberatkan pada kompetensi, pembagian tugas, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan pengawasan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan KKMP Gedog. Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada KKMP Gedog memiliki kapasitas yang memadai atau mumpuni dalam mendukung pelaksanaan fungsi organisasi. Kondisi tersebut terlihat dari kemampuan pengurus dalam melaksanakan pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, serta pelaksanaan kegiatan koperasi. Meskipun demikian, penguatan masih diperlukan pada kompetensi teknis, terutama administrasi koperasi, pengelolaan keuangan, digitalisasi, penyusunan standar operasional prosedur, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Implikasi penelitian menunjukkan pentingnya pengembangan SDM yang sistematis agar kapasitas pengurus dan anggota dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Kata kunci: Kompetensi SDM; Kinerja Anggota; Kinerja Organisasi; Koperasi; Manajemen SDM.

1. LATAR BELAKANG

Koperasi merupakan salah satu bentuk kelembagaan ekonomi masyarakat yang memiliki fungsi strategis dalam mendorong aktivitas ekonomi berbasis kebersamaan, partisipasi, dan kepentingan anggota. Dalam perkembangannya, koperasi tidak hanya dituntut mampu menjalankan kegiatan ekonomi, tetapi juga harus memiliki tata kelola organisasi yang efektif, transparan, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Kondisi tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penting dalam menentukan

keberlangsungan organisasi koperasi. Kualitas pengurus dan anggota akan berpengaruh terhadap bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan koperasi dilakukan. Pada konteks Koperasi Kelurahan Merah Putih (KKMP), kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang memiliki kemampuan manajerial dan teknis semakin penting.

Pemerintah Kota Blitar menetapkan kebijakan penyelenggaraan Koperasi Kelurahan Merah Putih melalui Peraturan Wali Kota Blitar Nomor 18 Tahun 2025. Kebijakan tersebut menempatkan koperasi sebagai salah satu instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat di tingkat kelurahan. Pemerintah Kota Blitar juga telah melakukan sosialisasi pembentukan KKMP di seluruh 21 kelurahan sebagai bagian dari penguatan ekonomi kerakyatan. Dengan demikian, kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu fondasi penting agar koperasi dapat berkembang secara berkelanjutan. Secara teoritis, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan pengadaan tenaga kerja, tetapi mencakup proses perencanaan, pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, evaluasi kinerja, komunikasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Penelitian mengenai hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik dapat berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi. Kaur & Kaur (2021), misalnya, melalui meta-analisis menemukan adanya hubungan antara praktik manajemen SDM dengan kinerja finansial, pasar, dan operasional. Penelitian lain menunjukkan bahwa praktik HRM yang meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kesempatan berpartisipasi dapat berhubungan dengan kinerja organisasi (Achimugu et al., 2022). Sementara itu, Turulja et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik seleksi, pelatihan, dan pengambilan keputusan partisipatif memiliki keterkaitan dengan kinerja organisasi melalui inovasi. Pada lingkungan koperasi, kompetensi SDM menjadi semakin penting karena pengurus tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjalankan fungsi pengelolaan usaha dan pelayanan kepada anggota.

Penelitian Arumsari et al. (2023) terhadap karyawan koperasi di Surabaya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Suratman et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi SDM berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Temuan tersebut diperkuat oleh Nuriya et al. (2026) yang menempatkan kemampuan manajerial dan kualitas SDM sebagai faktor penting dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan koperasi. Penelitian mengenai koperasi juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan. Romli et al. (2026) menemukan bahwa pelatihan berkelanjutan, pengembangan kompetensi,

motivasi kerja, dan evaluasi kinerja merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja karyawan koperasi.

