

**ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE
*ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)***



TESIS

*Diajukan sebagai Syarat
Mencapai Gelar Magister Ekonomi (M.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah*

Oleh:

**MUHAMMAD RAHMAN
NIM. 21 502 00007**

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

**PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
2025**

**ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI
KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE
*ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)***



TESIS

*Diajukan sebagai Syarat
Mencapai Gelar Magister Ekonomi (M.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah*

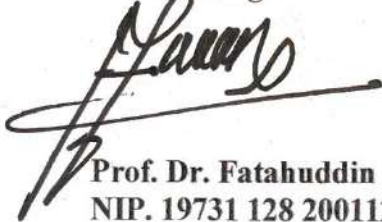
Oleh:

MUHAMMAD RAHMAN


NIM. 21 502 00007



Pembimbing I


Prof. Dr. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag
NIP. 19731 128 200112 1 001

Pembimbing II


Dr. Rukiah, S.E., M.Si
NIP. 19760324 200604 2 002

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis Berjudul : Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Network Process* (ANP)

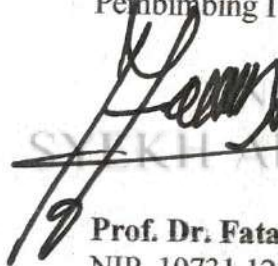
Yang disusun oleh

Nama : Muhammad Rahman
Nomor Induk Mahasiswa : 2150200007
Jenjang : Magister
Program Studi : Ekonomi Syariah

Dinyatakan bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan ke Pascasarjana Program Magister Universitas Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan untuk selanjutnya dapat diujikan dalam sidang Munaqasyah.

Padangsidempuan, Juni 2025

Pembimbing I



Prof. Dr. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag
NIP. 19731 128 200112 1 001

Pembimbing II



Dr. Rukiah, S.E., M.Si
NIP. 19760324 200604 2 002

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER

Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

PENGESAHAN

Nomor: 1442 /Un.28/AL/PP.00.9/07/2025

JUDUL TESIS : ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP)
NAMA : MUHAMMAD RAHMAN
NIM : 21 502 00007

Telah dapat diterima untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E.)

Padangsidempuan, 21 Juli 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN



Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL
NIP. 19680704 200003 1 003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Fax. (0634) 24022

**DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQOSYAH**

Nama : Muhammad Rahman
NIM : 2150200007
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Tesis : Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan *Metode Analytic Network Process (ANP)*

NO.	NAMA	TANDA TANGAN
1.	Dr. Utari Evi Cahyani., S.P., M.M Ketua/Penguji Metodologi	
2.	Dr. Rukiah., S.E., M.Si Sekretaris/Penguji Utama	
3.	Prof. Dr. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag Anggota/ Penguji Umum	
4.	Dr. Putra Halomoan Hasibuanm, M.H Sekretaris/ Penguji Isi dan Bahasa	

Pelaksanaan Sidang Munaqosyah
di : Padangsidimpuan
Tanggal : 23 Juni 2025
Pukul : 08.00 WIB
Hasil/Nilai : 87 (A)



SURAT PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rahman
NIM : 2150200007
Jenjang : Magister
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tesis Berjudul : Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Network Process* (ANP)

Dengan ini menyatakan bahwa saya menyusun tesis sendiri tanpa ada bantuan yang tidak sah dari pihak lain. Sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tentang kode etik mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY

PADANGSIDIMPUAN, Padangsidimpuan, Juni 2025



Muhammad Rahman
NIM. 21 502 00007

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rahman
NIM : 2150200007
Jenjang : Magister
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tesis Berjudul : Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Network Process* (ANP)

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** kepada pihak Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan atas karya tesis yang berjudul: **ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)**.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif kepada pihak Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalih-media atau memformatkan dan mengelolanya dalam pangkalan data (*data base*), mendistribusikan dan menampilkannya atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari penulis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai penulis karya ilmiah tersebut, saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan atas segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam Kaya Ilmiah tersebut.



Padangsidempuan, Juni 2025

Muhammad Rahman
NIM. 21 502 00007

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rahman

NIM : 2150200007

Jenjang : Magister

Program Studi : Ekonomi Syariah

Tesis Berjudul : **Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Network Process (ANP)***

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika dikemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak secara ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidempuan, Juni 2025



Muhammad Rahman
NIM. 21 502 00007

UNIVERSITAS ISLAM PADANG
SYEKH ALI HASAN AHMAD AL-ARABY
PADANGSIDIMPUAN

ABSTRAK

NAMA : MUHAMMAD RAHMAN
NIM : 215020007
JUDUL : **ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP)**

Koperasi syariah sebagai lembaga keuangan berbasis prinsip Islam memiliki peran strategis dalam **mendorong** pertumbuhan ekonomi umat, khususnya di Kabupaten Tapanuli Tengah. Namun, pengembangannya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya literasi keuangan syariah, keterbatasan sumber daya manusia, dan kurang optimalnya dukungan regulasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan pendekatan Metode Analytic Network Process (ANP) guna menentukan prioritas strategi pengembangan yang efektif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan ahli, regulator, pengurus koperasi syariah, dan anggota koperasi. Faktor-faktor pengembangan diidentifikasi meliputi faktor internal: aspek kelembagaan, SDM, usaha, pelayanan, budaya kerja, faktor eksternal: masyarakat, DPS, kompetitor dan regulator. Data kemudian dianalisis menggunakan ANP untuk memetakan hubungan interdependensi antar faktor dan menentukan bobot prioritas pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor dominan permasalahan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu faktor Internal. Diantara permasalahan-permasalahan internal yang perlu diperhatikan adalah cluster masalah SDM berupa rendahnya kemampuan manajerial baik dalam segi teknis maupun bekerjasama. Untuk permasalahan eksternal yaitu cluster competitor berupa kemudahan akses dalam percepatan pencairan modal serta pinjaman tanpa jaminan dengan bunga tinggi. Solusi untuk permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah paling dominan adalah terkait Solusi masalah internal cluster masalah SDM berupa meningkatkan kemampuan manajerial dan meningkatkan pemahaman terhadap koperasi syariah. Prioritas strategi untuk penyelesaian masalah Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu dengan memprioritaskan pelaksanaan pelatihan yang bisa dikolaborasikan dengan stakeholder.

Kata Kunci: Koperasi Syariah, Pengembangan, Analytic Network Process (ANP)

ABSTRACT

NAME : MUHAMMAD RAHMAN
NO. REG : 2150200007
TITLE : ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT MODEL OF SHARIA COOPERATIVES IN TAPANULI TENGAH REGENCY USING THE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP) APPROACH.

Islamic cooperatives, as financial institutions based on Islamic principles, play a strategic role in promoting economic growth for the Muslim community, particularly in Tapanuli Tengah Regency. However, their development still faces various challenges, such as low Islamic financial literacy, limited human resources, and inadequate regulatory support. This study aims to analyze the development model of Islamic cooperatives in Tapanuli Tengah Regency using the Analytic Network Process (ANP) approach to determine effective development strategy priorities. The research method employs both qualitative and quantitative approaches, with data collected through in-depth interviews with experts, regulators, Islamic cooperative managers, and cooperative members. Development factors identified include institutional aspects, human resources, capital, technology, and regulatory support. Data was then analyzed using ANP to map the interdependent relationships between factors and determine development priority weights. The research results indicate that the dominant factor in developing Islamic cooperatives in Tapanuli Tengah Regency is the internal factor. Among the internal issues that need attention is the human resource cluster, characterized by low managerial capabilities in both technical and collaborative aspects. The most dominant solution for Islamic cooperative issues in Tapanuli Tengah Regency is related to addressing the internal human resource cluster issues by enhancing managerial capabilities and improving understanding of Islamic cooperatives. The priority strategy for resolving issues in Islamic cooperatives in Tapanuli Tengah Regency is to prioritize the implementation of training programs that can be collaborated with stakeholders.

Keywords: Islamic Cooperatives, Development, Analytic Network Process (ANP)

ملخص

الاسم : محمد رحمن

رقم الطالب :

العنوان : تحليل نموذج تطوير التعاونيات الإسلامية في مقاطعة تابانولي
الوسطى باستخدام نهج عملية الشبكة التحليلية

تعتبر التعاونيات الإسلامية كمؤسسات مالية قائمة على مبادئ الإسلام ذات دور استراتيجي في دفع عجلة النمو الاقتصادي للمجتمع، لا سيما في مقاطعة تابانولي الوسطى. ومع ذلك، لا يزال تطويرها يواجه العديد من التحديات، مثل انخفاض مستوى المعرفة المالية الإسلامية، ومحدودية الموارد البشرية، وعدم كفاية الدعم التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نموذج تطوير التعاونيات الإسلامية في مقاطعة تابانولي الوسطى باستخدام نهج عملية الشبكة التحليلية لتحديد أولويات استراتيجيات التطوير الفعالة. تستخدم الدراسة منهجًا نوعيًا وكميًا لجمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع الخبراء والمنظمين ومندوبي التعاونيات الإسلامية وأعضاء التعاونيات. تم تحديد عوامل التنمية لتشمل الجوانب المؤسسية والموارد البشرية والتمويل والتكنولوجيا والدعم التنظيمي. ثم تم تحليل البيانات باستخدام لرسم خريطة العلاقات المترابطة بين العوامل وتحديد أولويات التنمية. أظهرت نتائج البحث أن العامل المهيمن في مشاكل تطوير التعاونيات الإسلامية في مقاطعة تابانولي تينغغاه هو العامل الداخلي. من بين المشكلات الداخلية التي يجب الانتباه إليها هي مجموعة مشكلات الموارد البشرية المتمثلة في ضعف القدرات الإدارية من الناحية الفنية والتعاونية. الحلول الأكثر أهمية لمشكلات التعاونيات الإسلامية في مقاطعة تابانولي الوسطى تتعلق بحل المشكلات الداخلية لمجموعة مشكلات الموارد البشرية من خلال تحسين القدرات الإدارية وزيادة الفهم للتعاونيات الإسلامية. أما أولويات الاستراتيجية لحل مشكلات التعاونيات الإسلامية في مقاطعة تابانولي تينغغاه فهي إعطاء الأولوية لتنفيذ التدريبات التي يمكن التعاون فيها مع الجهات المعنية.

الكلمات المفتاحية: التعاونيات الإسلامية، التنمية، عملية الشبكة التحليلية (ANP)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan pertolongan-Nya, sehingga penulisan tesis ini dengan judul "Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytical Network Process* (ANP)" dapat terselesaikan. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan utama bagi seluruh umat manusia. Tesis ini disusun sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.

Dalam proses penulisannya, penulis menyadari adanya berbagai kekurangan dan keterbatasan pribadi yang menjadi tantangan dalam penyelesaian tesis ini. Namun, atas izin dan petunjuk dari Allah SWT, serta dukungan, bimbingan, dan kerjasama dari berbagai pihak, hambatan tersebut dapat diatasi. Dengan penuh hormat dan rasa syukur, penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan beserta wakilnya.
2. Bapak Prof. Dr. Ibrahim Siregar, MCL., selaku Direktur Pascasarjana Program Magister Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad addary

Padangsidempuan beserta wakilnya.

3. Ibu Dr. Utari Evy Cahyani, SP., M.M, selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Program Magister Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.
4. Bapak Prof. Dr. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag, dan Ibu Dr. Rukiah, S.E., M.Si, selaku pembimbing I dan pembimbing II, yang telah membimbing dan memberikan banyak arahan bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak serta ibu dosen Pascasarjana Program Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan dorongan serta motivasi yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam proses perkuliahan.
6. Teristimewa kepada keluarga tercinta, istriku Indri Harmaili Lubis, S.Pd.,M.Hum, Putra dan Putri ku Shadiq Kaysan Rahman dan Hilya Zia Rahman yang senantiasa sabar menenami, memberikan semangat dan memberikan do'a terbaik.
7. Kepada kedua orang tuaku, Ayahanda Rusdi dan Ibunda tercinta Rasni serta Kakak dan Abang Rustina, (Alm) Riani dan Riadi yang telah mendidik dan selalu memberikan doa terbaik, dukungan serta yang paling berjasa dan banyak berkorban dalam hidup peneliti.
8. Kepada rekan-rekan seperjuangan angkatan 2021 terkhusus kelas A pada program studi ekonomi syariah Pascasarjana Program Magister Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang telah memberikan dukungan baik moral maupun moril.

9. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebut satu persatu yang telah memberikan dukungan dan semangat serta motivasi kepada peneliti selama proses perkuliahan dan penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT membalas segala bentuk kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan balasan yang lebih baik. Penulis menyadari bahwa karya tesis ini masih belum mencapai kesempurnaan, oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perbaikan dan penyempurnaan karya ini. Penulis berharap, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. In sya Allah, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, karunia, serta perlindungan-Nya kepada kita semua. Aamiin Ya Rabbal 'Alamiin. *Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Padangsidimpuan, Juni 2025
Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PADANGSIDIMPUAN
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
Muhammad Rahman
NIM. 21 502 00007

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Konsonan

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam penelitian ini menggunakan pedoman transliterasi dari keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987. Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama Huruf Latin	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak di lambangkan	Tidak di lambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ṯa	ṯ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha(dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kadan ha
د	Dal	D	De
ذ	ḏal	ḏ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	s (dengan titik dibawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
غ	ḡa	ḡ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	„ain	„	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	..“..	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

fathah, kasrah dan dommah, translit erasinya adalah /t/.

2. *Ta Marbutah* mati yaitu *Ta Marbutah* yang mati atau mendapat harkat sukun, translit erasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhirkatanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu translit erasikan dengan ha (h).

D. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *Syaddah* atau tanda *tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

E. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ة. Namun dalam tulisan transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung diikuti kata sandang itu.
2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan didepan dan sesuai dengan bunyinya.

F. Hamzah

Dinyatakan didepan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan diakhir kata. Bila hamzah itu diletakkan diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

G. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim*, mau pun *huruf*, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara: bisa dipisah perkata dan bisa pula dirangkaikan.

H. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem kata sandang yang diikuti huruf tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat.

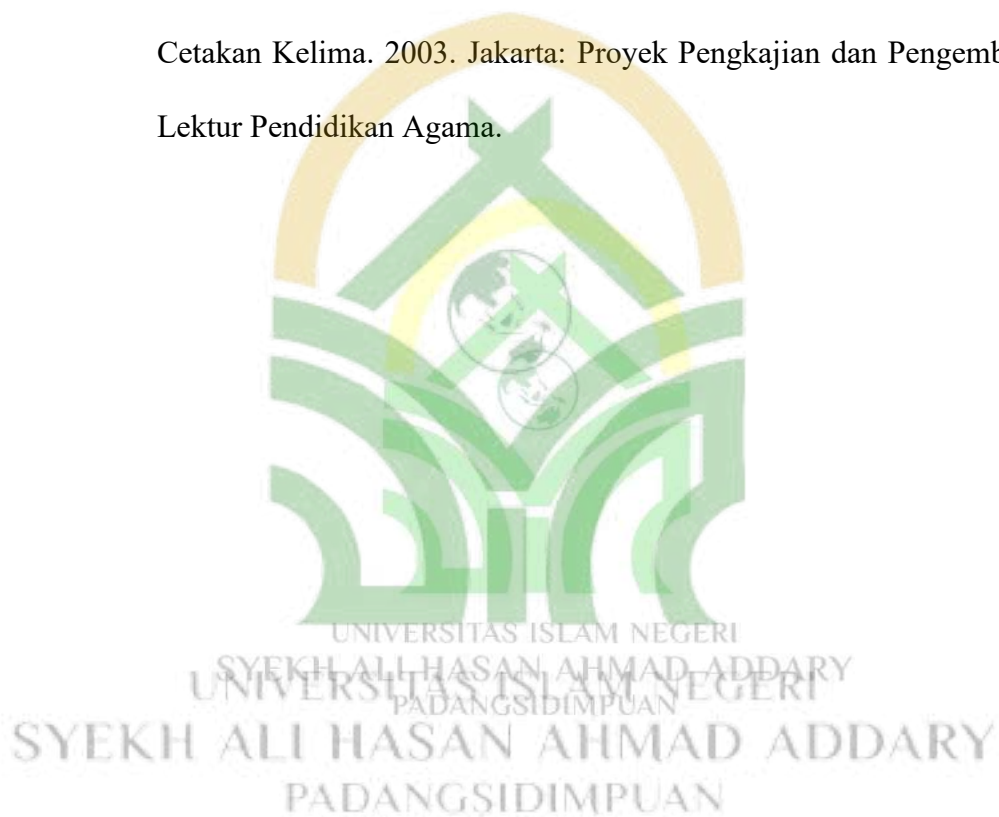
Bila nama diri itu dilalui oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

I. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu keresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Sumber : Tim Puslitbang Lektor Keagamaan. *Pedoman Transliterasi Arab- Latin*.

Cetakan Kelima. 2003. Jakarta: Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama.



DAFTAR ISI

Halaman

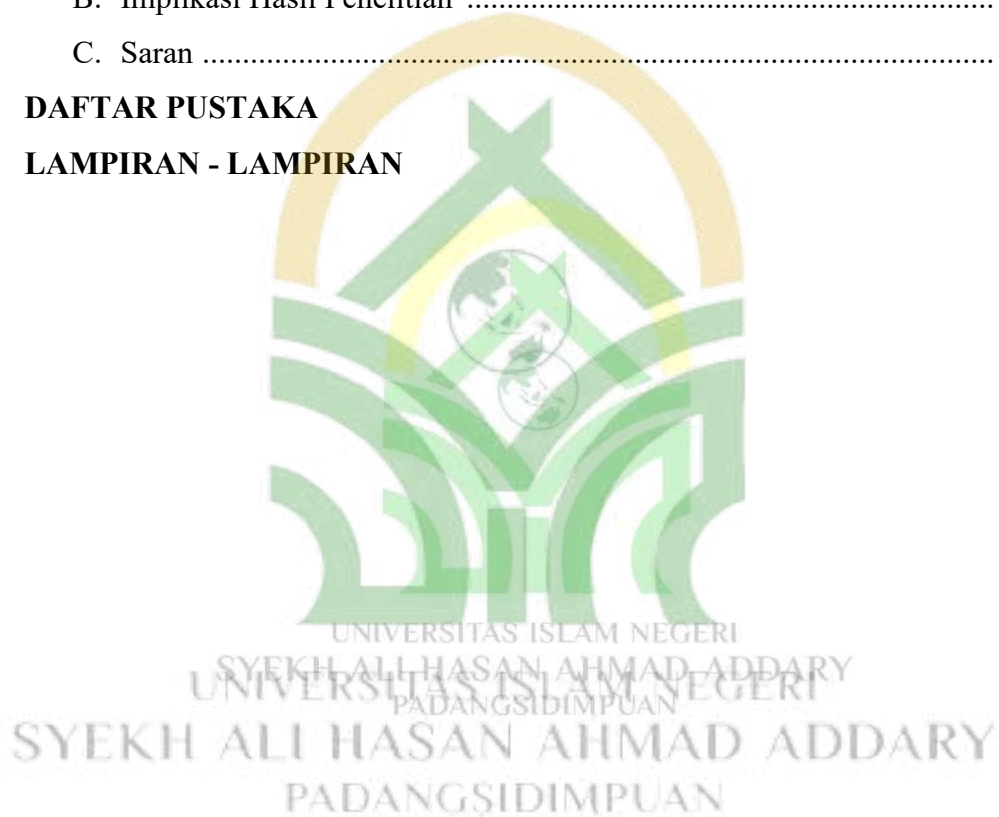
HALAMAN JUDUL	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PERNYATAAN MENYUSUN TESIS SENDIRI	
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI	
PENGESAHAN DIREKTUR PASCASARJANA	
BERITA ACARA YUDISIUM	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	10
D. Batasan Istilah	11
E. Rumusan Masalah	12
F. Tujuan Penelitian	12
G. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>)	15
1. Pengertian	15
2. Tahapan-Tahapan	16
3. Tujuan	19

4. Pengembangan Organisasi	20
5. Strategi	31
B. Koperasi Syariah	33
1. Pengertian Koperasi Syariah	33
2. Sejarah Koperasi Syariah	38
3. Larangan Riba Koperasi Syariah	40
4. Akad-akad Koperasi Syariah	42
5. Penetapan Bagi Hasil Koperasi Syariah	55
6. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Koperasi	57
7. <i>Analytical Network Process</i>	62
C. Kajian Penelitian Terdahulu	66
D. Kerangka Pemikiran	72
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	74
A. Lokasi Penelitian	74
B. Jenis dan Metode Penelitian	74
C. Unit Analisis/ Subjek Penelitian	75
D. Sumber Data	77
E. Teknik Pengumpulan Data	78
F. Prosedur Penelitian	80
G. Tahapan Pengolahan dan Analisis Data	81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
A. Gambaran Umum Kabupaten Tapanuli Tengah	86
1. Geografi	86
2. Kependudukan	88
3. Agama	90
4. Perkembangan Koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah	92
5. Perkembangan Cikal Bakal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah	98
B. Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah	111
C. Hasil Penelitian	113

1. Kontruksi Model ANP	113
2. <i>Parwise Comparison</i>	116
3. Analisis Klaster	121
D. Pembahasan Hasil Penelitian	169
E. Keterbatasan Penelitian	183
BAB V PENUTUP	186
A. Kesimpulan	186
B. Implikasi Hasil Penelitian	187
C. Saran	188

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN - LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

1. Tabel II.1 Lembaga Keuangan di Indonesia	36
2. Tabel III.1 Daftar Responden Penelitian	76
3. Tabel III.2 Skala Penelitian dengan Angka	84
4. Tabel IV.1 Laju Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2020-2024	89
5. Tabel IV.2 Jumlah Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah 2024	89
6. Tabel IV.3 Jumlah Penganut Agama di Kabupaten Tapanuli 2024	91
7. Tabel IV.4 Daftar Koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah 2024	93
8. Tabel IV.5 Simpanan Anggota Koperasi Syrikah Mu'awanah NU Sibabangun	103
9. Tabel IV.6 Simpanan Anggota Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya	110
10. Tabel IV.7 Klaster dan Elemen Permasalahan	111
11. Tabel IV.8 Hasil Data Sintesis Nilai Rata-rata Seluruh Responden .	117

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PADANGSIDIMPUAN
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

