

# **KAJIAN SISTEM MUTU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN BENTUK KOPERASI BERBASIS KONVENSIONAL MENJADI BERBASIS SYARIAH (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Rsia Galeri Candra Kota Malang)**

**Arnanda Ajisaputra**

STIE Indocakti, Jl. Ijen 90-92 Kota Malang

Email: paranggaruda@gmail.com

**Abstrak,** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas Sistem Mutu Sumber Daya Manusia sekaligus strategi yang harus digunakan oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) pada Koperasi Karyawan (Kopkar) RSIA Galeri Candra melalui telaah SOP yang telah dirancang dalam menghadapi perubahan bentuk dari Koperasi Berbasis Konvensional menuju Koperasi Berbasis Syariah. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode Kualitatif dengan tiga pengolahan data, yaitu Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan. Sedangkan metode SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam menghadapi Kekuatan dan Kelemahan internal serta Peluang dan Ancaman Eksternal pada Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra. Dari hasil pengamatan dan wawancara didapatkan keterangan bahwa Divisi SDM pada Kopkar RSIA Galeri Candra memiliki kualitas Sistem Mutu Manajemen SDM yang baik dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi. Sedangkan rancangan SOP Manajemen SDM dinilai lebih siap menghadapi tantangan internal daripada eksternal. Strategi yang selayaknya digunakan oleh Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra berdasarkan analisis SWOT adalah strategi Maxi-Maxi, yaitu melaksanakan SOP yang dominan terhadap pemanfaatan kekuatan internal dan pemanfaatan peluang eksternal.

**Kata Kunci:** sistem mutu, SDM, Koperasi Karyawan RSIA Galeri Candra, SOP, SWOT

## **PENDAHULUAN**

Koperasi merupakan lembaga kerakyatan yang dirasa cocok diterapkan di Indonesia setelah diperkenalkan oleh R. Aria Wiraatmaja di Purwokerto pada tahun 1896. Pernyataan koperasi cocok diterapkan di Indonesia disampaikan pula oleh Drs. Moh. Hatta karena bersifat kekeluargaan (Firdaus, 2002). Koperasi terus disosialisasikan dan diterapkan di Indonesia hingga terbentuknya pemerintahan NKRI pada Era Orde Lama dan Orde Baru hingga Orde Reformasi saat ini.

Perkembangan bentuk Koperasi pada Pra Kemerdekaan, Orde Lama dan Orde Baru tidak mengalami perubahan yang signifikan, sampai dengan mulai bergeliatnya sistem perekonomian Syariah di Indonesia pada awal era reformasi. Bergeliatnya sistem perekonomian Syariah di Indonesia diawali pada tahun 1991 setelah diresmikannya Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun tersebut (Muhammad, 2000). Di Era 90 an ini geliat Ekonomi Syariah masih kurang

begitu gairah. Lembaga Keuangan Syariah masih didominasi oleh Bank Muamalat yang merupakan bank berbasis Syariah.

Sedangkan Koperasi dalam bentuk Syariah belum menunjukkan perkembangan yang cukup pesat di era tahun 90 an, adapun koperasi syariah yang beroperasi masih di bawah naungan UU Koperasi UU No 12 Tahun 1967 yang kemudian direvisi menjadi Undang-undang Nomor 17 Tahun 2012 (Buchari: 2012). Koperasi syariah yang beroperasi masih tergolong sedikit dan kecil sebagaimana *Baitul Maal wa Tamwil Maslahah Mursalah lil Ummah* (BMT-MMU) yang didirikan di Pasuruan 12 *Rabi'ul Awwal* 1418 bertepatan dengan 17 Juli 1997 oleh para Kyai dan Alim Ulama Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan-Jawa Timur (Bachri, 2015).

Perkembangan koperasi syariah baru mulai pesat pada tahun 1998, setelah Indonesia dilanda krisis moneter, banyak lembaga-lembaga keuangan raksasa di Indonesia

mengalami *collapse* di tahun tersebut, begitu pula perbankan dan lembaga keuangan lainnya termasuk beberapa koperasi yang bergerak di sektor keuangan mengalami penurunan jumlah dan aktivitasnya walaupun tidak separah bank dan lembaga keuangan berskala menengah dan besar (Firdaus, 2002).

Pertumbuhan ekonomi mulai bergeliat kembali setelah munculnya lembaga-lembaga keuangan baru yang sebagiannya menerapkan sistem Syariah di atas tahun 2000. Grafik pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai stabil di tahun 2000 dan kembali menurun di tahun 2001 karena adanya penyesuaian kebijakan baru khususnya di bidang fiskal dan moneter (Muhammad, 2000). Barulah tahun 2002 pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai stabil kembali.

**Gambar 1.1**  
**Grafik Pertumbuhan Ekonomi Indonesia**  
**Tahun 1998 –2008**



Sumber: politikana.com, 2009

Begitu pula jumlah Usaha Mikro dan Kecil Menengah (UMKM) tumbuh pesat termasuk di dalamnya Lembaga Keuangan Mikro Syariah



berbentuk koperasi baik berbentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) maupun Koperasi Syariah Multifungsi yang berbentuk BMT.

### **Bagan 1.2** **Jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah** **Tahun 2009**

Sumber: KADIN, 2009

Dengan tumbuh pesatnya Koperasi Syariah, pemerintah mulai menerapkan adanya kebijakan-kebijakan khusus dalam mengatur gerak dan langkah operasionalnya. Melalui Dewan Penasehat Syariah (DPS) diharapkan Koperasi Syariah tetap berjalan sesuai dengan landasan utamanya yaitu Sistem Ekonomi Syariah Islam sedangkan apabila bergerak di bidang KJKS yang menerapkan sistem keuangan mikro Syariah khususnya di bidang pembiayaan maka peran Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tidak dapat dihindari (Bachri, 2015).

Mengingat kebijakan pemerintah yang cukup ketat untuk menjamin keuangan nasabah yang ditanamkan pada pembiayaan Koperasi Syariah dan guna mempertahankan kehidupan Koperasi Syariah, maka Koperasi Syariah harus berbenah dari segala sisinya. Sisi yang paling penting untuk diperhatikan dan dibenahi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena manusia merupakan mesin penggerak utama sebuah lembaga apapun bentuknya termasuk Koperasi Syariah, baik yang bergerak di bidang Jasa Keuangan, Produksi, Konsumsi atau bentuk yang lainnya. Pernyataan ini semakna dengan yang disampaikan Rivai (2005) bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis ke dalam sebuah materi Manajemen Sumber Daya Manusia (Rivai, 2003).

Begitu pula dengan Koperasi Karyawan (Kopkar) RSIA Galeri Candra, koperasi konvensional yang berbentuk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) berencana akan beralih ke sistem Syariah perlu mempersiapkan betul hal-hal yang terkait dengan kesiapan SDM dan

Manajemennya. Kesiapan SDM yang sangat perlu diperhatikan adalah kesiapan karyawan Divisi SDM dalam menghadapi perubahan bentuk kelembagaan sebab kematangan persiapan karyawan dalam menghadapi perubahan bentuk lembaga, teknologi maupun informasi menurut Rivai (2005) adalah komponen yang penting dalam menstabilkan keberadaan lembaga secara efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada lembaga pada saat pra, belangsungnya, dan pasca perubahan dapat teratasi dengan baik. Merujuk kepada pernyataan Rivai (2005) perlu adanya peran Divisi Manajemen SDM yang terdiri atas perencanaan, pelebagaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban terhadap perubahan yang akan dilangsungkan.

Koperasi Karyawan (Kopkar) RSIA Galeri Candra merupakan koperasi yang berdiri di bawah naungan PT Wachidi Development pada tahun 2014. Kopkar Galeri Candra beranggotakan para karyawan RSIA Galeri Candra bertujuan guna melayani kebutuhan pinjaman dan juga pengembangan kesejahteraan bagi anggotanya tanpa membedakan pangkat dan jabatan mereka. Seiring dengan berjalannya waktu, pada tahun 2015 Kopkar Galeri Candra memiliki beberapa unit usaha, salah satu usaha awal dan yang menjadi pokok usaha adalah simpan pinjam dengan anggota tidak hanya karyawan RSIA Galeri Candra, namun juga masyarakat sekitarnya.

Secara umum ruang lingkup kegiatan Kopkar RSIA Galeri Candra ini adalah penghimpunan dana berupa simpanan pokok dan wajib dari anggota dan penyaluran dana berbentuk pinjaman kepada anggota. Kedua simpanan tersebut haruslah dikelola sedemikian rupa sehingga penghimpunan dan penyaluran dana bisa berjalan dengan seimbang.

