



**ANALISIS SWOT KONVERSI KOPERASI KONVENSIONAL
KE KOPERASI SYARIAH DI KOTA PADANG PANJANG**

TESIS

*Ditulis Sebagai Syarat untuk memperoleh Gelar Magister Ekonomi (ME)
Pada Program Studi Ekonomi Syariah
Program Pascasarjana IAIN Batusangkar*

OLEH:

ROZI

NIM. 1902041016

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2021 M /1442 H**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama **ROZI**, NIM. **1902041016** dengan judul **“Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang”** memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang munaqasah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 30 Juli 2021

Pembimbing 1



Dr. H. Zainuddin, M.A.
NIP.19631216 199203 1 002






Pembimbing 2



Dr. Hendra Yuharmain, S.H., M.M., CRBD
NIDN. 1018106701/Lektor

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama ROZI, NIM 1902041016 dengan judul "ANALISIS SWOT KONVERSI KOPERASI KONVENSIONAL KE KOPERASI SYARIAH DI KOTA PADANG PANJANG" telah diujikan dalam sidang Munaqasah Tesis pada hari Rabu tanggal 11 Agustus 2021 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi (ME) Strata dua (S2) pada Program Studi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

No	Nama Penguji	Status penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Himyar Pasrizal, S.E.,M.M. NIP.19780524200501 1 0064	Ketua Sidang		20/8-2021
2	Dr. H. Syukri Iska, M.Ag. NIP. 19631019199203 1 004	Pembimbing/ Penguji I		19-8-2021
3	Dr. Elsandra Eka Putra, M.Si. NIP. 19760513201101 1 002	Pembimbing/ Penguji II		19-8-2021
4	Dr. H. Zainuddin, M.A. NIP. 19631216199203 1 002	Penguji Utama I		20-8-2021
5	Dr. Hendra Yuharmain H, S.H., M.M., CRBD NIDN. 1018106701	Penguji Utama II		19-8-2021

Mengetahui :
Direktur Program Pascasarjana
IAIN Batusangkar



Dr. Suswati Hendriani, M.Pd, M.Pd
NIP. 19660914 199203 2 003

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rozi
Tempat/Tanggal Lahir : Batusangkar/28 Januari 1985
NIM : 1902041016
Program Studi : Ekonomi Syariah
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang” adalah hasil karya sendiri, dan bukan plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 30 Juli 2021
Yang membuat pernyataan,

ROZI
NIM.1902041016



KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil'alam, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah *Subhana wata'ala* yang telah melimpahkan rahmat, nikmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat merasakan manisnya iman, sejujnya kehidupan, dan indahnya ilmu pengetahuan. Berkat itu jualah penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang” ini. Selanjutnya *shalawat* beserta salam penulis teruntuk kepada Baginda Rasulullah *Shalallahu alaihi wassalam* yang telah membawa cahaya kebenaran, sebagai suri tauladan dan telah meninggalkan dua pedoman hidup bagi umat manusia sebagai petunjuk ke jalan yang benar yaitu Al-Quran dan Sunnah.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) pada Prodi Ekonomi Syariah Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Penghargaan yang tak terhingga kepada kedua orang tua, istri, dan anak-anak penulis yang selalu menjadi kekuatan bagi penulis dalam menjalani dan menghadapi permasalahan hidup ini, saudara penulis Ronni, SH, MH dan dr. Riki dan keluarga besar yang selalu memberikan semangat serta dukungan baik moril maupun materil. Selanjutnya penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Marjoni Imamora, M.Sc. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.
2. Ibu Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.
3. Bapak Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM selaku Ketua Prodi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.
4. Bapak Dr. H. Zainuddin, MA sebagai dosen Pembimbing I;
5. Dr. Hendra Yuharmain, SH, MM sebagai Pembimbing II;
6. Dr. H. Sukri Iska, MA selaku Penguji I;
7. Dr. Elsandra Eka Putra, M.Si. selaku Penguji II.

8. Seluruh Dosen Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar khususnya Dosen Pascasarjana IAIN Batusangkar.
9. Dr. Syahril, SH, MH selaku atasan dan mentor yang telah memberikan semangat dan dorongan untuk terus melanjutkan pendidikan.
10. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan izin belajar.
11. Seluruh karyawan dan karyawan IAIN Batusangkar.
12. Seluruh teman-teman mahasiswa Prodi Ekonomi Syariah angkatan 2019 semoga kita semua dapat menyelesaikan perkuliahan ini dengan baik.
13. Rekan-rekan kerja di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang, dan semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan memberikan pahala atas semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Terakhir, penulis menyadari bahwa tak ada yang sempurna di dunia ini. Tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis berharap masukan dan kritikan yang membantu kesempurnaan tesis ini. Penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, *Amiin*.

Batusangkar, Agustus 2021

Penulis,



ROZI
NIM. 1902041016

ABSTRAK

ROZI, NIM 1902041016 dengan judul Tesis “**Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang**”, Ekonomi Syariah Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis SWOT dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

Jenis penelitian yang penulis lakukan adalah *field research* (penelitian lapangan) dengan pendekatan kualitatif yakni mendalami tentang fenomena secara interpretatif terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah melalui wawancara dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan secara deskriptif kualitatif, kemudian diuraikan serta melakukan klasifikasi terhadap aspek masalah tertentu dan memaparkan melalui kalimat yang efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang, dari aspek kekuatannya adalah koperasi yang telah mempunyai status badan hukum, dan keseriusan pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah, serta lokasi koperasi yang berada pada lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh anggota. Hal lain yang menjadi kekuatannya adalah koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya. Sedangkan yang menjadi kelemahannya adalah masih kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia koperasi yang memahami tentang pola pembiayaan syariah, serta unit usaha yang masih terbatas pada usaha pembiayaan. Selain itu, pemahaman anggota yang masih minim tentang prinsip syariah, dan keterbatasan kemampuan modal koperasi untuk melakukan pembiayaan kepada anggota, serta adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi. Adapun yang menjadi peluangnya adalah adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah, kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah, komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah, masyarakat yang kental akan *Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah*, pendampingan dari perguruan tinggi terhadap pengembangan koperasi syariah. Sedangkan yang menjadi ancamannya adalah ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank, dan perkembangan yang sangat cepat dalam bidang teknologi informasi komunikasi, serta minimnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Konversi, dan Koperasi Syariah.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	2
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat dan Luaran Penelitian	13
F. Definisi Operasional	14
BAB II KAJIAN TEORI	16
A. Landasan Teori.....	16
1. Konsep Dasar Koperasi Secara Umum.....	16
a. Pengertian Koperasi.....	16
b. Landasan dan Asas Koperasi.....	17
c. Tujuan dan Fungsi Koperasi.....	17
2. Konsep Dasar Koperasi dalam Islam.....	19
a. Pengertian Syirkah.....	19
b. Landasan Hukum Syirkah.....	20
c. Rukun dan Syarat Syirkah.....	20
d. Bentuk-Bentuk dan Ketentuan Hukum Syirkah.....	21

	e. Sifat Akad Syirkah.....	25
	3. Konsep Konversi.....	25
	4. Analisis SWOT.....	27
	a. Pengertian Analisis SWOT.....	27
	b. Tujuan Penerapan SWOT.....	28
	c. Acuan Analisis SWOT.....	29
	d. Strategi dalam Memanfaatkan Kekuatan dan Menangani Kelemahan.....	30
	e. Strategi Menghadapi Peluang dan Ancaman...	31
	f. Matriks SWOT.....	32
	g. Fungsi, Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT..	34
	B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	36
BAB III	METODE PENELITIAN	40
	A. Jenis Penelitian.....	40
	B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
	C. Instrumen Penelitian.....	41
	D. Sumber Data.....	41
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
	F. Teknik Analisis Data.....	42
	G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	45
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
	A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	47
	B. Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.....	52
	C. Matrik SWOT.....	64
	D. IFAS dan EFAS	68
	E. Pembahasan Analisis Faktor Internal dan Eksternal Konversi Konvensional ke Koperasi Syariah.....	71
	F. Matrik Internal-Eksternal (IE).....	81
	G. Matrik <i>Grand Strategy</i>	83

BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	85
	B. Saran	87
DAFTAR KEPUSTAKAAN		88
DAFTAR LAMPIRAN		91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbedaan Bisnis Islami dan Non Islami.....	2
Tabel 1.2	Daftar Koperasi Proses Konversi ke Syariah di Kota Padang Panjang.....	8
Tabel 1.3	Daftar Koperasi yang Belum Melakukan Proses Konversi ke Syariah di Kota Padang Panjang.....	9
Tabel 2.1	Matriks SWOT.....	33
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	40
Tabel 3.2	Format Analisis SWOT untuk Faktor Internal dan Eksternal ...	44
Tabel 3.3	Matriks SWOT.....	44
Tabel 4.1.	Analisis Matrik SWOT untuk Faktor Internal Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah.....	65
Tabel 4.2	IFAS (<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah	68
Tabel 4.3	EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Administrasi Penelitian	89
Lampiran II	Surat Keterangan penelitian	93
Lampiran III	Format Wawancara	117
Lampiran IV	Dokumentasi Kegiatan Penelitian	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Matriks Internal-Eksternal.....	82
Gambar 4.2	Matriks <i>Grand Strategy</i>	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar, tidak terlepas dari pengaruh perkembangan ekonomi syariah yang cukup pesat pada beberapa dasawarsa terakhir. Hal ini disebabkan karena sistem ekonomi Islam berbeda dengan sistem ekonomi yang lain. Ekonomi Islam tidak hanya bertujuan pada aspek materi saja, tetapi luas daripada itu yang meliputi aspek kemakmuran, kehidupan yang lebih baik, persaudaran, dan dimensi iman pada setiap urusan manusia (Nabhan, 2000). Sehingga sistem ekonomi Islam dapat dijadikan sebagai suatu solusi untuk menyelesaikan persoalan ekonomi Indonesia (Iska, 2019).

Sistem ekonomi Islam yang semakin berkembang tersebut, tidak terlepas dari meningkatnya pemahaman masyarakat tentang haramnya riba. Haramnya riba tidak hanya ada dalam ajaran Islam, termasuk dalam ajaran agama-agama samawi yang lain, riba dipandang sebagai praktik eksploitatif, reduktif, dan destruktif sehingga mendapat kecaman dan larangan yang keras dari berbagai kelompok yang menentangnya (Nofendy, 2020). Hal inilah yang sangat berpengaruh terhadap munculnya berbagai lembaga keuangan syariah, baik yang berupa bank dan non bank. Lembaga keuangan syariah non bank, diantaranya berwujud koperasi syariah, yaitu Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (Fitria, 2016).

Koperasi syariah merupakan sebuah konversi dari koperasi konvensional melalui pendekatan yang sesuai dengan dengan syariat Islam dan menauladani praktek ekonomi yang dilakukan Nabi Muhammad *Shalallahu alaihi wassalam* dan para sahabatnya. Hal ini berarti, konversi ke syariah adalah bentuk dari hijrah dalam konsep Islam. Bahwa hijrah yang berimplikasi pada nilai-nilai ruhaniah, dan spiritual haruslah dilakukan secara

kaffah yang berarti bahwa nilai-nilai syariah haruslah dilakukan secara menyeluruh, yang tercermin dalam seluruh lini kehidupan sehari-hari, baik dalam sikap, ucapan maupun perilaku (Fuadi, 2020).

Secara prinsip, antara koperasi syariah dan koperasi konvensional, terdapat beberapa perbedaan mendasar dalam pelaksanaan operasionalnya. Adapun beberapa perbedaan yang sangat prinsip antara bisnis Islami dan Bisnis Non Islami secara umum termasuk koperasi sebagai lembaga keuangan non bank dalam berbagai aspek dan perspektif, yaitu sebagai berikut: (Yusanto, 2002).

Tabel 1.1
Perbedaan Bisnis Islami dan Non Islami

No	Karakteristik Bisnis	Bisnis Islami	Bisnis Non-Islami
1	Asas	Akidah Islam (nilai-nilai transendental)	Sekularisme (nilai-nilai materealisme)
2	Motivasi	Dunia dan Akhirat	Dunia
3	Orientasi	Profit, Zakat dan benefit (non materi), pertumbuhan keberlangsungan, dan keberkahan	Profit, pertumbuhan, dan keberlangsungan
4.	Etos kerja	Tinggi, bisnis adalah bagian dari ibadah	Tinggi, bisnis adalah kebutuhan duniawi
5.	Sikap mental	Maju dan produktif, konsekuensi keimanan dan manifestasi keislaman	Maju dan produktif sekaligus konsumtif, konsekuensi aktualisasi diri
6.	Amanah	Terpercaya dan bertanggung jawab, tujuan tidak menghalalkan segala cara	Tergantung kemauan individu (pemilik capital) tujuan menghalalkan segala cara
7.	Modal	Halal	Halal dan haram
8.	Sumber daya manusia	Sesuai dengan akad kerjanya	Sesuai dengan akad kerjanya atau sesuai dengan keinginan pemilik modal
9.	Sumber daya	Halal	Halal dan haram
10.	Manajemen Strategik	Visi dan misi organisasi terkait erat dengan misi penciptaan manusia di	Visi dan misi organisasi ditetapkan berdasarkan pada kepentingan material

		dunia	belaka
11.	Manajemen Operasional	Jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran, mengedepankan produktifitas dalam koridor manfaat	Tidak ada jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan, mekanisme keuangan dengan bunga
12	Manajemen Keuangan	Jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan, mekanisme keuangan dengan bagi hasil	Tidak ada jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan, mekanisme keuangan dengan bunga
13	Manajemen pemasaran	Pemasaran dalam koridor jaminan halal	Pemasaran menghalalkan segala cara
14	Manajemen SDM	SDM Profesional dan berkepribadian Islam, SDM adalah pengelola bisnis, SDM bertanggungjawab pada diri, majikan dan Allah	SDM profesional, SDM adalah faktor produksi, SDM bertanggungjawab pada diri dan majikan

Koperasi syariah sebagai lembaga keuangan non bank, sangat berperan dalam mewujudkan perekonomian kerakyatan, sebab pangsa pasar koperasi syariah adalah masyarakat menengah ke bawah dalam bentuk program pemberdayaan dan pembiayaan kepada usaha kecil, dan menengah (Safe'i, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa koperasi syariah memiliki potensi dalam meningkatkan perekonomian di Indonesia tentu perlu dianalisis dengan alat analisis SWOT, sehingga menghasilkan strategi dalam pengembangan koperasi syariah (Pristiyanto et al., 2013).

Secara prinsip, koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat yang bersifat gotong royong yang mempunyai maksud untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur, sebagaimana yang dicita-citakan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 pada Pasal 33 ayat (1), dinyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dasar konstitusi ini sebagai pijakan hukum bagi pengembangan dunia koperasi di Indonesia dalam mewujudkan kemandirian ekonomi yang menekankan pada pada usaha bersama (partisipasi) anggota

serta azas kekeluargaan (Buchori et al., 2019).

Dalam rangka menindaklanjuti Undang-Undang Dasar Tahun 1945, telah diundangkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan, bahwa Indonesia yang berdaulat secara politik dan ekonomi diwujudkan melalui pembangunan perekonomian nasional dengan cara mengelola sumber daya ekonomi yaitu mengembangkan dan memberdayakan koperasi. Selanjutnya juga dinyatakan kebijakan untuk mengembangkan dan memberdayakan koperasi wajib memperhatikan nilai dan prinsip koperasi sebagai sarana usaha bersama untuk mewujudkan aspirasi dan kebutuhan ekonomi anggota dalam rangka menyikapi semakin dinamis dan penuh tantangannya perkembangan ekonomi nasional dan global (Budiyanto & Effendy, 2020).

Menyikapi tuntutan akan payung hukum dalam pembinaan koperasi di Indonesia dan sebagai respon terhadap perkembangan koperasi syariah, telah ditetapkan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah. Dengan ditetapkannya keputusan ini, keberadaan koperasi syariah di Indonesia bisa dipertanggungjawabkan status hukumnya, mengingat sebelumnya belum ada kebijakan dan regulasi yang khusus mengatur koperasi Syariah di Indonesia (Sofiana, 2014).

Dalam diktum menimbang keputusan menteri tersebut, dinyatakan bahwa praktek usaha koperasi yang dilaksanakan secara syariah telah tumbuh dan berkembang di masyarakat, dan berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat khususnya untuk pelaku usaha kecil dan mikro. Untuk itu, perlu diciptakan suasana yang mendukung untuk pengembangan kegiatan usaha dengan pola syariah, khususnya yang telah dan akan dilaksanakan koperasi, diharapkan akan berperan dalam memberikan manfaat dan kepastian hukum bagi masyarakat.

Perkembangan koperasi syariah di Indonesia secara perlahan telah mulai menunjukkan perkembangan positif. Hal ini dapat dilihat dari data Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2019, yang menyatakan jumlah koperasi yang melaksanakan prinsip syariah sejumlah 4.046 unit atau 3,29% dari total koperasi secara nasional 123.048 unit. Diharapkan perkembangan koperasi tersebut dapat menggerakkan perekonomian dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya, dan meningkatkan kesejahteraan bersama antara anggota koperasi pada khususnya (Sungkawaningrum, 2018).

Apabila dilihat dari Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2020-2024, kebijakan dalam pengembangan koperasi syariah adalah sebagai bagian dari strategi yang akan ditempuh untuk melaksanakan arah kebijakan pada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2020-2024. Kementerian Koperasi dan UKM dalam pengembangan koperasi dan UMKM mempunyai kebijakan sebagai berikut:

1. Modernisasi koperasi dan penciptaan UMKM naik kelas (*scaling up*);
2. Meningkatkan daya saing UMKM di pasar domestik dan global; dan
3. Reformasi tata kelola pengembangan koperasi dan UKM yang berorientasi layanan prima (kebijakan lintas bidang).

Political will dalam mewujudkan koperasi syariah sebagai badan usaha yang bersifat formal dan meningkatkan pertumbuhan koperasi syariah, juga dilahirkannya beberapa produk hukum yang mengatur koperasi syariah. Untuk tingkat daerah, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat juga menindaklanjuti dengan Keputusan Gubernur Sumatera Barat Nomor 516-451-2018 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah di Sumatera Barat.

Kebijakan pada tingkat provinsi tersebut juga ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kota Padang Panjang, dengan menetapkan koperasi syariah sebagai salah satu pilar dalam pengembangan ekonomi masyarakatnya. Hal tersebut diimplementasikan dalam visi dan misi Walikota Padang Panjang Tahun 2018-2023 sebagaimana diatur dalam Perda Kota Padang Panjang

Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2018-2023. Dalam Perda tersebut dinyatakan bahwa salah satu kebijakan dalam mewujudkan perkembangan ekonomi unggulan daerah yang berdasarkan pembangunan berkelanjutan, yaitu meningkatkan peran koperasi syariah dalam pengembangan ekonomi.

Salah satu faktor yang mendorong Pemerintah Kota Padang Panjang menetapkan kebijakan peningkatan peran koperasi syariah dalam pengembangan ekonomi adalah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang usaha simpan pinjam yang dilaksanakan dengan pola pelayanan berdasarkan prinsip ekonomi syariah, dan mewujudkan peningkatan pembiayaan peran koperasi syariah bagi usaha kecil dan menengah di Kota Padang Panjang.

Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang tersebut, tidak terlepas dari julukan Kota Padang Panjang sebagai kota Serambi Mekah, yaitu suatu kota dimana masyarakatnya sangat kental dengan pelaksanaan syariat Islam, yang terlihat dari akhlak masyarakatnya. Selain itu Kota Padang Panjang merupakan kota pendidikan Islam sejak akhir abad ke 20, yaitu dengan berdirinya Sumatera Thawalib, Thawalib Gunung, Diniyah Puteri, dan Kauman Muhammadiyah (Sufyan, 2018).

Dalam mewujudkan visi dan misi Walikota Padang Panjang tersebut, Pemerintah Kota Padang Panjang menetapkan Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 25 Tahun 2019 tentang Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang Tahun 2019. Dimana keanggotaan tim dalam keputusan tersebut melibatkan melibatkan pihak yang berkompeten dalam percepatan pengembangan koperasi syariah, meliputi pejabat pada instansi pelaksana (Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah), Kepala Bagian Perekonomian, Dewan Pengawas Syariah, dan Ketua MUI Kota Padang Panjang.

Keseriusan Pemerintah Kota Padang Panjang dalam rangka meningkatkan peran koperasi Syariah dalam pengembangan ekonomi juga diimplementasikan dalam Peraturan Walikota Padang Panjang Nomor 35

Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang Tahun 2018-2023. Dalam Peraturan Walikota tersebut ditetapkan target dalam pelaksanaan koperasi syariah di Kota Padang Panjang dari tahun 2018-2023. Dengan target capaian 45 koperasi yang melaksanakan pola syariah dalam pengelolaannya sampai tahun 2023.

Komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam pengembangan koperasi Syariah, sebagaimana telah diwujudkan dalam kebijakan produk hukum daerah dan diimplementasikan dalam program dan kegiatannya, mengantarkan Kota Padang Panjang ditetapkan sebagai Kota Koperasi Syariah di Sumatera Barat. Penetapan Kota Padang Panjang sebagai Kota Koperasi Syariah dilakukan langsung oleh Gubernur Sumatera Barat Irwan Prayitno saat peringatan Hari Koperasi ke 73 tahun 2020 pada tanggal 12 Juli 2020 di Padang.

Dengan adanya pelaksanaan konversi tersebut tentu ada akibat dari konversi yaitu dengan terjadinya perubahan pada setiap unsur perkoperasian. Baik terhadap manajemen, aspek keuangan, dan anggotanya. Untuk itu koperasi yang melakukan proses konversi perlu adanya bimbingan atau arahan dari Pemerintah, agar dapat melalui tahapan-tahapan proses tersebut (Fuadi, 2020).

Untuk menjembatani hal tersebut di atas, diperlukan program atau kebijakan dalam pelaksanaan konversi tersebut. Berdasarkan wawancara penulis dengan Kabid Koperasi pada Dinas Perdagangan, Koperasi dan UKM Kota Padang Panjang (Ernawati) menyatakan bahwa dalam rangka percepatan pengembangan koperasi syariah tersebut telah dilakukan beberapa kegiatan yang akan mendukung percepatan konversi tersebut. Adapun kegiatan yang dilakukan meliputi pelatihan penyusunan laporan koperasi Syariah bagi pengawas koperasi, pemberian reward kepada pengawas koperasi, pendampingan oleh Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah (STES Manna wa Salwa), dan Pembinaan Koperasi Syariah oleh Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sumatera Barat (Ernawati, wawancara prariset, 10 Juli

2020).

Sejak ditetapkannya Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 25 Tahun 2019 tentang Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang pada tanggal 2 Februari 2019, sampai pada awal tahun 2021, dari 48 (empat puluh delapan) koperasi yang aktif di Kota Padang Panjang, baru 1 (satu) koperasi yang telah berbadan hukum sebagai koperasi syariah yakni Koperasi Pegawai Negeri Balaikota Padang Panjang. Sedangkan, 20 (dua puluh) koperasi sedang proses konversi ke syariah, dimana koperasi tersebut telah melalui persetujuan anggota (RAT) dan proses transisi kegiatan usaha ke syariah, namun belum berbadan hukum sebagai koperasi syariah. Selain itu, terdapat 5 koperasi yang telah melaksanakan persetujuan anggota untuk konversi ke syariah (RAT), namun belum melaksanakan proses transisi kegiatan usaha ke syariah.

Tabel 1.2
Daftar Koperasi Proses Konversi ke Syariah di Kota Padang Panjang

No	Nama Koperasi	Alamat
Koperasi yang telah melaksanakan persetujuan RAT dan proses transisi ke syariah		
1	KSPPS ISI PADANG PANJANG	Kelurahan Guguk Malintang
2	KPRI SERAMBI MEKAH	Kelurahan Silaing Bawah
3	KSU SEHATI	Kelurahan Tanah Hitam
4	KPN SLTP 1	Kelurahan Balai-Balai
5	KPRI MAN KOTO BARU	Komplek Man Koto Baru
6	KPRI SMUN 2	Kelurahan Guguk Malintang
7	KOPKAR YARSI	Kelurahan Bukit Surungan
8	KPRI RSUD	Kelurahan Ganting
9	KPRI SMPN 3	Keurahan. Ekor Lubuk
10	KPRI SMA N 1	Kelurahan Guguk Malintang
11	KPRI SEDAR	Kelurahan Guguk Malintang
12	KPN SMP N 2	Kelurahan Guguk Malintang
13	KPN KOKANDIKO	Kelurahan Guguk Malintang
14	KPRI SMK 1	Kelurahan Guguk Malintang
15	KPRI SMPN 4	Kelurahan Silaing Atas
16	KPRI KOPRIDA DEPAG	Kelurahan Tanah PakLambik
17	KPRI MTSN	Kelurahan Bukit Surungan
18	KOP. PERGURUAN THAWALIB	Kelurahan Bukit Surungan
19	KOPERASI KARYAWAN PDAM	Kelurahan Pasar Usang

20	KOPPONTREN DINIYAH PUTRI	Kelurahan Pasar Usang
Koperasi yang telah melakukan persetujuan anggota (RAT) namun belum melakukan proses transisi ke syariah		
1	KSP KENCANA	Kelurahan Pasar Usang
2	KPN KOPESDA	Kelurahan Guguk Malintang
3	KSU AMAL HUSNA	Kelurahan Pasar Usang
4	KSP SAIYO SAKATO	Kelurahan Pasar Baru
5	KPN RUTAN	Kelurahan Tanah Pak Lambik

Sumber : Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang, 2021

Daftar Koperasi yang Belum Melakukan Proses Konversi ke Syariah
di Kota Padang Panjang

Tabel 1.3

No	Nama Koperasi	Alamat
1	KOPKAR POS DAN GIRO	Jl. Soekarno Hatta No. 1 Kel. Pasar Usang
2	KPN PENGADILAN NEGERI	Jl. Soekarno Hatta No. 09 Kel. Bukit Surungan
3	KOPPAS AIPT	Jl. Imam Bonjol No. 11 Kel. Pasar Baru
4	KOPPAS SAMUDERA	Jl. Imam Bonjol No. 28 Kel. Balai – Balai
5	KSP WARTA	Jl. St. Syahrir No.124 Kel. Silaing Bawah
6	KOPWAN MELATI	JL. Anas Karim No. 14 Kel. Silaing Bawah
7	PRIMKOPABRI	Jl.. Jendral Sudirman No. 204 Kelurahan Pasar Usang
8	KSU AKU	Jl. Anas Karim Kel Pasar Usang
9	KSP SAIYO SAKATO	Jl. Adi Negoro No. 6C Kel. Pasar Baru
10	KOPERASI JASA KARYA MANDIRI LESTARI	Jl. Sutan Syahrir, RT 002 Kel. Silaing Bawah
11	KPN KEJAKSAAN	Jl. Ahmad Dahlan No. 3 Kel.Guguk Malintang
12	KPN KARYATAMA	Jl. Ahmad Yani No. 102 Kel. Ngalau
13	KPN MAN GUNUNG	Jl. Ibrahim Musa Parabek Kel.Ganting
14	KSP MAKMUR	Jl. Gatot Subroto No. 2 Kel. Ngalau
15	KSP KENCANA	Jln. Anas Karim No.14 Kel. Pasar Usang
16	KPSP MERISI	Jl. Syech Ibrahim Musa Kel. Ganting
17	KSU SMK II	Jl. Syech Ibrahim Musa No. 26 Kel. Ganting
18	PRIMKOPAD SECATA B	Jl. Kh. Ahmad Dahlan Kel. Guguk Malintang
19	PRIMKOPOL RESORT	Jl. Pemuda Kel. Koto Panjang

20	KSU SEAYUN SELANGKAH	Jl. Urip Sumoharjo Kel. Tanah Pak Lambik
21	KUD MADYA	Jl. Gatot Subroto No. 2 Kel. Ngalau
22	KPN SEHAT	Jl. Anas Karim No. 14 Kel. Kampung Manggis
23	KSU MADANIY	Jl. H. Agus Salim Kel. Guguk Malintang

Sumber : Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang, 2021

Berdasarkan tabel diatas, perkembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang belum menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari persentase jumlah koperasi yang telah melaksanakan persetujuan anggota dan melaksanakan proses syariah di Kota Padang Panjang baru mencapai 21 (dua puluh satu) koperasi dari 48 (empat puluh delapan) koperasi yang aktif di Kota Padang Panjang atau 44 % (empat puluh empat perseratus) dari jumlah koperasi yang ada.

Apabila kita lihat dari target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Padang Panjang Tahun 2018-2023, dimana target capaian pada tahun 2021 ditetapkan sebesar 62,25 % (enam puluh dua koma dua lima perseratus) atau mencapai 30 (tiga puluh) koperasi. Kondisi tersebut tentu masih jauh dari target pengembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang. Untuk itu, menjadi kewajiban Pemerintah Kota Padang Panjang untuk memfasilitasi pelaksanaan konversi ke syariah terhadap koperasi konvensional yang ada, dalam rangka pencapaian visi dan misi Walikota Padang Panjang Tahun 2018-2023. Sehingga koperasi yang belum melakukan konversi ke syariah yang berjumlah 27 (dua puluh tujuh) koperasi dapat melaksanakan proses konversi dan transisi ke syariah.

Hasil observasi sementara penulis, masih banyak praktek rentenir yang mengandung unsur ribawi di Kota Padang Panjang khususnya di kawasan Pasar Pusat, kawasan yang menjadi sentra perekonomian bagi masyarakat Kota Padang Panjang dan sekitarnya. Hal ini disebabkan, prosedur untuk memperoleh pinjaman sangat mudah, tanpa agunan, dan langsung cair, serta nasabah tidak perlu repot untuk membayar angsuran, sebab metode

pembayaran pinjaman tersebut dijemput langsung oleh rentenir.

Fenomena banyaknya praktek rentenir di Kota Padang Panjang, mendapat perhatian serius dari DPRD Kota Padang Panjang. Idris al Hafiz dari Fraksi PKS menyatakan bahwa praktek rentenir yang ada sangat meresahkan masyarakat Kota Padang Panjang, karena hal ini tentu tidak sesuai dengan sebutan Kota Padang Panjang sebagai Kota Serambi Mekah. Untuk itu diminta kepada Pemerintah Daerah serius dan konsisten dalam melaksanakan program pemberdayaan ekonomi masyarakat yang telah ditetapkan dalam RPJMD Kota Padang Panjang, yaitu dengan melakukan percepatan dalam fasilitasi konversi koperasi konvensional menjadi koperasi syariah di Kota Padang Panjang (Pendapat Akhir Fraksi DPRD Kota Padang Panjang tanggal 30 Desember 2020).

Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan konversi koperasi konvensional ke Koperasi Syariah merupakan keputusan yang strategis, yang tidak hanya berpengaruh terhadap perubahan produk dan sistem, namun juga kepada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan koperasi atau budaya kerjanya, serta perubahan yang signifikan terhadap laporan keuangan serta pendapatan yang berbeda dari konvensional. Kebijakan ini menarik untuk dikaji dan diteliti untuk melihat peluang pengembangan konversi koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisa lebih mendetail melalui analisis *strength, weakness, opportunity, threats* (SWOT) terhadap konversi koperasi syariah. Dengan alat analisis SWOT akan dilakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis sehingga menghasilkan suatu strategi bagi Pemerintah Kota Padang Panjang dalam rangka pencapaian tujuan sebagaimana tercantum dalam visi dan misi Walikota Padang Panjang Tahun 2018-2023 (Rangkuti, 1998).

Analisis SWOT merupakan metode analisa yang berguna untuk menganalisis suatu topik permasalahan dari 4 (empat) aspek yaitu aspek kekuatan, aspek kelemahan, aspek kesempatan, dan aspek ancaman yang

menentukan kinerja organisasi. Pemakaian analisis SWOT yang tepat akan membantu untuk melihat aspek yang tidak terlihat dalam organisasi (Nisak, 2013).

Pelaksanaan analisis SWOT dilakukan dengan melakukan analisis faktor-faktor internal yang mendukung untuk kemajuan pengembangan koperasi syariah untuk menutupi kelemahannya, serta memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dari analisis tersebut untuk menutupi ancaman yang menjadi hambatan untuk kemajuan pengembangan koperasi syariah. Dengan analisis ini akan diketahui faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi atau suatu kebijakan sehingga menghasilkan rancangan program yang relevan atau dengan analisis ancaman dan peluang akan mengakibatkan organisasi dapat menghasilkan kegiatan yang dapat mengantisipasi ancaman (Satori & Komariah, 2009).

Pentingnya penelitian ini karena dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang melalui metode SWOT, sehingga dapat mengurangi terjadinya ancaman serta memberikan pengayaan yang menghasilkan strategi dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis paparkan, penulis ingin melakukan penelitian tentang **“Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pemaparan diatas, agar penelitian lebih terarah dan tidak menyimpang dari topik yang dipersoalkan maka fokus penelitian yaitu analisis SWOT terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

C. Rumusan Masalah

1. Apa faktor internal dan faktor eksternal dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang?
2. Bagaimana analisis SWOT terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.
2. Untuk melakukan analisis SWOT terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

Dalam penulisan tesis ini ada beberapa manfaat yang ingin dicapai oleh penulis, yaitu:

1. Mengembangkan disiplin ilmu Ekonomi Syariah serta menambah wawasan bagi pembaca khususnya mengenai koperasi Syariah.
2. Memberikan informasi dan wawasan bagi perkembangan ilmu Ekonomi Syariah, khususnya tentang manajemen koperasi Syariah.
3. Menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Padang Panjang khususnya dalam pengembangan Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.
4. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang meneliti terkait dengan pengelolaan manajemen koperasi syariah.

Adapun luaran penelitian yang penulis harapkan adalah terbitnya materi tesis ini di dalam bentuk artikel pada jurnal ilmiah baik cetak maupun online

sehingga bisa menjadi bahan tambahan untuk bacaan para pembaca. Dengan diterbitkannya dalam bentuk jurnal penulis berharap jurnal penulis bisa terindeks di jurnal nasional dan internasional.

F. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan singkat tentang terminologi yang digunakan di dalam penelitian. Adapun terminologi yang ingin penulis jelaskan adalah sebagai berikut:

a. Analisis SWOT

Analisis SWOT yang penulis maksud disini adalah sebuah analisis yang mengukur bagaimana peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan terhadap pelaksanaan Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.

b. Konversi

Konversi terkait bagaimana proses perubahan dari satu sistem ke sistem yang lainnya yang lebih baik. Proses konversi dari konvensional ke syariah, terkait dengan perubahan terhadap sistem, kebijakan, prinsip, peraturan, dan pengaturan yang mendasarinya.

c. Koperasi Syariah

Secara filosofi, prinsip dalam pengelolaan koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan para anggota berdasarkan asas gotong royong. Hal ini sesuai dengan pemahaman syariat, yaitu prinsip *ta'waun ala birri* atau gotong royong dan bersifat kolektif atau berjamaah dalam kemandirian hidup. Dalam prakteknya, pelaksanaan operasional koperasi Syariah adalah menggunakan akad syirkah *mufawwadhoh*, yakni suatu usaha yang dimiliki secara kolektif atau bersama-sama oleh dua orang atau lebih, dimana para pemiliknya menyetorkan modal dalam jumlah yang sama dan berpartisipasi dalam usaha dengan bobot yang sama pula. Adapun dalam pelaksanaan usaha, para pihak mempunyai hak dan kewajiban. Selain itu, para pihak tidak dipekenankan menyetor modal yang lebih besar dari yang telah disepakati dan

mendapatkan keuntungan yang lebih banyak pula dibanding dengan pihak lainnya (Buchori et al., 2019).

Jadi, maksud dari judul peneliti “**Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang**” adalah melakukan analisis SWOT terhadap pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang, yang meliputi aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait dengan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Konsep Dasar Koperasi Secara Umum

a. Pengertian Koperasi

Koperasi berasal dari kata “*cooperation*” yang artinya kerjasama. Istilah koperasi dipahami sebagai badan hukum yang dimiliki secara bersama oleh anggotanya yang menjalankan kegiatannya dalam usaha perekonomian, keanggotaannya bergabung secara sukarela dan didasari atas hak dan kewajiban yang sama, dengan kewajiban melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya (Kartasapoetra, 2001).

Koperasi sebagai badan usaha bersama yang dimiliki anggotanya yang beraktifitas dalam bidang ekonomi bertujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan ekonomi para anggotanya.

Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa koperasi merupakan badan usaha yang melaksanakan aktifitasnya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan, yang keanggotaannya terdiri dari individu-individu atau badan hukum koperasi.

Sedangkan R. S. Soerja Atmadja menyatakan koperasi sebagai bentuk persekutuan dari orang-orang yang melandaskan persamaan derajat sebagai manusia, tidak membedakan agama atau haluan politik, secara sukarela bergabung dalam memenuhi kebutuhan bersama yang bersifat materil atau tanggungjawab” (Hendrojogo, 2004).

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dipahami bahwa pada prinsipnya hakikat dari koperasi adalah persekutuan orang-orang atau badan usaha koperasi yang secara kolektif saling bekerjasama dalam bidang ekonomi berdasarkan kekeluargaan dan gotong royong.

b. Landasan dan Asas Koperasi

Pasal 2 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, menyatakan bahwa koperasi sebagai badan usaha berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta berdasar atas asas kekeluargaan.

Dengan melakukan analisa terhadap Undang-Undang Dasar Tahun 1945, dapat dipahami bahwa koperasi sebagai badan usaha perekonomian sesuai dengan nilai-nilai luhur bangsa Indonesia. Secara implisit dapat dipahami dalam Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 yang menyatakan perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Penjelasan pasal tersebut juga menyatakan bahwa Pasal 33 sebagai dasar demokrasi ekonomi Indonesia yang bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat pada umumnya yang berdasarkan asas kekeluargaan. Maka badan usaha ekonomi yang sesuai dengan negara kita adalah koperasi.