Septiningtyas et al. (2026) juga menemukan bahwa strategi SDM pada koperasi mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, motivasi, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Meskipun demikian, sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menguji hubungan antarvariabel secara kuantitatif atau mengambil objek koperasi yang telah berjalan dalam waktu relatif lama. Kajian yang secara khusus menggambarkan kapasitas SDM pada KKMP di tingkat kelurahan, khususnya pada fase awal pengembangan kelembagaan, masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian berupa kebutuhan untuk melihat secara lebih mendalam bagaimana pengurus dan anggota menjalankan fungsi organisasi, membangun koordinasi, membagi tugas, dan mengembangkan kompetensi dalam konteks KKMP.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada fokus kajian terhadap KKMP Gedog sebagai organisasi ekonomi masyarakat tingkat kelurahan dengan menempatkan kualitas SDM sebagai fokus utama analisis. Penelitian tidak hanya melihat kinerja berdasarkan keluaran ekonomi, tetapi juga menganalisis kapasitas pengurus dan anggota dari aspek manajemen, kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan pengawasan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pengurus dan anggota pada KKMP Gedog serta mengidentifikasi kekuatan dan aspek SDM yang masih perlu dikembangkan.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia dalam organisasi agar pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi yang dimiliki dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, SDM tidak hanya dipandang sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai sumber daya yang dapat memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai organisasi.

Katou (2017) menjelaskan bahwa sistem HRM yang mengintegrasikan isi dan proses praktik SDM berhubungan dengan berbagai hasil organisasi, termasuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen, kerja sama, dan kinerja operasional. Penelitian Kaur & Kaur (2021) juga menunjukkan bahwa praktik HRM mempunyai hubungan dengan berbagai dimensi kinerja organisasi. Namun, hubungan tersebut dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik lingkungan tempat organisasi beroperasi. Dalam konteks koperasi, manajemen SDM

mempunyai karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis murni karena koperasi menempatkan anggota sebagai bagian penting dari organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus memperhatikan keseimbangan antara efektivitas organisasi dan prinsip partisipasi anggota.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Delaney dan Huselid menemukan hubungan positif antara praktik manajemen sumber daya manusia dan persepsi terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, penelitian mengenai hubungan HRM dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa kompetensi dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan praktik HRM dengan kinerja organisasi. Dalam konteks koperasi, pengelolaan SDM dapat dilakukan melalui beberapa aspek utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan penempatan sumber daya manusia;
- b. Pembagian tugas dan tanggung jawab;
- c. Pengembangan kompetensi;
- d. Komunikasi dan kerja sama;
- e. Kepemimpinan;
- f. Motivasi;
- g. Pengawasan dan evaluasi kinerja.

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan seseorang untuk menjalankan tugas secara efektif. Kompetensi menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja karena seseorang yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugasnya akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan permasalahan yang muncul. Penelitian Sari (2022) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dan dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara pelatihan dan kinerja. Dalam konteks koperasi, Arumsari et al. (2023) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Putra et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan koperasi. Kompetensi SDM koperasi dapat dilihat dari kemampuan teknis maupun kemampuan manajerial. Kemampuan teknis meliputi administrasi, pencatatan, pengelolaan keuangan, pelayanan anggota, dan pemanfaatan teknologi. Sementara itu, kemampuan manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan.

Kinerja Pengurus dan Anggota Koperasi

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan individu maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam koperasi, kinerja pengurus dapat dilihat melalui kemampuan menjalankan tugas organisasi, pengelolaan administrasi, pelayanan anggota, pelaksanaan program, pengembangan usaha, dan pertanggungjawaban organisasi. Kinerja menunjukkan tingkat pencapaian seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam koperasi, kinerja pengurus dapat dilihat dari kemampuan menjalankan fungsi organisasi, mengelola kegiatan usaha, memberikan pelayanan kepada anggota, serta menjalankan fungsi pengawasan dan pertanggungjawaban. Sementara itu, kinerja anggota dapat tercermin melalui partisipasi dalam kegiatan koperasi, pemanfaatan layanan koperasi, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, serta kontribusi terhadap keberlangsungan koperasi. Oleh karena itu, kinerja koperasi tidak hanya bergantung pada pengurus, tetapi juga pada keterlibatan anggota.

Penelitian Fitriani & Jumaidi (2022) menemukan bahwa kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi. Penelitian Badriyah et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kompetensi, kerja sama tim, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja koperasi merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu, hubungan kerja, dan sistem pengelolaan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja koperasi tidak dapat hanya dibebankan kepada pengurus. Pengurus membutuhkan anggota yang aktif, sedangkan anggota membutuhkan pengurus yang mampu menyediakan tata kelola dan pelayanan organisasi yang baik.