Pada Bulan Desember 2015 PT Wachidi Development meminta Kopkar RSIA Galeri Candra mengubah geraknya dari Koperasi Simpan Pinjam secara konvensional menjadi koperasi berbasis Syariah. Dalam kaitannya dengan perubahan tersebut perlu diadakan kajian dan evaluasi yang mendalam. Kajian dan evaluasi diperlukan untuk mengukur seberapa siap Kopkar RSIA Galeri Candra mampu mentransformasikan diri dari sistem

Konvensional kepada sistem Syariah yang bergerak dari Koperasi Berbasis Simpan-Pinjam menjadi Koperasi Berbasis Usaha (KSU) Syariah.

Faktor utama yang perlu diperhatikan dalam persiapan transformasi Kopkar RSIA Galeri Candra dari sistem Konvensional kepada sistem Syariah adalah kesiapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang ada dalam menghadapi perubahan bentuk lembaga termasuk juga meliputi Sistem Mutu Manajemen SDM khususnya berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen SDM yang juga turut berubah sebagai efek dari berubahnya bentuk Kopkar RSIA Galeri Candra dari sistem Konvensional menjadi sistem Syariah. Sistem Mutu Manajemen SDM perlu dipersiapkan dengan baik untuk membentuk Perencanaan (*Planning*), Pelebagaan (*Organizing*), Pelaksanaan Kegiatan (*Actuating*) dan Evaluasi (*Evaluating/Controlling*) yang tepat terhadap SDM yang dimiliki, agar terbentuk kuantitas SDM yang tepat guna dan kualitas SDM yang mumpuni.

Kesiapan membentuk Sistem Mutu Manajemen SDM yang tepat bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi SDM berupa tenaga kerja yang ada, baik tenaga kerja profesional maupun tenaga kerja administratif (Danim 2003), sehingga melalui perhatian terhadap pengembangan Sistem Mutu Manajemen SDM yang baik dan berkualitas diharapkan Kopkar Galeri Candra mampu meningkatkan kualitas karyawan yang dimiliki sesuai pengembangan yang diharapkan untuk menuju kepada pembangunan Kopkar Syariah yang mandiri dan profesional.

Peningkatan Sistem Mutu Manajemen SDM pada Kopkar RSIA Galeri Candra tidak dapat dilakukan secara optimal apabila tidak dimulai dari Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra itu sendiri. Sehingga perlu untuk memfokuskan perubahan bentuk Sistem Mutu Manajemen SDM yang tertuang dalam sebuah rancangan SOP yang tepat pada Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra.

Kesiapan membentuk Sistem Mutu Manajemen SDM yang tepat dan berkualitas juga memerlukan strategi yang tepat pula. Strategi pembangunan Sistem Mutu Manajemen

SDM pada Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra dilakukan dengan melihat berbagai faktor baik internal maupun eksternal melalui analisis SWOT. Merujuk kepada publikasi karya ilmiah berupa jurnal, banyak penelitian menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan strategi yang efektif untuk membangun Sistem Mutu Manajemen SDM yang efisien. Sebagaimana Sahyuni (2009) dalam Tesisnya menyatakan bahwa pengembangan SDM di RSUD H Abdul Aziz tidak terlepas dari peran Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri, sehingga perhatian terhadap pengembangan Sistem Mutu Manajemen SDM secara terus menerus sangat diperlukan khususnya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Menurut Sahyuni (2009) peran manajemen diawali dengan sebuah strategi untuk membangun kualitas sistem mutu manajemen yang tepat guna dan efisien melalui sebuah strategi yang tepat dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman lembaga dan keputusan-keputusan pimpinan yang terkait dengan gerak teknis dan strategi lembaga. Analisis SWOT dirasa efisien untuk diterapkan guna membangun sebuah Sistem Mutu Manajemen SDM yang tepat sebagai langkah strategik dalam membentuk SDM yang berkualitas karena analisis SWOT sudah mencakup dari sisi positif dan negatif lembaga ditinjau dari sudut pandang eksternal dan internal.

Hadi (2013) dalam jurnalnya yang membahas tentang konsep analisis SWOT dalam peningkatan mutu manajemen kelembagaan di madrasah menyatakan bahwa analisis SWOT yang baik untuk diterapkan sebagai strategi pembangunan manajemen pada lembaga pesantren adalah analisis yang komprehensif dan mendalam. Sehingga dalam pelaksanaan pengkajian lapangan analisis SWOT tidak dapat dilakukan dengan data-data survey sederhana, perlu dilakukan observasi dan wawancara mendalam terhadap narasumber terpercaya dan penggalan informasi yang mendalam mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman lembaga.

Menurut Hadi (2013) dalam menghadapi dinamika sosial dan pendidikan, lembaga pesantren harus selalu siap dengan pengelolaan

Sumber Daya Manusia, salah satu kesiapan tersebut adalah terus memfungsikan analisis SWOT dalam melihat kesiapan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Nonmanusia dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada guna meminimalisir kelemahan dan membentengi ancaman yang terjadi.

Kopkar RSIA Galeri Candra yang berencana akan beralih sistem dari konvensional kepada koperasi berbasis syariah perlu pula memperhatikan strategi pembangunan Sistem Mutu Manajemen SDM, guna melihat kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi baik meliputi fisik maupun nonfisik berupa SOP yang ada.

SWOT yang telah banyak dilakukan praktisi kelembagaan guna melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman lembaga dirasa perlu untuk dilakukan pula pada Kopkar RSIA Galeri Candra guna memaparkan apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Kopkar RSIA Galeri Candra khususnya terhadap Divisi SDM yang saat ini dimiliki sebagai divisi yang paling bertanggung jawab terhadap kemajuan SDM Kopkar RSIA Galeri Candra, khususnya dalam menghadapi rencana SOP yang juga akan berubah. Dengan analisis SWOT pula diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengembangan kualitas SDM berbasis Syariah yang profesional melalui pengembangan Sistem Mutu Manajemen SDM khususnya pada Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra.

Analisis SWOT banyak dipakai oleh para peneliti dan pendesain manajemen dalam rangka untuk menganalisa dan membangun perencanaan strategis suatu lembaga bila dalam menghadapi perubahan yang terus menerus. Ide analisis SWOT dicetuskan oleh Albert Humphrey pemimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada kurun waktu 1960-1970 an (David, 2006). Analisis SWOT terus dikembangkan oleh para ahli hingga memudahkan para peneliti selanjutnya untuk meneliti dan mengembangkan rencana strategi pada lembaga-lembaga tertentu termasuk pengembangan sistem mutu manajemen dalam menghadapi perubahan bentuk lembaga, teknologi dan informasi.

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sebuah lembaga sebelum

lembaga itu terbentuk atau mengembangkan dirinya lebih lanjut. Sebagaimana dinyatakan oleh Jogiyanto (2006) bahwa SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal serta tantangan-tantangan yang dihadapi. SWOT terdiri atas kekuatan dan kelemahan lembaga, hal ini memuat dari sisi internal serta peluang dan ancaman lembaga yang memuat sisi eksternal.

Menurut David (2006) kekuatan meliputi: sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing lembaga dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh lembaga; kelemahan meliputi: kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan; peluang meliputi: situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan; ancaman meliputi: situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Analisis SWOT dapat dijelaskan melalui sebuah matriks sederhana (Matriks IFAS-EFAS) yang memuat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebuah lembaga. Rangkuti (2006) menggambarkan dan menjelaskan Matriks IFAS-EFAS sebagai berikut

**Bagan 1.3**  
**Matriks IFAS-EFAS**

	IFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
EFAS			
Peluang ( <i>Opportunity</i> )		<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )		<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2006)

Rangkuti (2006) menggambarkan sebuah bagan matriks yang mengkombinasikan antara kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang. Kombinasi ini membentuk sebuah gambaran apa yang seharusnya dilakukan lembaga untuk

membangun rencana strategis guna membangun lembaga ke arah yang lebih baik lagi.

Keterangan kombinasi matriks SWOT dari Rangkuti (2006) adalah sebagai berikut: Strategi SO/Strategi Maxi-Maxi yaitu lembaga haruslah yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ST/Strategi Maxi-Mini yaitu lembaga haruslah menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO/Strategi Mini-Maxi yaitu lembaga haruslah memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT/Strategi Mini-Mini yaitu lembaga haruslah berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman, kondisi lembaga di sektor Mini-Mini ini sekuat tenaga bertahan (defensif) dan tidak melakukan serangan baik dengan cara merubah ataupun membangun bentuk lembaga baru dalam strateginya.

Kopkar RSIA Galeri Candra yang berencana akan mengubah bentuknya menjadi koperasi berbasis syariah diperlukan rencana strategis yang matang. Rencana strategis matang meliputi semua aspek, dari semua aspek yang paling perlu dipersiapkan adalah aspek pada Divisi Sumber Daya Manusia (SDM). Divisi SDM sebagai penggerak sebuah lembaga harus siap dari sisi fisik dan psikis serta ilmu dalam menggerakkan bentuk baru dari Kopkar RSIA Galeri Candra berbasis Syariah.