DAFTAR GAMBAR

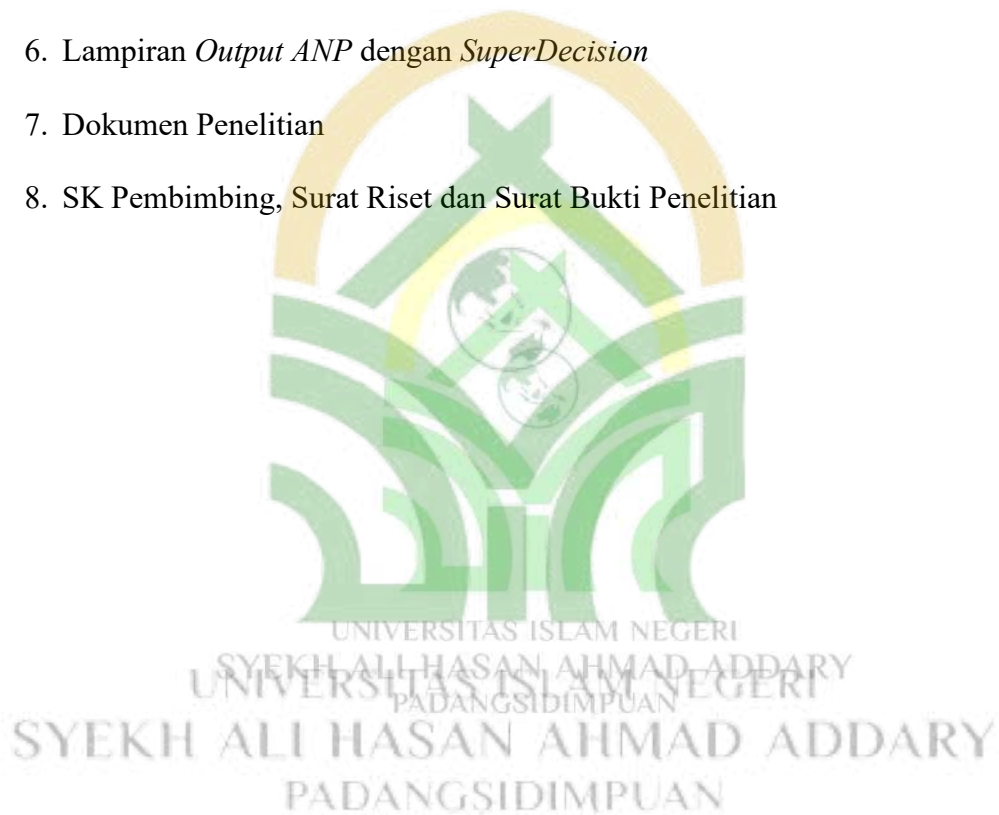
1. Gambar II. 1 Tahapan Pengembangan Organisasi	16
2. Gambar II. 2 Jaringan AHP dan ANP	63
3. Gambar II. 3 Kerangka Pikir Penelitian	73
4. Gambar III. 1 Tahapan Prosedur Penelitian	81
5. Gambar III. 2 Tahapan Penelitian ANP	82
6. Gambar IV. 1 Peta Kabupaten Tapanuli Tengah	87
7. Gambar IV. 2 Struktur Organisasi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun	102
8. Gambar IV. 3 Struktur Organisasi Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya	110
9. Gambar IV. 4 Kerangka Model ANP	114
10. Gambar IV. 5 Jaringan ANP dengan <i>SuperDecision</i>	115
11. Gambar IV. 6 Desain Kuisisioner <i>Parwise Comparison</i>	116
12. Gambar IV. 7 Desain Kuisisioner <i>Parwise Comparison</i>	117
13. Gambar IV.8 Prioritas Masalah Internal	121
14. Gambar IV.9 Hasil Kluster Masalah Internal	123
15. Gambar IV.10 Kluster Masalah Eksternal	125
16. Gambar IV.11 Node Masalah Internal SDM	127
17. Gambar IV.12 Node Masalah Internal Kelembagaan	130
18. Gambar IV.13 Node Masalah Internal Usaha	132
19. Gambar IV.14 Node Masalah Internal Pelayanan	134
20. Gambar IV.15 Node Masalah Internal Budaya Kerja	136

21. Gambar IV.16 Hasil Node Masalah Eksternal	138
22. Gambar IV.17 Node Masalah Eksternal Regulator	141
23. Gambar IV.18 Prioritas Kriteria Solusi	143
24. Gambar IV.19 Prioritas Kriteria Solusi Internal	145
25. Gambar IV.20 Klaster Solusi Eksternal	147
26. Gambar IV.21 Node Solusi Internal	150
27. Gambar IV.22 Prioritas Node Solusi Internal Kelembagaan	151
28. Gambar IV.23 Prioritas Node Solusi Internal Usaha	153
29. Gambar IV.24 Prioritas Node Solusi Internal Pelayanan	155
30. Gambar IV.25 Prioritas Node Solusi Internal Budaya Kerja	156
31. Gambar IV.26 Prioritas Node Solusi Eksternal Masyarakat	159
32. Gambar IV.27 Prioritas Node Solusi Eksternal DPS	161
33. Gambar IV.28 Prioritas Node Solusi Eksternal Regulator	163
34. Gambar IV.29 Prioritas Node Solusi Eksternal Kompetitor	165
35. Gambar IV.30 Analisis Prioritas Strategi	168

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

DAFTAR LAMPIRAN

1. Datar Riwayat Hidup
2. Daftar Pertanyaan Kerangka ANP
3. Nama – Nama Responden dalam Penelitian
4. Kuesioner ANP *Parwise Comparison* (Angket Penelitian)
5. Lampiran Jaringan *Analytic Network Process* (ANP)
6. Lampiran *Output ANP* dengan *SuperDecision*
7. Dokumen Penelitian
8. SK Pembimbing, Surat Riset dan Surat Bukti Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Koperasi merupakan organisasi yang bersifat mandiri dan berperan sebagai salah satu pilar utama perekonomian di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, yang sebelumnya tertuang dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 1992, koperasi dalam operasionalnya harus memiliki badan hukum yang jelas. Selain itu, koperasi wajib memisahkan aset anggotanya yang digunakan sebagai modal awal usaha. Koperasi didirikan untuk mewujudkan aspirasi serta memenuhi kebutuhan anggotanya dalam aspek sosial, ekonomi, dan budaya, sesuai dengan prinsip serta nilai-nilai koperasi yang dianut.

Koperasi di Indonesia dibentuk dengan tujuan utama untuk memenuhi kebutuhan serta kepentingan masyarakat, khususnya para anggotanya. Setiap kelompok dalam masyarakat yang mendirikan koperasi memiliki latar belakang kebutuhan dan tujuan yang beragam. Perbedaan inilah yang melahirkan berbagai jenis koperasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Salah satu bentuk koperasi yang paling umum dijalankan di Indonesia adalah koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam.

Sebagai suatu aktivitas, koperasi harus mengedepankan nilai kerja sama dan kebersamaan antar anggotanya. Dalam praktiknya, koperasi berperan penting dalam membangun usaha bersama bagi individu yang memiliki keterbatasan ekonomi. Untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi rakyat,

pemerintah turut berperan dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan koperasi di masyarakat. Dalam proses pengembangan koperasi sebagai badan usaha, langkah awal yang perlu diperhatikan adalah pemilihan jenis kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan ekonomi yang dijalankan dapat berkontribusi pada kesejahteraan anggota koperasi serta masyarakat secara luas.

Keberadaan koperasi sebagai organisasi yang dikelola oleh, dari, dan untuk masyarakat semakin menegaskan relevansinya dalam mendukung perekonomian berbasis kebersamaan. Kegiatan ekonomi dalam koperasi tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan sumber daya organisasi melalui strategi sosial dan bisnis, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas serta memastikan partisipasi aktif dari anggota dan masyarakat yang terlibat.

Koperasi konvensional maupun koperasi syariah harus mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku karena keduanya merupakan lembaga atau organisasi yang wajib memiliki badan hukum yang jelas. Meskipun Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian belum mengatur koperasi berbasis syariah, pemerintah kemudian menetapkan regulasi yang mengakomodasi sistem koperasi syariah melalui Peraturan Menteri Koperasi dan UKM No. 91 tahun 2004 pasal 40 tentang petunjuk pelaksanaan kegiatan usaha koperasi dalam jasa keuangan syariah.

Seiring dengan berkembangnya koperasi yang menerapkan sistem jasa keuangan syariah dan terbukti memberikan dampak positif terhadap perekonomian masyarakat, regulasi mengenai koperasi syariah diperbarui dalam

Undang-Undang No. 17 tahun 2012 agar lebih komprehensif. Dalam perannya, koperasi syariah memiliki fungsi strategis dalam mendorong pertumbuhan sektor riil, terutama usaha mikro, dengan menerapkan prinsip dan pola syariah.

Koperasi syariah berperan sebagai lembaga ekonomi yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat kecil melalui nilai-nilai dasar koperasi, seperti kebersamaan, kesejahteraan, kekeluargaan, dan keadilan. Dari perspektif syariah, koperasi dapat dipandang sebagai bentuk *syirkah*, yakni kemitraan atau kerja sama yang berlandaskan prinsip kebersamaan dan kekeluargaan dalam islam. Prinsip *syirkah* ini menjadikan koperasi sebagai wadah untuk menjalankan usaha produktif berbasis syariah yang halal, baik, dan sehat.

Berbeda dengan koperasi konvensional, koperasi syariah menjalankan transaksi sesuai dengan prinsip syariah dan harus mengikuti pola yang sejalan dengan perkembangan sektor riil. Prinsip ekonomi islam menjadi dasar dalam pelaksanaan koperasi syariah untuk menjaga keseimbangan antara sektor moneter dan sektor riil, sehingga pertumbuhan di sektor moneter tetap sejalan dengan perkembangan sektor riil.

Pengembangan strategi bagi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah perlu dilakukan, mengingat Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan Kabupaten dengan potensi pariwisata yang sangat menjajikan untuk perkembangan UMKM khususnya di kecamatan Pandan, Sorkam dan Barus yang merupakan pesisir pantai begitu juga dengan kecamatan lain yang merupakan lahan pertanian dan Perkebunan tentunya keberadaan koperasi syariah akan sangat membantu perekonomian masyarakat. Kabupaten Tapanuli

Tengah sendiri terdiri dari 20 kecamatan serta memiliki 215 desa/kelurahan, masyarakat yang beragama islam di Kabupaten Tapanuli Tengah yang mencapai 42,53% memiliki harapan terhadap kemajuan perekonomian daerah khususnya dalam bidang lembaga keuangan syariah. Dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem ekonomi berbasis syariah, perkembangan koperasi syariah yang pesat dan berjalan dengan baik akan memberikan dampak positif bagi perekonomian di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Keberadaan koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah pada bulan April 2025 terdapat 298 kopersi,¹ yang terdiri dari koperasi konvensional sebanyak 275 dan cikal bakal koperasi syariah sebanyak 23 unit, masih sulit untuk berkembang dan maju dalam memberikan dampak signifikan bagi kesejahteraan masyarakat, terutama koperasi syariah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Dinas Koperasi & UKM Kabupaten Tapanuli Tengah² yang diwakili oleh Plh. Kabid Kelembagaan Sudarsono Purba, SS penyebab tidak berkembangnya koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu terjadinya perpecahan kepengurusan di organisasi koperasi, modal koperasi yang kecil, sumber daya manusia yang tidak memadai serta minimnya petugas penyuluh koperasi.

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan Muhammad Rifa'i selaku kepala *Micro Outlet Supervisor* cabang Bank Syariah Indonesia (BSI) Pandan³

¹ "Online Data System (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah," Mei 2025, <https://nik.depkop.go.id:8443/faq/nik/pages/faq.html>.

² Sudarsono Purba, Plh. Kabid Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM (Kabupaten Tapanuli Tengah, *Wawancara*, 2 September 2024. Pukul 14.30 WIB).

³ Muhammad Rifa'i, Kepala Micro Outlet Supervisor PT. BSI KCP Pandan, *Wawancara*, (Pandan, Agustus . Pukul 20.30 Wib 2024).

yang menyatakan bahwa pengguna produk bank syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah baru mencapai di angka 3% tentu ini sangat jauh dari apa yang diharapkan. Padahal, lembaga keuangan syariah yang berbasis pada prinsip syariat islam sebenarnya lebih menguntungkan dari segi akadnya. Kondisi ini peneliti asumsikan karena kurangnya edukasi dan sosialisasi dari koperasi khususnya koperasi syariah serta belum ditemukannya model yang pas dari koperasi syariah untuk perkembangan dan pengembangan koperasi syariah.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Winaryo menyatakan tidak berkembangnya koperasi syariah disebabkan karena faktor kurangnya dukungan pemerintah, keterbatasan Sumber Daya Manusia, rendahnya permodalan dan sulitnya dalam pemasaran produk⁴. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angriani, dkk menerangkan bahwa permasalahan dalam pengembangan koperasi syariah yaitu tidak serius pengurus dalam mengelola usaha koperasi, belum adanya peraturan tentang koperasi syariah dan belum ada strategi yang berbeda dalam pengembangan koperasi syariah dan konvensional.⁵

Sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Kharisma menyampaikan permasalahan yang dihadapi koperasi syariah yaitu SDM yang belum profesional, dukungan pemerintah yang rendah serta kurangnya modal dalam koperasi syariah⁶. Permasalahan yang dihadapi koperasi syariah

⁴ Winaryo, "Analisis Perkembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Pacitan" (Tesis, Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri (IAIN), 2020).