Keistimewaan koperasi dibandingkan dengan badan usaha lainnya adalah koperasi berperan sebagai pelaku utama dalam meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasilnya. Sedangkan BUMN melaksanakan usaha untuk menyeimbang dan perintis perekonomian Indonesia. BUMS lebih berperan dalam peningkatan ekonomi nasional.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa negara Indonesia secara filosofis mempunyai dasar dan landasan dalam pengurusan perekonomian di Indonesia yang bercirikan keadilan sosial, Pasal 33 UUD 1945 dan perubahannya. Badan usaha yang cocok dan mendukung untuk itu adalah koperasi.

c. Tujuan dan Fungsi Koperasi

Koperasi di Indonesia pada prinsipnya bertujuan untuk meningkatkan taraf perekonomian anggota pada khususnya, dan masyarakat secara umum. Koperasi adalah persekutuan individu, bukan persekutuan modal sehingga keuntungan tidak menjadi ukuran utama

kesejahteraan anggota. Koperasi lebih mengutamakan manfaat yang didapatkan anggota daripada laba. Namun, koperasi harus berusaha agar dalam menjalankan usahanya tidak menderita kerugian. Untuk itu, hal tersebut hanya dapat dicapai dengan usaha dan jasa yang diberikan oleh anggotanya. Disamping itu, tujuan penting lainnya yaitu menciptakan masyarakat yang secara material dan spiritual adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Partomo, 2009).

Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pada Pasal 3 dinyatakan bahwa: “Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian Nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

Sedangkan mengenai fungsi koperasi diatur dalam Pasal 4 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yaitu berfungsi sebagai berikut:

- a. mewujudkan kesejahteraan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya;
- b. berfungsi dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- c. memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar pondasi perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko-gurunya;
- d. meningkatkan pertumbuhan perekonomian nasional, sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Koperasi dalam menjalankan usahanya selain memiliki peranan dan fungsi, juga mempunyai prinsip-prinsip sebagaimana tercantum dalam Pasal 5 UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yaitu: sukarela dan terbuka, demokratis, adil, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, dan kemandirian.

2. Konsep Dasar Koperasi dalam Islam

a. Pengertian *Syirkah*

Dalam ilmu fiqh, konsep koperasi dikenal dengan *Syirkah Ta'awuniyyah* yang mempunyai makna yang sama dengan kata *al-Ikhtilat*, yaitu persekutuan dalam ekonomi yang berorientasi kepada kebersamaan (Junaedi, 1993).

Sayyid Sabiq menyatakan *syirkah* ialah akad antara dua orang bersekutu pada pokok harta (modal) dan keuntungan (Sabiq, 2018).

Taqiyuddin Abi Bakar mendefinisikan *syirkah* yaitu menetapkan suatu hak pada sesuatu yang satu untuk dua orang atau lebih dengan cara yang telah diketahui (Taqiyudin Abi Bakar Ibn Muhammad al-Husaini, t.th.). Sedangkan, M. Hasbi Ash Shiddieqy memberikan pengertian *syirkah* yaitu suatu akad yang terjadi antara dua orang atau lebih dengan cara tolong-menolong dalam bekerja pada suatu usaha dan membagi keuntungannya (Ash-Shiddieqy, 1999).

Secara filosofis, yang menjadi dasar dari pembentukan koperasi adalah ide dan gagasan koperasi mengadopsi hal-hal yang mendukung persamaan dan sesuai dengan syariat Islam, yaitu adanya unsur gotong royong, tolong-menolong (*ta'awun*), persaudaraan (*ukhuwah*) dan nilai demokrasi (*musyawarah*) sebagaimana dalam Al-Quran yang memerintahkan manusia untuk saling bekerja sama dan tolong menolong dalam kebaikan dan mencerminkan ketakwaan kepada Allah Subhana wata'ala.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, dapat dipahami *syirkah* sebagai bentuk kerjasama, dan persekutuan antara dua orang atau lebih untuk mencapai keuntungan bagi para pihak dan kerugiannya ditanggung bersama.

b. Landasan Hukum *Syirkah*

Secara syariat dasar hukum *syirkah* ada dalam Al-Qur'an, Sunnah, dan *ijma* ulama. Firman Allah Subhana wata'ala, QS: An-nissa (4) ayat 12:

فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ ..

“...maka mereka bersekutu dalam yang sepertiga itu”.{4}:12)

Dasar hukum *syirkah* dalam dalam Sunnah, yaitu sabda Rasulullah Saw. dalam sebuah hadist qudsi, Allah Subhana wata'ala berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ أَنَا ثَالِثُ الشَّرِيكَيْنِ مَا لَمْ يَخُنْ أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ
فَإِذَا خَانَ خَانَهُ خَرَجْتُ مِنْ بَيْنِهِمَا

“Aku ini orang ketiga dari dua orang yang berserikat, selama mereka tidak mengkhianati sesama temannya. Apabila salah seorang telah berkhianat terhadap temannya, aku keluar dari keduanya”(HR. Abu Dawud).

Adapun dasar *Ijma* berdasarkan keterangan Sayid Sabiq yang menyatakan bahwa sebagaimana dikemukakan oleh Ibnu al-Mundzir, adanya *ijma* para ulama mengenai kebolehan *syirkah* (Sabiq, 2018).

c. Rukun dan Syarat *Syirkah*

Ulama Hanafiyah berpendapat, bahwa secara umum rukun *syirkah* adalah *shighat* akad (*ijab* dan *qabûl*). Sedangkan pendapat mayoritas ulama yaitu subyek akad *syirkah*, *shighat* akad dan objek akad (Saripudin, 2016).

Mengenai syarat-syarat yang terkait dengan *syirkah* menurut hanafiyah, yaitu: (Setiawan, 2013)

1. Berkaitan dengan segala bentuk *syirkah* baik berbentuk materiil maupun dengan bentuk yang lainnya. Harus memenuhi dua syarat, yaitu:

- Yang terkait dengan materiil yang diakadkan adalah harus

dapat diterima sebagai perwakilan;

- Yang terkait dengan pembagian keuntungan harus jelas dan diketahui oleh para pihak.
2. Berkaitan dengan *syirkah mal* (harta). Harus memenuhi hal sebagai berikut:
 - Modal yang dijadikan objek akad adalah alat pembayaran (nuqud);
 - Sebagai modal atau harta pokok ada ketika akad dilakukan baik jumlahnya sama ataupun berbeda.
 3. Segala sesuatu yang terkait dengan *syirkah mufawadhah* bahwa disyaratkan:
 - Modal atau pokok harta harus sama;
 - Bagi yang *bersyirkah* ahli untuk *kafalah*;
 - Bagi yang dijadikan objek akan disyaratkan *syirkah* umum, yakni pada semua macam jual beli atas perdagangan.
 4. Mengenai syarat-syarat yang terkait dengan *syirkah inan* sama dengan syarat-syarat *syirkah mufawadhah*.

Ulama Malikiyah menyatakan bahwa syarat-syarat yang terkait dengan orang yang melakukan akad yaitu merdeka, baligh dan pintar. Sedangkan Syafi'iyah berpendapat bahwa *syirkah* yang sah hukumnya hanyalah *syirkah inan* sedangkan *syirkah* yang lainnya batal (Setiawan, 2013).

d. **Bentuk-Bentuk dan Ketentuan Hukum *Syirkah***

Mengenai bentuk-bentuk *syirkah*, para ulama berbeda dalam menentukan bentuk-bentuk *syirkah*, terutama di kalangan empat mazhab. *Syirkah* sebagaimana pendapat ulama Hanafiyah, terbagi menjadi *syirkah milk* dan *syirkah 'uqud*.

Syirkah milk adalah suatu barang yang dimiliki oleh dua orang atau lebih tanpa melalui akad syariah. *Syirkah milk* ini terbagi atas dua bagian, yaitu: (Sabiq, 2018)

- a) *Syirkah Ikhtiyâriyah*, yaitu suatu bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih terhadap kepemilikan bersama suatu harta. Contoh Pak A dan Pak B membeli sebuah tanah bersama-sama.
- b) *Syirkah Jabbâriyah*, yaitu suatu bentuk perserikatan antara para pihak mengenai kepemilikan bersama terhadap suatu harta, akibat suatu peristiwa yang harus diterima oleh para pihak. Contoh, A dan B menerima warisan sebuah tanah.

Dalam pandangan ulama Hanafiyah, dijelaskan bahwa hukum kedua *syirkah* tersebut adalah para pihak yang bersekutu seolah-olah pihak lain dalam bagian teman serikatnya. Para pihak tidak boleh melakukan perbuatan terhadap benda yang menjadi bagian temannya tanpa izin temannya itu, karena meskipun para pihak secara kolektif menjadi pemilik atas benda, namun para pihak yang berserikat tidak memiliki kewenangan atas benda yang menjadi bagian pihak lain (Zuhaili, 2011).

Sedangkan pendapat ulama Hanafiyah menyatakan *syirkah 'uqûd* sebagai suatu bentuk persetujuan antara dua orang atau lebih untuk berserikat di dalam modal dan keuntungannya (Zuhaili, 2011).

Berdasarkan jenis-jenis *syirkah* yang telah disampaikan, para ulama menyatakan bahwa *syirkah 'inân* hukumnya dibolehkan. Sedangkan *syirkah* yang lainnya masih diperselisihkan. Ulama Syafi'iyah, Dhahiriyah, dan Imamiyah berpendapat bahwa semua *syirkah* tersebut hukumnya batal kecuali *syirkah 'inân* dan *syirkah mudlârabah*. Ulama Malikiyah membolehkan semua jenis *syirkah*, kecuali *syirkah wujûh*. Hanbaliyah membolehkan semua jenis *syirkah*, kecuali *syirkah mufawwadlah*. Sedangkan Hanafiyah dan Zaidiyah membolehkan semua jenis *syirkah* tersebut tanpa kecuali, apabila syarat-syarat yang telah ditentukan terpenuhi. Di bawah ini akan dijelaskan jenis-jenis *syirkah* tersebut menurut versi Syafi'iyah, yang meliputi empat macam bentuk *syirkah* sebagaimana dijelaskan di

atas.

a. Syirkah 'inân

Menurut Sayyid Sabiq syirkah'*inân* adalah dua pihak yang berserikat atau bekerjasama dalam harta (modal) untuk diperdagangkan dan keuntungan dibagi antara mereka. Dalam syirkah '*inân* para pihak tidak dibenarkan hanya bersekutu dalam keuntungan saja, sedangkan dalam kerugian ia dibebaskan. (Sabiq, 2018)

Karakteristik dalam syirkah '*inân* tidak ada persamaan dalam modal, *tasharruf* (tindakan hukum), dan keuntungan serta kerugian. Hal ini dalam prakteknya dalam syirkah '*inân*, antara para pihak yang berserikat, modal yang diinvestasikan boleh sama dan boleh tidak.

b. Syirkah Mufawwadlah

Secara bahasa kata *mufawwadlah* adalah *al-musâwah*, yang artinya persamaan. Dalam syirkah *mufawwadlah* terdapat unsur persamaan dalam modal, keuntungan, melakukan *tasharruf* (tindakan hukum), dan lain-lainnya (Zuhaili, 2011).

Dalam arti istilah, sebagaimana didefinisikan oleh Wahbah Zuhaili, syirkah *mufawwadlah* adalah suatu akad yang dilakukan oleh para pihak untuk berserikat dan bekerja sama untuk mengerjakan suatu perbuatan dengan syarat para pihak mempunyai kesamaan dalam modal, *tasharruf* dan agamanya, dan para pihak bertanggungjawab atas yang lainnya di dalam hal-hal yang wajib dikerjakan, baik berupa penjualan maupun pembelian (Zuhaili, 2011).

Ulama Hanafiyah dan Malikiyah, menyatakan hukum syirkah *mufawwadlah* dibolehkan. Hal ini karena syirkah *mufawwadlah* banyak dilakukan oleh orang selama beberapa waktu, tetapi tidak ada seorang pun yang menolaknya. Namun, Imam Syafi'i tidak membolehkannya. Alasan Imam Syafi'i adalah tidak ada dasarnya dalam *syara'*. Sebab, sangat sulit untuk mewujudkan persamaan dalam berbagai hal, sebab, ada unsur *gharar* dan ketidakjelasan.

Menurut Syafi’I, hadis yang dijadikan landasan hukum oleh Hanafiyah, merupakan hadis yang tidak shahih dan tidak dapat diterima (Sabiq, 2018).

c. *Syirkah Wujûh*

Syirkah wujûh adalah dua orang atau lebih yang melakukan pembelian tanpa menggunakan modal berdasarkan kepercayaan para pedagang, dengan berpegang kepada penampilan mereka dengan ketentuan mereka bersekutu dalam keuntungannya (Sabiq, 2018).

Ulama Hanafiyah, Hanbaliyah, Zaidiyah, berpendapat bahwa hukum *syirkah wujûh* adalah boleh, karena wujudnya berupa pekerjaan tertentu. Para pihak boleh membeli barang yang berbeda dan keuntungan dibagi di antara para peserta, sesuai dengan persentase bagian masing-masing dalam kepemilikan atas barang yang dibeli. Pendapat berbeda dari Malikiyah, Syafi’iyah, dan Zhahiriyah, yang menyatakan bahwa *syirkah* selalu berkaitan dengan harta dan pekerjaan, sedangkan dalam *syirkah wujûh* hukumnya batal. Sebab, yang terlihat hanya wujud para pihak yang berserikat, sebagai dasar untuk mendapatkan kepercayaan dari para pedagang (Zuhaili, 2011).

d. *Syirkah ‘Abdân*

Syirkah ‘abdân adalah suatu persetujuan bersama untuk melaksanakan suatu pekerjaan antara dua pihak atau lebih dengan ketentuan upah kerjanya dibagi di antara mereka sesuai dengan kesepakatan (Sabiq, 2018). Contoh dari *syirkah ‘abdân* ini seperti, tukang bangunan dan beberapa temannya berserikat dalam membuat rumah tinggal.

Menurut Malikiyah, Hanafiyah, Hambaliyah, dan Zaidiyah, *syirkah ‘abdân* hukumnya boleh, sebab bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Sedangkan Ulama Syafi’iyah, Imamiyah, dan Imam Zufar dari Hanafiyah, *syirkah ‘abdân* hukumnya batal, sebab *syirkah* itu hanya khusus dalam modal saja, bukan dalam pekerjaan.

e. Sifat Akad Syirkah

Sebagian besar ulama fikih berpendapat bahwa akad *syirkah* termasuk akad yang diperbolehkan, tetapi bukanlah sesuatu yang dilazimkan. Berdasarkan hal tersebut, para pihak yang bersepakat berhak membatalkan atau mengakhiri akad apabila dikehendaki para pihak. Kecuali, apabila ada hal-hal yang disyaratkan pada akad bahwasanya pembatalan atau pemutusan akad tersebut harus diketahui oleh pihak lain untuk mencegah kemudharatan (Anggadini, 2017).

Hikmah dari adanya syirkah, pada hakikatnya akan menciptakan kekuatan dan kemandirian ummat Islam dalam bidang ekonomi. Diharapkan dengan implementasi akad syirkah di masyarakat akan terjalannya persaudaraan dan solidaritas untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

3. Konsep Konversi

Dalam KBBI, konversi juga mempunyai maksud sebagai suatu perubahan dari satu bentuk atau format ke bentuk atau format yang lain (KBBI Daring, kbbi.kemdikbud.go.id, akses tanggal 2 Maret 2021).

Istilah konversi juga terkait bagaimana proses perubahan dari satu sistem ke sistem yang lainnya yang lebih baik. Lembaga keuangan yang melakukan konversi dari konvensional ke syariah, akan mengalami perubahan terhadap sistem, kebijakan, prinsip, peraturan, dan pengaturan yang mendasarinya (Damanuri, 2012).

Mengenai teknis konversi koperasi konvensional menjadi koperasi syariah diatur dalam Pasal 5 Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 11 Tahun 2017 tentang Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi, yaitu sebagai berikut:

1. Persetujuan Anggota

Anggota adalah pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi.

Oleh sebab itu, pelaksanaan konversi koperasi konvensional

menjadi koperasi syariah harus dengan persetujuan anggotanya melalui Rapat Anggota Tahunan atau Rapat Anggota Luar Biasa.

2. Proses Transisi

Setelah adanya persetujuan anggota melalui Rapat Anggota Tahunan atau Rapat Anggota Luar Biasa, selanjutnya koperasi paling lama 2 (dua) tahun sebelum perubahan anggaran dasar melaksanakan transisi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

3. Perubahan Anggaran Dasar

Setelah dilaksanakan proses transisi, langkah hukum yang harus ditempuh adalah perubahan anggaran dasar kepada Menteri untuk memperoleh pengesahan, dalam anggaran dasar koperasi tersebut mencantumkan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah.

4. Penerapan Prinsip Syariah

Proses selanjutnya koperasi setelah melaksanakan perubahan anggaran dasar menjadi koperasi syariah wajib melaksanakan dan mematuhi prinsip syariah. Artinya koperasi wajib mengimplementasikan prinsip syariat dalam kegiatan usaha koperasi berdasarkan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia.

5. Perubahan Kegiatan Usaha

Setelah dilakukan perubahan anggaran dasar dan disetujui oleh Menteri, koperasi harus melakukan perubahan terhadap kegiatan usaha koperasi berdasarkan prinsip syariah dalam jangka waktu 1 (satu) tahun.

6. Dilarang Berubah kembali menjadi konvensional

Proses terakhir, koperasi yang telah mengubah kegiatan usaha menjadi berdasarkan prinsip syariah dilarang berubah kembali

menjadi koperasi konvensional.

4. Analisis SWOT

a. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis atau terstruktur dalam upaya merumuskan strategi sebuah perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada beberapa aspek yaitu kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui 3 tahap analisis yaitu yang pertama Tahap Pengumpulan Data yang kedua Tahap Analisis dan yang ketiga Tahap Pengambilan Keputusan (Rangkuti, 1998).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 1998).

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dipergunakan untuk mencari keuntungan dalam kesempatan suatu organisasi dengan kekuatannya, dengan menghindari ancaman (M. R. N. Irawan, 2017).

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam satu tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan (Siagian, 2003).

Beberapa perkembangan di lingkungan eksternal menimbulkan ancaman. Ancaman lingkungan adalah tantangan yang muncul dari kecendrungan atau perkembangan yang tak diinginkan, yang menimbulkan pengurangan penjualan atau laba, jika tidak ada tindakan pemasaran bertahan. Di satu sisi, bisnis harus mencari peluang yang atraktif dan di sisi lain harus mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal (dan Keller, 2009).

b. Tujuan Penerapan SWOT

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk menghadapi persaingan pasar, terutama dalam menghadapi pasar global, suatu perusahaan harus bisa menetapkan metode SWOT sebagai landasan dasar perumusan strategi pemasaran untuk meningkatkan nilai daya saing bagi produknya, strategi ini perlu dilibatkan dengan menggunakan metode SWOT sebagai metode utama guna meningkatkan penjualan, faktor-faktor internal dan eksternal menjadi langkah-langkah awal untuk melakukan strategi-strategi guna mengoptimalkan usaha untuk meraih kesuksesan (Elyarni & Hermanto, 2016).

Tujuan lain diperlukan analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang beredar di pasaran pasti akan mengalami pasang surut dalam penjualan atau yang dikenal dengan istilah daur hidup produk. Konsep daur hidup produk dirujuk berdasarkan realita yang terjadi di pasar, bahwa konsumen memiliki tingkat kejenuhan dalam memakai suatu produk (Komala & Wijaksana, 2019). Adapun fase daur hidup suatu produk tersebut adalah:

- a. Fase I yaitu masa pengenalan suatu perusahaan dalam meluncurkan produknya ke pasaran
- b. Fase II adalah masa pertumbuhan, pada saat produk yang diciptakan oleh perusahaan telah masuk ke pasaran dan mulai diminati konsumen.
- c. Fase III adalah dimana produk perusahaan telah mencapai kematangan atau kedewasaan.