Sesuai dengan kajian-kajian teori yang telah dipaparkan di atas, rencana strategis yang efektif dan efisien untuk dikembangkan adalah menggunakan analisis SWOT, dengan menggunakan analisis SWOT Kopkar RSIA Galeri Candra akan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman SDM yang dimilikinya. Matriks kombinasi analisis SWOT (Matriks IFAS-EFAS) juga diperlukan untuk dikaji dan dianalisa secara mendalam untuk mengetahui kesiapan-kesiapan SDM Kopkar RSIA Galeri Candra dalam menghadapi perubahan yang akan dilaksanakan. Dengan menggunakan analisis SWOT juga dapat diketahui kesiapan sistem mutu Manajemen SDM apabila perubahan Kopkar RSIA Galeri Candra dari berbasis konvensional menuju

Syariah ditinjau dari kesiapan mutu karyawan itu sendiri.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan Sistem Mutu Manajemen SDM khususnya pada Divisi SDM dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi pada Kopkar RSIA Galeri Candra dari sistem berbasis konvensional menjadi berbasis syariah. Berdasarkan pada tujuan yang telah disebutkan maka penelitian ini mengkaji tentang rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang telah dirancang oleh Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra, dimana rancangan SOP Manajemen SDM Kopkar RSIA Galeri Candra merupakan sebuah upaya dalam mempersiapkan Sistem Mutu Manajemen SDM Kopkar RSIA Galeri Candra.

Rancangan SOP Manajemen SDM yang dirancang Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra tersebut dianalisis secara mendalam dengan teknik analisis kualitatif, kemudian untuk pemilihan strategi yang harus dijalankan dalam menghadapi perubahan menjadi berbasis Syariah digunakan analisis SWOT melalui Matriks IFAS-EFAS.

Analisis SWOT menggambarkan analisa strategi internal dan eksternal. Strategi internal lebih difokuskan pada kesiapan SDM Kopkar RSIA Galeri Candra dalam menghadapi perubahan sistem dilihat dari kesiapan mereka memahami rancangan SOP Manajemen SDM yang akan dijalankan saat Kopkar RSIA Galeri Candra berubah sistem menjadi berbasis Syariah. Unsur internal ini berfungsi untuk melihat kekuatan dan kelemahan lembaga melalui sumber daya internal khususnya SDM yang ada.

Sedangkan unsur kedua adalah unsur eksternal. Unsur Eksternal lebih difokuskan pada lingkungan sekitar Kopkar RSIA Galeri Candra, baik masyarakat sekitar maupun pesaing yang ada. Pesaing meliputi Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Usaha, dan *Baitul Maal wa At-Tamwil* (BMT) yang ada di sekitar lokasi Kopkar RSIA Galeri Candra.

Analisis SWOT penting digunakan untuk memilih strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan eksternal merujuk kepada rancangan SOP Manajemen SDM yang akan dijalankan

pada saat Kopkar RSIA Galeri Candra berubah sistem dari berbasis Konvensional menjadi berbasis Syariah.

Dalam mengkaji Sistem Mutu Manajemen SDM serta memilih strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan eksternal Kopkar RSIA Galeri Candra musti merujuk pada rancangan SOP Manajemen SDM yang telah disusun oleh tim pengembang Sistem Mutu Manajemen SDM yaitu Divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra. Mengacu pada Rangkuti (2006) bahwa sistem mutu manajemen dapat dijadikan patokan dan tolok ukur terhadap kekuatan, kelemahan lembaga, begitu pula dengan peluang dan ancamannya.

Sistem mutu dapat diukur melalui tingkat kualitas SOP yang dirancang (Nasution, 2005), sesuai dengan fungsinya bahwa SOP berperan dalam membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, dinamis, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan, menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Sehingga bila dikaji lebih mendalam bahwa rancangan SOP Manajemen SDM pada Kopkar RSIA Galeri Candra yang disusun oleh Divisi SDM merupakan sebuah bentuk kesiapan dalam membangun Sistem Mutu Manajemen SDM yang dapat dijadikan sebagai patokan dan tolok ukur terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Kopkar RSIA Galeri Candra dalam menghadapi rencana perubahan Koperasi dari berbasis Konvensional menjadi berbasis Syariah.

Secara eksternal SOP menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar Satuan Kerja yang harus dipertanggungjawabkan kepada *stake holders* yang berkepentingan. Berdasarkan pendapat Nasution (2005) tersebut maka dalam kaitannya melihat sistem mutu sebagai tolok ukur eksternal pada analisa SWOT diperlukan data-data tentang rancangan SOP yang dinilai oleh dua orang ahli akademisi.

Lokasi penelitian adalah Koperasi Karyawan (Kopkar) RSIA Galeri Candra beralamat di Jl. Andong No. 3 Malang. Kopkar RSIA Galeri Candra memiliki jenis usaha toko, simpan/pinjam, dan kredit barang. Selama ini gerak usaha berdasarkan sistem konvensional dan rencana akan diubah bentuknya menjadi sistem berbasis syariah. Kopkar RSIA Galeri Candra berdiri pada tahun 2014 dan saat ini diketuai oleh dr. Karima Iffani, S.Ked.

Batasan penelitian diperlukan agar hasil penelitian fokus kepada tujuan yang diharapkan. Batasan penelitian fokus pada satu permasalahan, yaitu mengkaji kesiapan Sistem Mutu Manajemen SDM dalam menghadapi rencana perubahan sistem koperasi dari berbasis Konvensional beralih menjadi berbasis Syariah dengan melihat kesiapan internal yaitu kesiapan SDM dalam menghadapi rancangan SOP yang akan dijalankan untuk sisi internal. Di sisi eksternal fokus pada analisis pihak eksternal dalam menilai tinggi/rendahnya kualitas rancangan SOP yang telah dibentuk guna melihat peluang dan ancaman yang ada. Dari kedua data (internal dan eksternal) yang ada akan dianalisis dengan menggunakan SWOT.

Fokus Obyek yang dituju adalah, karyawan divisi SDM Kopkar RSIA Galeri Candra. Adapun subyeknya adalah Sistem Mutu Manajemen SDM dan rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah pada Kopkar RSIA Galeri Candra. Dengan subyek penelitian dibatasi pada dua karyawan HRD ditambah seorang Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra, dimana ketiganya merupakan *persons* yang turut serta merancang dan bertanggung jawab terhadap rancangan SOP Kopkar RSIA Galeri Candra berbasis Syariah. Dari dua karyawan HRD dan seorang Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra akan dilakukan wawancara secara mendalam terhadap pemahaman mereka tentang Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman Kopkar RSIA Galeri Candra dan pemahaman mereka terhadap SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang mereka rancang.

Penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan Fenomenologi, Interaksi Simbolik (Sugiono, 2011), dan Etnometodologi (Hendarso, 2006). Guna melakukan pendekatan secara komprehensif

terhadap obyek penelitian, metode survey dan studi kasus dilakukan. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian adalah melalui wawancara mendalam (*in depth view*), angket, dan observasi.

Pendekatan teori yang dipakai dalam penelitian adalah Teori Sistem Mutu Manajemen SDM dan Manajemen SDM Syariah, kemudian pendekatan teori untuk analisis adalah SWOT yang dikemukakan oleh Suryatama (2014). Melalui pendekatan teori analisis SWOT tersebut terdapat 8 (delapan langkah) yaitu:

1. Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama Kopkar RSIA Galeri Candra
2. Membuat daftar ancaman-ancaman eksternal utama Kopkar RSIA Galeri Candra
3. Membuat daftar kekuatan-kekuatan internal utama Kopkar RSIA Galeri Candra
4. Membuat daftar kelemahan-kelemahan internal utama Kopkar RSIA Galeri Candra
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil yang didapatkan pada strategi SO
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil yang didapatkan pada strategi WO
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil yang didapatkan pada strategi ST
8. mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil yang didapatkan pada strategi WT.

Pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan oleh Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra ditambah satu orang Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra. Sajian data wawancara terhadap dua karyawan HRD berinisial NA (sebagai Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra), EWT (Sebagai Kepala Divisi HRD Kopkar RSIA Galeri Candra), dan ditambah satu yaitu Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra DCL (sebagai Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra), tidak dapat langsung menunjukkan tingkat kekuatan dan kelemahan internal. Sajian data harus ditarik kesimpulan (*verifikasi*) kemudian dikonversi ke dalam Bobot Matriks SWOT.

Data-data wawancara yang dilakukan juga tidak dapat langsung dimasukkan ke dalam

matriks IFAS-EFAS. Data tersebut terlebih dahulu dianalisis dengan menggunakan model interaktif yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu: (1) reduksi data; (2) sajian data; dan (3) penarikan kesimpulan (Milles, 2014).