⁵ Veni Angraini & Hasim Ashari, "Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Di Kota Pekanbaru," *Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Publik* Vo. 7 No. 2 (2021), <https://journal.uir.ac.id/index.php/JIAP>.

⁶ Kharisma Rindang Sejati, "Mengurai Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Lombok: Pendekatan *Analytic Network Process*," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Islam* 3 No. 1 (2021).

mencakup rendahnya kualitas SDM, minimnya bimbingan dan pembinaan dari pihak terkait, keterbatasan teknologi, kurangnya sumber daya modal, manajemen yang masih bersifat tradisional, sulitnya dalam memasarkan produk. Hal ini juga ditemukan dalam penelitian Rusydiana, dkk⁷. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan Desmal menunjukkan jawaban responden bahwa masalah prioritas adalah aspek internal dimana yang menjadi prioritas adalah SDM. Prioritas strategi pengembangan KJKS BMT Kelurahan se-Kota Padang adalah meningkatkan insentif.⁸

Koperasi syariah muncul sebagai respon terhadap kebutuhan ekonomi masyarakat muslim yang ingin menjalankan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip-prinsip islam. Konsep koperasi syariah mulai berkembang pada paruh kedua abad ke-20, terutama setelah kebangkitan ekonomi islam pada 1970-an. Koperasi syariah kemudian berkembang di berbagai negara dengan populasi muslim yang signifikan, seperti Malaysia, Indonesia, dan Timur Tengah.

Di Indonesia, gagasan koperasi pertama kali diperkenalkan oleh Raden Aria Wiriadmadja pada tahun 1896 di Purwokerto. Ia mendirikan koperasi kredit untuk membantu pegawai negeri yang terjerat hutang. Gerakan koperasi terus berkembang di masa kolonial, terutama berkat tokoh-tokoh seperti Dr. Sutomo dan Mohammad Hatta, yang kemudian dikenal sebagai Bapak Koperasi

⁷ Rusydiana, "Challenges In Developing Baitul Maal Wat Tamwiil (BMT) In Indonesia Using *Analytic Network Process (ANP)*" (Sakarya, 2013).

⁸ Desmal Fazri, "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan *Analytic Network Process (ANP)*" (Disertasi Doktor, Medan, Universitas Islam Sumatera Utara, 2020).

Indonesia. Mohammad Hatta melihat koperasi sebagai alat untuk mewujudkan keadilan sosial dan menjadi pilar ekonomi rakyat.

Koperasi syariah sendiri mulai populer pada awal 1990-an dengan munculnya BMT (Baitul Maal wa Tamwil), yaitu lembaga keuangan mikro yang beroperasi dengan prinsip syariah dan tujuan utama pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil. Sejak itu, koperasi syariah terus berkembang dengan diterbitkannya peraturan perundangan yang mendukung operasionalisasi koperasi berbasis syariah.

Hakikat koperasi syariah sama seperti koperasi umum, yaitu bekerja sama untuk kesejahteraan anggota, namun koperasi ini beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Semua kegiatan ekonomi dalam koperasi syariah harus bebas dari unsur *riba* (bunga), *gharar* (ketidakpastian), *maysir* (spekulasi), koperasi syariah dimiliki dan dijalankan oleh para anggotanya, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama untuk kepentingan bersama. Pembagian keuntungan di koperasi syariah menggunakan sistem bagi hasil (*profit-sharing*) yang sesuai dengan akad-akad syariah, seperti *mudharabah* (kemitraan usaha) dan *musyarakah* (kemitraan modal). Koperasi syariah berfungsi untuk mendukung kesejahteraan ekonomi anggota dan masyarakat sekitar melalui produk-produk keuangan syariah, seperti pembiayaan tanpa riba dan tabungan berdasarkan akad syariah.

Ideologi Islam lahir dari nilai-nilai dan aturan yang terkandung dalam Al-Qur'an, Hadits, serta ijtihad para ulama. Nilai dan aturan tersebut membentuk kode etik ekonomi yang menjadi panduan dasar dalam melakukan aktivitas

ekonomi⁹. Idealnya, masyarakat lebih memilih produk dari lembaga keuangan syariah, karena islam sebagai doktrin mendasarkan sumber acuan aktivitas masyarakat muslim dalam berbisnis pada sumber primer dan sekunder.

Sumber nilai primer berupa Al-Qur'an dan Al-Hadits, sedangkan sumber nilai sekunder berupa ijtihad para ulama dan pakar yang bekerja keras dalam menggali hukum terhadap masalah ekonomi tertentu yang tidak disebutkan dalam kedua sumber primer. Oleh karena itu, masyarakat muslim yang berada di Kabupaten Tapanuli Tengah idealnya lebih memilih lembaga perekonomian yang berlandaskan pada ketentuan syariat islam. Namun, kenyataannya lembaga keuangan syariah yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah belum kunjung berkembang.

Bahkan dalam beberapa dekade terakhir, muncul fenomena baru di masyarakat yaitu munculnya koperasi rentenir, yang dalam praktiknya menyimpang dari prinsip koperasi sejati. Koperasi rentenir adalah bentuk koperasi yang memberikan pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi dan syarat yang memberatkan. Meski tidak sesuai dengan prinsip dasar koperasi, keberadaan koperasi rentenir terus berkembang dan menarik minat banyak anggota masyarakat. Fenomena ini menimbulkan berbagai pertanyaan terkait alasan dan faktor-faktor yang mendorong masyarakat untuk memilih koperasi rentenir dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya.

⁹ Dede Nurohman, *Memahami Dasar-Dasar Ekonomi Islam* (Yogyakarta: Teras, 2011).

Menurut salah seorang masyarakat yang menggunakan jasa koperasi rentenir Ibu Sri Mulyati dan Cherly Sinaga¹⁰ mengatakan alasan meminjam uang di koperasi ini yaitu karena adanya kebutuhan mendesak seperti biaya kesehatan, pendidikan, atau kebutuhan sehari-hari sering memaksanya untuk mencari pinjaman cepat dan mudah, meski dengan bunga tinggi.

Dari contoh tersebut peneliti tertarik untuk meneliti suatu topik yaitu tentang perkembangan lembaga keuangan koperasi syariah dengan metode *Analytic Network Process (ANP)*. Metode *Analytic Network Process (ANP)* menjadi salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis model pengembangan koperasi syariah. Metode ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan keterkaitan antara berbagai faktor yang mempengaruhi pengembangan koperasi syariah. ANP mampu mengidentifikasi hubungan kompleks antara variabel-variabel yang saling berinteraksi dalam sistem koperasi syariah, sehingga hasil analisis dapat memberikan rekomendasi yang lebih akurat dan aplikatif.

Dalam konteks pengembangan koperasi syariah, beberapa aspek utama yang perlu diperhatikan antara lain adalah strategi peningkatan kualitas manajemen, penguatan modal, inovasi produk dan layanan, serta optimalisasi peran teknologi dalam operasional koperasi. Selain itu, dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah juga menjadi faktor krusial dalam menciptakan ekosistem yang kondusif bagi pertumbuhan koperasi syariah. Kurangnya kajian yang

¹⁰ Cherly Sinaga, Nasabah Koperasi Rentenir, *Wawancara*, (Pandan, 8 September 2024 Pukul 16.30 WIB).

komprehensif mengenai pengembangan koperasi syariah dengan pendekatan ANP menjadi alasan utama perlunya penelitian ini dilakukan.

Dengan menerapkan metode ANP, diharapkan dapat diperoleh model pengembangan yang lebih terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan koperasi syariah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul **Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP).**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan deskripsi latar belakang diatas, dapat diidentifikasi permasalahan yang menghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia yang terbatas di bidang koperasi syariah sehingga mengakibatkan sulitnya koperasi berkembang.
2. Kurangnya dukungan pemerintah yang optimal dalam pengembangan lembaga keuangan syariah.
3. Keterbatasan modal dalam mengembangkan usaha koperasi syariah.
4. Sulitnya memasarkan produk keuangan syariah.
5. Maraknya praktek rentenir yang mengubah paradigma masyarakat menyamakan lembaga keuangan koperasi dengan praktek rentenir.

C. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian dibuat untuk membatasi pembahasan masalah yang terlalu luas hingga tidak melenceng kemana mana atau pembahasan yang tidak penting. Sehingga pembahasan pada penelitian ini

berfokus pada masalah atau faktor-faktor penghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Adapaun faktor yang dimaksud berupa faktor internal maupun faktor eksternal dan penentuan solusi yang tepat serta strategi dengan model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah menggunakan metode *Analitycal Network Process (ANP)*.

D. Batasan Istilah

Agar lebih mudah untuk memahami dan topik penelitian akan diuraikan defenisi operasional diantaranya :

1. Analisis

Analisis merupakan proses penyelidikan atau pemeriksaan suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.

2. Pengembangan

Menurut KBBI pengembangan dapat diartikan sebagai pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus kepada sasaran yang dikehendaki.

3. Koperasi Syariah

Koperasi syariah adalah lembaga keuangan mikro yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah Islam.

4. *Analitycal Network Process (ANP)*

Analitycal Network Process (ANP) adalah metode pengambilan keputusan mengenai permasalahan yang kompleks, dengan prinsip-prinsip dasarnya yaitu menstruktur kompleksitas, pengukuran dan sitesis.

E. Rumusan Masalah

Bedasarkan uraian latar belakang diatas, ditentukan rumusan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Apa faktor dominan permasalahan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Bagaimana solusi untuk permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Bagaimana strategi yang dilakukan dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

F. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang menjadi penghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, serta membentuk sebuah model pengembangan lembaga keuangan koperasi syariah melalui pendekatan *Analytic Network Process (ANP)*. Melalui ANP dapat dilihat pengelompokan permasalahan atau faktor-faktor yang menghambat perkembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Selain mengelompokkan permasalahan, alternatif solusi dan strategi juga terlihat dengan jelas. Solusi dan strategi ini dirancang untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Dengan penerapan strategi pengembangan yang tepat, diharapkan koperasi syariah di wilayah tersebut dapat berkembang lebih pesat, menjadi lembaga yang kuat dan berdaya saing, serta berperan dalam

meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat.

G. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti sendiri, penelitian ini menjadi sumber ilmu yang memperkaya wawasan dan pemahaman tentang pengembangan lembaga keuangan koperasi syariah. Selain itu, penelitian ini juga merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pascasarjana yang sedang dijalani.

2. Bagi Akademisi dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kewirausahaan dan lembaga keuangan syariah, khususnya mengenai model pengembangan koperasi syariah. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi pembaca serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Pelaku Koperasi Syariah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam upaya perbaikan lembaga keuangan koperasi syariah, baik dalam mengatasi permasalahan internal maupun eksternal. Dengan demikian, koperasi syariah dapat berkembang, meningkatkan daya saing, dan mampu mensejahterakan anggota dan masyarakat.

4. Bagi Pemerintah

Semoga penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan untuk mengatasi berbagai hambatan dalam pengembangan koperasi syariah. Selain itu, penelitian ini

diharapkan dapat mendukung upaya pemerintah dalam membangun dan menyukseskan program pemberdayaan masyarakat guna mewujudkan kesejahteraan rakyat.

5. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi pemikiran dan sumber edukasi bagi masyarakat setempat maupun daerah lain yang memiliki potensi dalam mengembangkan lembaga keuangan koperasi syariah. Dengan demikian, penelitian ini dapat membantu dalam memperbaiki dan membangun perekonomian serta berkontribusi dalam mengurangi angka pengangguran.