Manajemen SDM dan Kinerja Koperasi

Hubungan antara manajemen SDM dan kinerja dapat dipahami melalui pendekatan bahwa kualitas manusia dalam organisasi akan menentukan bagaimana sumber daya organisasi digunakan. Praktik HRM yang mencakup pengembangan kompetensi, pelatihan, partisipasi, evaluasi, dan komunikasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung kinerja. Penelitian Otoo (2019) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dapat menjadi mediator dalam hubungan antara praktik HRM dan kinerja organisasi. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa pengelolaan SDM tidak selalu menghasilkan kinerja secara langsung, tetapi dapat terlebih dahulu membentuk kompetensi yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja. Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat sederhana. Ogbonnaya et al. (2023) menunjukkan bahwa hubungan kausal antara praktik HRM dan hasil organisasi dapat dipengaruhi oleh konteks serta stabilitas sistem organisasi.

Dengan demikian, penelitian terhadap KKMP Gedog perlu mempertimbangkan karakteristik lokal, fase perkembangan koperasi, pola hubungan pengurus dan anggota, serta kondisi organisasi yang ada.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman secara mendalam mengenai praktik manajemen sumber daya manusia dan kondisi kinerja pengurus serta anggota pada KKMP Gedog. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti memahami fenomena dalam konteks organisasi secara nyata, termasuk pola interaksi, pembagian tugas, koordinasi, kepemimpinan, serta proses pengambilan keputusan. Objek penelitian adalah manajemen sumber daya manusia pada KKMP Gedog, Kota Blitar. Informan penelitian diarahkan kepada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan aktivitas koperasi, terutama pengurus dan anggota. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa informan memahami kegiatan, struktur, dan pelaksanaan operasional koperasi.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap aktivitas pengurus serta anggota. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi yang berkaitan dengan kelembagaan dan kegiatan koperasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara, lembar observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dibandingkan dan diinterpretasikan berdasarkan tema penelitian. Fokus analisis mencakup perencanaan SDM, pembagian tugas, kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, pengawasan, partisipasi anggota, serta faktor pendukung dan penghambat pengelolaan SDM. Keabsahan data dilakukan melalui perbandingan informasi dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Dengan demikian, interpretasi hasil penelitian tidak hanya didasarkan pada satu sumber informasi, tetapi mempertimbangkan kesesuaian antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus analisis diarahkan pada empat fungsi utama manajemen, yaitu:

- a. Perencanaan, meliputi proses penyusunan program dan keterlibatan pengurus serta anggota;
- b. Pengorganisasian, meliputi struktur, pembagian tugas, dan tanggung jawab;
- c. Pelaksanaan, meliputi kemampuan pengurus menjalankan program dan kegiatan usaha;
- d. Pengawasan, meliputi evaluasi, pengendalian, administrasi, dan pertanggungjawaban.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Sumber Daya Manusia KKMP Gedog

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KKMP Gedog telah memiliki struktur sumber daya manusia yang cukup jelas. Struktur tahun 2026 terdiri atas sembilan pengurus dan tiga pengawas. Struktur tersebut menunjukkan bahwa secara kelembagaan KKMP Gedog telah memiliki unsur organisasi yang diperlukan untuk menjalankan fungsi koperasi. Dari hasil wawancara, masing-masing pengurus telah mempunyai tugas dan tanggung jawab. Sekretaris KKMP Gedog menyampaikan bahwa:

“Masing-masing pengurus sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab. Dalam pelaksanaannya kami menyesuaikan dengan bidang masing-masing dan saling membantu ketika ada kegiatan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengurus tidak hanya memahami posisi formalnya, tetapi juga memiliki fleksibilitas untuk saling membantu dalam pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut menjadi salah satu indikator bahwa kapasitas dasar SDM KKMP Gedog telah terbentuk. Pengurus mampu memahami pembagian kerja, melakukan koordinasi, serta menjalankan kegiatan sesuai bidang masing-masing. Dengan demikian, dari aspek struktur, pembagian tugas, koordinasi, dan komitmen organisasi, SDM KKMP Gedog dapat dikatakan cukup mumpuni untuk menjalankan operasional koperasi pada tahap awal perkembangannya. Namun, kemampuan tersebut masih perlu dikembangkan agar tidak hanya berbentuk kemampuan menjalankan kegiatan, tetapi juga kemampuan menghasilkan sistem administrasi dan tata kelola yang konsisten.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada KKMP Gedog memiliki kapasitas yang memadai dalam menjalankan fungsi dasar organisasi koperasi. Kondisi tersebut tercermin dari kemampuan pengurus dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, melakukan koordinasi, membangun komunikasi, serta bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan koperasi. Kemampuan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas SDM KKMP Gedog tidak hanya dapat dilihat dari latar belakang pendidikan atau pengalaman formal, tetapi juga dari kemampuan aktual dalam menjalankan organisasi. Pengurus mampu menjalankan fungsi organisasi melalui pembagian tugas dan koordinasi, sedangkan anggota memiliki ruang untuk terlibat dalam kegiatan koperasi. Temuan ini sejalan dengan Nuriya et al. (2026) yang menjelaskan bahwa kemampuan manajerial dan kualitas SDM menjadi unsur penting dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan koperasi. Temuan mengenai kapasitas SDM tersebut juga sejalan dengan penelitian Suratman et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi SDM

memiliki pengaruh terhadap kinerja koperasi. Dengan demikian, kemampuan SDM KKMP Gedog dalam melaksanakan fungsi organisasi dapat menjadi modal awal bagi pengembangan kinerja koperasi.

Perencanaan SDM dan Program Kerja

Perencanaan merupakan tahap awal dalam manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan program kerja KKMP Gedog dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan pengurus, pengawas, dan anggota. Ketua KKMP Gedog menyampaikan:

“Dalam penyusunan program kerja, kami melibatkan pengurus, pengawas, dan anggota. Jadi program yang akan dijalankan dibicarakan melalui musyawarah terlebih dahulu.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengurus menerapkan pola perencanaan partisipatif. Model ini sesuai dengan karakter koperasi yang menempatkan anggota sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan. Dari sisi SDM, pola perencanaan partisipatif menunjukkan adanya kemampuan pengurus untuk berkomunikasi, melakukan koordinasi, dan menerima masukan dari pihak lain. Dengan demikian, kinerja pengurus tidak hanya terlihat dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan mengelola proses pengambilan keputusan. Meskipun demikian, perencanaan masih perlu ditingkatkan agar setiap program memiliki indikator keberhasilan, target, jadwal, penanggung jawab, dan sumber pembiayaan yang jelas.

Pembagian Tugas dan Kemampuan Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus KKMP Gedog telah memiliki pembagian tugas yang mendukung pelaksanaan aktivitas organisasi. Pembagian tugas tersebut membantu pengurus memahami tanggung jawab masing-masing sekaligus memungkinkan terjadinya koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan tersebut menunjukkan adanya kapasitas manajerial yang cukup baik pada pengurus KKMP Gedog. Fungsi manajerial tidak hanya ditunjukkan melalui kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga melalui kemampuan mengorganisasikan sumber daya, melakukan koordinasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara kolektif. Temuan ini memiliki kesesuaian dengan penelitian Septiningtyas et al. (2026) yang menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pada koperasi memerlukan perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, motivasi, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Nuriya et al. (2026) juga menekankan pentingnya kemampuan manajerial dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dengan demikian, kemampuan pengurus KKMP Gedog dalam menjalankan pembagian tugas dan koordinasi dapat dikategorikan sebagai salah satu indikator bahwa SDM koperasi telah

memiliki kapasitas yang mumpuni pada aspek manajerial dasar. Namun, belum adanya karyawan menyebabkan sejumlah pekerjaan administratif dan teknis masih ditangani langsung oleh pengurus. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan beban kerja tambahan apabila kegiatan koperasi semakin berkembang. Oleh karena itu, pengembangan SDM ke depan perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan jumlah orang yang terlibat, tetapi juga pada pembagian pekerjaan berdasarkan kompetensi.

Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kerja Sama

Salah satu temuan penting penelitian adalah adanya kecenderungan kepemimpinan partisipatif. Ketua tidak mengambil keputusan secara sepihak, tetapi membicarakan program bersama pengurus dan anggota. Ketua KKMP Gedog menyatakan:

“Kami berusaha tidak mengambil keputusan sendiri. Kalau menyangkut program koperasi, biasanya dibicarakan bersama agar pengurus dan anggota dapat memberikan masukan.”

Kepemimpinan tersebut memberikan ruang bagi pengurus dan anggota untuk berpartisipasi dalam proses organisasi. Dari perspektif manajemen SDM, pola kepemimpinan semacam ini dapat mendukung komunikasi, kerja sama, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Komunikasi antarpengurus juga relatif terbuka. Koordinasi dilakukan melalui komunikasi langsung maupun media komunikasi digital. Temuan tersebut memperkuat kesimpulan bahwa kekuatan utama SDM KKMP Gedog terletak pada kemampuan komunikasi, kerja sama, kepemimpinan partisipatif, dan komitmen pengurus.

Kepemimpinan dalam koperasi mempunyai karakteristik yang berkaitan erat dengan komunikasi dan partisipasi. Pengurus tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga perlu membangun hubungan kerja dengan anggota agar aktivitas koperasi dapat berjalan secara partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi menjadi bagian penting dalam pelaksanaan kegiatan KKMP Gedog. Pengurus mampu melakukan komunikasi berkaitan dengan kegiatan organisasi dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas. Pola kerja tersebut memperlihatkan adanya kemampuan untuk membangun kerja sama dalam organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Rajaratnam (2007) pada koperasi berbasis jasa yang menunjukkan bahwa komunikasi, partisipasi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan berkaitan positif dengan kinerja karyawan. Walaupun penelitian tersebut dilakukan pada konteks koperasi yang berbeda, hasilnya memberikan landasan bahwa komunikasi dan partisipasi merupakan unsur penting dalam pengelolaan SDM koperasi.

Penelitian Badriyah et al. (2022) juga menunjukkan pentingnya teamwork dalam mendukung kinerja karyawan koperasi. Oleh sebab itu, kapasitas kerja sama yang ditemukan pada KKMP Gedog menjadi salah satu kekuatan SDM yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi.

Kompetensi SDM dalam Mendukung Kinerja

Walaupun memiliki kapasitas dasar yang baik, penelitian menemukan bahwa kompetensi teknis sebagian pengurus masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan wawancara, tidak seluruh pengurus memiliki pengalaman dalam pengelolaan koperasi. Kebutuhan peningkatan kompetensi terutama terlihat pada bidang administrasi dan manajemen. Kondisi tersebut tidak berarti bahwa SDM KKMP Gedog tidak mampu menjalankan organisasi. Sebaliknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengurus telah mampu menjalankan berbagai kegiatan organisasi dan usaha. Permasalahan lebih terletak pada kesenjangan antara kemampuan praktis yang sudah dimiliki dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk membangun sistem pengelolaan koperasi yang lebih profesional. Penelitian mengenai HRM pada koperasi juga menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi, pelatihan, motivasi, dan evaluasi kinerja dalam mendukung kinerja SDM. Dengan demikian, pelatihan bagi pengurus KKMP Gedog sebaiknya bersifat praktis dan berbasis kebutuhan, seperti:

- a. Administrasi koperasi;
- b. Pengelolaan keuangan;
- c. Digitalisasi administrasi;
- d. Penyusunan laporan;
- e. Pengelolaan unit usaha;
- f. Pelayanan anggota;
- g. Penyusunan sop;
- h. Evaluasi kinerja.