Reduksi data merupakan penyeleksian data-data yang hanya diperlukan dalam penelitian saja dengan dimasukkan ke dalam tabel kebutuhan data. Sajian data adalah menyajikan data dengan menggolongkan data-data situasi yang didapatkan ke dalam matriks SO, WO, ST, WT. Sedangkan penarikan kesimpulan adalah mengambil kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman utama dari daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Kopkar RSIA Galeri Candra.

Pengumpulan data selanjutnya adalah melalui observasi. Observasi Nonpartisipatif adalah pengamatan yang dilakukan pada obyek penelitian dimana peneliti tidak terjun langsung dalam proses pelaksanaan kegiatan atau prosedur yang berjalan (Moeloeng, 2012). Dari Observasi Nonpartisipatif dapat dilihat seberapa kuat nilai dari Kekuatan dan Kelemahan internal ditinjau tingkat pemahaman mereka terhadap keempatnya. Semakin mereka faham terhadap rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang mereka rancang menunjukkan adanya kekuatan internal, semakin mereka tidak

memahami rancangan SOP yang mereka buat menunjukkan adanya kelemahan internal.

Dengan menganalisis data-data wawancara serta data-data observasi terhadap karyawan divisi HRD dan Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra yang turut merancang, bertanggung jawab dan langsung bersentuhan dengan rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah di Kopkar RSIA Galeri Candra tidak langsung didapatkan angka yang dapat diolah untuk menentukan seberapa kuat strategi Maxi-Maxi, Mini-Maxi, Maxi-Mini, dan Mini-Mini pada Matrik. Terlebih dahulu dilakukan pembobotan pada hasil wawancara menggunakan metode penggabungan antara observasi nonpartisipatif dengan kesimpulan data hasil wawancara tereduksi dengan menggunakan matrik SWOT (Matriks IFAS-EFAS),

Data wawancara merupakan data penunjang adanya faktor kekuatan dan kelemahan internal serta peluang serta ancaman eksternal. Sedangkan untuk mengetahui lebih lanjut nilai kekuatan dan kelemahan terbobot perlu analisis matriks SWOT terhadap rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang dianalisis melalui tanya-jawab tentang pemahaman Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra kemudian diukur berdasarkan skala matriks sebagai berikut:

Tabel 1. Tabel Pembobotan IFAS/EFAS Analisis SWOT

KETERANGAN	WEIGHT	RATING	WEIGHTED
SOP yang dikuukur	Nilai bobot didasarkan atas penilaian hasil wawancara dan observasi atas tingkat pentingnya SOP yang dirancang diukur berdasarkan skala matriks 0,0 s.d 1,0 dimana 0,0 adalah sangat tidak penting dan 1,0 adalah sangat penting (Suryatama, 2014)	Didasarkan atas penilaian akademisi dan praktisi dengan skala 1-4 (Suryatama, 2014)	Nilai terbobot $WEIGHT \times RATING$

Sumber: Suryatama, 2014

Guna menentukan *Weight* (Pentingnya Rancangan SOP) dua orang Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra yaitu Ibu EWT dan Ibu NA diminta mengisi angket yang telah disediakan. Angket tersebut dibuat berdasarkan tingkat

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

pentingnya rancangan SOP Manajemen SDM Kopkar RSIA Galeri Candra menurut mereka. Angket yang diberikan kepada mereka memiliki skala antara 0,0 (sangat tidak



penting) sampai dengan 1,00 (sangat penting) (Rangkuti, 2006)

Pentingnya SOP menurut dua orang perancang tidak semata-mata diakui begitu saja, ahli akademisi dan ahli praktisi pun memberikan penilaian pada angket khusus yang diserahkan kepada mereka. Angket tersebut berfungsi untuk mengisi RATING yang dimaksudkan untuk menentukan nilai riil dari kekuatan atau kelemahan internal Kopkar RSIA Galeri Candra. Angket mengandung sebuah skala 1-4 dimana angka 1 (satu) menunjukkan bahwa rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah pada Kopkar RSIA Galeri Candra yang dirancang oleh dua staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra sangat buruk, sedangkan nilai 4 (empat) menunjukkan sangat baik. Skor ahli akademisi dan ahli praktisi kemudian dirata-rata untuk setiap kategorinya dengan rumus rata-rata sederhana sebagai berikut:

Nilai rata-rata inilah yang kemudian dapat menunjukkan RATING desain SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang dibuat oleh HRD Kopkar RSIA Galeri

Candra ditinjau dari kedua ahli. Kemudian antara WEIGHT dan RATING dikalikan, hasil kali diisikan ke dalam kolom WEIGHTED (terbobot) dimana nilai terbobot merupakan nilai riil untuk mengetahui seberapa kekuatan dan kelemahan internal Kopkar RSIA Galeri Candra.

Tahap analisis SWOT dimulai bila data-data kuantitatif terbobot sudah ditentukan. Tahapan ini dimulai dengan pembuatan matriks SWOT dengan mengandung empat unsur (Rangkuti, 2006) yaitu:

Strategi S - O (*Strengths-Opportunities*), kategori ini mengandung berbagai alternatif strategi yang bersifat memanfaatkan peluang dengan mendaya gunakan kekuatan/kelebihan yang dimiliki. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih besar daripada 2.

Strategi W - O (*Weaknesses-Opportunities*), kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2.

Strategi S - T (*Strengths-Threats*), kategori alternatif strategi yang memanfaatkan atau mendayagunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFAS lebih besar daripada 2.

Strategi W - T (*Weaknesses-Threats*), kategori alternatif strategi sebagai solusi dari penilaian atas kelemahan dan ancaman yang dihadapi, atau usaha menghindari ancaman untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2.

## PEMBAHASAN

### Profil Kopkar RSIA Galeri Candra

Kopkar RSIA Galeri Candra didirikan pada tahun 2014 dan berdiri di Jl. Andong No. 3 Kota Malang. RSIA Galeri Candra merupakan salah satu lembaga binaan PT Wachidi Development dan dibentuk berdasarkan latar belakang keinginan para karyawan RSIA Galeri Candra yang memerlukan ketersediaan barang kebutuhan pokok dan tersier dengan akses mudah tanpa membedakan pangkat dan jabatan.

Menurut observasi yang dilakukan Kopkar RSIA Galeri Candra masih belum bersifat mandiri, karena terdapat campur tangan para pengelola RSIA khususnya pimpinan RSIA yang turut menjadi pengawas maupun pembina, sehingga berjalannya koperasi karyawan kurang maksimal.

Pimpinan RSIA Galeri Candra pun menjadi pembina di Kopkar RSIA Galeri Candra yang berencana mengubah haluan koperasi dari sistem konvensional menjadi berbasis syariah dengan memaksimalkan empat unit yang ada di Kopkar RSIA Galeri Candra yaitu Unit Perkreditan, Unit Serba Aneka, Unit Toko, dan Unit Simpan Pinjam.

Pergantian Kopkar RSIA Galeri Candra dari berbasis konvensional menjadi Syariah menyebabkan Standar Operasional Prosedur (SOP) di beberapa bidang pun berubah, termasuk pula perubahan nama unit beserta sistem operasionalnya. Tidak luput dari perubahan adalah SOP Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berfungsi sebagai pedoman bagi para staf pejabat teras untuk melakukan kegiatan perencanaan, pembinaan, sosialisasi dan

pelaksanaan program-program serta prosedur kerja di masing-masing unit.

Guna menunjang perhatian terhadap sistem mutu Kopkar RSIA Galeri Candra menuju syariah, salah satu pejabat teras Kopkar RSIA Galeri Candra membuat fokus kepada pembuatan SOP MSDM dahulu yang berfungsi untuk menertibkan proses prosedur pelaksanaan staf/karyawan HRD untuk melakukan perencanaan, pembinaan, sosialisasi dan pelaksanaan program-program koperasi kedepan.

SOP yang dibuat dan dirancang oleh salah satu pimpinan dan staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra perlu mendapatkan perhatian serius agar SOP tersebut efektif dan efisien untuk diterapkan. Inisiatif muncul untuk mengadakan kerjasama dengan tim akademisi STIE Indocakti dan ahli praktisi yang diambil dari pakar dan pengawas salah satu koperasi syariah di Kota Malang yang telah berkembang dengan baik dan pesat.

Visi dan Misi RSIA Galeri Candra sebelum berubah menjadi koperasi berbasis syariah adalah: Visi, Komitmen kebersamaan, Transformasi, Akuntabel, Exis dan Profit. Adapun Misinya adalah: (1) Meningkatkan kesejahteraan anggota, (2) Meningkatkan semangat gotong royong sesuai dengan yang diamanatkan UUD 1945 pasal 33, (3) Mengembangkan dan memperluas jaringan usaha dengan dan pada anggota aktif, dan (4) Meningkatkan akses permodalan, usaha, dan pasar terhadap anggota aktif.