B II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)

1. Pengertian

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI), pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan¹¹. Menurut Robbin Organisasi adalah sekelompok masyarakat yang terdiri beberapa orang yang terkoordinir dalam waktu yang lama untuk mencapai suatu tujuan¹². Menurut Beckhard bahwa pengembangan organisasi suatu upaya yang dilakukan secara terencana, terstruktur yang dikelola dari atas (manajer) menggunakan ilmu perilaku bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.¹³

Pengembangan organisasi merupakan proses perbaikan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan serta menyesuaikan diri dengan dinamika tersebut. Proses ini menerapkan ilmu perilaku dan dapat dilakukan oleh pihak internal organisasi maupun dengan bantuan dari eksternal.

Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik perubahan yang dirancang secara sistematis, bertujuan mengubah sikap, keyakinan, dan

¹¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. I Edisi IV (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008).

¹² Stephen P. Robbins, "*Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*," Edisi 15 (USA: Prentice Hall Inc, t.t.), h.5.

¹³ Richard Beckhard, "*Organization Development: Strategies and Models*, (Reading,MA, Addison wesley," 1969. Digitalkan 18 November 2006

perilaku karyawan melalui program pelatihan jangka panjang¹⁴. Fokus utama dari pengembangan organisasi adalah tindakan atau perilaku.

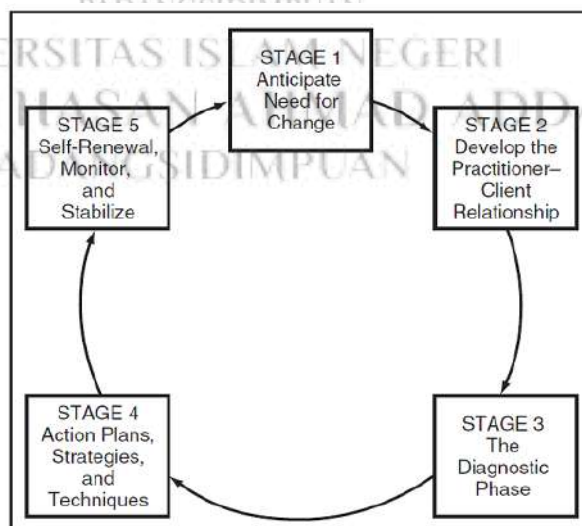
Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan upaya yang dilakukan secara terencana, terarah, dan terstruktur untuk mengubah sikap, nilai, serta pandangan individu dalam organisasi dengan dukungan agen perubahan (*change agent*) guna meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.

2. Tahapan-tahapan

Agar pengembangan organisasi dapat dilakukan dengan baik maka ditempuh tahapan-tahapan tertentu. Menurut Brown and Harvey ada 5 tahapan pengembangan organisasi, sebagaimana yang terlihat pada gambar berikut ini :

Gambar II. 1

Tahapan Pengembangan Organisasi¹⁵



¹⁴ Sutarto, *Dasar Dasar Organisasi* (Yogyakarta: UGM Press, 2000).

¹⁵ Don Harvey Donald R Brown, *An Experiential Approach to Organization Development*, Seventh Edition (USA: Prentice Hall, 2006).

Langkah pertama dalam pengembangan organisasi adalah mengenali kebutuhan perubahan atau mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam organisasi¹⁶. Sebelum menerapkan program perubahan, seorang praktisi atau agen perubahan harus memahami terlebih dahulu kebutuhan organisasi, seperti ketika organisasi mengalami penurunan kinerja yang memerlukan perbaikan.

Langkah kedua melibatkan pembentukan hubungan antara agen perubahan dan klien, baik individu maupun organisasi yang menerima bantuan. Menurut Tschirky, sebagaimana dikutip oleh Lunenburg, agen perubahan dapat berupa individu atau kelompok yang berperan dalam melakukan perubahan dalam organisasi, baik dari dalam seperti manajer dan karyawan, maupun dari luar seperti konsultan atau praktisi eksternal¹⁷. Lunenburg juga menjelaskan bahwa konsultan eksternal memiliki keunggulan karena tidak terpengaruh oleh budaya, politik, atau tradisi organisasi, namun di sisi lain mereka mungkin kurang memahami sejarah, prosedur, serta karakter organisasi tersebut. Untuk mengatasi keterbatasan ini, agen perubahan eksternal biasanya bekerja sama dengan koordinator internal yang berfokus pada sumber daya manusia.¹⁸ Setelah memahami kebutuhan organisasi, praktisi kemudian membangun komunikasi yang terbuka, menciptakan rasa saling percaya, serta menumbuhkan tanggung jawab bersama guna memperoleh data yang relevan.

¹⁶ Nimran Umar, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997).

¹⁷ Fred C. Lunenburg, "Managing Change: The Role of the Change Agent," *International Journal of Management, Business and Administration* 13 (2010): h.1.

¹⁸ Fred C. Lunenburg.

Langkah ketiga adalah fase diagnosis, di mana data yang telah dikumpulkan dianalisis oleh praktisi bersama klien untuk mengidentifikasi permasalahan dan faktor penyebabnya. Akurasi dalam diagnosis sangat penting, karena kesalahan dalam tahap ini dapat mengakibatkan ketidakefektifan program perubahan. Fase ini digunakan untuk menentukan permasalahan utama, mengidentifikasi potensi yang dapat dimanfaatkan, serta menyusun strategi dan teknik perubahan yang tepat.

Langkah keempat adalah implementasi perubahan. Pada tahap ini, seluruh elemen yang terlibat melaksanakan rencana dan strategi yang telah dirancang agar tujuan perubahan dapat tercapai.

Langkah kelima merupakan tahap pemantauan dan evaluasi. Setelah program diterapkan, penting untuk mengukur hasil yang telah dicapai dan menilai efektivitas strategi yang digunakan. Setiap tahap dalam pengembangan organisasi dipantau secara berkala untuk mendapatkan umpan balik dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Sudiro juga menjelaskan bahwa pengembangan organisasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. Diagnosis awal
2. Pengumpulan data
3. Pemberian umpan balik dan konfrontasi
4. Perencanaan tindakan dan penyelesaian masalah
5. Penerapan intervensi

6. Evaluasi dan tindak lanjut¹⁹.

3. Tujuan

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi. Efektivitas organisasi dapat diukur melalui tiga aspek utama, yaitu:²⁰

Efektivitas Individu: Ini mengacu pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Keberhasilan individu sangat bergantung pada kerjasama dalam tim, di mana setiap anggota berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama.

Efektivitas Kelompok: Aspek ini menekankan kinerja yang dihasilkan oleh kelompok kerja. Efektivitas kelompok tercapai ketika anggota dapat bekerja sama secara efektif untuk menyelesaikan tugas yang lebih baik daripada jika dikerjakan secara individu.

Efektivitas Organisasi: Ini mencerminkan hasil dari efektivitas individu dan kelompok. Organisasi dapat dianggap efektif jika mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan menunjukkan efisiensi dalam operasionalnya, melebihi hanya sekadar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok

Tujuan organisasi dapat tercapai jika direncanakan dengan baik dan dilakukan dengan cara yang benar. Sementara itu, efisiensi berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan secara benar dengan memanfaatkan

¹⁹ Achmad Sudiro, *Perilaku Organisasi*, Cet.I (Jakarta: Bumi Aksara, 2018).

²⁰ Fiska, *Gramedia Blog* (blog), <https://www.gramedia.com/literasi/teori-efektivitas/>. Di akses tanggal 14 Maret 2025

sumber daya secara optimal, terorganisir, dan tepat waktu. Efisiensi berarti menggunakan sumber daya secara bijak dan hemat biaya, sedangkan efektivitas berkaitan dengan kemampuan dalam membuat keputusan yang tepat serta mengimplementasikannya dengan sukses. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, pengembangan organisasi berfokus pada dua aspek utama, yaitu pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) dan pengembangan struktur organisasi (*organization structure development*).

4. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi memfokuskan kepada 2 hal yaitu sumber daya manusia dan struktur organisasi.

a. Sumber Daya Manusia

Menurut Rukiah sumber daya manusia adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan sumber daya manusia syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki dan mengamalkan nilai-nilai syariah dalam segala aktivitasnya²¹.

Hariandja mengungkapkan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal.²² Karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan

²¹ Rukiah dan Zulaika, *Islamic Human Capital in Financial Institution*, Cet. I (Bogor: ByPass PT. Jawa Mediasindo Lestari, 2021), <https://books.google.co.id/books/reader?id>.

²² Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002).

efektivitas dan efisiensi organisasi jika ini tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan kehancuran dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi jauh lebih penting daripada adanya harta yang banyak dan mahal.

Dalam penelitian Sari dan Abrar Amri mengungkapkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas SDM, semakin baik pula kinerja karyawan di sektor perbankan syariah.²³ Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja serta produktivitas dalam suatu organisasi, diperlukan SDM yang berkualitas.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dalam konteks pembangunan ekonomi dan sosial. Berbagai faktor mempengaruhi kualitas SDM, yang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama:

a. Faktor Pendidikan dan Pelatihan

Proses perekrutan dan seleksi yang cermat dalam perekrutan membantu perusahaan memilih individu yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Hal ini memastikan bahwa SDM yang terpilih memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang baik. Pendidikan formal dan pelatihan yang relevan sangat berpengaruh terhadap kualitas SDM. Investasi

²³ Nilam Sari dan Abrar Amri, "Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai" Vol. 18, No.2 (2018).

dalam pendidikan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perkembangan industri.

b. Faktor Kesehatan

Kesehatan fisik dan mental individu sangat mempengaruhi produktivitas. Akses terhadap layanan kesehatan yang baik, serta kondisi kesehatan masyarakat secara umum, berkontribusi pada kualitas SDM. Misalnya, rendahnya angka kematian ibu dan tingkat stunting dapat mengindikasikan kualitas kesehatan yang buruk, yang berdampak pada kualitas SDM.

c. Faktor Ekonomi

Tingkat pengangguran dan kesempatan kerja juga mempengaruhi kualitas SDM. Minimnya investasi dan rendahnya produktivitas dapat mengakibatkan kurangnya lapangan kerja, sehingga banyak individu terjebak dalam sektor informal dengan upah rendah. Stabilitas ekonomi dan tingkat pendapatan per kapita berperan penting dalam meningkatkan kualitas hidup, yang pada gilirannya mempengaruhi kemampuan individu untuk mengakses pendidikan dan kesehatan.

d. Faktor Sosial dan Budaya

Dukungan dari keluarga dan partisipasi dalam kegiatan sosial dapat meningkatkan motivasi individu untuk berkembang. Lingkungan sosial yang positif dapat mendorong pengembangan

keterampilan dan sikap kerja yang baik. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan komunikasi terbuka di tempat kerja dapat meningkatkan kualitas SDM secara keseluruhan. Budaya perusahaan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan karyawan.

Selain itu, agar suatu organisasi dapat mencapai tujuannya, diperlukan sistem kerja yang terstruktur, rapi, jelas, dan terarah. Dalam konsep modern, hal ini dikenal dengan istilah manajemen.

Dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang ketika bekerja, ia melakukannya dengan penuh ketelitian dan kesungguhan."*

(HR. Thabrani)

Hadis ini menegaskan pentingnya profesionalisme, ketelitian, dan komitmen dalam menjalankan pekerjaan, yang sejalan dengan prinsip manajemen modern dalam mencapai efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

Fayol mengemukakan bahwa fungsi manajemen ada 5 yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memerintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*) and pengawasan (*controlling*). Namun kemudian fungsi-fungsi tersebut disederhanakan menjadi 4

fungsi yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan) and *controlling* (pengawasan).²⁴

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah rancangan kegiatan-kegiatan yang dikerjakan masa yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.²⁵ Atau dapat dikatakan sebagai suatu proses perencanaan yang sistematis dalam merumuskan kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang serta menetapkan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang memiliki peran penting. Dalam proses ini, terdapat kegiatan seperti merumuskan tujuan organisasi, menyusun strategi, serta mengembangkan rencana kerja yang menjadi inti dari manajemen. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan menghadapi berbagai kesulitan dalam mencapai tujuan. Kesulitan tersebut dapat berupa penyimpangan dari arah yang telah ditetapkan atau pemborosan sumber daya, yang pada akhirnya dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan.