- d. Fase IV adalah masa penurunan penjualan suatu produk. Pada fase ini konsumen sudah mulai jenuh dengan produk yang dipakainya, sehingga pada fase ini perusahaan harus melakukan berbagai antisipasi jika tidak menginginkan dampak itu semakin parah. Tingkat keparahan itu bisa mengakibatkan penurunan penjualan yang otomatis menyebabkan menurunkan pendapatan perusahaan. Berdampak pada menurunnya nilai perusahaan di mata konsumen dan mitra bisnis (Fahmi, 2013).

c. Acuan Analisis SWOT

Setelah melakukan identifikasi situasi eksternal, suatu organisasi atau perusahaan harus menetapkan acuan analisis SWOT, yaitu keadaan yang menjadi pembanding untuk menetapkan apakah suatu kondisi disebut sebagai S, W, O, atau T. Acuan analisis SWOT diperlukan untuk mengurangi perbedaan penilaian terhadap suatu kondisi. Acuan yang dapat digunakan untuk menetapkan SWOT adalah (Rangkuti, 1998) :

- a. Arah atau tujuan organisasi

Menetapkan SW (kekuatan, kelemahan) dapat dibantu dengan menggunakan acuan arah organisasi, yaitu tujuan atau kondisi masa depan yang diinginkan oleh organisasi.

- b. Posisi organisasi (dalam kerangka kunci keberhasilan/ KSF)

Dapat digunakan sebagai kerangka untuk memetakan posisi organisasi dibandingkan organisasi lain yang menjadi pesaingnya.

- c. Acuan VRIO

Kerangka ini dilakukan untuk melengkapi analisis SW dengan acuan posisi organisasi. Kerangka analisis VRIO (*Value-Rareness-Imitability-Organization*) dikembangkan sebagai salah satu cara untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan organisasi kerangka kerja VRIO terstruktur dalam empat rangkaian pertanyaan bertingkat, yaitu: *Value, Rareness, Imitability, Organization* (Rangkuti, 1997:145).

Jawaban dari keempat pertanyaan tersebut akan menentukan

apakah sumberdaya dan kapasitas tertentu dari sebuah organisasi atau perusahaan termasuk sebagai kekuatan atau kelemahan. Penjelasan dari empat pertanyaan tersebut adalah:

- 1) *Value*, apakah sumberdaya dan kapasitas yang dimiliki berharga, yaitu sangat bermanfaat bagi organisasi untuk merespon ancaman dan peluang lingkungan?
- 2) *Rareness*, apakah sumber daya dan kapasitas yang dimiliki tersebut langka, yaitu tidak banyak pesaing yang telah memiliki sumber daya dan kapasitas tersebut?
- 3) *Imitability*, apakah sumberdaya dan kapasitas yang berharga dan langka tersebut sulit dan membutuhkan biaya besar untuk ditiru?
- 4) *Organization*, apakah organisasi mampu memanfaatkan secara penuh dan terus mengembangkan sumberdaya dan kapasitas yang dimiliki tersebut?

Kadang-kadang organisasi mengalami kesulitan untuk menentukan dan menilai pesaing utamanya. Misalnya, organisasi yang monopoli, jauh lebih kuat dibanding pesaingnya, tidak ada pesaing, dan jika pesaing dapat teridentifikasi, sulit menemukan data yang dipergunakan untuk membandingkan. Menghadapi kondisi seperti ini, penilaian isu internal untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan acuan kinerja masa lalu, standar kinerja yang telah disepakati dan atau opini *stakeholder* utama yang dilayani.

d. Strategi dalam Memanfaatkan Kekuatan dan Menangani Kelemahan

Strategi yang dihasilkan dari analisis terhadap kekuatan dan kelemahan adalah (Rangkuti, 2013):

a. Strategi memanfaatkan kekuatan

- 1) Pendekatan SO (kekuatan dan peluang)

Strategi ini dilakukan dengan melihat kekuatan yang paling

mungkin digunakan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Pendekatan ST (kekuatan dan ancaman)

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal.

b. Strategi menangani kelemahan

1) Strategi WO (kelemahan dan peluang)

Strategi berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Pendekatan ini bertujuan untuk merumuskan strategi dengan fokus untuk perbaikan-perbaikan internal. Strategi ini berusaha kompetensi yang sebelumnya lemah untuk dibangun agar kesempatan tertentu tidak hilang.

2) Pendekatan WT (kelemahan dan ancaman)

Strategi ini berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Pendekatan ini merumuskan strategi yang berawal dari pemikiran bahwa ada kelemahan yang dirasakan oleh organisasi.

e. Strategi Menghadapi Peluang dan Ancaman

a. Strategi Menghadapi Peluang

Ada dua strategi menghadapi peluang (Tedjo Tripomo, 2005), yaitu:

1) Pendekatan OS (peluang dan kekuatan)

Langkah awal yang dilakukan adalah penetapan peluang yang akan dicapai. Fokus utama pendekatan ini dengan menghasilkan strategi dengan menggunakan peluang sebagai langkah awal. Selanjutnya ditetapkan kekuatan organisasi yang sesuai untuk digunakan mendapatkan peluang tersebut.

2) Pendekatan OW (peluang dan kelemahan)

Pendekatan ini melakukan penetapan terhadap peluang

yang ingin dicapai. Pendekatan ini merumuskan strategi dengan pendekatan awal suatu peluang yang ingin dimanfaatkan. Berdasarkan peluang tersebut kemudian ditemukan kelemahan-kelemahan yang harus diperbaiki supaya dapat menghasilkan peluang.

b. Strategi Menghadapi Ancaman

Ada dua strategi menghadapi ancaman (Tedjo Tripomo, 2005), yaitu:

1) Pendekatan TS (ancaman dan kekuatan)

Pendekatan ini memulai dengan menetapkan ancaman utama yang ingin ditangani. Melalui pendekatan akan dirumuskan suatu strategi dengan yang berdasarkan pada ancaman yang dirasakan, kemudian menemukan kekuatan yang bisa diandalkan untuk mengatasi ancaman tersebut.

2) Pendekatan TW (ancaman dan kelemahan)

Pendekatan ini memulai dengan menetapkan terlebih dahulu ancaman utama yang ingin ditangani. Pendekatan ini akan merumuskan strategi yang berangkat dari usaha untuk mengatasi ancaman. Selanjutnya menemukan kelemahan apa yang bisa dihilangkan dan bagaimana cara mengatasi kelemahan agar ancaman bisa diatasi.

f. Matriks SWOT

Matrik SWOT ini menjelaskan bagaimana peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan yang diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini merumuskan alternatif strategi sebagai berikut: (Rangkuti, 1998)

a. Strategi SO

Strategi ini ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-sebesarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.

c. Strategi WO

Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta menghindari ancaman.

Tabel 2.1
Matrik SWOT

	Kekuatan (S) Tetapkan kekuatan-kekuatan kunci internal perusahaan.	Kelemahan (W) Tetapkan daftar kelemahan-kelemahan kunci internal perusahaan.
Peluang (O) Tetapkan daftar peluang-peluang kunci eksternal perusahaan.	Strategi (SO) Rumuskan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Rumuskan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman (T) Tetapkan daftar ancaman-ancaman kunci eksternal perusahaan.	Strategi (ST) Rumuskan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Rumuskan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tahap proses penentuan strategi berdasarkan matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan peluang-peluang penting bagi perusahaan.

- b. Tentukan ancaman-ancaman serius bagi perusahaan.
- c. Tentukan kekuatan-kekuatan utama internal perusahaan.
- d. Tentukan kelemahan dominan internal perusahaan.
- e. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang perlu dimanfaatkan dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Catat hasilnya dalam sel SO.
- f. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan peluang-peluang eksternal yang dicoba untuk diraih. Catat hasilnya dalam sel WO.
- g. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengombinasikan antara kekuatan-kekuatan internal yang ada dan ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Catat hasilnya dalam sel ST.
- h. Tentukan dengan kegiatan-kegiatan penting yang perlu dilakukan setelah mengkombinasikan antara kelemahan-kelemahan internal yang ada dan ancaman eksternal yang mungkin timbul. Catat hasilnya dalam sel WT (Rangkuti, 1998).

g. Fungsi, Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT

a. Fungsi Analisis SWOT

Secara umum fungsi analisis SWOT sudah diketahui oleh sebagian besar tim teknis penyusunan atau *corporate plan*. Pekerjaan atau perencanaan strategi terfokus kepada perusahaan mempunyai sumberdaya dan kapabilitas yang dapat untuk menjalankan misi perusahaan itu dan mewujudkan visinya. Pengenalan terhadap kekuatan yang dimiliki perusahaan akan membantu untuk tetap perhatian dan melihat peluang baru yang ada, kemudian penilaian yang jujur terhadap kelemahan yang ada akan memberikan bobot pada rencana-rencana yang akan dibuat

perusahaan, jadi fungsi analisis SWOT yaitu menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta menganalisis peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan (Nisak, 2013).

b. Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT bermanfaat apabila telah jelas ditentukan dalam bisnis apa perusahaan tersebut beroperasi, dan kemana arah perusahaan masa depan serta apa saja ukuran yang digunakan untuk menilai keberhasilan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan semua misinya kemudian mewujudkan visinya dari hasil analisis akan dapat memetakan posisi sebuah perusahaan terhadap lingkungan sekitarnya dan menyediakan berbagai pilihan strategi umum yang sesuai, serta dijadikan dasar menetapkan sasaran yang dituju (Bilung, 2016).

c. Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT bertujuan untuk merumuskan dan menemukan strategi perusahaan secara keseluruhan, baik dari aspek-aspek penting kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap perusahaan dan pengamat bisnis banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan itu terus semakin meningkat, terutama pada era perdagangan bebas abad ke 21, yang mana antara satu sama yang lain saling berhubungan dan ketergantungan. Penggunaan analisis SWOT telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu sederhana contohnya yaitu pada rangkaian menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam peperangan atau pertempuran (Rangkuti, 1998).

Penggunaan analisis SWOT pada saat sekarang dipakai dalam penyusunan perencanaan bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menetapkan strategi jangka panjang, sehingga dapat dicapai arah dan tujuan perusahaan

secara terukur, efektif, dan efisien.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Dalam membuat tesis ini, penulis mencoba untuk membandingkan pemikiran penulis dengan pendapat dari beberapa penulis lainnya untuk mencapai titik temu dari pembahasan yang penulis teliti. Namun dari literatur yang ditemukan penulis, belum ada kajian khusus yang membahas tentang analisis SWOT konversi koperasi konvensional menjadi koperasi syariah. Dari hasil penelusuran yang penulis lakukan, penulis menemukan pembahasan yang secara tidak langsung berkaitan dengan masalah penulis, di antaranya adalah:

1. Artikel yang ditulis oleh Suud Fuadi pada *Journal of Islamic Business Law*, Volume 4 Issue 1 2020 yang berjudul Model Konversi dan Internalisasi Prinsip-Prinsip Syariah pada Koperasi Syariah Tunas Artha Mandiri. Artikel ini adalah penelitian dengan menggunakan metode *field research* melalui pendekatan penelitian kualitatif dengan diskriptif analisis pada Koperasi Tunas Artha Mandiri (TAM) Syariah sebagai koperasi dengan peringkat 23 Nasional sebagaimana tercatat dalam buku 100 koperasi besar di Indonesia. Penelitian ini secara khusus ditujukan untuk mendapatkan model konversi yang dilakukan oleh KSPPS TAM dan mendapatkan uraian tentang strategi internalisasi prinsip-prinsip syariah pada Koperasi TAM menuju sistem syariah. Dari pembahasan artikel ini dapat diketahui bahwa dalam melakukan konversi, KSPPS TAM menggunakan model menyeluruh dengan melakukan konversi secara bersamaan beberapa komponen TAM Syariah sebagai berikut: konversi kelembagaan, konversi sistem, konversi pengelola dan konversi anggota. Dalam rangka internalisasi prinsip syariah, KSPPS TAM melakukan upaya sebagai berikut: pelatihan dan pementapan, memagangkan pengelola di KSPPS lain, menguatkan gerakan keagamaan, dan membentuk Tim da'i.

2. Artikel yang ditulis oleh Aam Slamet Rusydiana dan Abrista Devi pada Jurnal *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*-Volume 9, No. 1 (2018) yang berjudul “*Mengembangkan Koperasi Syariah di Indonesia: Pendekatan Interpretative Structural Modelling (ISM)*”. Dalam penelitian ini membahas dalam pengembangan koperasi syariah masih mengalami banyak kendala, baik dari sisi internal, eksternal maupun regulasi. Hasil penelitian memberikan beberapa kesimpulan, antara lain: (1) strategi pengembangan koperasi syariah di Indonesia untuk meningkatkan UMKM untuk itu harus didukung khususnya pada aspek hukum koperasi syariah, (2) Perlu adanya pelatihan dan program sertifikasi untuk pengembangan manajemen koperasi syariah, dan (3) Pelaku utama dalam strategi pertumbuhan koperasi syariah di Indonesia adalah lembaga keuangan syariah.
3. Artikel yang ditulis oleh Fidiana pada *Iqtishadia Jurnal Ekonomi Perbankan Syariah* Vol. 4 2 Desember 2017 yang berjudul *Tinjauan Kritis Kesyariahan Koperasi Syariah*. Penelitian ini melakukan kajian terhadap kesyariahan koperasi syariah dengan mengacu pada ketentuan peraturan koperasi syariah yang ada. Hasil penelitian ini menemukan koperasi syariah tidak konsisten dengan ketidaksyariahannya dari sisi substansinya, walaupun secara bentuk menjalankan prinsip syariah. Hal itu terlihat dari ruang lingkup pengaturan simpan pinjam dan pembiayaan, kesiapan menanggung kerugian, serta substansi akad-akadnya.
4. Artikel yang ditulis oleh Zainil Ghulam pada *Jurnal Iqtishoduna* Vol. 7 No. 1 April 2016 yang berjudul “Implementasi Maqashid Syariah dalam Koperasi Syariah”. Dalam artikel dinyatakan bahwa Koperasi Syariah adalah merupakan salah satu penyelesaian masalah pengelolaan keuangan umat Islam yang berdasarkan syariah karena dilaksanakan berdasarkan prinsip kegiatan, tujuan dan kegiatan usahanya berdasarkan al-Qur’an dan Hadits. Kajian maqashid syariah dalam Koperasi Syariah khususnya harus lebih diintensifkan. Sebab, penelitian seperti ini masih

jarang dibahas. Koperasi Syariah sangat berperan dalam pembangunan ekonomi umat Islam, untuk itu dalam pelaksanaan pemenuhan kebutuhan dasar manusia tetap berpedoman kepada lima aspek maqashid Syariah yaitu menjaga agama, menjaga jiwa, menjaga akal, menjaga keturunan dan menjaga harta.

5. Artikel yang ditulis oleh Mursal pada Jurnal *Analytica Islamica*, Vol 5 No. 1 2016 yang berjudul Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Sumatera Barat Berbasis Kearifan Lokal “Tungku Tigo Sajarangan”. Dalam penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam rangka pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah perlu adanya pengotimalan peran Tungku Tigo Sajarangan, yaitu dengan program kerja sama. Pertama, melakukan kerja sama dengan berbagai stakeholder dan organisasi keagamaan. Kedua, melakukan kerja sama dengan institusi pemerintah untuk mengedarkan himbauan dan menetapkan regulasi untuk memperkuat keberadaan Lembaga Keuangan Mikro Syariah.
6. Artikel yang ditulis oleh Variyetmi Wira dan Gustati pada Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang pada tahun 2015 yang berjudul “Upaya Penguatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Rangka Pemberdayaan Perekonomian Masyarakat di Kota Padang” hasil penelitian menyimpulkan dalam upaya penanggulangan kemiskinan Pemerintah Kota Padang Panjang telah memperkuat Koperasi Jasa Keuangan Syariah dengan melakukan kerjasama dengan masyarakat. Diharapkan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dapat berperan sebagai wadah peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat Kelurahan yang miskin.
7. Artikel yang ditulis oleh Ali Sakti Hamonangan Nasution dan Paidi Hidayat pada Jurnal *Ekonomi dan Keuangan*, No. 7 Vol 2. 2014 yang berjudul “ Analisis Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan dengan Metode Analisis SWOT dan Analytical Hierarchy Process

(AHP) dari hasil penelitian didapatkan bahwa strategi pengembangan koperasi di Kota Medan yaitu dengan meningkatkan produksi koperasi baik secara kuantitas dan kualitas. Sedangkan berdasarkan analisis SWOT, bentuk strategi pengembangan koperasi adalah meningkatkan produksi, sumber daya manusia, peran serta pemerintah, restrukturisasi manajemen koperasi, kerjasama dengan badan usaha lain, dan melakukan efisiensi terhadap harga produk yang dihasilkan koperasi.

Dari pemaparan kajian penelitian relevan yang telah penulis sampaikan dapat disimpulkan bahwa pengembangan koperasi Syariah telah mulai berjalan di Indonesia. Hal ini telah didukung oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Walaupun secara legalitas belum ada undang-undang yang khusus mengatur tentang koperasi Syariah. Sebab, koperasi Syariah diharapkan dapat berperan dalam penanggulangan kemiskinan. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan peran serta seluruh pihak terkait. Baik itu pengurus, masyarakat sebagai anggota, dan Pemerintah. Khusus Pemerintah, sangat berperan dalam pembinaan dan pengawasan koperasi. Tanpa ada dukungan dan *political will* dari Pemerintah tentu percepatan pengembangan koperasi Syariah tidak akan berjalan.

Dari ringkasan penelitian relevan yang telah penulis paparkan, persamaan penelitian yang penulis lakukan adalah dalam hal pengkajian terhadap koperasi syariah. Namun, fokus penelitian penulis kepada analisis SWOT konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan memakai pendekatan kualitatif yakni mendalami tentang fenomena secara interpretatif terkait dengan peluang, tantangan, kekuatan, dan kelemahan terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan di Kota Padang Panjang, yang dilakukan pada koperasi yang telah melaksanakan konversi ke syariah di Kota Padang Panjang dengan jumlah 22 (dua puluh dua) koperasi, yang dimulai sejak bulan Mei 2021 sampai dengan bulan Juni 2021.

Tabel 3.1

Jadwal Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2020				Tahun 2021						
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
1	Survei awal											
2	Bimbingan proposal Pembimbing II											
3	Bimbingan proposal Pembimbing I											
4	Agenda seminar											
5	Seminar proposal											
6	Perbaikan proposal											
7	Penelitian											
8	Pengolahan data											
9	Bimbingan tesis											
10	Sidang munaqasyah											

C. Instrumen Penelitian

Instumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang melakukan penelitian dan draft pedoman wawancara. Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti memerlukan instrumen pendukung berupa *field notes* (catatan kerja/penelitian), kamera, dan perekam suara.

D. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua sumber data. Adapun kedua sumber data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sumber Data primer

Adapun yang menjadi sumber data primer bagi penulis, yaitu:

- a. Kepala Bidang Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah;
- b. Kepala Seksi Pemberdayaan dan Pengembangan Koperasi;
- c. Anggota Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah Kota Padang Panjang; dan
- d. Pengurus koperasi yang melakukan konversi ke syariah di Kota Padang Panjang.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah dokumen pendukung dalam pengembangan koperasi Syariah di Kota Padang Panjang, berupa produk hukum terkait kebijakan konversi ke syariah, laporan keuangan, laporan kegiatan, dan dokumen-dokumen lainnya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang diperlukan guna untuk menunjang penelitian, maka teknik pengumpulan data yang dipakai adalah:

1. Observasi

Observasi yang penulis lakukan adalah observasi terus terang atau tersamar, dalam hal ini, peneliti mengumpulkan data dengan menyatakan kepada sumber data, bahwa peneliti sedang melakukan penelitian (Sugiyono, 2010). Pengamatan ini dilakukan guna memperoleh data obyektif dan valid yang tidak diperoleh melalui studi

pustaka. Dalam metode ini, peneliti turun langsung ke lapangan dan mengamati secara langsung pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang.

2. Wawancara

Wawancara yaitu kegiatan pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab secara lisan untuk memperoleh informasi yang diperlukan (Sugiyono, 2010). Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan stakeholder atau pihak yang terkait dengan konversi dengan memakai *snowball sampling*. Metode yang digunakan dalam wawancara adalah semi terstruktur, yaitu penulis merumuskan dahulu pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan selanjutnya melakukan wawancara aktif kepada narasumber yang bersangkutan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan data dan fakta dalam bentuk dokumen (Juliansyah Noor, 2016). Dimana teknik dokumentasi yang penulis lakukan adalah pengumpulan dokumen pelaksanaan kegiatan dalam rangka pengembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang dari Dinas Perdagangan, Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang. Selain itu, data lain yang digunakan adalah data yang berasal dari berbagai literatur dari studi kepustakaan melalui jurnal, artikel dan bahan lain dari berbagai situs yang mendukung.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang penulis pakai adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Dimana analisis SWOT ini adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman).

Dalam menggunakan teknik SWOT gagasan dan pendapat-pendapat narasumber dikumpulkan melalui hasil wawancara, telepon atau tatap muka, kemudian menulis daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman. Setelah mengetahui informasi dari pihak terkait langkah selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Menyusun dan menentukan faktor-faktor strategis eksternal dan internal konversi ke syariah koperasi-koperasi di Kota Padang Panjang (Fahmi, 2013).

Penyusunan dan penghitungan nilai bobot, rating, dan skor untuk tabel eksternal dan internal dibuat dengan teknik skala sebagai berikut:

1) Bobot nilai

- 1,00 = sangat penting
- 0,75 = penting
- 0,50 = standar
- 0,25 = tidak penting
- 0,10 = sangat tidak penting

2) Rating nilai

- 4 = sangat kuat
- 4 = kuat
- 2 = tidak kuat
- 1 = sangat tidak kuat

3) Skor nilai

Mencari skor nilai dengan memakai rumus:

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan:

SN = skor nilai

BN = bobot nilai

RN = rating nilai

Tabel 3.2
Format Analisis SWOT untuk Faktor Internal dan Eksternal

Uraian	Bobot	Rating	Skor
I. <i>Strenghts</i> (Kekuatan)	Nilai	nilai	Nilai
1. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	nilai	Nilai
2. Item dari <i>Strenghts</i>	Nilai	nilai	Nilai
II. <i>Weaknesses</i> (Kelemahan)			
1. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	nilai	Nilai
2. Item dari <i>Weaknesses</i>	Nilai	nilai	Nilai
III. <i>Opportunities</i> (peluang)			
1. item dari <i>Opportunitie</i>	Nilai	nilai	Nilai
2. Item dari <i>Opportunitie</i>	Nilai	nilai	Nilai
IV. <i>Threats</i> (ancaman)			
1. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	nilai	Nilai
2. Item dari <i>Threats</i>	Nilai	nilai	Nilai

Pada bagian bobot, rating, dan skor tersebut diisi dengan nilai. Dimana nilai ini didapatkan langsung di lapangan berupa data kualitatif. yang selanjutnya dirumuskan berdasarkan analisa dari peneliti.

2. Menganalisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrik SWOT secara kualitatif dengan mengandalkan analisis kekuatan narasi yang sistematis dan interpretatif

Tabel 3.3
Matrik SWOT

	Strengths(S) (Kekuatan)	Threats (T) (Kelemahan)
Opportunities (O) (Peluang)	Strategi untuk SO	Strategi untuk WO
Weaknesses (W) (Ancaman)	Strategi untuk ST	Strategi untuk WT

Sumber : (Fahmi, 2013)

- a. (Kekuatan, kesempatan atau S, O) artinya Pemerintah Kota Padang Panjang menetapkan strategi dengan mengkombinasikan kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.
- b. (Kelemahan, kesempatan atau W, O) artinya Pemerintah Kota Padang Panjang menetapkan strategi bagaimana meminimalkan kelemahan yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.
- c. (Kekuatan, ancaman atau S, T) artinya Pemerintah Kota Padang Panjang bisa memanfaatkan kekuatan baik dalam hal manajemen, sistem pemasaran maupun kemampuan finansial untuk mengatasi ancaman.
- d. (Kelemahan, Ancaman atau W, T) artinya Pemerintah Kota Padang Panjang harus meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

G. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

Dalam rangka mendapatkan keabsahan data peneliti harus menggunakan beberapa teknik pemeriksaan keabsahan data, yaitu:(Moleong, 2007)

1. Teknik pemeriksaan derajat kepercayaan (*credibility*). Teknik ini dapat dilakukan dengan jalan:
 - a. Keterlibatan peneliti sebagai instrument (alat). Keikutsertaan peneliti yaitu terlibat dalam hal perumusan produk hukum daerah dalam rangka percepatan pengembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang.
 - b. Keuletan pengamatan, sebagai upaya untuk mendapatkan atau menemukan faktor-faktor yang sangat berpengaruh dengan strategi pengembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang.
 - c. Triangulasi, dilakukan dengan memeriksa hasil wawancara dengan hasil dokumentasi serta memeriksa kembali data yang diterima dari

informan satu dengan informan lainnya. Penulis melakukan triangulasi sumber dengan mengecek informasi yang berasal dari Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi, Anggota Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah, dan Ketua Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.

- d. Kecukupan referensial. Kecukupan referensial peneliti dilengkapi dengan dengan dokumentasi yang terkait langsung dengan fokus penelitian sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.
2. Teknik pemeriksaan keteralihan (*transferability*) dengan cara uraian rinci. Teknik ini meneliti agar laporan hasil fokus penelitian dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diadakan. Uraianya harus mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar mereka dapat memahami analisis strategi pengembangan koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan hasil observasi, dan pengumpulan dokumen terhadap objek penelitian pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke konversi syariah di Kota Padang Panjang pada bulan Mei sampai dengan bulan Juni tahun 2021, didapatkan gambaran umum objek penelitian sebagai berikut:

1. **Koperasi Pegawai Negeri Balaikota Padang Panjang**

Koperasi Pegawai Negeri Balaikota Padang Panjang berlokasi di Jalan Sutan Syahrir No. 05 Kelurahan Silaing Atas, dengan nomor badan hukum 742/BH-XVII tanggal 15 Mei 1972. Pada awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat sebanyak 705 orang. Koperasi Pegawai Negeri Balaikota Padang Panjang, selain memiliki usaha simpan pinjam, juga mempunyai usaha minimarket dan penyewaan los atau foodcourt. Koperasi ini merupakan koperasi yang memiliki nilai total aset paling besar di Kota Padang Panjang, dengan nilai total aset sebesar Rp. 24 milyar lebih.

2. **Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Institut Seni Indonesia Padang Panjang**

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Institut Seni Indonesia Padang Panjang berlokasi di Jalan Bahder Johan Komplek Kampus Institut Seni Indonesia Padang Panjang, dengan nomor badan hukum 1362/BH-XVII tanggal 4 November 1982. Pada awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat sebanyak 317 orang dengan total aset sebesar Rp. 7,4 milyar.

3. **Koperasi Pondok Pesantren Diniyah Putri**

Koperasi Pondok Pesantren Diniyah Putri berlokasi di Jalan Abdul Hamid Hakim No. 30 Kelurahan Pasar Usang Kecamatan Padang Panjang Barat, dengan nomor badan hukum 2169/BH-XVII tanggal 11 Oktober 1994. Pada awal tahun 2021 jumlah anggota

tercatat sebanyak 223 orang. Koperasi ini merupakan koperasi yang mempunyai unit usaha yang paling banyak, yaitu unit usaha minimarket, unit usaha catering, unit usaha konveksi, dan unit usaha laundry, dengan total asset sebesar Rp. 2,4 milyar.

4. Koperasi Pegawai Republik Indonesia Serambi Mekah

Koperasi Pegawai Republik Indonesia Serambi Mekah berlokasi di kompleks perkantoran Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang, dengan nomor badan hukum 1903/BH-XVII tanggal 9 Februari 2019. Kondisi awal tahun 2021 tercatat jumlah anggota sebanyak 130 orang. Koperasi ini merupakan koperasi yang baru didirikan pada awal tahun 2019, dengan total asset mencapai Rp.1,5 milyar.

5. Koperasi Serba Usaha Sehati

Koperasi Serba Usaha Sehati merupakan koperasi serba usaha yang berlokasi di Jalan Bagindo Aziz Chan Kelurahan Tanah Hitam, dengan nomor badan hukum 39/BH/III.14/VIII tanggal 28 Juni 2012. Kondisi akhir tahun 2021 jumlah anggota tercatat 129 orang, dengan total asset mencapai Rp. 652 juta.

6. Koperasi Pegawai Negeri SLTP 1

Koperasi Pegawai Negeri Sipil SLTP 1 berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 41 Kelurahan Balai-Balai, dengan nomor badan hukum 1824/BH-XVII/1989 tanggal 21 Februari 1989. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat 49 orang, dengan total asset mencapai Rp. 1,3 milyar.

7. Koperasi Pegawai Republik Indonesia MAN Koto Baru

Koperasi Pegawai Republik Indonesia MAN Koto Baru berlokasi di Jalan Pendidikan No. 1 Komplek MAN Koto Baru, dengan nomor badan hukum 2178/BH/XVI/1994 tanggal 15 Desember 1994. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia MAN Koto Baru tercatat sebanyak 44 orang, dengan total asset hampir mencapai Rp. 600 juta.

8. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMU N 2

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMU N 2 berlokasi di Jalan Pendidikan No. 2 RT 008 Kelurahan Guguk Malintang, dengan nomor badan hukum 25/BH/DPPKP/III/2005 pada tanggal 10 Juni 2005. Kondisi awal tahun 2021 dengan jumlah anggota tercatat sebanyak 82 orang, dengan total asset mencapai Rp. 2,9 milyar.

9. Koperasi Karyawan Yarsi

Koperasi Karyawan Yarsi berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta No. 17 Kelurahan Bukit Surungan dengan nomor badan hukum 03/BH/KDK.3.12/XI/1998 pada tanggal 30 November 1998. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat sebanyak 195 orang, dengan total asset sebesar Rp. 6,1 milyar.

10. Koperasi Pegawai Republik Indonesia RSUD

Koperasi Pegawai Republik Indonesia RSUD berlokasi di Jalan Ahmad Dahlan Nomor 5 Kelurahan Guguk Malintang Kecamatan Padang Panjang Timur Kota Padang Panjang, dengan nomor badan hukum 41/BH/KWK3/IX/95 tanggal 27 September 1995. Kondisi awal tahun 2021 dengan jumlah anggota tercatat sebanyak 298 orang, dengan total asset mencapai Rp. 2,1 milyar.

11. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 3

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 3 berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 31, dengan nomor badan hukum 1861/BH-XVI tanggal 9 Oktober 1989. Pada awal tahun 2021 jumlah Anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 3 tercatat sebanyak 31 orang, dengan total asset melebihi Rp. 1 milyar.

12. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMAN 1

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMAN 1 berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 9 Kelurahan Guguk Malintang. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMAN 1 tercatat sebanyak 60 orang. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMAN 1, selain memiliki usaha simpan pinjam juga memiliki usaha

penyediaan kebutuhan berdasarkan pesanan, pengadaan kebutuhan siswa baru (asrama), pengadaan pakaian seragam siswa baru dan pengelolaan simpan pinjam menuju pola syariah, dengan total asset mencapai 2,9 milyar rupiah.

13. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SEDAR

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SEDAR merupakan koperasi pegawai Republik Indonesia yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 368 Kelurahan Guguk Malintang Kecamatan Padang Panjang Timur. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia SEDAR tercatat 133 orang. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SEDAR mempunyai status badan hukum sejak tanggal 29 Oktober 1988 dengan Nomor 1787/BH-XVII, dengan total asset mencapai Rp. 5,3 milyar.

14. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 2

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 2 berlokasi di Jalan Sutan Syahrir Kelurahan Silaing Bawah Kecamatan Padang Panjang Barat, dengan nomor badan hukum 892/BH-XVII tanggal 31 Januari 1974. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat sebanyak 44 orang, dengan total asset melebihi Rp. 1 milyar.

15. Koperasi Pegawai Republik Indonesia KOKANDIKO

Koperasi Pegawai Republik Indonesia KOKANDIKO merupakan koperasi pegawai negeri pada perangkat daerah urusan pendidikan, yang berlokasi di Jalan Bundo Kandung No. 1 Kelurahan Guguk Malintang Kecamatan Padang Panjang Timur. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota tercatat 198 orang. Koperasi Pegawai Republik Indonesia KOKANDIKO telah mempunyai badan hukum dengan nomor 898.A/BH-XVII tanggal 1 Juni 1983, dengan total asset Rp. 9,6 milyar.

16. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMK 1

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMK 1 berlokasi di Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 70 Kelurahan Guguk Malintang Kecamatan

Padang Panjang Timur, dengan nomor badan hukum 415/PAD/KWK.3/V/1997 tanggal 15 Maret 1974. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota koperasi tercatat sebanyak 57 orang, dengan total asset Rp. 3,5 milyar.

17. Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 4

Koperasi Pegawai Republik Indonesia SMPN 4 berlokasi di Jalan HOS Cokroaminoto No. 22 Kelurahan Silaing Bawah, dengan nomor badan hukum 1883/BH-XVII tanggal 14 Januari 1989. Kondisi awal tahun 2021 jumlah anggota koperasi tercatat 43 orang, dengan total asset Rp. 955 juta.

18. Koperasi Pegawai Republik Indonesia KOPRIDA DEPAG

Koperasi Pegawai Republik Indonesia KOPRIDA DEPAG merupakan koperasi pegawai di lingkungan Kementerian Agama Padang Panjang, yang berlokasi di Jalan Urip Sumarhajo No. 84 Kelurahan Tanah Pak Lambik. Koperasi ini telah mempunyai status badan hukum dengan nomor 1008/BH-XVII tanggal 15 Maret 1974, dengan jumlah anggota tercatat 124 orang. Dengan total asset sebesar Rp.2,8 milyar.

19. Koperasi Pegawai Republik Indonesia MTSN

Koperasi Pegawai Republik Indonesia MTSN berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta Kelurahan Bukit Surungan, dengan jumlah anggota tercatat 120 orang pada awal tahun 2021. Koperasi Pegawai Republik Indonesia MTSN telah mempunyai status badan hukum dengan nomor 1937/BH-XVII tanggal 14 Juli 1990, dengan total asset sebesar Rp.2,2 milyar.

20. Koperasi Perguruan Thawalib

Koperasi Perguruan Thawalib berlokasi di Jalan Abdul Hamid Hakim No. 12 Kelurahan Pasar Usang, dengan jumlah anggota tercatat 75 orang pada awal tahun 2021. Koperasi Perguruan Thawalib telah mempunyai status badan hukum dengan nomor 05/BH-KDK3.12/II/1999 tanggal 18 Februari 1999, dengan total asset sebesar

Rp.103 juta.

21. Koperasi Karyawan PDAM

Koperasi Karyawan PDAM berlokasi di Jalan M. Yamin No. 02 Kelurahan Pasar Usang, dengan jumlah anggota tercatat 44 orang pada awal tahun 2021. Koperasi Karyawan PDAM telah mempunyai status badan hukum dengan nomor 58/BH-KWK3/VI/1997 tanggal 23 Juni 1997, dengan total asset sebesar Rp.527 juta.

22. KSP Kencana

KSP Kencana berlokasi di Jalan Anas Karim No. 14 Kelurahan Pasar Usang, dengan jumlah anggota tercatat 52 orang pada awal tahun 2021. KSP Kencana telah mempunyai status badan hukum dengan nomor 1890/BH-XVII tanggal 22 Juni 1990, dengan total asset sebesar Rp.1,8 milyar lebih.

B. Analisis SWOT Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen dalam pengambilan kebijakan atau keputusan. Para pengambil kebijakan, baik dari birokrat, akademisi, dan praktisi bisnis telah meyakini bahwa analisis dengan perspektif SWOT mempunyai banyak manfaat. Karena dengan analisis SWOT memberikan gambaran peta kondisi terhadap situasi dan kondisi yang ada, sehingga memberikan masukan terhadap kebijakan atau keputusan yang diambil oleh para pengambil kebijakan. (Fahmi, 2013)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan, maka analisis faktor internal dan faktor eksternal pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

Faktor internal ini merupakan faktor yang berasal dari dalam koperasi itu sendiri yang akan mempengaruhi kelangsungan operasionalnya diantara faktor tersebut yaitu dapat menjadi kekuatan dan kelemahan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah itu sendiri diantaranya adalah:

a. Kekuatan (*strength*) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

1) Koperasi yang telah mempunyai status badan hukum

Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemberdayaan dan Pengembangan Koperasi (Yurnidawati), dari jumlah koperasi yang aktif di Kota Padang Panjang yaitu 48 koperasi, keseluruhannya telah mempunyai status badan hukum. Dengan adanya status badan hukum pada koperasi, maka secara hukum koperasi memiliki hak dan kewajiban, dapat melakukan perbuatan hukum seperti menerima serta memiliki kekayaan sendiri (Yurnidawati, wawancara riset, 10 Mei 2021).

2) Komitmen yang kuat pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah

Komitmen yang kuat pengurus koperasi syariah di Kota Padang Panjang dalam konversi ke syariah, hal tersebut terlihat dari persentase koperasi yang telah melaksanakan persetujuan anggota (RAT) prinsip syariah yang telah mencapai 26 (dua puluh enam) koperasi dari 48 (empat puluh delapan) koperasi yang ada di Kota Padang Panjang atau mencapai 54 % (lima puluh empat perseratus) dari koperasi yang ada. Selain itu berdasarkan keterangan Kepala Bidang Koperasi dan UMKM (Riny Lisdayani), keseriusan pengurus koperasi juga terlihat dari tingkat kehadiran dan partisipasi dari pengurus dalam setiap

kegiatan pendidikan, pelatihan, ataupun sosialisasi pengelolaan koperasi dengan prinsip syariah (Riny Lisdayani, wawancara riset, 10 mei 2021). Keseriusan pengurus koperasi juga terlihat dengan dilaksanakannya proses transisi ke syariah dalam pelaksanaan operasional koperasi. Dimana berdasarkan penelitian penulis, 20 (dua puluh) koperasi telah menjalankan prinsip syariah dalam pengelolaannya, walaupun koperasi tersebut belum merubah AD/ARTnya. Hal ini menunjukkan komitmen yang kuat pengurus beserta anggota dalam menuju prinsip koperasi syariah.