Tujuan Kopkar RSIA Galeri Candra adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kesejahteraan anggota/staf/karyawan RSIA Galeri Candra; (2) Mewujudkan tatanan ekonomi keluarga yang seimbang, dan (3) Menghasilkan dan mengembangkan kerjasama kemitraan yang saling menguntungkan dengan fihak ketiga. Fihak ketiga yang dimaksud adalah masyarakat sekitar RSIA Galeri Candra dan *stake holders* lainnya yang turut bekerjasama dengan RSIA Galeri Candra.

Buaya kerja saat RSIA Galeri Candra berbasis konvensional adalah: (1) mengedepankan keterbukaan antar unit kerja; (2) membangun kepercayaan antar unit; (3) mengembangkan budaya teamwork; (4) mewujudkan komunikasi kekeluargaan; (5)

Bekerja dengan disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab.

Adapun jajaran staf penting di RSIA Galeri Candra adalah sebagai berikut: (1) dr. Karima Iffani (Sebagai Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra); (2) Anita Nurmalasari (Sebagai Sekretaris RSIA Galeri Candra); (3) Linda Primadani (Sebagai Bendahara), dan (4) Ermawati Wahyi Timor (Sebagai Kepala Staf HRD Kopkar Galeri Candra).

### **Sajian Data Kualitatif Hasil Observasi Wawancara Terhadap Salah Satu Staf HRD (Ibu NA)**

Sajian data kualitatif memaparkan hasil wawancara terhadap Ketua HRD Ibu EWT dan beberapa stafnya untuk melihat kekuatan dan kelemahan internal Kopkar RSIA Galeri Candra dan kesiapan mereka menghadapi perubahan Kopkar RSIA Galeri Candra dari berbasis konvensional menjadi berbasis Syariah.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Ibu NA, salah satu staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra diketahui bahwa kekuatan Kopkar RSIA Galeri Candra telah memiliki empat unit yang sudah dibentuk dan siap melayani para anggota. Sebagaimana penuturannya, “Kalau menurut saya pribadi selama menjadi staf HRD kekuatan Koperasi Karyawan RSIA Galeri Candra ini cukup berpengalaman begitu, selain itu ditopang dengan empat unit yang cukup kokoh yaitu Unit Perkreditan, Unit Serba Aneka, Unit Toko, Unit Simpan Pinjam....”

Pengalaman para staf baik HRD maupun yang lain di keempat unitnya menjadi cermin dari para staf dan karyawan RSIA Galeri Candra sebagai kekuatan awal untuk terus melakukan perubahan. “Pengalaman kami selama tiga tahun cukuplah untuk sebuah titik awal bila harus melakukan perubahan seperti yang diinginkan Ketua dan Pembina Kopkar ini.” Ujar Ibu Nur Afifah.

Sementara itu bila perubahan Kopkar RSIA Galeri Candra dari berbasis konvensional menjadi berbasis Syariah dalam waktu dekat dikhawatirkan tidak akan efektif diterapkan karena banyak pimpinan, staf, maupun anggota yang belum memahami secara detail pelaksanaan koperasi syariah begitu pula dengan keempat unitnya. “Khawatirnya begini Pak bila memang

dilaksanakan sebuah perubahan ke Syariah itu kurang efektif nantinya berjalannya, karena banyak dari kami para karyawan, anggota bahkan pimpinannya itu pun belum memahami gimana teknisnya mengelola koperasi syariah itu.”

Guna melaksanakan tuntutan pembina dan ketua Kopkar RSIA Galeri Candra untuk merubah basis konvensional menjadi syariah, maka Ibu Afifah banyak belajar mulai dari awal tentang sistem perkoperasian Syariah. Menurutnya perlu dilakukan pula pendekatan kepada akademisi dan praktisi untuk membangun Koperasi Karyawan berbasis Syariah. “...Kami para staf HRD khususnya harus belajar lagi dari nol tentang pengelolaan Koperasi Syariah itu seperti, ya lewat internet, buku, dan juga diskusi-diskus di teman-teman pengajian gitu he..he..he...Sangat perlu dan penting bagi kami bukan hanya saya dan staf HRD saja, tapi semua untuk mengikuti seminar dan *workshop* atau sejenis pelatihan begitulah untuk memahami bagaimana membangun dan mengelola koperasi syariah. Sehingga pendekatan kepada para pakar akademisi dan praktisi itu semakin intens, kita bisa meminta pembinaan kepada mereka.

Menurutnya selama ini pelaksanaan seminar dan *workshop* atau pelatihan yang diinginkan staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra belum dipenuhi namun tuntutan untuk membuat SOP dan perubahan diminta untuk segera dilaksanakan. Menurut penuturannya, bahwa ketua dan pembina menginginkan SOP terbentuk dahulu, baru nanti akan didiskusikan kepada para pakar baik akademisi secara teoritis dalam membangun koperasi syariah maupun praktisi lapang. “Naaah itulah Pak, belum pernah diadakan, mana lagi kita harus dituntut membuat SOP dan dituntut perubahan segera dilaksanakan karena alasannya untuk menyesuaikan dengan pasar dan kebutuhan masyarakat...kampung dekat sini kan lumayan religius dan kurang sreg kalau dengar masalah kredit begitu dikatakan riba. Jadi kami staf HRD *ketiban sampur* untuk segera membuat SOP pengelolaan koperasi syariah.”

Dari wawancara yang dilakukan dengan Ibu NA dapat ditarik benang merah bahwa kekuatan internal Kopkar RSIA Galeri Candra menurutnya terletak pada pengalaman

pengelolaan koperasi selama 3 (tiga tahun) lebih. Waktu tiga tahun tersebut menunjukkan perkembangan koperasi yang signifikan di keempat unitnya. Khususnya unit Serba Aneka dan unit Toko yang melayani masyarakat nonanggota. Sebagaimana dinyatakan oleh Ibu Nur Afifah, “Untuk Unit Serba Aneka dan Unit Toko merupakan unit yang kami juga melayani nonanggota. Jadi kita melakukan pendekatan ke masyarakat sekitar kampung sini. Selama tiga tahun ini perkembangannya cukup signifikan ditinjau dari profit yang didapatkan dan dilihat pula dari SHU yang diperoleh tiap tahunnya.”

Kelemahan Kopkar RSIA Galeri Candra bila dikaitkan dengan perubahan bentuk dari konvensional menjadi syariah adalah kurangnya pemahaman staf Kopkar RSIA Galeri Candra khususnya staf dan pimpinan HRD yang diberikan amanah untuk membuat SOP Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis syariah. Sebagaimana Ibu Afifah tegaskan kembali, “Bahwa kami ini kurang memahami bagaimana mengelola SDM di sini secara syariah, sehingga cukup kebingungan membuat SOP Manajemen SDM berbasis syariah. *Alhamdulillah* ada beberapa pakar akademisi yang dapat kami buat rujukan dan diskusi, akhirnya toh terbuat juga SOP nya walaupun perlu diuji kembali desainnya khususnya untuk kesiapan melayani masyarakat...Ini membuat pimpinan kami sangat senang, karena memang masyarakat di sekitar sini kalau untuk unit perkreditan kurang antusias, takut ada ribanya.”

Harapannya dengan membuat perubahan basis dari konvensional menjadi syariah dapat mendongkrak dua unit yang dirasa kurang dapat memberikan kontribusi kepada koperasi yaitu Unit Perkreditan dan Unit Simpan Pinjam.

#### **Wawancara Terhadap Kepala HRD Kopkar RSIA Galeri Candra (Ibu EWT)**

Menurut penuturannya bahwa HRD hanya diminta menyusun SOP Manajemen SDM berbasis Syariah, sedangkan untuk teknis pengelolaan keuangan, akuntansi, operasional dan yang lainnya sudah *diback up* oleh unit yang lain bekerjasama dengan fihak ketiga sesuai dengan yang mereka ajukan dan dipantau serta disetujui oleh Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra dan pembinanya. “Bahwa kami memang diminta membuat SOP, namun terbatas pada SOP

Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Syariah, untuk masalah keuangan, akuntansi, operasional dan tetek bengek sudah dilakukan yang lainnya...Tentu mereka harus bekerjasama dengan fihak ketiga dan fihak ketiga ini nantinya diseleksi, diawasi, dipantau, dan disetujui oleh Ketua dan Pembina Koperasi, walaupun boleh mereka mengajukan sendiri.”

Ketua HRD menyatakan bahwa tidak adanya seminar atau *workshop* karena memang belum perlu untuk diadakan karena masih bersifat rancangan dan belum pada pelaksanaan, perlu adanya proses lanjutan seperti telaah lanjutan dan sebagainya. “Nah itulah, mereka menuntut adanya pelatihan semacam seminar atau *workshop* belumlah perlu diadakan menurut saya...memang sih ada semacam unsur pembiaran begitu kenapa kita disuruh cari sendiri fihak ketiga, para pimpinan hanya melakukan pengawasan dan penyetujuan, yaaaa *husnudzhon* sajalah. Kita bekerja sama untuk membangun koperasi ini bukan bekerja bersama. Tapi saya cukup antusias dengan usulan mereka, suatu saat akan saya adakan seminar, namun uji SOP harus selesai dahulu.”