Selain itu, perencanaan juga menjadi faktor pembeda antara organisasi yang memiliki strategi yang jelas dengan organisasi yang

²⁴ Fazri, "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)."

²⁵ Sondang P Siagian, *Fungsi Fungsi Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

tidak memiliki perencanaan, terutama dalam hal pencapaian kinerja dan efektivitas operasional.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mempertemukan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia, sumber daya fisik, keuangan, informasi dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶ Pengorganisasian melibatkan banyak individu, sehingga diperlukan kerja sama di antara mereka dalam membagi tanggung jawab, mengelompokkan tugas ke dalam beberapa unit, menyusun serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan secara efektif.

Proses ini mencakup pembagian tugas atau pendelegasian wewenang kepada individu, serta koordinasi antara berbagai bagian dalam organisasi guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan struktur organisasi yang optimal, mencakup sistem kerja, tata kelola, sumber daya, dan aspek lainnya.

Secara umum, pengorganisasian merupakan proses pembagian dan penempatan kerja secara profesional, serta koordinasi yang efektif antara kelompok kerja dalam suatu organisasi. Sejak awal, Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisir setiap

²⁶ Sondang P Siagian.

pekerjaan dengan baik. Konsep manajemen dalam islam sebenarnya sudah diterapkan sejak zaman Rasulullah, bahkan sejak era para nabi sebelumnya. Meskipun Rasulullah tidak secara eksplisit menyebutnya sebagai proses manajemen, namun dalam praktiknya, berbagai aspek manajemen telah diterapkan secara nyata, termasuk dalam pembagian tugas dan pengelolaan berbagai urusan.

Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu prinsip profesionalisme dalam islam. Rasulullah SAW mencontohkan hal ini dengan tidak mengangkat Umar bin Khattab dan Abu Bakar Ash-Shiddiq sebagai panglima perang, karena keduanya lebih diarahkan menjadi negarawan.

Jika suatu tugas diberikan kepada orang yang tidak memiliki keahlian di bidangnya, maka akan berujung pada kehancuran. Hal ini dijelaskan dalam hadis yang diriwayatkan oleh Al-Bukhari:

: عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
 فإذا ضيبت الأمانة فانتظر الساعة. قال كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال إذا أسند الأمر
 إلى غير أهله فانتظر الساعة

Artinya: "Dari Abu Hurairah ra, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda: 'Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancuran (kiamat).' Abu Hurairah bertanya: 'Bagaimana maksud disia-siakannya amanah, ya Rasulullah?' Nabi menjawab: 'Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang

bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya (kiamat).''

(HR. Al-Bukhari)

Hadis ini menegaskan pentingnya menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya agar suatu organisasi atau sistem dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya.

c. Kepemimpinan (*Leading*)

Memimpin merupakan proses memotivasi, memengaruhi, dan mengarahkan individu dalam suatu organisasi agar bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan.²⁷ Selain itu, kepemimpinan juga mencakup keterlibatan, mendengarkan, belajar, serta memberdayakan individu untuk bertindak demi kepentingan organisasi.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi akhir dalam proses manajemen. *Controlling* adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.²⁸ Pengawasan dapat dipahami sebagai aktivitas untuk mengidentifikasi serta memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dan mengevaluasi hasil yang diperoleh dari kegiatan yang telah direncanakan. Oleh karena itu,

²⁷ Abdul Rasyad Shaleh, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Bulan Bintang, 1977).

²⁸ Sondang P Siagian, *Fungsi Fungsi Manajemen*.

pengawasan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan perencanaan. Dengan demikian, perencanaan dan pengawasan dapat diibaratkan sebagai dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran krusial. Oleh karena itu, para ahli manajemen selalu memasukkan pengawasan sebagai bagian penting dalam fungsi manajemen. Signifikansi pengawasan dalam suatu organisasi sangat besar, sehingga keberhasilan atau kinerja organisasi sering kali menjadi tolok ukur efektivitas pengawasan yang diterapkan. Dalam praktik manajemen modern, pengawasan bahkan tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya.²⁹

Menurut Silalahi, pengawasan memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:³⁰

1. Mencegah terjadinya penyimpangan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Memastikan bahwa proses kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Mengantisipasi serta mengatasi hambatan dan kesulitan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Menghindari penyimpangan dalam penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan wewenang dan jabatan.

²⁹ Raharjo Adisasmita, *Manajemen Pemerintah Daerah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011).

³⁰ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003).

Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas manajerial berjalan sesuai dengan rencana serta mengidentifikasi kesalahan, penyimpangan, dan memberikan tindakan korektif. Selain itu, pengawasan juga membantu dalam mengidentifikasi kendala yang muncul selama pelaksanaan kegiatan.

Fungsi utama pengawasan adalah memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan menjalankan tanggung jawabnya dengan baik. Kinerja mereka dikendalikan melalui Sistem Operasional Manajemen (SOM) dan Sistem Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, sehingga kesalahan dan penyimpangan dapat terdeteksi. Dengan adanya pengawasan, tingkat penyimpangan dapat diminimalkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Sebaliknya, jika fungsi pengawasan tidak diterapkan atau tidak berjalan dengan baik, maka sistem organisasi dapat mengalami ketidakseimbangan.

b. Struktur Organisasi

1. Pengertian

Setiap organisasi umumnya memiliki struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan tahap awal dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan kata lain, pembentukan struktur organisasi adalah langkah strategis yang dirancang untuk

mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.³¹

Struktur organisasi menggambarkan kerangka atau susunan hubungan antara fungsi, bagian, atau posisi dalam suatu organisasi. Selain itu, struktur ini juga menunjukkan hierarki organisasi sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab, serta sistem pelaporan kepada atasan.

2. Fungsi Struktur Organisasi

a) Kejelasan Tanggung Jawab

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, setiap anggota harus memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya. Struktur organisasi berperan penting dalam memperjelas tanggung jawab masing-masing anggota organisasi.

b) Kejelasan Kedudukan

Struktur organisasi membantu menentukan kedudukan setiap individu dalam organisasi, sehingga memudahkan koordinasi dan komunikasi. Dengan adanya kejelasan ini, setiap anggota dapat memahami keterkaitan tugas yang telah didelegasikan kepadanya.

c) Kejelasan Jalur Hubungan

Struktur organisasi memberikan gambaran jelas mengenai jalur hubungan antar anggota, sehingga mempermudah mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kejelasan ini

³¹ Sondang P Siagian, *Fungsi Fungsi Manajemen*.

memungkinkan proses kerja menjadi lebih efektif dan menguntungkan semua pihak yang terlibat.

d) Kejelasan Uraian Tugas

Fungsi lain dari struktur organisasi adalah memberikan kejelasan mengenai pembagian tugas. Struktur ini membantu atasan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja anggota organisasi. Oleh karena itu, agar tujuan organisasi dapat tercapai, diperlukan struktur serta fungsi organisasi yang jelas.

5. Strategi

Strategi sebagai jalan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam suatu perusahaan maupun lembaga khususnya koperasi syariah. Strategi adalah cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran atau untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Selain itu strategi berarti penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau Perusahaan.³²

Ketika sebuah perusahaan berupaya untuk unggul dalam persaingan industri, hal utama yang perlu ditetapkan adalah strategi yang akan diterapkan. Keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya dan kemampuan dalam mengelolanya secara efektif.

Mintzberg memperluas pandangan mengenai strategi yang sebelumnya hanya dianggap sebagai bagian dari suatu rencana. Ia kemudian

³² Utari Evy Cahyani, "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islam," *At-tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam* Vol. 2 (2016), https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=0PFaCWUAAAAJ&citation_for_view=0PFaCWUAAAAJ:roLk4NBRz8UC.

mengembangkan definisi strategi dengan mempertimbangkan berbagai pendekatan yang disebut sebagai “5 P’s of Strategy”, yaitu:

1. Strategi sebagai rencana (*plan*)

Strategi dipandang sebagai suatu rencana yang terstruktur, menyeluruh, dan terkoordinasi, yang dirancang agar tujuan utama perusahaan dapat tercapai, sebagaimana diungkapkan oleh Glueck.

2. Strategi sebagai siasat (*ploy*)

Strategi di sini berfungsi sebagai langkah taktis atau manuver tertentu yang dimaksudkan untuk memberikan sinyal ancaman kepada pesaing, terutama jika perusahaan memiliki keunggulan ekonomi yang lebih kuat.

3. Strategi sebagai pola (*pattern*)

Strategi dilihat sebagai pola atau rangkaian tindakan konsisten yang dijalankan oleh manajemen dalam upaya mencapai tujuan tertentu.

4. Strategi sebagai posisi (*position*)

Dalam konteks ini, strategi digunakan untuk menentukan posisi perusahaan di tengah lingkungan eksternal atau pasar tempat perusahaan beroperasi.

5. Strategi sebagai perspektif (*perspective*)

Strategi dianggap sebagai cara pandang atau sudut pandang dari para pengambil keputusan strategis. Ia mencerminkan pola pikir yang tertanam dalam diri para pemimpin perusahaan, menyerupai ideologi atau budaya organisasi.³³

³³ Utari Evy Cahyani.

B. Koperasi Syariah

1. Pengertian Koperasi Syariah

Menurut Moh. Hatta koperasi adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong.³⁴ Di dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 koperasi di definisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dalam melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan azas kekeluargaan.³⁵

Menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian, Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.³⁶ Koperasi merupakan kumpulan orang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi melalui usaha yang dijalankan anggota sebagai pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi.³⁷

Dengan demikian koperasi adalah usaha bersama yang dibentuk oleh beberapa orang untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan bersama dengan berasaskan kekeluargaan. Sedangkan koperasi syariah adalah usaha

³⁴ Arifin Sitio & Halomoan Tambara, *Koperasi* (Jakarta: Airlangga, 2001).

³⁵ Arifin Sitio & Halomoan Tambara.

³⁶ Burhanuddin, *Koperasi Syariah dan Pengaturannya di Indonesia*, Cet. I (Malang: UIN-Maliki Press, 2012).

³⁷ Burhanuddin.

bersama yang dibentuk oleh beberapa orang untuk tujuan bersama dengan menerapkan prinsip-prinsip syariah islam. Koperasi syariah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota melalui sistem ekonomi yang adil, transparan, dan menghindari *riba*, *gharar* (ketidakjelasan), dan *maysir* (spekulasi).

Koperasi terbentuk atas dasar keinginan anggotanya untuk memperoleh keuntungan, yang kemudian dibagikan kepada anggota setelah satu periode atau sesuai kesepakatan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang diselenggarakan oleh koperasi tersebut.

Keberadaan koperasi menarik perhatian karena didasarkan pada asas kekeluargaan dan prinsip tolong-menolong. Nilai sosial dan kemanusiaan yang diterapkan dalam koperasi menjadi keunggulan dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya. Tujuan utama koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggotanya secara khusus serta masyarakat secara umum.³⁸

Hal ini sesuai dengan tujuan maqasid syariah adalah untuk mewujudkan kemaslahatan (kebaikan) dan mencegah kerusakan (mafsadat) dalam kehidupan manusia, baik di dunia maupun akhirat, melalui penerapan hukum-hukum syariah.³⁹ Maqasid syari'ah yang mengarah kepada masalah dengan rincian-rinciannya adalah intisari yang didapati oleh para ulama dari berbagai sumber terutama nas al-Qur'an dan as-Sunnah. Adapun langkah-langkah yang mereka tempuh untuk mengetahui maqasid syari'ah

³⁸ Arifin Sitio & Halomoan Tambara, *Koperasi*.