Kompetensi menjadi salah satu aspek utama dalam menentukan kemampuan pengurus dan anggota menjalankan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDM KKMP Gedog memiliki kompetensi yang cukup untuk menjalankan aktivitas organisasi. Kompetensi tersebut terutama tampak dalam kemampuan melaksanakan tugas, berkomunikasi, bekerja sama, dan berkoordinasi. Temuan tersebut sejalan dengan Arumsari et al. (2023), yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan koperasi di Surabaya. Putra et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan koperasi. Sementara itu, Suratman et al. (2025) menemukan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Namun demikian, kompetensi

SDM tidak hanya mencakup kemampuan umum atau interpersonal. Kompetensi teknis juga menjadi kebutuhan penting bagi koperasi, terutama dalam menghadapi perkembangan digital dan tuntutan tata kelola yang semakin kompleks. Penelitian Azkar et al. (2026), misalnya, menekankan perlunya penguatan soft skill dan hard skill SDM koperasi dalam pengelolaan keuangan. Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa SDM KKMP Gedog dapat dikatakan mumpuni pada kompetensi dasar organisasi, tetapi pengembangan kompetensi teknis tetap diperlukan agar kemampuan tersebut dapat berkembang seiring dengan pertumbuhan koperasi.

Pengawasan dan Evaluasi Kinerja

Pengawasan merupakan bagian penting dalam manajemen SDM karena memungkinkan organisasi mengetahui apakah pekerjaan telah dilakukan sesuai rencana. Di KKMP Gedog, pengawasan telah dilakukan secara berkala. Dokumen organisasi mencatat adanya pengawasan rutin sebanyak empat kali dalam satu tahun. Pengawas juga menyatakan bahwa pengawasan mencakup organisasi, kegiatan usaha, dan administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan telah tersedia. Dengan demikian, SDM koperasi tidak hanya menjalankan pekerjaan, tetapi juga telah memiliki mekanisme untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan organisasi. Kendala yang ditemukan adalah dokumentasi dan administrasi pengawasan yang belum sepenuhnya optimal. Sebagian pencatatan masih dilakukan secara manual sehingga ketika data diperlukan, pengurus perlu mencari dan menyiapkannya kembali. Oleh sebab itu, penguatan kinerja SDM perlu diikuti dengan sistem administrasi yang mendukung pekerjaan mereka.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dalam konteks KKMP Gedog, pengawasan berkaitan dengan bagaimana pengurus memantau kegiatan, melakukan koordinasi, dan memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan fungsi masing-masing. Kemampuan menjalankan pengawasan menunjukkan bahwa manajemen SDM tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga pada evaluasi terhadap proses dan hasil kerja. Pengawasan yang dilakukan secara konsisten dapat membantu organisasi menemukan permasalahan dan melakukan perbaikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Septiningtyas et al. (2026) yang menempatkan evaluasi kinerja berkelanjutan sebagai salah satu strategi pengelolaan SDM pada koperasi. Penguatan sistem evaluasi juga penting karena hubungan antara praktik HRM dan kinerja dipengaruhi oleh konteks organisasi serta mekanisme internal yang berjalan di dalamnya (Ogbonnaya et al., 2023).

Faktor Pendukung dan Pengembangan SDM

Kapasitas SDM KKMP Gedog yang relatif memadai didukung oleh kemampuan pengurus dalam bekerja sama, komunikasi antaranggota organisasi, pembagian tugas, serta keterlibatan dalam kegiatan koperasi. Faktor tersebut menjadi modal sosial dan organisasi yang penting bagi pengembangan koperasi. Akan tetapi, penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan. Beberapa aspek yang perlu diperkuat meliputi administrasi koperasi, pencatatan dan pengelolaan keuangan, digitalisasi, penyusunan SOP, serta pengembangan kompetensi teknis. Hal ini penting karena tuntutan terhadap koperasi tidak berhenti pada kemampuan menjalankan kegiatan rutin, tetapi juga mencakup kemampuan membangun tata kelola yang profesional. Penelitian Siregar (2026) mengenai strategi pengembangan SDM pada Koperasi Desa Merah Putih juga menunjukkan pentingnya pengembangan SDM yang disesuaikan dengan konteks lokal. Salim et al. (2026) menempatkan peningkatan kompetensi, kepemimpinan strategis, inovasi layanan, tata kelola profesional, dan adaptasi digital sebagai bagian penting dalam penguatan SDM Koperasi Merah Putih. Dengan demikian, kondisi SDM KKMP Gedog dapat dipahami dalam dua sisi. Pada satu sisi, pengurus dan anggota telah menunjukkan kapasitas yang mumpuni untuk menjalankan fungsi dasar organisasi. Pada sisi lain, kapasitas tersebut perlu dikembangkan agar mampu menjawab kebutuhan koperasi yang semakin kompleks. Kesimpulan tersebut lebih tepat dibandingkan menyatakan bahwa seluruh aspek SDM telah sempurna, karena pengembangan kompetensi merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada KKMP Gedog telah berjalan dan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan organisasi koperasi. Pengurus memiliki kapasitas awal yang cukup baik, yang terlihat dari adanya struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, perencanaan secara musyawarah, kepemimpinan partisipatif, komunikasi yang relatif terbuka, kerja sama antarpengurus, serta pelaksanaan pengawasan. Dengan demikian, SDM KKMP Gedog dapat dinilai cukup mumpuni dalam menjalankan fungsi dasar organisasi dan mendukung kegiatan koperasi pada tahap awal perkembangannya. Kekuatan utama SDM terletak pada komitmen pengurus, kemampuan koordinasi, kerja sama, kepemimpinan partisipatif, dan kemauan menjalankan kegiatan koperasi. Namun, kondisi tersebut belum sepenuhnya menunjukkan profesionalisasi SDM.