- 3) Pengurus koperasi yang memberikan pelayanan yang memuaskan kepada anggotanya.

Tuntutan akan kualitas pelayanan yang ramah, dan memuaskan kepada anggota koperasi sangat berperan dalam mendukung pengembangan koperasi kedepannya. Sebab, pelayanan terhadap konsumen yang buruk dapat menghambat kelancaran bisnis dari koperasi itu sendiri, karena pelayanan terhadap konsumen tidak hanya penting, namun sangat vital dalam kelangsungan bisnis koperasi.

- 4) Koperasi yang memiliki fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan kegiatannya

Pentingnya fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan kegiatan koperasi sangat menunjang dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Secara umum, koperasi di Kota Padang Panjang telah memiliki sarana dan prasarana dalam pelaksanaan operasional kegiatan koperasi. Baik berupa sekretariat koperasi, komputer, laptop, printer, fasilitas internet dan fasilitas penunjang lainnya.

- 5) Koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya

Sebagian besar koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya. Baik dalam pertemuan informal pengurus dengan anggota koperasi, maupun dalam bentuk brosur yang dibagikan oleh pengurus kepada anggotanya. Hal ini penting dilakukan, sebab dilaksanakannya pengelolaan prinsip syariah pada suatu koperasi, tentu harus berdasarkan persetujuan dari anggota koperasi melalui Rapat Anggota Tahunan atau Rapat Anggota Luar Biasa.

- b. Kelemahan (*weaknesses*) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

- 1) Masihnya kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia koperasi yang memahami tentang pola pembiayaan syariah

Kurangnya kualitas sumber daya manusia koperasi yang memahami pola pembiayaan syariah, hal ini disebabkan sebagian besar latar belakang pendidikan pengurus koperasi masih berlatar belakang pendidikan umum (ekonomi, sosial politik, dan pendidikan) bukan latar belakang syariah. Untuk itu, menjadi kewajiban Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang untuk memberikan pendidikan, pelatihan, ataupun sosialisasi kepada pengurus koperasi terkait dengan pengelolaan koperasi dengan prinsip syariah. Berdasarkan wawancara penulis dengan pengurus koperasi syariah di Kota Padang Panjang, pengurus koperasi mengakui bahwa masih kurangnya pemahaman terhadap prinsip itu syariah itu sendiri dan dalam pelaksanaannya belum murni syariah. Sebab, dalam prakteknya hal-hal yang bersifat konvensional masih ada, sebagai contoh dalam penerapan bagi hasil masih memakai sistem bunga yaitu menetapkan tambahan

tertentu pada awal akad atau transaksi, dan menerapkan biaya administrasi (Al Hadi, wawancara riset, 2 Juni 2021).

- 2) Pelaksanaan operasional koperasi yang masih konvensional, belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi

Berdasarkan wawancara penulis dengan pengurus koperasi, penyelenggaraan operasional koperasi masih konvensional, belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi seperti halnya yang telah dilaksanakan oleh bank-bank BUMN, BPD, ataupun bank swasta lainnya. Hal ini disebabkan, belum adanya investasi yang dilakukan oleh koperasi dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi karena investasi tersebut tergolong biaya tinggi. Untuk itu Dinas Koperasi Kota Padang Panjang ataupun Dinas Koperasi Provinsi, perlu memfasilitasi pemakaian dan pemanfaatan tenaga IT oleh koperasi (Herman, wawancara riset, 2 Juni 2021).

- 3) Unit usaha koperasi yang masih terbatas pada usaha simpan pinjam

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada pengurus koperasi di Kota Padang Panjang, khususnya pada koperasi pegawai negeri, masih melaksanakan usaha simpan pinjam sebagai *core businessnya*. Berdasarkan Permenkop dan UKM No. 11/PER/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi, usaha kegiatan koperasi tidak terbatas hanya pada usaha simpan pinjam, tapi juga mencakupi pembiayaan (mudharabah, musyarakah, murabahah, ijarah, dan lain-lain), dan mengelola zakat, infak, sedekah, dan wakaf (Rini Arza, wawancara riset, 2 Juni 2021).

Dari 22 (dua puluh dua) koperasi yang penulis teliti, hanya Koperasi Pondok Pesantren Diniyah Putri dan Koperasi Balaikota Padang Panjang, yang memiliki unit usaha selain simpan pinjam. Adapun unit usaha Koperasi Pondok Pesantren Diniyah Putri yaitu minimarket, laundry, kafetaria, dan konveksi (Dartini, wawancara riset, 30 Mei 2021). Sedangkan KPN Balaikota Padang Panjang yaitu minimarket dan penyewaan *foodcourt* (Winarno, wawancara riset, 10 Mei 2021).

4) Pemahaman anggota yang masih minim tentang prinsip syariah

Berdasarkan wawancara penulis dengan pengurus koperasi, masih ada anggota koperasi yang masih minim dalam memahami prinsip syariah. Oleh karena itu, perlu adanya sosialisasi yang lebih intens terkait prinsip syariah dalam pengelolaan lembaga keuangan. Hal tersebut penting dilakukan dalam rangka percepatan dan pengembangan koperasi. Sebab, peran anggota sangat strategis dalam pelaksanaan kegiatan koperasi. Masih minimnya pemahaman anggota terhadap prinsip syariah, terlihat sewaktu mengajukan pembiayaan. Ada anggota koperasi keberatan dengan akad yang akan ditandatangani, sebab dengan ditandatanganinya akad tersebut maka anggota koperasi musti tunduk dengan akad tersebut. Sedangkan anggota koperasi ingin memanfaatkan pembiayaan tersebut diluar dari apa yang tercantum dalam akad (Rini Arza, wawancara riset, 2 Juni 2021).

5) Adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi

Salah satu permasalahan yang dihadapi dan dirasa cukup mengganggu arus kas koperasi yang keanggotaannya berasal dari masyarakat umum adalah pembiayaan yang macet atau bermasalah. Hal ini disebabkan berbagai faktor yaitu kondisi ekonomi/usaha yang tidak berjalan lancar ataupun kurangnya

itikad baik dari anggota koperasi untuk melakukan pembayaran. Hal tersebut dinyatakan oleh beberapa pengurus koperasi, salah satunya Ketua Koperasi Thawalib Padang Panjang (M. Syukri), adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi yang tidak mempunyai itikad baik untuk melunasi pembiayaannya (M.Sukri, wawancara riset, 15 Juni 2021).

6) Keterbatasan kemampuan modal koperasi untuk melakukan pembiayaan kepada anggota

Keterbatasan kemampuan modal koperasi untuk melakukan pembiayaan kepada anggotanya, umumnya dialami oleh koperasi yang mempunyai total asset yang jumlahnya sedikit dan keanggotaannya berasal dari masyarakat umum. Untuk mengatasi hal tersebut, koperasi perlu bekerja sama dengan lembaga keuangan perbankan untuk memperoleh dana untuk memperkuat akses permodalan. Selain itu, koperasi harus mempunyai unit usaha yang lain dalam rangka peningkatan kapasitas permodalan koperasi. Solusi lain juga dapat dengan meningkatkan simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela (Laswarni, wawancara riset, 18 Mei 2021).

2. Faktor Eksternal Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

Faktor Eksternal ini merupakan faktor yang berasal dari luar koperasi yang akan mempengaruhi kelangsungan hidupnya diantara faktor tersebut yaitu dapat menjadi peluang dan ancaman terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah, diantaranya adalah:

a. Peluang (*opportunities*) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

1) Adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah

Aturan hukum sangat berperan dalam menjamin keteraturan dan kepastian dalam tatanan sosial, sehingga salah satu fungsi hukum itu sendiri adalah sebagai sistem kontrol sosial. Dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah di Kota Padang Panjang, telah didukung oleh seperangkat aturan pelaksanaannya di daerah. Baik ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kota Padang Panjang Nomor 2 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2018-2023, Peraturan Walikota Padang Panjang Nomor 35 Tahun 2019 tentang Rencana Strategis Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang Tahun 2018-2023, dan Keputusan Walikota Padang Panjang Nomor 25 Tahun 2019 tentang Tim Percepatan Pengembangan Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang.

2) Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah

Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah, diimplementasikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan terhadap pengurus koperasi syariah, memberikan reward kepada pengurus koperasi syariah, pendampingan oleh Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah Manna wa Salwa, fasilitasi pembinaan koperasi syariah oleh Dinas Koperasi dan UMKM Prov. Sumatera Barat. Kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Padang Panjang tentu sangat mendukung dalam pengembangan koperasi syariah. Sebab, dengan komitmen kuat dalam pengembangan koperasi syariah, Kota Padang Panjang telah ditetapkan sebagai Kota Koperasi Syariah oleh Gubernur Sumatera Barat Irwan Prayitno saat peringatan Hari Koperasi ke 73 tahun 2020 pada tanggal 12 Juli 2020 di Padang.

- 3) Komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah

Komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah, tidak hanya dalam bentuk dokumen tertulis sebagaimana tercantum dalam beberapa produk hukum yang telah ditetapkan. Tetapi juga disampaikan secara langsung oleh Walikota Padang Panjang pada beberapa kesempatan secara resmi. Komitmen tersebut juga dirasakan oleh pengurus koperasi di Kota Padang Panjang, seluruh pengurus koperasi yang penulis wawancarai menyatakan bahwa Pemerintah Kota Padang Panjang mempunyai komitmen yang kuat dan serius dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah (Hayatul Masna, wawancara riset, 28 Mei 2021)

- 4) Masyarakat yang kental akan *Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah*

Masyarakat Kota Padang Panjang merupakan masyarakat yang kental akan adat dan budaya Minangkabau yang berlandaskan filosofi *Adat Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah*. Falsafah ini merupakan filosofi hidup yang dipegang oleh masyarakat Minangkabau, dimana Islam sebagai pondasi utama dalam kehidupan bermasyarakat. Dengan filosofi tersebut berhasil memadukan antara nilai-nilai Islam dan nilai-nilai adat. Kota Padang Panjang terdiri atas 3 nagari, yaitu Nagari Gunung, Nagari Bukit Suruangan, dan Nagari Lareh nan Panjang. Dimana eksistensi keberadaan nagari itu secara adat masih diakui sampai saat ini.

- 5) Pendampingan dari perguruan tinggi terhadap pengembangan koperasi syariah

Sejak awal tahun 2019, dalam rangka percepatan dan pengembangan koperasi syariah, Pemerintah Kota Padang

Panjang melibatkan Sekolah Tinggi Ekonomi Syariah (STES) Manna wa Salwa untuk mendampingi koperasi di Kota Padang Panjang yang akan melakukan konversi ke syariah. Pendampingan ini berdasarkan MoU antara Pemerintah Kota Padang Panjang dengan Sekolah Tinggi Ekonomi Manna wa Salwa yang dilaksanakan pada tahun 2019. Tindak lanjut oleh koperasi terhadap pendampingan ini adalah dilaksanakannya sosialisasi oleh koperasi kepada anggota, dan telah seragamnya akad transaksi pada koperasi yang telah menerapkan pola syariah.

- 6) Tuntutan akan akses pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah dari pelaku usaha

Berdasarkan observasi penulis, masih banyak praktek rentenir yang mengandung unsur ribawi di Kota Padang Panjang khususnya di kawasan Pasar Pusat, kawasan yang menjadi sentra perekonomian bagi masyarakat Kota Padang Panjang dan sekitarnya. Hal ini disebabkan, prosedur untuk memperoleh pinjaman sangat mudah, tanpa agunan, dan langsung cair, serta nasabah tidak perlu repot untuk membayar angsuran, sebab metode pembayaran pinjaman tersebut dijemput langsung oleh rentenir. Oleh karena itu, hal ini merupakan suatu peluang bagi koperasi, dalam menyediakan akses pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah kepada pelaku usaha. Sehingga koperasi berperan dalam membantu perekonomian, terutama kebutuhan modal untuk meningkatkan usaha mereka.

- 7) Dukungan dari tokoh masyarakat dan alim ulama dalam pengembangan koperasi syariah

Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang terhadap Pengembangan Koperasi Syariah, mendapat dukungan penuh dari beberapa tokoh masyarakat dan alim ulama, termasuk anggota DPRD Kota Padang Panjang (Ustadz Idris al Hafiz).

Sebab, dengan dilakukannya konversi ke syariah, hal itu sesuai dengan sebutan Kota Padang Panjang sebagai Kota Serambi Mekah, suatu kota yang masyarakatnya sangat kental dengan implementasi nilai-nilai Islam dalam kehidupannya.

b. Ancaman (*threats*) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah di Kota Padang Panjang

1) Ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank

Koperasi sebagai lembaga keuangan harus mengantisipasi persaingan dengan lembaga keuangan bank dalam menarik minat masyarakat untuk memanfaatkan jasa koperasi. Sebab, lembaga keuangan Perbankan mempunyai struktur permodalan yang kuat, manajemen yang baik, dan pelayanan yang prima kepada nasabahnya. Untuk itu koperasi harus meningkatkan kinerjanya dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Salah satu cara dalam menghadapi ketatnya persaingan adalah dengan mempersiapkan sumber daya manusia koperasi yang mampu mengantisipasi kemajuan teknologi. Selanjutnya, harus ada kreatifitas dan inovasi dalam pelaksanaan operasional koperasi dan strategi bisnis yang kuat, sehingga koperasi dapat memberikan pelayanan yang maksimal dengan memanfaatkan penerapan teknologi digital.

2) Perkembangan yang sangat cepat dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi

Koperasi sebagai badan usaha, mempunyai tujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya, harus memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin terus berkembang. Dengan pemanfaatan teknologi informasi yang semakin berkembang, diharapkan akan meningkatkan kapasitas koperasi sebagai badan usaha yang mandiri dan tangguh, dan akan semakin berkembang dalam

usahanya. Berdasarkan wawancara penulis dengan pengurus koperasi, pada umumnya operasional kegiatan koperasi masih dicatat secara manual dengan buku kas. Tentu hal ini perlu diperbaiki kedepannya. Sebab, dengan pemanfaatan teknologi akan mempermudah pengurus, pengawas, dan anggota koperasi mengakses keuangan koperasi dalam rangka akuntabilitas dan efektifitas pelaksanaan kegiatan koperasi (Hotne Zipul, wawancara riset, 9 Juni 2021).

3) minimnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah

Berdasarkan keterangan dari anggota tim percepatan pengembangan koperasi syariah, pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah masih minim. Sebagian masyarakat masih berpendapat bahwa prinsip bunga pada koperasi konvensional dan prinsip bagi hasil pada koperasi syariah adalah sama, hanya pola saja yang berbeda yang pada intinya tetap ada penambahan pada setiap pengembalian pinjaman. Oleh sebab itu, menjadi kewajiban para pihak yang berkepentingan, baik itu alim ulama, tokoh masyarakat, maupun Pemerintah Daerah, untuk terus melakukan sosialisasi tentang prinsip koperasi yang sesuai dengan syariah (Putra Dewangga, wawancara riset, 5 Juni 2021).

4) lembaga Perbankan mempunyai kekuatan modal yang cukup besar dalam penyaluran pembiayaan

Koperasi sebagai lembaga keuangan tentu harus bersaing dengan lembaga keuangan lain, baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non bank. Hal ini merupakan suatu ancaman dalam kelangsungan koperasi sebagai lembaga keuangan yang berorientasi bisnis. Ditambah lagi dengan fasilitas pelayanan yang diberikan oleh bank seperti sms

banking, e banking, dan kemudahan yang lain diberikan oleh bank (Riny Lisdayani, wawancara riset, 11 Juni 2021).

- 5) Masih kurangnya jumlah pengawas syariah yang memiliki sertifikat kompetensi MUI

Berdasarkan wawancara penulis dengan Kabid Koperasi dan UMKM (Riny Lisdayani), bahwa jumlah pengawas syariah yang memiliki sertifikat kompetensi MUI di Kota Padang Panjang masih kurang baru berjumlah 4 (empat orang). Hal ini tentu menjadi persoalan nantinya terhadap koperasi yang akan melakukan transisi kegiatan ke syariah. Sebab, berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Koperasi dan UMKM Nomor 11/PER/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah oleh Koperasi. idealnya setiap koperasi syariah wajib memiliki 1 (satu) orang pengawas syariah yang memiliki sertifikat kompetensi MUI, dan hanya boleh merangkap sebagai pengawas syariah sebanyak 3 (tiga) lembaga keuangan syariah lainnya (Riny Lisdayani, wawancara riset, 11 Juni 2021).

C. Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategi. Hasil analisis matrik SWOT konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah dapat penulis paparkan seperti gambar dibawah ini:

Tabel 4.1

Analisis Matrik SWOT Konversi Koperasi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah

Faktor Internal	Kekuatan (Strength) (S)	Kelemahan (Weaknesses) (W)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Koperasi yang telah mempunyai status badan hukum 2. Keseriusan pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah 3. Pengurus koperasi yang memberikan pelayanan yang efektif, efisien, ramah, dan memuaskan kepada anggotanya. 4. Koperasi yang memiliki fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan kegiatannya 5. Koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya
Peluang (Opportunities)	Strategi untuk SO	Strategi untuk WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah 2. Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koperasi harus memiliki strategi yang tepat agar menarik animo masyarakat untuk bergabung dan memanfaatkan fasilitas koperasi. 2. Meningkatkan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah Daerah harus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap koperasi secara berkesinambungan, dalam rangka meningkatkan kapasitas permodalan, standar manajemen, dan implementasi prinsip

<p>untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah</p> <p>3. Komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah</p> <p>4. Masyarakat yang kental akan <i>Adat Basandi Syarak Basandi Kitabullah</i></p> <p>5. Pendampingan dari perguruan tinggi terhadap pengembangan koperasi syariah</p> <p>6. Tuntutan akan akses pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah dari pelaku usaha.</p> <p>7. Dukungan dari tokoh masyarakat dan alim ulama dalam pengembangan koperasi syariah.</p>	<p>mengoptimalkan kualitas pelayanan dalam pengelolaan koperasi yang berorientasi bisnis.</p> <p>3. Melakukan koordinasi yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam upaya pembinaan koperasi syariah</p>	<p>syariah</p> <p>2. Koperasi harus bekerjasama dengan lembaga keuangan lain, dalam upaya untuk meningkatkan kekuatan modal koperasi.</p> <p>3. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan koperasi</p> <p>4. Melakukan perluasan atau pengembangan unit usaha koperasi sesuai dengan kebutuhan pasar</p> <p>5. Secara berkala melakukan audit atau pengawasan internal oleh lembaga independen</p> <p>6. Melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota koperasi tentang prinsip syariah.</p>
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi untuk ST	Strategi untuk WT
<p>1. Ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank</p> <p>2. Perkembangan yang sangat cepat dalam bidang</p>	<p>1. Koperasi harus memberikan pelayanan dengan inovasi-inovasi yang menarik minat masyarakat untuk bergabung dengan koperasi</p> <p>2. Memberikan pendidikan dan</p>	<p>1. Mengimplementasikan prinsip syariah terhadap seluruh aspek dalam pengelolaan dan operasional koperasi syariah.</p> <p>2. Meningkatkan kepercayaan anggota koperasi untuk menyimpan dananya di koperasi</p>

<p>teknologi informasi komunikasi</p> <p>3. Minimnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah</p> <p>4. lembaga Perbankan mempunyai kekuatan modal yang cukup besar dalam penyaluran pembiayaan</p>	<p>pelatihan terhadap pengurus koperasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan manajemen dan implementasi prinsip syariah</p> <p>3. Melakukan sosialisasi kepada anggota koperasi sebagai upaya peningkatan pemahaman terhadap prinsip syariah</p> <p>4. Meningkatkan kapasitas permodalan koperasi</p>	<p>3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia koperasi yang memahami pengelolaan koperasi sesuai prinsip syariah</p> <p>4. Mengoptimalkan pemakaian teknologi informasi dan komunikasi dalam operasional koperasi syariah.</p>
--	--	--

Sumber: data diolah, 2021

Berdasarkan analisis komprehensif tentang SWOT analisis terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang maka dapat disimpulkan bahwasanya koperasi syariah secara dominan harus melakukan strategi konversi utamanya berada pada quadran pertama yaitu strategi SO (*strengths and opportunities*) yang berarti koperasi syariah harus berlaku offensive guna memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki serta mengoptimalkan peluang yang ada. Namun tidak dapat dipungkiri bahwasanya koperasi syariah di Kota Padang Panjang juga harus tetap mengatur strategi WT (*weakness and threats*) dengan berlaku defensive mengingat koperasi syariah di Kota Padang Panjang juga masih memiliki kelemahan internal seperti kurangnya sumber daya manusia, dan belum memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir kelemahan internal sekaligus mengantisipasi ancaman eksternal.