Peran Ketua HRD dalam merancang SOP Manajemen SDM Berbasis syariah cukup banyak. Mulai dari mencari fihak ketiga yang diajak kerjasama dalam merancang SOP sampai dengan fihak-fihak lain yang perlu untuk diajak berdiskusi.

“Saya lebih banyak berperan menyiapkan dan mengawasi, kalau merancang biarlah para staf biar mereka mandiri dan mereka memahami, biar tidak manja. Seperti anak ingin ikan, maka saya siapkan pancing, senar dan kail serta umpan, mereka yang meracik dan memancing, nanti saya siapkan bumbunya mereka yang memasak, jadi ini menurut saya efektif untuk cepat membuat perubahan pada koperasi ini semakin baik...Kami sering berdiskusi dengan para pakar yang saya kenal, atau Ibu Afifah kenal, atau staf HRD kenal, ya istilahnya mungkin bukan hanya pakar sampai teman pengajian pun saya ajak diskusi. Saat kajian pun terkadang kami bersama-sama, khususnya kajian ekonomi Syariah kami hadir menanyakan permasalahan begini dan begitu. Tanya ke temen-temen kajian dan juga *browsing* di internet bagaimana peran SDM dalam mengelola

Koperasi Syariah sampai dengan pengajian dan sebagainya, iya Pak ternyata berbeda antara gaji dan upah.”

Memang Kopkar RSIA Galeri Candra belum pernah mengadakan pelatihan khusus tentang pembuatan SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah kepada unit HRD nya, namun Ibu Ermawati tidak jenuh dan lepas tangan untuk terus mengajak dirinya dan stafnya menghadiri kajian-kajian keislaman baik secara umum maupun khusus, khususnya yang membahas tentang Ekonomi Syariah. “Saya terus semangat hadir kajian, staf saya *tak ajak* Pak biar banyak denger Qur’an dan Hadits, karena kunci kesuksesan manusia dunia akherat di situ begitu juga dalam mengelola koperasi syariah...Khususnya yang bertema ekonomi syariah saya sangat antusias dan semangat hadir, *alhamdulillah* staf saya pun juga semangat mereka punya ilmu baru yang belum mereka fahami selama ini.”

Wawancara dengan Ketua HRD dapat ditarik benang merah sebagai berikut:

*Pertama*, adalah kekuatan internal menurut Ketua Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra terletak pada semangat mereka mencari ilmu syariah yang digunakan sebagai pijakan untuk membuat SOP Manajemen SDM berbasis Syariah Kopkar RSIA Galeri Candra. Dengan banyaknya fihak yang diajak diskusi, menghadiri pengajian sampai dengan tanya jawab dengan para pakar membuat Kopkar RSIA Galeri Candra dikenal banyak orang lantas mereka menjadi sebuah kekuatan tersendiri secara internal bila ini dapat dikembangkan.

*Kedua*, adalah kekuatan internal terhadap sikap kepemimpinan Ketua HRD Kopkar RSIA Galeri Candra yang cenderung mengarah kepada delegasi partisipatif. Pimpinan menugaskan stafnya untuk merancang SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah namun tidak lepas tangan begitu saja, ketua memberikan jalan alternatif bagi staf untuk menyelesaikan masalah dan kebuntuan di dalam merancang SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah yang harus mereka buat.

*Ketiga*, kelemahan menurut hasil observasi dan wawancara terhadap Ibu EWT adalah masih tertuju kepada pengetahuan yang terbatas terhadap pengetahuan yang mereka tentang SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah dan

pengelolaan koperasi berbasis syariah. Kelemahan ini berdampak pada SOP yang mereka buat. Apabila SOP yang mereka buat tidak dianalisa oleh para pakar yang memang ahli, dapat berbuntut pada ancaman fihak ketiga baik dari masyarakat sekitar maupun pesaing usaha untuk melakukan manuver balik menyerang Kopkar RSIA Galeri Candra.

#### **Wawancara Terhadap Ketua Kopkar RSIA Galeri Candra (Ibu DCL)**

Ibu DCL sebagai ketua Kopkar RSIA Galeri Candra menyebutkan dirinya bersama Pembina Kopkar RSIA Galeri Candra ingin mengubah Kopkar berlandaskan Syariah Islam untuk memberikan nuansa Islami pada usahanya agar keberkahan semakin diraih. Selain itu ketua dan pembina menginginkan agar Kopkar RSIA Galeri Candra tidak terbatas pada karyawan RSIA Galeri Candra saja, namun *go public* khususnya ke masyarakat wilayah sekitar RSIA Galeri Candra. “Kami ingin agar Kopkar ini bertambah barokah dengan nuansa Islami...Koperasi Karyawan ini kurang bisa berkembang kalau terbatas pada karyawan Galeri Candra saja, maka kami ingin bisa *go public*, dikenal masyarakat dan juga menjadi manfaat bagi mereka.” Ujar DCL.

Dengan *go public* Kopkar Galeri Candra maka diharapkan secara otomatis mampu mendongkrak RSIA Galeri Candra itu sendiri. “Diharapkan kalau koperasi karyawan ini mampu menarik minat masyarakat, maka otomatis masyarakat akan semakin mengenal apa itu RSIA Galeri Candra. Semakin dekatnya masyarakat kepada kita akan memudahkan kita mengembangkan usaha dengan hubungan mutualisme yang sama untungnya begitu...” Ujar DCL menegaskan.

Selain alasan yang telah disebutkan, alasan DCL dan pembina Kopkar Galeri Candra merubah basis Kopkar RSIA Galeri Candra dari konvensional menjadi syariah karena sistem syariah yang *soft*, khususnya dalam hal pembiayaan. Dengan sistem yang *soft* diharapkan mampu untuk menggairahkan masyarakat sekitar dan meningkatkan produktivitas mereka di bidang ekonomi serta kerjasama di bidang kesehatan yang akan dirancang kemudian.

“Masyarakat sekitar sesuai dengan apa yang saya amati lebih cenderung harus kita

berdayakan ekonominya, agar mereka juga dapat bekerjasama dengan kita dalam program-program kesehatan yang akan dirancang selanjutnya...Dalam hal ekonomi mereka cenderung senang terhadap kredit, *bank thihitil* (rentenir:pen) banyak menguasai mereka dengan kredit ringan, kita awalnya juga demikian, namun kredit ringan itu saya tidak setuju begitu juga dengan pembina karena keyakinan saya itu tidak barokah...Maka harus melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan sistem lain yang diberkahi Allah...sistem syariah menurut kami *soft* dan tidak memberatkan masyarakat *Insyaa Allah* dengan pembiayaan yang ringan dan juga toleransi yang kuat, tinggal sosialisasi kepada mereka saja, karena mereka yang tidak memahami dianggapnya sistem pembiayaan Syariah malah memberatkan, oh tidak benar itu tidak menurut kami.”

Menurut DCL perubahan haluan dari sistem konvensional kepada sistem syariah tidak berarti merombak semuanya yang sudah berjalan. Hanya beberapa sistem saja yang diubah termasuk juga operasional SDM dan juga unit yang terkait dengan masalah perkreditan, yaitu unit perkreditan untuk masyarakat dan unit simpan pinjam untuk anggota. “Kan tidak diubah semua, bukan berarti berubah haluan ke syariah lantas mengubah apa yang halal, tidak...khususnya yang berbau kredit kita harus ubah sampai akhirnya seperti unit perkreditan dan unit simpan pinjam kalau unit Toko dan Serba Aneka sudah sesuai dengan konsep syariah *insyaa Allah*.”

Mengomentari mengenai tugas perancangan SOP Manajemen Sumber Daya Manusia atas staf HRD yang terkesan ada pembiaran dan tidak diadakannya seminar ataupun pelatihan penyusunan SOP adalah karena dua unsur utama yaitu pemanfaatan anggaran yang terbatas dan pelatihan kemajuan ilmu dan kemandirian. “Saya meminta staf HRD untuk menyusun SOP Manajemen SDM khusus untuk *style* kerja para karyawan, sedangkan operasional dan marketingnya juga dari unit tersendiri...alasan saya yang pertama tidak mengadakan pelatihan bagi penyusunan SOP Manajemen SDM karena anggaran yang terbatas, kami manfaatkan dahulu untuk pelatihan penyusunan SOP Manajemen Operasionalnya,

karena menurut kami itu yang penting, kadua alasannya adalah agar staf HRD lebih mandiri sehingga lebih faham tentang SOP yang diperlukan dan nuansa syariah yang ada.”