³⁹ Nurizal Ismail, *Maqasid Syariah Dalam Ekonomi Islam*, Cet. I (Jakarta: Tazkia Press, 2021).

tersebut adalah sebagai berikut: Kita sampai pada suatu kesimpulan bahwa illat pengharaman jual beli yang tidak diketahui timbangannya adalah karena merupakan jual beli antara yang *ma'lum* dengan *majhul*, atau antara yang *majhul* dengan *majhul*.⁴⁰

Dalam islam memandang aspek kehidupan tidak hanya pada materi saja melainkan juga pada aspek spiritual. Sebab dunia adalah ladang amal bagi manusia untuk mencapai kehidupan yang kekal abadi di akhirat nanti. Dalam surah al-Qasas, 77 dijelaskan:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فَالْأَرْضُ لِلَّهِ لَا يَحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi, dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al-Qasas ayat 77).⁴¹

Seiring dengan perkembangan zaman, koperasi juga mengalami perubahan dalam sistem yang digunakan. Saat ini, banyak koperasi yang menerapkan sistem berbasis syariah, yang dikenal dengan istilah koperasi syariah. Koperasi syariah memiliki konsep yang serupa dengan koperasi

⁴⁰ Fatahuddin Aziz Siregar, “Langkah-Langkah Mengetahui Maqasid Asy-Syariah,” *Jurnal AL-MAQASID: Jurnal Ilmu Kesyariahan dan Keperdataan* Vo. 4 (2018), <https://jurnal.uinsyahada.ac.id/index.php/almaqasid/article/viewFile/1432/1165>.

⁴¹ “Alqur’an” (Kementerian Agama RI, t.t.).

konvensional, tetapi beroperasi dalam bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan berdasarkan prinsip bagi hasil (syariah), yang lebih dikenal sebagai koperasi jasa keuangan syariah. Sebagai contoh, dalam koperasi konvensional, transaksi jual beli digantikan dengan sistem *mudharabah*.⁴²

Selain itu, penting untuk memahami posisi koperasi dalam sistem lembaga keuangan di Indonesia. Berikut adalah tabel yang menggambarkan jenis-jenis lembaga keuangan di Indonesia berdasarkan kategorinya:

Tabel II. 1
Lembaga Keuangan di Indonesia

Lembaga Keuangan	Jenis Lembaga keuangan	Sistem Lembaga Keuangan
Lembaga Keuangan Bank (LKB)	1. Bank Sentral 2. Bank Umum 3. Bank Perkreditan Rakyat	c. Konvensional d. Syariah
Lembaga keuangan Non Bank (LKNB)	1. Koperasi Simpan Pinjam 2. Pasar Modal 3. Pasar Uang dan Valas 4. Pegadaian 5. Leasing 6. Asuransi 7. Anjak Piuang 8. Modal Ventura 9. Dana Pensiun	a. Konvensional b. Syariah

Sumber : OJK (Diolah) 2025

⁴² Burhanuddin, *Koperasi Syariah dan Pengaturannya di Indonesia*.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa koperasi termasuk dalam kategori lembaga keuangan non bank. Hal ini sejalan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 63/POJK.05/2016, yang menjelaskan bahwa jasa keuangan non-bank mencakup perusahaan pembiayaan, termasuk yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan di bidang lembaga pembiayaan.⁴³

Dalam peraturan tersebut, lembaga pembiayaan mencakup berbagai entitas, seperti perusahaan pembiayaan, perusahaan modal ventura, dan pembiayaan infrastruktur, yang dapat berbentuk perseroan terbatas maupun koperasi. Berdasarkan regulasi ini, koperasi dan perseroan masuk dalam kategori lembaga keuangan non-bank, baik yang beroperasi dengan sistem konvensional maupun syariah⁴⁴.

Di antara berbagai lembaga keuangan non-bank, koperasi merupakan salah satu yang paling dikenal oleh masyarakat, terutama di kalangan menengah ke bawah. Keberadaannya yang mudah dijumpai menjadikan koperasi sebagai pilihan utama dalam akses layanan keuangan bagi banyak orang.

Secara umum, baik lembaga keuangan konvensional maupun lembaga keuangan syariah menjalankan usahanya dalam bidang pembiayaan. Pembiayaan sendiri dapat diartikan sebagai upaya lembaga keuangan dalam menyediakan dan meminjamkan modal kepada nasabah untuk dikelola.

⁴³ <https://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/lembaga-pembiayaan/Undang-Undang/default.aspx>, di akses tanggal 3 Maret 2025

⁴⁴ Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Lembaga Pembiayaan , di akses di jdih.jakarta.go.id pada tanggal 3 Maret 2025

Sumber modal tersebut berasal dari dana masyarakat yang disimpan dalam bentuk tabungan atau deposito di lembaga keuangan.

Menurut Burhanudin dalam Mardani, lembaga keuangan syariah memiliki beberapa fungsi dan peran, antara lain⁴⁵:

1. Memfasilitasi pertukaran barang dan jasa melalui layanan keuangan yang berlandaskan prinsip syariah.
2. Menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah.
3. Memberikan informasi kepada pengguna jasa keuangan guna membuka peluang keuntungan yang selaras dengan prinsip syariah.
4. Menyediakan jaminan hukum atas keamanan dana yang dipercayakan oleh masyarakat sesuai dengan prinsip syariah.
5. Menciptakan likuiditas agar dana yang disimpan dapat digunakan sesuai kebutuhan dengan tetap berpedoman pada prinsip syariah.

2. Sejarah Koperasi Syariah

Dalam sejarah perkembangannya di Indonesia, koperasi berbasis syariah pertama kali muncul dalam bentuk paguyuban usaha bernama Syarikat Dagang Islam (SDI). SDI didirikan oleh H. Samanhudi di Solo, Jawa Tengah, dengan anggota yang mayoritas merupakan pedagang batik muslim. Seiring waktu, SDI berkembang menjadi Syarikat Islam (SI), yang kemudian lebih berorientasi pada gerakan politik.⁴⁶

⁴⁵ Mardani, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2017).

⁴⁶ Mareta Karmelasari, *Prosedur Pembiayaan Murabahah* (Purwokerto: Universitas Ekonomi UMP, 2017).

Dalam konteks kemitraan, penelitian Afzalul Rahman dalam *Economic Doctrines of Islam* menyatakan bahwa konsep koperasi dalam kemitraan modern barat memiliki kesamaan dengan kemitraan dalam islam. Praktik ini telah diterapkan oleh umat islam hingga abad ke-18, baik dalam bentuk *syirkah* islam maupun *syirkah* modern. Keduanya didirikan berdasarkan kesepakatan antara para pihak untuk mencari keuntungan secara proporsional dan saling menguntungkan sesuai dengan hukum negara.⁴⁷

Sejarah koperasi mencatat bahwa pada awal tahun 1990-an, muncul berbagai Lembaga Pengembangan Swadaya Masyarakat (LPSM) yang menaungi Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) BMT. Beberapa LPSM tersebut di antaranya adalah P3UK sebagai pelopor awal, serta PINBUK dan FES Dompot Dhuafa Republika. Dengan filosofi yang berlandaskan prinsip "dari anggota, oleh anggota, untuk anggota," BMT berhak menggunakan badan hukum koperasi berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992. Perbedaan utama antara koperasi syariah dan koperasi konvensional terletak pada teknis operasionalnya, di mana koperasi syariah melarang praktik riba serta menerapkan etika bisnis yang berlandaskan prinsip halal dan haram. Pada tahun 1994, dibentuklah Forum Komunikasi (FORKOM) BMT Se-Jabodetabek, yang beranggotakan berbagai BMT di Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi.⁴⁸

⁴⁷ Karmelasari.

⁴⁸ Karmelasari.

Sejak tahun 1995, forum ini mulai merumuskan perlindungan hukum bagi anggotanya dan akhirnya menggagas pendirian BMT berbadan hukum koperasi. Pada tahap awal, badan hukum yang digunakan masih dalam bentuk Koperasi Karyawan Yayasan. Kemudian, hasil berbagai pertemuan FORKOM BMT pada tahun 1998 melahirkan kesepakatan untuk mendirikan koperasi sekunder bernama Koperasi Syariah Indonesia (KOSINDO). KOSINDO resmi berdiri berdasarkan keputusan Menteri Koperasi, Pengusaha Kecil, dan Menengah Republik Indonesia Nomor 028/BH/M.I/XI/1998, dengan ketua DR. H. Ahmat Hatta, MA.⁴⁹

3. Larangan Riba Koperasi Syariah

Pembentukan koperasi syariah khususnya yang bergerak dalam bidang jasa keuangan syariah dimulai dengan adanya ketetapan hukum bahwa bunga (riba) merupakan sesuatu yang telah diharamkan oleh agama. Dengan adanya larangan tersebut kemudian timbul kesadaran pentingnya prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan ekonomi/bisnis yang bertujuan untuk menjauhkan umat dari praktek riba.

Dalam al-qur'an ditegaskan bahwa Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba.

Surah Al-Baqarah ayat 275 berbunyi:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا
الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا ۗ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۗ فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ
وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ ۗ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

⁴⁹ Karmelasari.

"Orang-orang yang memakan riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan setan karena (tekanan) penyakit gila. Yang demikian itu karena mereka berkata, 'Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba,' padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Maka, siapa saja yang telah datang kepadanya peringatan dari Tuhannya lalu dia berhenti (dari riba), maka apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya, dan urusannya (terserah) kepada Allah. Tetapi siapa saja yang mengulangi (mengambil riba), maka mereka itulah penghuni neraka, mereka kekal di dalamnya." (QS. Al-Baqarah: 275)⁵⁰

Hadis Riwayat Muslim No. 1598

Dari Jabir bin Abdillah radhiyallahu ‘anhu, ia berkata:

لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَكْلَ الرِّبَا وَمُوكَلَّهُ وَكَاتِبَهُ وَشَاهِدِيهِ وَقَالَ: هُمْ سَوَاءٌ

"Rasulullah melaknat pemakan riba, pemberinya, pencatatnya, dan dua saksinya." Beliau bersabda: "Mereka semua sama (dalam dosa)."
 (HR. Muslim No. 1598)

Ayat dan hadis diatas menegaskan larangan riba dalam Islam, menjelaskan bahwa riba berbeda dengan jual beli, serta memberikan peringatan bagi mereka yang tetap mengambil riba. Pemberlakuan riba dalam kehidupan ekonomi dan bisnis hukumnya haram, disebabkan selain bertentangan dengan prinsip-prinsip keadilan juga pemberlakuan riba jelas menyalahi ajaran agama samawi.

⁵⁰ "Alqur'an."

4. Akad-Akad Koperasi Syariah

Akad (ikatan, keputusan, atau penguatan) atau perjanjian atau kesepakatan atau transaksi dapat diartikan sebagai komitmen yang terbingkai dengan nilai-nilai syariah⁵¹ atau sebuah pertalian antara ijab (pernyataan salah satu pihak yang bertransaksi) dan qobul (ungkapan penerimaan yang diucapkan oleh pihak lain) yang menimbulkan pengaruh pada obyek transaksi⁵².

Menurut para ulama fiqh, akad didefinisikan sebagai hubungan antara ijab dan kabul yang selaras dengan ketentuan syariat serta menimbulkan akibat hukum dalam objek perikatan⁵³. Sementara itu, secara istilah, akad mengacu pada keterikatan atau kesepakatan antara dua pihak yang menciptakan suatu komitmen yang disyariatkan⁵⁴.

Akad sering kali disamakan dengan perikatan atau *verbintenis*⁵⁵. Para ulama dari mazhab Ahlusunnah wal Jama'ah sepakat bahwa sumber hukum dalam Islam terdiri dari Al-Qur'an, As-Sunnah, Ijma', dan Qiyas⁵⁶. Namun, menurut Ismail dalam bukunya tentang perbankan syariah, terdapat perbedaan pandangan di kalangan ulama fiqh terkait klasifikasi sumber dan metode hukum, terutama di antara mazhab Hanafi, Maliki, Syafi'i, Hambali,

⁵¹ Ascarya

⁵² Wiku Suryomukti

⁵³ Mardani

⁵⁴ Abdullah

⁵⁵ Abdul Ghofur

⁵⁶ Lukman Hakim

dan Syi'ah. Sumber utama hukum Islam meliputi Al-Qur'an, As-Sunnah, Ijma', dan Qiyas⁵⁷.