D. IFAS dan EFAS

IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Summary*) adalah faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan untuk diidentifikasi, suatu tabel IFAS dan EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).

Berikut adalah tabel IFAS dan EFAS konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah, menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor dibuat dengan teknik skala sebagai berikut:

Tabel 4.2
IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) Konversi
Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah

Uraian	Bobot (BN)	Rating (RN)	Skor (BN X RN)
1. Kekuatan (<i>strength</i>)			
a. Koperasi yang telah mempunyai status badan hukum	0, 11	4	0, 44
b. Keseriusan pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah	0, 11	4	0, 44
c. Pengurus koperasi yang memberikan pelayanan yang efektif, efisien, ramah, dan memuaskan kepada anggotanya.	0, 11	4	0, 44
d. Koperasi yang memiliki fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan kegiatannya	0, 07	3	0, 21
e. Koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya	0, 09	3.5	0, 31
f. Koperasi memiliki Sumber Daya Manusia yang potensial untuk dikembangkan	0, 07	3.5	0, 25
Jumlah	0, 56		2,09
2. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1. Masihnya kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia koperasi yang memahami tentang pola pembiayaan syariah	0, 07	2	0, 14

2. Pelaksanaan operasional koperasi yang masih konvensional, belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi	0,11	1	0,11
3. Unit usaha koperasi yang masih terbatas pada usaha simpan pinjam	0,11	1	0,11
4. Pemahaman anggota yang masih minim tentang prinsip syariah	0,07	3	0,21
5. Keterbatasan kemampuan modal koperasi untuk melakukan pembiayaan kepada anggota	0,04	3	0,12
6. Adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi	0,04	3	0,12
Jumlah	0,44		0,81
Jumlah (S+W)	1		2,98

Sumber: Data diolah, 2021.

Pada tabel 4.2 di atas faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 2,09 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,81. Berarti pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan sehingga koperasi syariah di Kota Padang Panjang memiliki kekuatan yang besar untuk pengembangannya.

Tabel 4.3

EFAS (*External Strategic Factors Summary*) Konversi Koperasi Konvensional ke Koperasi Syariah

Uraian	Bobot (BN)	Rating (RN)	Skor (BN X RN)
1. Peluang (<i>Opportunities</i>)			
a. Adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah	0,11	4	0,44
b. Kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah	0,11	4	0,44
c. Komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah	0,11	4	0,44
d. Masyarakat yang kental akan <i>Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah</i>	0,07	2	0,14

e. Pendampingan dari perguruan tinggi terhadap pengembangan koperasi syariah	0, 11	3	0,33
f. Tuntutan akan akses pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah dari pelaku usaha.	0, 07	3	0,21
g. Dukungan dari tokoh masyarakat dan alim ulama dalam pengembangan koperasi syariah.	0, 04	2	0,08
Jumlah	0, 61		2,08
2. Ancaman (Threats)			
a. Ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank	0, 12	1	0, 12
b. Perkembangan yang sangat cepat dalam bidang teknologi informasi komunikasi	0, 11	1	0, 11
c. Minimnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah	0, 04	3	0, 12
d. lembaga Perbankan mempunyai kekuatan modal yang cukup besar dalam penyaluran pembiayaan	0, 04	3	0, 12
e. Masih kurangnya jumlah pengawas syariah yang memiliki sertifikat kompetensi MUI	0, 11	2	0, 22
Jumlah	0, 39		0,69
Jumlah (W + T)	1		2,77

Sumber : Data diolah, 2021.

Pada tabel 4.3 di atas faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor 2,08 sedangkan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor 0,69. Berarti pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan faktor ancaman.

E. Pembahasan Analisis Faktor Internal dan Eksternal Konversi Koperasi Syariah ke Koperasi Konvensional

Setelah melakukan identifikasi tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*) dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang, maka tahap selanjutnya adalah merancang strategi konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah. Dibawah ini penulis mengemukakan beberapa upaya atau strategi dalam mengatasi masalah-masalah yang ada dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah sebagai berikut :

1. Strategi untuk SO (*Strength and Opportunities*)

- a. Koperasi harus memiliki strategi yang tepat agar masyarakat tertarik untuk bergabung dan memanfaatkan fasilitas koperasi.

Koperasi harus memiliki strategi yang tepat agar menarik animo masyarakat untuk bergabung dan memanfaatkan fasilitas koperasi, maksudnya adalah koperasi harus memiliki rancangan strategi, program, dan inovasi yang dapat menarik minat masyarakat. Untuk itu koperasi harus turun langsung kepada masyarakat, dengan cara mendatangi langsung seperti ke majelis ta'lim, pertemuan tokoh masyarakat di kelurahan, dan kegiatan perkumpulan masyarakat lainnya untuk memberikan edukasi atau informasi tentang penerapan prinsip syariah pada koperasi. Pengembangan produk-produk yang sesuai dengan prinsip syariah, baik dalam manajemen koperasi itu sendiri yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pembinaan dan pengawasan, merupakan hal yang sangat urgen. Selain itu, koperasi syariah harus menjauhi praktek-praktek ekonomi yang dilarang dalam Islam baik yang merugikan koperasi maupun anggota koperasi itu sendiri.

Tak kalah penting adalah koperasi harus terus berinovasi dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya nilai tambah yang ada pada koperasi, sehingga koperasi mampu bersaing dengan badan usaha ekonomi yang lain (Buulolo, 2018).

- b. Meningkatkan dan mengoptimalkan kualitas pelayanan dalam pengelolaan koperasi yang berorientasi bisnis.

Dalam rangka menghadapi persaingan dengan lembaga keuangan lain, koperasi tidak hanya bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya, tapi juga harus memiliki orientasi bisnis. Dimana koperasi disisi lain juga harus mencari keuntungan dalam rangka eksistensi koperasi itu sendiri. Dengan koperasi yang berorientasi bisnis, maka koperasi harus juga memberikan pelayanan yang maksimal kepada anggota koperasi sebagai konsumen.

Koperasi yang berorientasi bisnis, harus mempunyai program yang menarik minat masyarakat. Alternatif yang dapat ditawarkan adalah pengembangan kemitraan usaha serta melalui gerakan kewirausahaan. Program tersebut tidak akan berhasil tanpa peran serta dari anggota koperasi itu sendiri (Suhartono, 2011).

- c. Melakukan koordinasi yang baik dengan Pemerintah Daerah dalam upaya pembinaan koperasi syariah

Peran Pemerintah Daerah dalam upaya pembinaan koperasi syariah sangat penting dalam pengembangan koperasi. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Daerah mempunyai kewenangan, yaitu:

- 1) Penilaian Kesehatan KSP/USP Koperasi;
- 2) Pendidikan dan Latihan Perkoperasian; dan
- 3) Pemberdayaan dan Perlindungan Koperasi.

Oleh karena itu, koperasi perlu melakukan koordinasi yang baik dengan Pemerintah Daerah sehingga pelaksanaan pemberdayaan dan perlindungan koperasi dapat berjalan dengan baik.

Dukungan dari Pemerintah Daerah terhadap pembinaan koperasi syariah sangat penting untuk diwujudkan. Adapun bentuk pembinaan yang dapat dilakukan adalah dalam bentuk konsultasi dan kunjungan lapangan secara langsung sehingga dapat diketahui hambatan eksternal dan internal yang ada di koperasi (Iryani, 2020).

2. Strategi untuk WO (*Weaknesses and Opportunities*)

- a. Pemerintah Daerah harus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap koperasi secara berkesinambungan.

Dalam rangka meningkatkan kapasitas permodalan, standar manajemen, dan implementasi prinsip syariah, Pemerintah Daerah harus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap koperasi secara berkesinambungan. Untuk itu, Pemerintah Daerah harus mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan untuk pembinaan dan pengawasan koperasi, baik berupa pembinaan permodalan, sumber daya manusia koperasi, pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan, pemingkatan koperasi, dan penilaian KSP/USP, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang Tahun 2018-2023, serta tersedianya Klinik Konsultasi Bisnis. Untuk mengantisipasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pembinaan koperasi sangat diperlukan komitmen kuat Pemerintah Daerah mengatasinya (Susilawaty & Rfs, 2014).

- b. Koperasi harus bekerjasama dengan lembaga keuangan lain, dalam upaya untuk meningkatkan kekuatan modal koperasi

Dalam rangka meningkatkan kekuatan modal koperasi, koperasi harus bekerjasama dengan lembaga keuangan lain. Hal ini dilakukan sebagai upaya penguatan modal koperasi, dan koperasi lebih berkembang terutama dalam hal modal dan *financing*. Hal ini dapat dilakukan melalui kerjasama koperasi dengan instansi lain bank milik BUMN dan BUMD yang ada di wilayahnya, sehingga koperasi dapat melakukan pembiayaan dan menyalurkan dananya ke anggota koperasi, serta menjauhkan lembaga ekonomi masyarakat jatuh ke tangan rentenir (Mundir, 2016).

- c. Melakukan perluasan atau pengembangan unit usaha koperasi sesuai dengan kebutuhan pasar

Koperasi harus menjalankan usaha yang sesuai dengan kebutuhan anggota khususnya, dan masyarakat pada umumnya. Koperasi harus melakukan kajian dan analisa terhadap unit usaha yang mempunyai peluang untuk dikembangkan oleh koperasi. Sebagai contoh, peluang unit usaha koperasi yang dimungkinkan untuk dibuka di Kota Padang Panjang adalah unit usaha mini market, laundry, catering, dan konveksi. Sebab, peluang usaha tersebut masih terbuka lebar, khususnya mini market mengingat kebutuhan masyarakat akan kebutuhan pokok dan harian sangat tinggi dan dibutuhkan masyarakat. Sehingga dengan pembukaan unit usaha koperasi tersebut akan berpengaruh positif terhadap pengembangan ekonomi anggota (Andreas et al., 2020).

- d. Secara berkala melakukan audit atau pengawasan eksternal oleh lembaga independen

Proses audit atau pengawasan merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan mengkoreksinya yang bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan perencanaan awal.

Dengan dilakukannya proses audit atau pengawasan secara berkala oleh lembaga independen maka akan memastikan pengelolaan koperasi apakah berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Koperasi yang melakukan audit, hal ini menunjukkan bahwa koperasi tersebut berusaha untuk melaksanakan tanggungjawab yang telah diberikan oleh anggota koperasi dengan menggunakan jasa pihak yang independen dan menjalankan *corporate governance* dengan baik (Adinsa et al., 2020).

3. Strategi untuk ST (*Strength and Threats*)

- a. Koperasi harus memberikan pelayanan dengan inovasi yang menarik minat masyarakat untuk bergabung dengan koperasi.

Sebagai salah satu bentuk badan usaha ekonomi yang paling banyak berhubungan langsung dengan masyarakat umum, koperasi dituntut untuk mampu bersaing dengan badan usaha ekonomi yang lain. Untuk itu, koperasi sepatutnya harus mempunyai nilai tambah yaitu dengan melakukan inovasi sehingga menjadi sesuatu yang beda yang membuat pelaksanaan kegiatan operasional koperasi lebih efektif dan efisien. Adapun bentuk inovasi yang dilakukan terhadap koperasi adalah terhadap produk atau pelayanan yang dihasilkan. Dimana produk atau pelayanan tersebut disesuaikan dengan keadaan anggota atau masyarakat sekitar, agar yang ditawarkan adalah sesuatu yang unik, serta memperbanyak peluang usaha bagi anggota. Diantaranya adalah memanfaatkan jasa teknologi digital dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya, dan fasilitas pembayaran angsuran pembiayaan secara *online*, sehingga anggota tidak perlu harus ke sekretariat koperasi (Bulolo, 2018).

b. Melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap SDM koperasi

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia koperasi, koperasi harus mempunyai strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, dan penyelenggaraan rapat rutin internal koperasi untuk membahas hambatan yang terjadi di lapangan. Diharapkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi SDM koperasi akan berpengaruh terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM koperasi dalam pelaksanaan operasional koperasi (Ratnawati, 2016).

c. Melakukan sosialisasi kepada anggota koperasi sebagai upaya peningkatan pemahaman terhadap prinsip syariah

Sosialisasi yang intens tentang prinsip syariah dalam pengelolaan koperasi kepada anggota koperasi sangatlah penting dilakukan. Pelaksanaan kegiatan sosialisasi ini dapat dilaksanakan dengan metode ceramah, diskusi, dan praktik simulasi. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap pemahaman anggota koperasi tentang prinsip syariah. Karena, sebagian anggota koperasi masih berpendapat bahwa prinsip bagi hasil dengan prinsip bunga adalah sama saja, sama-sama memberikan tambahan pada pokok pinjaman. Oleh karena itu, harus adanya perubahan paradigma berpikir dari anggota koperasi pada khususnya dan masyarakat pada umumnya bahwa prinsip bagi hasil merupakan prinsip yang dibolehkan Allah Subhana wata'ala (Fitria, Tira Nur, 2021).

d. Meningkatkan kapasitas permodalan koperasi

Koperasi sebagai lembaga keuangan harus meningkatkan kapasitas permodalannya. Untuk itu, pengurus koperasi harus bekerja sesuai dengan prinsip ekonomi yang rasional, yaitu efektif, efisien, produktif, dan berpegang pada prinsip-prinsip

koperasi dan ciri khasnya. Hal yang paling penting, koperasi harus mempunyai langkah-langkah strategis untuk meningkatkan modalnya. Diantaranya yaitu meningkatkan simpanan sukarela dari anggota koperasi dengan cara memberikan bagi hasil yang menjanjikan bagi anggota koperasi, menambah simpanan wajib anggota, dan sisa hasil usaha yang diperoleh anggota tidak dibagikan langsung, namun dimasukkan ke dalam simpanan khusus sisa hasil usaha. Sumber lain yang dapat dipakai oleh koperasi untuk memperkuat modalnya yaitu dengan cara hibah dari pihak ketiga, kerjasama pembiayaan dengan lembaga keuangan lain, dan penyewaan asset (Pradana, 2019).

Penghapusan sementara dana penyusutan atau penghapusan aktiva tetap koperasi, juga merupakan alternatif lain yang dapat dipakai. Dana penyusutan aktiva tetap yang belum dimanfaatkan untuk membeli aktiva yang akan digantikan, untuk sementara dapat digunakan koperasi sebagai modal usaha. Namun dana tersebut harus dikembalikan pada peruntukannya, pada saat akan membeli aktiva yang baru.

4. Strategi untuk WT (*Weaknesses and Threats*)

- a. Mengimplementasikan prinsip syariah terhadap seluruh aspek dalam pengelolaan dan operasional koperasi syariah

Implementasi prinsip-prinsip syariah dimulai dari pendirian koperasi sampai memasuki lingkup usahanya. Adapun prinsip-prinsip dasar syariah yang perlu diimplementasikan adalah prinsip bebas dari maysir, gharar, haram, riba, dan batil. Dengan menerapkan prinsip syariah dalam pengelolaan dan operasional koperasi, diharapkan adanya keberkahan dalam pelaksanaan kegiatan koperasi dengan mengamalkan nilai-nilai ketuhanan. Prinsip kepercayaan dan kehati-hatian dalam pengelolaan kegiatan

koperasi syariah, merupakan aspek yang sangat penting juga dalam usaha memelihara stabilitas usaha koperasi. Selain itu, prinsip akad sesuai syariah, dimana segala transaksi yang dilakukan harus berdasarkan pada akad yang sesuai dengan prinsip syariah (Ghulam, 2016).

- b. Meningkatkan kepercayaan anggota koperasi untuk menyimpan dananya di koperasi

Peningkatan kepercayaan anggota koperasi untuk menyimpan dananya di koperasi merupakan hal yang sangat penting dalam rangka menjaga eksistensi koperasi itu sendiri. Untuk itu, koperasi harus mempunyai strategi yang tepat dalam menghimpun dana anggota kedalam modal koperasi. Strategi yang dapat dipakai koperasi yaitu meningkatkan partisipasi anggota dalam pemanfaatan jasa koperasi, dan meningkatkan pelayanan kepada anggota. Strategi tersebut tidak akan berjalan tanpa peran koperasi itu sendiri dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Sebab, berjalannya peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya akan berpengaruh terhadap kepercayaan anggota koperasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan koperasi (Vuspitasari et al., 2019).

- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia koperasi yang memahami pengelolaan koperasi sesuai prinsip syariah

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat penting agar sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya unsur tersebut atau minimnya kualitas dan kapabilitasnya, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan sulit untuk beroperasi dengan baik meski unsur-unsur lain telah terpenuhi. Untuk itu koperasi harus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dengan mengadakan pelatihan atau pendidikan tentang pengelolaan koperasi dengan prinsip syariah dengan

mendatangkan narasumber yang berkompeten di bidangnya baik dari akademisi maupun dari praktisi.

Penelitian yang dilakukan oleh Paramita menyatakan bahwa lembaga keuangan mikro syariah harus mempunyai sistem pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan dari segi keterampilan, dan pengetahuan, baik yang dilaksanakan di lingkungan pekerjaan (internal) ataupun di luar lingkungan pekerjaan (eksternal) (Paramita, 2017).

- d. Mengoptimalkan pemakaian teknologi informasi dan komunikasi dalam operasional koperasi syariah

Pemakaian teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan memiliki banyak manfaat dalam rangka efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Penggunaan teknologi informasi dalam perusahaan akan meningkatkan produktifitas perusahaan, efisiensi biaya operasional perusahaan, peningkatan pelayanan terhadap konsumen. Tidak terkecuali dalam operasional koperasi syariah, maka optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi mutlak harus diikuti oleh koperasi syariah.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan koperasi, merupakan suatu keharusan pada dewasa ini. Dengan pemanfaatan teknologi informasi akan memberikan dampak positif bagi koperasi dimana operasional koperasi akan semakin profesional dan efisiensi serta efektifitas operasional koperasi.