DCL tidak menafikkan tentang pembebasan staf HRD untuk bekerjasama dengan fihak ketiga dalam penyusunan SOP Manajemen SDM dan juga dalam langkah kaitannya sebelum dilakukan sosialisasi. DCL pun sangat mendukung kinerja Ibu EWT sebagai Ketua HRD yang mengusulkan adanya kerjasama dengan fihak praktisi dan akademisi dalam menyusun SOP Manajemen SDM berikut bersama penilaiannya. “Saya dukung sekali tatkala berhubungan dengan praktisi dan juga akademisi, ini langkah yang tepat saya fikir dan langkah untuk menuju kemandirian, sehingga bentuk pelatihan penyusunan tidak harus formal dalam bentuk seminar, *workshop* atau yang

lainnya...tapi tetap saya janjikan akan adanya *workshop* atau seminar khusus tatkala akan diadakan sosialisasi, kan ini masih tahap perancangan dan penilaian tim akademisi dan praktisi sesuai yang diusulkan Bu EWT.” Ujar DCL.

### **Kekuatan dan Kelemahan Ditinjau Dari Nilai Terbobot**

Rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang dimasukkan ke dalam nilai terbobot kekuatan dan kelemahan yaitu rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah Kopkar Galeri Candra yang berhubungan dengan internal berbasis Syariah, seperti SOP Tata Tertib Kerja, SOP Busana Kerja, SOP Pemberian Gaji dan SOP Pemberian upah. Adapun pembobotannya adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Tabel Hasil Pembobotan Kekuatan dan Kelemahan SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah Kopkar RSIA Galeri Candra Menyangkut Hubungan Internal

<b>RANCANGAN SOP</b>	<b>WEIGHT</b>	<b>RATING</b>	<b>WEIGHTED</b>
SOP Tata Tertib Kerja	0,32	4	1,28
SOP Pemakaian Busana Kerja	0,10	3	0,30
SOP Jam Kerja dan Istirahat Menyesuaikan Jadwal Sholat dan Jumat	0,12	4	0,48
SOP <i>Reward and Punishment</i> Berbasis Syariah	0,06	4	0,24
SOP Pemberian Gaji dan Tunjangan	0,03	3	0,09
SOP Pemberian Upah	0,01	2	0,02
SOP Promosi Jabatan Sesuai Nilai-nilai Syariah	0,02	3	0,06
SOP Pelatihan Karyawan Berbasis Syariah	0,10	3	0,30
SOP Permohonan Cuti Umroh dan Haji Bagi Karyawan	0,02	2	0,04
SOP Cuti Khusus (Wanita Hamil dan Melahirkan) Bagi Karyawati	0,22	4	0,88
<b>Total Terbobot</b>			<b>3,69</b>

Dilihat dari hasil pengolahan kuantitatif pembobotan pada Tabel Pembobotan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah dalam hubungannya dengan program-program internal Kopkar RSIA Galeri Candra dapat dibaca bahwa yang paling penting serta prioritas menurut Staf HRD RSIA Galeri Candra adalah Standar Prosedur (SOP) Tata Tertib Kerja. Dari SOP

Tata Tertib Kerja tersebut tim ahli akademisi dan praktisi secara rata-rata menilai dengan rating 4 (dibulatkan) dengan nilai terbobot 1,28.

Sedangkan SOP yang dianggap tidak penting adalah SOP Pemberian Upah, karena memang menurut mereka tugas tambahan yang berkonsekuensi memberikan upah kepada karyawan Kopkar RSIA Galeri Candra seperti

upah lembur atau tugas tambahan sangatlah jarang kecuali menjelang RAT. Maka nilai bobot adalah 0,01, tim ahli akademisi dan praktisi menilai secara rata-rata pada rating 2 sehingga nilai terbobot adalah 0,02.

Total nilai terbobot pada SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang menyangkut internal Kopkar RSIA Galeri Candra sebesar 3,68.

#### **Peluang dan Ancaman Ditinjau dari Nilai Terbobot**

Rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah yang dimasukkan ke dalam nilai terbobot kekuatan dan kelemahan yaitu rancangan SOP Manajemen SDM berbasis

Syariah Kopkar Galeri Candra yang berhubungan dengan eksternal atau hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara staf/karyawan dengan fihak luar/masyarakat sekitar Kopkar RSIA Galeri Candra.

Nilai pembobotan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3: Tabel Hasil Pembobotan Peluang dan Ancaman SOP Manajemen SDM Berbasis Syariah Kopkar RSIA Galeri Candra Menyangkut Hubungan Eksternal

<b>RANCANGAN SOP</b>	<b>WEIGHT</b>	<b>RATING</b>	<b>WEIGHTED</b>
SOP Perekrutan Karyawan	0,08	3	0,24
SOP Seleksi Calon Karyawan (Non Wawancara)	0,13	3	0,39
SOP Seleksi Wawancara	0,07	3	0,21
SOP Penerimaan Karyawan dan Kesepakatan Kerja	0,37	4	1,48
SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga dalam Pengadaan Karyawan Baru	0,03	4	0,12
SOP Kerjasama dengan BPJS Kesehatan	0,08	3	0,24
SOP Kerjasama dengan BPJS Ketenagakerjaan	0,09	3	0,27
SOP Akreditasi Karyawan Penilaian Fihak Eksternal	0,04	1	0,04
SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga Pengadaan Pelatihan	0,08	4	0,32
SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga ( <i>Tour and Travel</i> ) untuk Pengadaan <i>Rihlah</i> Keluarga Besar Karyawan	0,03	2	0,06
<b>TOTAL TERBOBOT</b>			<b>3,37</b>

Dilihat dari pengolahan data secara kuantitatif tabel terbobot untuk SOP yang dirasa cukup penting bagi Staf HRD Kopkar RSIA Galeri Candra adalah SOP Penerimaan Karyawan dan Kesepakatan Kerja. Sedangkan dari segi penilaian tim ahli baik akademisi maupun praktisi (yang telah dirata-rata), SOP terbaik ada pada: (1) SOP Penerimaan Karyawan dan Kesepakatan Kerja Berbasis Syariah; (2) SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga dalam Pengadaan Karyawan Baru; dan (3) SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga Pengadaan Pelatihan berbasis Syariah. Sedangkan yang

masih perlu untuk dilakukan perbaikan serius adalah SOP Akreditasi Karyawan Penilaian Fihak Eksternal. Perhatian serius terletak pada konsep penilaian Staf/Karyawan secara eksternal yang masih terkesan normatif.

Ditinjau dari segi kuantitatif pula, bahwa Kopkar RSIA Galeri Candra memiliki banyak koneksi pada fihak ketiga untuk membangun kekuatan baru, namun ancaman terletak pada pesaing-pesaing di luar Kopkar RSIA Galeri Candra, seperti Koperasi-koperasi lain dan BMT yang lebih banyak diketahui masyarakat luas serta memang pesaing tersebut fokus melayani

masyarakat dalam bidang finansial, tidak sebagaimana Kopkar RSIA Galeri Candra yang pada dasarnya memang fokus untuk melayani anggota staf dan karyawan RSIA Galeri Candra, sedangkan Unit Perkreditan yang akan diubah menjadi Unit Usaha Masyarakat hanyalah unit penopang untuk mempercepat pemasukan keuangan Kopkar RSIA Galeri Candra.

Dari kedua pembobotan yang dilakukan nampak dalam tabel bahwa rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah pada Kopkar RSIA Galeri Candra dalam menghadapi perubahan untuk mengantisipasi kelemahan dan memperkuat kekuatan lebih baik, tertata dan siap dijalankan daripada rancangan SOP Manajemen SDM berbasis Syariah pada Kopkar RSIA Galeri Candra dalam menghadapi ancaman eksternal dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Padahal potensi untuk memanfaatkan peluang terbuka lebar khususnya pada hubungan dan

relasi yang kuat terhadap lembaga ketenagakerjaan dan kesehatan.

#### Analisis Matrik SWOT

Hasil analisis terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal lebih lanjut dapat dianalisis menggunakan Matrik IFAS dan EFAS.

Strategi IFAS dan EFAS dilihat dari rating yang didapatkan dari rata-rata penilaian tim ahli baik akademisi maupun praktisi. Strategi yang dipilih dalam matriks digolongkan menjadi strategi Maxi-Maxi (S-O) dinyatakan bila rating IFAS dan EFAS  $> 2$ ; Strategi Maxi-Mini (S-T) apabila IFAS  $> 2$  dan EFAS  $\leq 2$ ; Strategi Mini-Maxi (W-O) apabila IFAS  $\leq 2$  dan EFAS  $> 2$ ; Strategi Mini-Mini (W-T) apabila IFAS dan EFAS  $\leq 2$ .