Masih terdapat kebutuhan penguatan pada kompetensi teknis, terutama administrasi koperasi, pencatatan keuangan, digitalisasi, pengelolaan dokumen, serta pengalaman dalam manajemen koperasi. Partisipasi sebagian anggota juga masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja SDM KKMP Gedog perlu diarahkan pada pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan, pelatihan teknis, digitalisasi administrasi, penyusunan SOP, evaluasi kinerja secara berkala, pembagian beban kerja yang lebih jelas, serta peningkatan partisipasi anggota. Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan utama KKMP Gedog bukan terletak pada ketidakmampuan SDM, melainkan pada kebutuhan untuk mengubah kapasitas dasar yang telah dimiliki menjadi sistem kerja yang lebih terstruktur, profesional, terdokumentasi, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada KKMP Gedog telah mampu mendukung pelaksanaan fungsi organisasi dan kegiatan koperasi. Sumber daya manusia, khususnya pengurus, memiliki kapasitas yang mumpuni dalam aspek dasar manajerial yang ditunjukkan melalui kemampuan menjalankan pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama, dan pengawasan. Kondisi tersebut menjadi modal penting bagi KKMP Gedog dalam menjalankan dan mengembangkan aktivitas koperasi. Meskipun demikian, kapasitas SDM masih perlu diperkuat pada aspek teknis, terutama administrasi koperasi, pengelolaan keuangan, digitalisasi, penyusunan SOP, serta pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan SDM KKMP Gedog sebaiknya dilakukan secara sistematis melalui pelatihan, pendampingan, evaluasi berkala, dan penguatan tata kelola organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur hubungan antara kompetensi pengurus, partisipasi anggota, praktik manajemen SDM, dan kinerja koperasi secara lebih terukur serta membandingkan KKMP Gedog dengan KKMP di wilayah lain.

DAFTAR REFERENSI

- Achimugu, R. O., Ike, M. N. S. R., Agbaeze, K. E., & Isichei, E. E. (2022). HRM practices and organisational performance. *Review of Business Management*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4149>
- Angraini, E., Munzidah, L., Khoirotunnisak, K., & Sobakh, N. (2026). Efektivitas Koperasi Merah Putih dalam mengelola potensi SDM dan SDA sebagai pilar ekonomi kerakyatan. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 5(1), 663–673.
- Arumsari, D. N., Rini, H. P., Cahyani, N. M., & Kosay, P. (2023). Cooperatives employee performance base on competence and training. *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges*, 6(1), 198–205. <https://doi.org/10.33005/icebgc.v6i1.75>