Selain untuk efisiensi dan efektifitas operasional koperasi, peranan sistem teknologi informasi juga berdampak pada peran strategik untuk memenangkan persaingan, hal ini tidak terlepas dari peran teknologi informasi sebagai nilai tambah secara ekonomis yang akan mendukung proses bisnis pada koperasi (R. H. Irawan, 2018).

Berdasarkan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah diatas, baik berupa aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, penulis mengkategorikan ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu aspek prinsip dan non prinsip. Aspek prinsip merupakan aspek yang bersifat fundamental dan mendasar dalam pelaksanaan keputusan atau kebijakan. Sedangkan aspek non prinsip merupakan aspek pendukung atau aspek yang bersifat teknis yang berpengaruh dalam pelaksanaan keputusan atau kebijakan.

Aspek prinsip yang berpengaruh terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang adalah kekuatan dan peluang dalam pelaksanaan konversi tersebut. Adapun aspek kekuatan adalah koperasi yang telah mempunyai status badan hukum, keseriusan pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah. Sedangkan aspek peluang meliputi adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah, kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah, dan komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah, masyarakat yang kental akan *Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah*.

Sedangkan aspek non prinsip merupakan aspek kelemahan dan ancaman dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang. Aspek kelemahan yaitu, masihnya kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia koperasi yang memahami tentang pola pembiayaan syariah, pelaksanaan operasional koperasi yang masih konvensional, belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, dan adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi. Sedangkan yang menjadi aspek ancaman ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank, perkembangan yang sangat cepat dalam bidang teknologi informasi komunikasi, minimnya pemahaman

masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah, dan lembaga Perbankan mempunyai kekuatan modal yang cukup besar dalam penyaluran pembiayaan.

F. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Pemetaan suatu unit usaha atau kebijakan dalam matrik Internal-Eksternal bertujuan untuk mendapatkan alternatif strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan dan pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang. Penggunaan model ini bertujuan untuk mendapatkan strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 1998).

Matrik Internal-Eksternal (IE) mempunyai 2 dimensi, yakni matrik IFE yang terletak di sumbu X (horizontal) dan matrik EFE yang terletak di sumbu Y (vertikal). Berdasarkan hasil dari analisis pada matrik IFE dan EFE, maka pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang pada matrik IFE sebesar 2,98 dan matrik EFE sebesar 2,77.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka gambaran konversi koperasi syariah ke koperasi konvensional dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Gambar 4.1
Matriks Internal-Eksternal

Total Skor IFAS 2,98

	4	Kuat	3	Sedang	2	Lemah	1
Total Skor EFAS 2,77	4	Kuat	I	II	III		
	3	Sedang	IV	V X : 2,98 Y : 2,77	VI		
	2	Lemah	VII	VIII	IX		
	1						

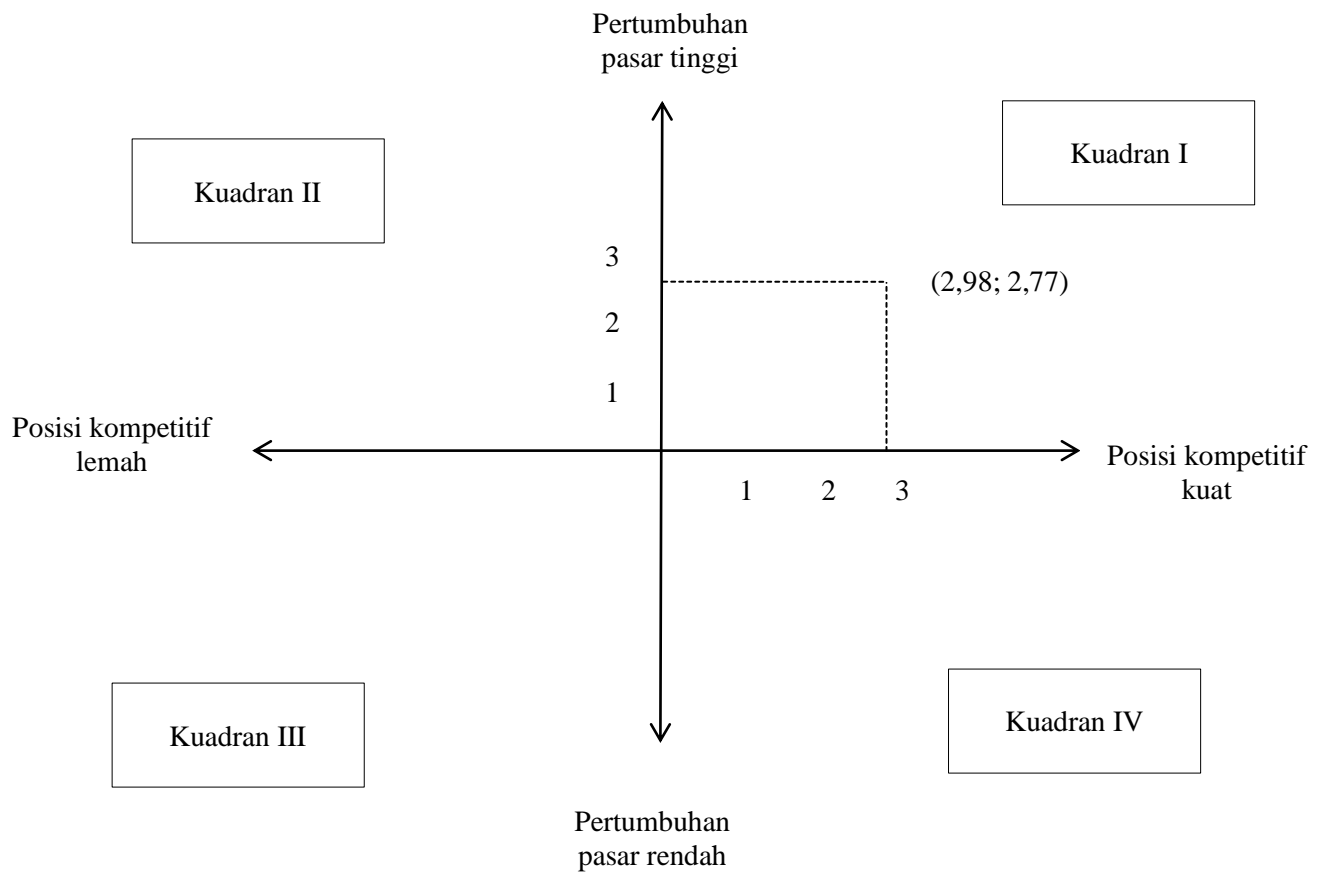
Sumber: data diolah, 2021

Berdasarkan matrik di atas, menempatkan pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah berada pada sel V yang disebut dengan strategi pertumbuhan (*growth strategy*), dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Strategi yang dapat dipakai yang berada pada sel V adalah dengan melakukan konsolidasi. Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Dalam pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang, maka koperasi harus menyusun strategi yang didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam promosi produk, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara inovasi dalam produk atau jasa koperasi, meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas, dan melakukan inovasi terhadap produk (Rangkuti, 1998).

G. Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* merupakan suatu matriks yang dapat menunjukkan pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang panjang untuk memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam pelaksanaan konversi.

Gambar 4.2
Matriks *Grand Strategy*



Berdasarkan analisis EFAS dan IFAS yang telah dilakukan didapat bahwa pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang berada pada kuadran I dengan nilai (2,98 dan 2,77), yaitu berada pada posisi strategi sempurna dan ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Pelaksanaan konversi koperasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Adapun bentuk-bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I ialah sebagai berikut:

1. Penguasaan pasar

Strategi ini bertujuan untuk menguasai pasar agar produk layanan koperasi syariah dapat dimanfaatkan oleh masyarakat khususnya anggota koperasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah unit usaha bagi koperasi, meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota atau konsumen koperasi. Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan pemasaran atau promosi secara intens terhadap produk layanan koperasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

2. Inovasi produk

Strategi ini dapat dilakukan dengan menawarkan produk layanan koperasi dengan menawarkan inovasi yang menarik. Seperti menawarkan produk koperasi kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan meminimalkan margin pembiayaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, maka penulis menyimpulkan bahwa:

1. Faktor internal dan faktor eksternal dalam konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang

Pada aspek kekuatan adalah koperasi yang telah mempunyai status badan hukum, komitmen yang kuat pengurus koperasi untuk melakukan konversi ke syariah, pengurus koperasi yang memberikan pelayanan yang efektif, efisien, ramah, dan memuaskan kepada anggotanya, koperasi yang memiliki fasilitas yang memadai dalam pelaksanaan kegiatannya, dan koperasi telah melakukan sosialisasi tentang koperasi prinsip syariah kepada anggotanya. Sedangkan yang menjadi kelemahannya adalah masih kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia koperasi yang memahami tentang pola pembiayaan syariah, pelaksanaan operasional koperasi yang masih konvensional, belum memanfaatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, unit usaha koperasi yang masih terbatas pada usaha simpan pinjam, Pemahaman anggota yang masih minim tentang prinsip syariah, keterbatasan kemampuan modal koperasi untuk melakukan pembiayaan kepada anggota, dan adanya pembiayaan yang macet atau bermasalah dari anggota koperasi.

Adapun faktor eksternal dalam konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang pada aspek peluang adalah adanya aturan hukum sebagai dasar dalam percepatan dan pengembangan koperasi syariah, kebijakan Pemerintah Kota Padang Panjang untuk melakukan percepatan dan pengembangan koperasi syariah, komitmen kuat Pemerintah Kota Padang Panjang dalam memfasilitasi dan mendorong pengembangan koperasi syariah, masyarakat yang kental akan *Adat Basandi Syarak Syarak Basandi Kitabullah*, pendampingan

dari perguruan tinggi terhadap pengembangan koperasi syariah, tuntutan akan akses pembiayaan yang cepat, mudah, dan murah dari pelaku usaha; dan dukungan dari tokoh masyarakat dan alim ulama dalam pengembangan koperasi syariah. Sedangkan yang menjadi ancamannya adalah ketatnya persaingan dengan lembaga keuangan lain khususnya lembaga keuangan bank, perkembangan yang sangat cepat dalam bidang teknologi informasi komunikasi, minimnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan prinsip syariah, lembaga perbankan mempunyai kekuatan modal yang cukup besar dalam penyaluran pembiayaan, dan masih kurangnya jumlah pengawas syariah yang memiliki sertifikat kompetensi MUI.

2. Analisis SWOT terhadap konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah di Kota Padang Panjang

Pada kondisi internal, faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 2,09 sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0,81. Berarti pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan sehingga koperasi syariah di Kota Padang Panjang memiliki kekuatan yang besar untuk pengembangannya. Sedangkan pada kondisi eksternal, faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai nilai skor 2,08 sedangkan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor 0,69. Berarti pelaksanaan konversi koperasi konvensional ke koperasi syariah mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan faktor ancaman.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan dapat disarankan sebagai berikut:

1. Pengurus koperasi yang melakukan proses transisi ke syariah harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memahami pengelolaan koperasi sesuai prinsip syariah. Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, dan penyelenggaraan rapat rutin internal koperasi untuk membahas hambatan yang terjadi di lapangan. Diharapkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia koperasi.
2. Pengurus koperasi harus memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan koperasi dalam rangka efektifitas dan efisiensi operasional kegiatan koperasi serta peningkatan pelayanan kepada anggota koperasi. Selain untuk efisiensi dan efektifitas operasional koperasi, peranan sistem teknologi informasi juga berdampak pada peran strategis untuk memenangkan persaingan, hal ini tidak terlepas dari peran teknologi informasi sebagai nilai tambah secara ekonomis yang akan mendukung proses bisnis pada koperasi.
3. Pemerintah Daerah harus melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap koperasi secara berkesinambungan, dalam rangka meningkatkan kapasitas permodalan, standar manajemen, dan implementasi prinsip syariah. Untuk itu, Pemerintah Daerah harus mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan pembinaan dan pengawasan koperasi, baik berupa pembinaan permodalan, sumber daya manusia koperasi, pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan, pemeringkatan koperasi, dan penilaian KSP/USP, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Padang Panjang Tahun 2018-2023.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinsa, B., Savira, B., & Januarti, I. (2020). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 23(1), 97–112.
- Andreas, D., Nurrochmat, D. R., & Djohar, S. (2020). Strategi Pengembangan Model Bisnis Koperasi Serba Usaha Pinto Jaya. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 313–324. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.313>
- Anggadini, S. D. (2017). Analisis Implementasi Syariah Pada Koperasi. *Jurnal Riset Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.34010/jra.v6i1.516>
- Ash-Shiddieqy, H. (1999). pengantar fiqh Muamalah, semarang: PT. *Pustaka Rizki Putra*.
- Bilung, S. (2016). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda Pada CV. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. *EJournal Adminsitrasi Bisnis*, 4(1), 116–127.
- Buchori, N. S., Harto, P. P., & Wibowo, H. (2019). *Manajemen Koperasi Syariah Teori Dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Budiyanto, A., & Effendy, A. A. (2020). Analisis Kebijakan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam Memberdayakan Peranan UMKM dan Koperasi terhadap Perekonomian Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Mandiri*, 4(1), 80–93. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v4i1.77>
- Buulolo, P. (2018). *Pentingnya Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi*. 6(1), 61–67.
- Damanuri, A. (2012). RASIONALITAS KONVERSI BANK KONVENSIONAL KE BANK SYARI'AH. *Justicia Islamica: Jurnal Kajian Hukum Dan Sosial*, 9(1).
- dan Keller, K. (2009). *Manajemen Pemasaran. Jilid I. Edisi Ke, 13*.
- Elyarni, R., & Hermanto, H. (2016). Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Layanan SAP Express pada PT. SAP. *Jurnal Metris*, 17(2), 81–88.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Praktek*. Bandung: ALFABETA, cv.
- Fitria, Tira Nur, and S. (2021). Sosialisasi Ekonomi Syariah di Masjid Istiqamah Weru Sukoharjo. *Jurnal Budimas*, 03(April), 97–101.
- Fitria, T. N. (2016). Kontribusi Ekonomi Islam Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2(03), 29–40. <https://doi.org/10.29040/jiei.v2i03.3>
- Fuadi, S. (2020). *Model Konversi Dan Internalisasi Prinsip-Prinsip Syariah Pada Koperasi Syariah Tunas Artha Mandiri*. 4(1), 1–9.
- Ghulam, Z. (2016). Implementasi Maqashid Syariah Dalam Koperasi Syariah. *Iqtishoduna*, 7(1), 90–112.
- Hendrojogo, M. S. (2004). *Koperasi: Asas-Asas, Teori, dan Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Irawan, M. R. N. (2017). Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif pada Pd. Bpr. Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1).

- Irawan, R. H. (2018). *Program studi teknik informatika - universitas pgri madiun / 133*. 133–137.
- Iryani, L. (2020). *STRATEGI PEMERINTAH KOTA LHOKSEUMAWE DALAM PEMBINAAN KOPERASI (Studi dinas perindustrian perdagangan dan koperasi Kota Lhokseumawe)*. 3(2), 120–143.
- Iska, S. (2019). Sistem ekonomi syari'ah di sisi kelemahan sistem ekonomi sekuler di indonesia. *Jurnal Studi Keislaman : El Hikam*, 137, 223–230.
- Juliansyah Noor, S. E. (2016). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Prenada Media.
- Junaedi, B. (1993). *Islam dan Entrepreneurialisme, (Suatu Studi Fiqh Ekonomi Bisnis Modern)*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kartasapoetra, G. (2001). *Koperasi Indonesia yang berdasarkan Pancasila & UUD 1945*. Rineka Cipta.
- Komala, R. D., & Wijaksana, T. I. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Studi Pada Eduplex Coworking Space Bandung. *EProceedings of Management*, 6(1).
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 103.
- Mundir, A. (2016). *Abdillah Mundir* 265. 7(5), 265–286.
- Nabhan, F. (2000). *Sistem Ekonomi Islam*. Terj. Muhadi Zainuddin. UII Pres. Yogyakarta.
- Nisak, Z. (2013). Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif. *Jurnal Ekbis*, 9(2), 468–476.
- Nofendy, D. (2020). *Analisa Strategi Konversi PT. Bank Aceh Syariah*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Paramita, M. (2017). Analysis of Human Resource Development System in Micro Sharia Financial Institutions. *Jurnal Syarikah*, 3(2), 494–504.
- Partomo, T. S. (2009). *Ekonomi koperasi*. Ghalia Indonesia.
- Pradana, R. S. (2019). Strategi Peningkatan Perolehan Sisa Hasil Usaha (Shu) Koperasi Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi-Qu*, 9(1), 35–49. <https://doi.org/10.35448/jequ.v9i1.5435>
- Pristiyanto, Bintoro, M. H., & Soekarto, S. T. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari , Sumedang. *Manajemen IKM*, 8(1), 27–35.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnawati, T. (2016). *Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di Koperasi “PELITA” Yogyakarta Tahun 2016*.
- Sabiq, S. (2018). *Fiqh Sunnah Jilid III*, Terj. Abu Aulia Dan Abu Syaughina, Jakarta: Republika Penerbit PT Pusaka Abdi Bangsa.
- Safe'i, A. (2012). Koperasi Syariah: Tinjauan Terhadap Kedudukan dan Perannya dalam Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan. *Media Syari'ah*:

- Wahana Kajian Hukum Islam Dan Pranata Sosial*, 14(1), 39–64.
- Saripudin, U. (2016). Syirkah Dan Aplikasinya Dalam Lembaga Keuangan Syariah. *Eqien*, 3(2), 63–79.
- Satori, D., & Komariah, A. (2009). Metodologi penelitian kualitatif. *Bandung: Alfabeta*, 22.
- Setiawan, D. (2013). Kerja Sama (Syirkah) Dalam Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi*, 21(03).
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sofiana, T. (2014). Konstruksi Norma Hukum Koperasi Syariah Dalam Kerangka Sistem Hukum Koperasi Nasional. *Jurnal Hukum Islam*, 12(2), 135–151.
- Sufyan, F. H. (2018). *Menuju Lentera Merah: Gerakan Propagandis Komunis Di Serambi Mekah 1923-1949*. UGM PRESS.
- Sugiyono, S. (2010). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Suhartono, I. (2011). 33 Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis (Iman Suhartono). 33–47.
- Sungkawaningrum, F. (2018). STRATEGI MEWUJUDKAN KESEJAHTERAAN SOSIAL Pendahuluan. IV(April), 65–74.
- Susilawaty, I., & Rfs, H. T. (2014). PELAKSANAAN PEMBINAAN KOPERASI. 317–322.
- Tedjo Tripomo, U. (2005). *Manajemen Strategi*. Rekayasa Sain.
- Vuspitasari, B. K., Hapsari, V. R., & Ewid, A. (2019). Partisipasi Anggota Dalam Mengembangkan Credit Union. *Business, Economics and Entrepreneurship*, 1(1), 8–15. <https://doi.org/10.31227/osf.io/vywqn>
- Yusanto, M. I. (2002). *Menggagas Bisnis Islami*. Gema Insani.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2002). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zuhaili, A. (2011). *Wahbah, Fiqih Islam Wa Adillatuhu*. Jakarta: Gema Insani.