Berdasarkan ketentuan penilaian oleh tim ahli akademisi maupun praktisi maka penjelasan strategi melalui Matrik IFAS/EFAS adalah sebagai berikut

**Tabel 4. Matrik IFAS/EFAS**

IFAS \ EFAS	STRENGTH (KEKUATAN)	WEAKNESS (KELEMAHAN)
OPPORTUNITY (PELUANG)	<p><b>Maxi-Maxi:</b> SOP Tata Tertib Kerja; SOP Pemakaian Busana Kerja; SOP Jam Kerja dan Istirahat; SOP <i>Reward and Punishment</i> Berbasis Syariah; SOP Pemberian Gaji dan Tunjangan; SOP Promosi Jabatan Sesuai Nilai-nilai Syariah; SOP Penilaian Karyawan Berbasis Syariah; SOP Cuti Khusus (Wanita Hamil dan Melahirkan) Bagi Karyawati); SOP Perekrutan Karyawan; SOP Seleksi Calon Karyawan Nonwawancara; SOP Seleksi Wawancara; SOP Penerimaan Karyawan dan Kesepakatan Kerja; SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga dalam Pengadaan Karyawan Baru; SOP Kerjasama dengan BPJS Kesehatan; SOP Kerjasama dengan BPJS Ketenagakerjaan; SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga Pengadaan Pelatihan.</p> <p><b>Total Nilai Terbobot: 6,90</b></p>	<p><b>Mini-Maxi:</b> SOP Pemberian Upah; SOP Permohonan Cuti Umroh dan Haji Bagi Karyawan; SOP Perekrutan Karyawan; SOP Seleksi Calon Karyawan; SOP Seleksi Wawancara; SOP Penerimaan Karyawan dan Kesepakatan Kerja; SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga dalam Pengadaan Karyawan Baru; SOP Kerjasama dengan BPJS Kesehatan; SOP Kerjasama dengan BPJS Ketenagakerjaan; SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga Pengadaan Pelatihan.</p> <p><b>Total Nilai Terbobot: 3,33</b></p>



<p>TREATH (ANCAMAN)</p>	<p><b>Maxi-Mini:</b> SOP Tata Tertib Kerja; SOP Pemakaian Busana Kerja; SOP Jam Kerja dan Istirahat; SOP <i>reward and Punishment</i> Berbasis Syariah; SOP Pemberian Gaji dan Tunjangan; SOP Promosi Jabatan Sesuai Nilai-nilai Syariah; SOP Pelatihan Karyawan Berbasis Syariah; SOP Cuti Khusus (Wanita Hamil Dan Melahirkan) Bagi Karyawati; SOP Akreditasi Karyawan Fihak Ekstrenal; SOP dengan Fihak Ketiga (<i>Tour and Travel</i>) untuk Pengadaan <i>Rihlah</i> Keluarga Besar Karyawan. <b>Total Nilai Terbobot: 3,73</b></p>	<p><b>Mini-Mini:</b> SOP Pemberian Upah; SOP Permohonan Cuti dan Umroh Bagi Karyawan; SOP Akreditasi Karyawan Penilaian Fihak Eksternal; SOP Kerjasama dengan Fihak Ketiga (<i>Tour and Travel</i>) untuk Pengadaan <i>Rihlah</i> Keluarga Besar Karyawan. <b>Total Nilai Terbobot: 0,16</b></p>
-----------------------------	---	--

Sumber: Peneliti, 2017

Dari tabel Matrik IFAS/EFAS di atas dapat diketahui bahwa strategi yang dominan dipakai oleh Kopkar RSIA Galeri Candra dalam rangka persiapan untuk menghadapi perubahan dari berbasis Konvensional menjadi berbasis Syariah adalah Strategi Maxi-Maxi, yaitu melaksanakan SOP yang dominan terhadap *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (Peluang) dengan nilai terbobot lebih dari 2 (dua).

SOP yang mengarah pada kolom Maxi-Mini, Mini-Maxi dan Mini-Mini perlu melihat pembobotan yang ada. Apabila angka terbobot menunjukkan 2 maka harus ada perbaikan sehingga dapat menaikkan nilai terbobot sebagai penyempurna SOP yang ada sehingga lebih kuat pula dalam menghadapi situasi dan keadaan yang akan terjadi dengan menjalankan SOP berbasis Syariah yang dirancang.

## KESIMPULAN

Kopkar RSIA Galeri Candra yang akan merubah landasan Dasar dan Rumah Tangganya dari berbasis Konvensional menjadi berbasis Syariah perlu memperhatikan kesiapan-kesiapan yang seharusnya dipersiapkan. Kesiapan tersebut meliputi kesiapan eksternal dan internal.

Kematangan kesiapan-kesiapan dalam rangka menghadapi perubahan yang direncanakan menunjukkan sistem mutu yang akan dicapai dalam proses pelaksanaan kegiatan

(Operasional Prosedur) Kopkar RSIA Galeri Candra, oleh sebab itu perlu dipersiapkan proses pelaksanaan yang standar dan berkualitas mutu baik agar teripta pula sistem mutu yang baik pada Kopkar RSIA Galeri Candra yang lebih dikenal dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dalam sebuah organisasi termasuk Kopkar RSIA Galeri Candra divisi yang paling penting adalah HRD/SDM, karena divisi ini mengatur serangkaian kegiatan karyawan/staf sehingga perlu mendapat perhatian khusus tatkala Pimpinan dan Staf HRD di Kopkar RSIA Galeri Candra merancang SOP SDM dalam menghadapi perubahan dari berbasis Konvensional menuju Basis Syariah. Perhatian tersebut salah satunya bekerjasama dengan tim ahli akademisi dan praktisi dalam menyusun strategi yang akan dijalankan dengan menitikberatkan pada rancangan SOP Sumber Daya Manusia berbasis Syariah yang telah dirancang oleh Tim HRD yaitu Ketua beserta Staf HRD Kopkar Galeri Candra. Strategi yang akan ditempuh dianalisis dengan menggunakan SWOT.

Dari hasil nilai terbobot pada Tabel IFAS dan EFAS, maka total nilai terbobot pada IFAS lebih besar dari EFAS, hal ini menunjukkan bahwa Kopkar RSIA Galeri Candra siap menghadapi perubahan dari berbasis Konvensional kepada basis Syariah dari sisi

internal. Kesiapan ini didasarkan pada rancangan SOP yang dinilai layak dan baik oleh tim ahli baik dari akademisi maupun praktisi dikalikan dengan urgenitas SOP yang didasarkan atas pendapat Pimpinan HRD Kopkar RSIA Galeri Candra. Adapun dari sisi eksternal masih ada beberapa yang harus diperdalam dan dipersiapkan guna menunjang sistem mutu yang Sumber Daya Manusia Kopkar RSIA Galeri Candra.

Selanjutnya menurut analisis SWOT pada Matrik IFAS dan EFAS, diketahui bahwa Kopkar RSIA Galeri Candra seharusnya menerapkan strategi Maxi-Maxi, yaitu melaksanakan SOP yang dominan terhadap *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (Peluang). Pelaksanaan strategi Maxi-Maxi dilakukan karena berdasarkan hasil penjumlahan dari keempat kolom matrik, kolom Maxi-Maxi merupakan kolom dengan jumlah nilai terbobot paling besar, yaitu 6,90.

Kopkar RSIA Galeri Candra juga harus memperbaiki SOP yang dirasa kurang lengkap dan kurang sempurna oleh Tim Ahli baik Akademisi dan Praktisi sesuai dengan catatan yang ada. Sehingga dapat menyempurnakan nilai terbobot dan memperkuat kembali strategi yang ada sehingga mengarah dan terfokus kepada strategi Maxi-Maxi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bachri, M.S. 2015. *Sukses Koperasi Syariah di Sidogiri, The Best Islamic Micro Finance*. Pasuruan: Cipta Pustaka Utama.
- Buchari, N.S. 2012. *Koperasi Syariah Teori dan Praktik*. Banten: Pustaka Aufa Media.
- Danim, S. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- David. 2006. *Manajemen Strategis, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Firdaus, M,dkk. 2002. *Perkoperasian, Sejarah, Teori, dan Praktek*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hadi, A. 2013. *Konsep Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah*. Vol 14, No. 1, pp. 143-158.
- Hendarso. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Milles.M.B., Huberman.A.M., Saldana.J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 3rd Edition*. Sage Publication, Inc.
- Moeloeng. L.J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad. 2000. *Paradigma, Metodologi, & Aplikasi Ekonomi Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu, Edisi II*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sahyuni, R. 2009. *Kepuasan Kerja Karyawan, Analisis SWOT, dan Rencana Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan di RSUD H. Abdul Aziz Marabahan Kalimantan Selatan Tahun 2009*. Tesis. Pascasarjana Universitas Diponegoro: Semarang.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryatama, E. 2014. *Lebih Memahami Analisis SWOT dalam Bisnis*. Jakarta: Kata Pena.