- Azkar, M., Zulpawati, Z., Hanafi, S., Mulhimmah, B. R., Murtiani, M., & Rohiman, R. (2026). Penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan Koperasi Desa Merah Putih. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 10(2), 2298. <https://doi.org/10.31764/jmm.v10i2.37670>
- Badriyah, K., Syahputra, E., & Dewi, A. S. (2022). Pengaruh kompetensi, teamwork, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Mekar PT. Gudang Garam Tbk, Kediri. *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah Penalaran dan Penelitian Mahasiswa*, 4(3), 36–54. <https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v4i3.389>
- Burhanudin, D., & Apriyanti, I. D. (2025). Analisis kompetensi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi kasus pada Koperasi Konsumen Praja Sejahtera Jawa Barat). *J-Coop: Journal of Co-Operative*, 1(1), 97–104. <https://doi.org/10.32670/jc.v1i1.10>
- Fitriani, B. T., & Jumaidi, L. T. (2022). Pengaruh trust, gaya kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan koperasi (Studi kasus pada koperasi di Kecamatan Selaparang Kota Mataram). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 17(1), 83–95. <https://doi.org/10.52062/jaked.v17i1.2331>
- Indrayani, T. I., Fermayani, R., Egim, A. S., Chen, L., & Andra, Y. (2025). Do human resource management practices improve employee performance? The mediation role of job satisfaction in Indonesian MSMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 418–441. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i2.26310>
- Jeremiah, M. (2025). A human resource management model based on collective values in strengthening the performance of modern cooperatives in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 4(3), 88–98.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0004>
- Kaur, S., & Kaur, G. (2021). A meta-analytical study on the association of human resource management practices with financial, market and operational performance. *South African Journal of Business Management*, 52(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2070>
- Nuriya, U. S., Rohmah, A., & Sobakh, N. (2026). Analisis kemampuan manajerial dan kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja koperasi. *Indonesia Economic Journal*, 2(1), 1264–1268.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Messersmith, J., & Rofcanin, Y. (2023). A theory-based analysis of null causality between HRM practices and outcomes: Evidence from four-wave longitudinal data. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1448–1484. <https://doi.org/10.1111/joms.12881>
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Putra, I. D. M. A. P., Putra, I. G. C., & Yuliastuti, I. A. N. (2024). Competence, work life balance, work ethic and performance of cooperative employees in Abianseml District. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 11(2), 152–161.

<https://doi.org/10.22225/jj.11.2.2024.152-161>

- Rajaratnam, S. (2007). *The prophetic and the political* (2nd ed.). Graham Brash.
- Rinaldi, O., Saladin, T., Munawaroh, M., & Faoziyah, S. (2026). Kesiapan sumber daya manusia dalam menjalankan program Koperasi Desa Merah Putih: Sebuah terobosan pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(2), 213–232.
- Romli, Z., Hardjosoekarto, S., Radhiatmoko, Fauzi, A., & Darwan. (2026). Social skills and building product confidence of Indonesian local and branded coffee: Entrepreneurial internationalization through digital marketplace. *Journal of International Entrepreneurship*, 24(1), 175–199. <https://doi.org/10.1007/s10843-025-00400-0>
- Salim, M., Hayu, R. S., Nurfitri, I., Putra, M. B. E., & Dapati, S. (2026). Peningkatan SDM Koperasi Merah Putih untuk meningkatkan keunggulan strategik dalam menghadapi persaingan. *Journal of Community Service*, 8(1), 254–265.
- Sari, H. I. (2022). Peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan melalui kompetensi. *Cakrawala Ekonomi dan Keuangan*, 29(1), 15–22. <https://doi.org/10.56070/cakrawala.v29i1.20>
- Septiningtyas, C. P., Suroso, S., & Hidayaty, D. E. (2026). Strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi PT JVC Kenwood. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v4i1.3801>
- Siregar, D. R. B. (2026). Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kearifan lokal pada Koperasi Desa (Kopdes) Merah Putih di Kabupaten Labuhanbatu. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4(3), 1072–1081. <https://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5404>
- Suratman, M., Febrianti, A., & Hermina, N. (2025). A human resource competency model in an effort to develop cooperative performance. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 18(2), 281–297. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v18i2.22440>
- Turulja, L., Kožo, A., Kurtić, E., & Bach, M. P. (2023). HRM practices and organizational performance: Mediation effect of innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), 85–99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0007>