Berdasarkan pendapat berbagai penulis, dapat disimpulkan bahwa akad adalah transaksi yang melibatkan ijab dan qabul dari kedua belah pihak dengan dasar hukum Islam, yaitu Al-Qur'an, Hadis, Ijma', dan Qiyas.

Dalam praktik koperasi syariah, akad transaksi dapat bervariasi antara satu lembaga dengan lembaga lainnya karena perbedaan prinsip dan kapasitas masing-masing. Namun, setiap koperasi syariah menjalankan operasionalnya berdasarkan akad atau perjanjian yang sesuai dengan prinsip syariah.

Abdul Ghofur menggolongkan akad tradisional Islam ke dalam dua jenis utama, yaitu akad tabarru' dan akad tijarah. Akad tabarru' berorientasi pada kegiatan sosial, seperti akad qardh, hiwalah, wakalah, dan kafalah. Sementara itu, akad tijarah bertujuan untuk memperoleh keuntungan finansial, seperti akad jual beli, sewa-menyewa, dan bagi hasil⁵⁸.

Menurut Ascarya, akad atau transaksi yang digunakan dalam lembaga keuangan syariah umumnya berasal dari dua aktivitas utama, yaitu kegiatan komersial (tijarah) dan kegiatan sosial (tabarru'). Akad yang berasal dari tijarah meliputi perdagangan (al-bai'), yang mencakup kontrak pertukaran dan kontrak bagi hasil dengan berbagai variasinya.

⁵⁷ Ismail Nawawi

⁵⁸ Abdul Ghofur

Secara umum, akad dalam perbankan syariah terbagi menjadi dua kategori, yakni akad yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan (tijarah) dan akad yang bertujuan untuk saling membantu (tabarru'). Namun, kedua kategori ini masih dibagi lagi ke dalam beberapa jenis. Ascarya mengklasifikasikan akad dalam lembaga keuangan syariah ke dalam enam pola utama⁵⁹:

1. Pola titipan, seperti wadi'ah yad amanah dan wadi'ah yad dhamanah;
2. Pola pinjaman, seperti qardh dan qardhul hasan;
3. Pola bagi hasil, seperti mudharabah dan musyarakah;
4. Pola jual beli, seperti murabahah, salam, dan istishna;
5. Pola sewa, seperti ijarah dan ijarah wal iqtina;
6. Pola lainnya, seperti wakalah, kafalah, hiwalah, ujr, sharf, dan rahn.

Setiap bank syariah, koperasi jasa keuangan syariah, serta unit jasa keuangan syariah diperbolehkan untuk menghimpun dana dari anggota maupun masyarakat, baik dalam bentuk tabungan maupun simpanan berjangka. Dana tersebut dapat disalurkan dalam berbagai bentuk pembiayaan, seperti mudharabah, musyarakah, murabahah, salam, istisna, ijarah, dan al-qard.⁶⁰

1. Mudharabah

Akad bagi hasil ini terjadi ketika pemilik dana atau modal, yang dikenal sebagai shahibul mal atau rabbul mal, menyediakan seluruh

⁵⁹ Ascarya

⁶⁰ Burhanuddin, *Koperasi Syariah dan Pengaturannya di Indonesia*. (Malang: UIN-Maliki Press, 2012)

modal (100%) kepada pengusaha atau pengelola, yang disebut *mudharib*, untuk menjalankan aktivitas produktif. Keuntungan yang dihasilkan dari usaha tersebut akan dibagi antara kedua pihak berdasarkan kesepakatan yang telah ditentukan dalam akad, dengan besaran yang dapat dipengaruhi oleh kondisi pasar.

Jika terjadi kerugian akibat faktor bisnis yang wajar dan bukan disebabkan oleh kelalaian atau kecurangan pengelola, maka seluruh kerugian menjadi tanggung jawab pemilik modal. Sementara itu, pengelola tidak menanggung kerugian finansial, tetapi kehilangan tenaga dan keahlian yang telah dicurahkan dalam menjalankan usaha. Pengelola juga tidak meminta gaji kepada pemilik modal.⁶¹

Mudharabah merupakan bentuk kerja sama antara pemilik dana atau investor dengan pengelola modal dalam menjalankan usaha tertentu dengan sistem bagi hasil. Dalam transaksi mudharabah, terdapat beberapa rukun dan syarat yang harus dipenuhi, yaitu:⁶²

1. Pelaku akad, yaitu *shahibul mal* (pemodal), yang memiliki dana tetapi tidak dapat menjalankan usaha, dan *mudharib* (pengelola), yang memiliki keterampilan berbisnis tetapi tidak memiliki modal.
2. Objek akad, yang mencakup modal (*mal*), kerja (*dharabah*), dan keuntungan (*ribh*).

⁶¹ Burhanuddin.

⁶² Burhanuddin.

3. Shigah, yaitu pernyataan ijab dan qabul yang menunjukkan kesepakatan antara kedua belah pihak.

Berdasarkan bentuknya, akad mudharabah dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, yaitu:⁶³

1. Mudharabah Bilateral (Sederhana)

Bentuk kerja sama antara satu pemodal (*shahibul mal*) dan satu pengelola usaha (*mudharib*).

2. Mudharabah Multilateral

Bentuk kerja sama yang melibatkan beberapa pemodal (*shahibul mal*) dengan satu pengelola usaha (*mudharib*).

3. Mudharabah Bertingkat (Re-Mudharabah)

Skema kerja sama yang melibatkan tiga pihak, yaitu pemodal utama (*shahibul mal*), perantara (*mudharib tengah*), dan pengelola akhir (*mudharib akhir*).

4. Kombinasi Mudharabah dan Musyarakah

Bentuk akad yang menggabungkan mudharabah dan musyarakah, di mana pengelola (*mudharib*) juga berinvestasi dengan modal pribadinya dalam usaha tersebut.

2. Musyarakah

Menurut Burhanuddin, musyarakah adalah suatu bentuk akad kerjasama perniagaan antara beberapa pemilik modal untuk menyertakan modalnya dalam suatu usaha, dimana masing-masing pihak mempunyai hak

⁶³ Burhanuddin.

untuk ikut serta dalam pelaksanaan manajemen usaha tersebut. Keuntungan dibagi menurut proporsi penyertaan modal atau berdasarkan kesepakatan bersama. Musyarakah dapat diartikan sebagai pencampuran dana sebagai modal usaha untuk tujuan pembagian keuntungan.

Dalam akad musyarakah, terdapat beberapa rukun yang harus dipenuhi dalam transaksi, yaitu:⁶⁴

1. Pelaku akad, yaitu para mitra usaha yang bekerja sama dalam bisnis.
 2. Objek akad, yang meliputi modal (*mal*), kerja (*dharabah*), dan keuntungan (*ribh*).
 3. Shigat al-‘aqd, yaitu pernyataan ijab dan qabul yang menunjukkan adanya kesepakatan antara para pihak.
3. Murabahah

Akad Murabahah adalah bentuk jual beli dalam Islam di mana penjual mengungkapkan harga pokok barang serta keuntungan yang diinginkan. Dalam akad ini, penjual memberikan transparansi terkait biaya perolehan barang dan tingkat keuntungan kepada pembeli. Pembayaran bisa dilakukan secara tunai atau angsuran.

Agar akad murabahah sah menurut syariah, terdapat beberapa rukun yang harus dipenuhi:

1. Pelaku akad
 - a) Bā’i (penjual): Pihak yang memiliki barang untuk dijual.

⁶⁴ Burhanuddin.

b) Mustari (pembeli): Pihak yang membutuhkan barang dan akan membelinya.

2. Objek akad

a) Nabi' (barang dagangan): Barang yang diperjualbelikan.

b) Tsaman (harga): Harga barang yang disepakati.

3. Shigah

Pernyataan ijab dan qabul sebagai tanda adanya kesepakatan antara kedua belah pihak.

Menurut Usmani, ada beberapa syarat utama dalam akad Murabahah, yaitu:

1. Penjual harus menyatakan secara jelas harga pokok barang serta margin keuntungan yang diambil.
2. Keuntungan dapat ditentukan melalui kesepakatan dalam bentuk lumpsum (jumlah tetap) atau persentase tertentu dari harga barang.
3. Biaya perolehan barang mencakup seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan pengadaan barang, seperti pajak dan ongkos kirim, tetapi tidak termasuk biaya operasional usaha seperti gaji karyawan atau sewa tempat.
4. Akad Murabahah hanya sah jika biaya perolehan barang dapat ditentukan dengan pasti. Jika tidak dapat dipastikan, maka tidak bisa dijual dengan sistem Murabahah.

Bentuk-Bentuk Murabahah:

1. Murabahah Sederhana

Bentuk jual beli di mana penjual menjual barang kepada pembeli dengan harga pokok ditambah margin keuntungan yang telah disepakati.

2. Murabahah kepada Pemesan

- a) Dalam skema ini, terdapat tiga pihak yang terlibat: pemesan, pembeli (bank/perantara), dan penjual.
- b) Perantara (biasanya lembaga keuangan syariah) membeli barang terlebih dahulu, kemudian menjualnya kepada pemesan dengan sistem Murabahah.
- c) Jenis Murabahah ini sering diterapkan dalam pembiayaan perbankan syariah.

4. Salam

Salam adalah bentuk jual beli di mana pembayaran dilakukan di muka, sedangkan barang diserahkan di kemudian hari. Akad ini sering digunakan dalam sektor pertanian dan perdagangan, terutama untuk memastikan ketersediaan barang di masa mendatang.

Terdapat beberapa rukun yang harus dipenuhi yaitu:⁶⁵

1. Pelaku Akad

- a) Muslim (pembeli): Pihak yang memesan dan membayar barang terlebih dahulu.
- b) Muslim ilaih (penjual): Pihak yang menyediakan atau memproduksi barang pesanan.

2. Objek Akad

⁶⁵ Burhanuddin.

- a) Muslam fiih (barang yang dipesan) harus jelas dalam hal spesifikasi, jumlah, kualitas, dan waktu penyerahan.
- b) Tsaman (harga) harus disepakati dan dibayarkan di awal transaksi.

3. Shighah

- a) Pernyataan ijab dan qabul sebagai bentuk kesepakatan antara kedua belah pihak.

Ketentuan dalam Akad Salam

1. Barang yang diperjualbelikan bukan barang yang unik atau spesifik yang tidak dapat digantikan (misalnya, bukan jual beli hewan tertentu, tetapi hasil panen seperti gandum).
2. Pembayaran dilakukan di awal transaksi secara penuh.
3. Jangka waktu penyerahan barang harus jelas dan telah disepakati.
4. Tempat penyerahan barang harus ditentukan dengan jelas.

Keuntungan Akad Salam

1. Memberikan jaminan kepastian bagi pembeli dalam mendapatkan barang.
2. Memudahkan penjual dalam mendapatkan modal usaha tanpa riba.
3. Dapat diterapkan dalam pembiayaan perbankan syariah untuk mendukung sektor produksi dan pertanian.

5. Istisna

Istishna merupakan jenis transaksi jual beli yang dilakukan melalui pemesanan barang dengan kriteria dan ketentuan yang telah disepakati sebelumnya, serta pembayaran yang disesuaikan dengan perjanjian. Selain

itu, *istishna* juga dapat diartikan sebagai proses pemesanan suatu barang atau komoditas kepada produsen atau perusahaan untuk diproduksi sesuai permintaan pembeli. Akad ini termasuk dalam kategori jual beli berdasarkan pesanan yang menyerupai akad salam, yang juga merupakan bentuk transaksi yang diperbolehkan dalam syariah.

Dalam akad *istishna*, terdapat beberapa rukun yang harus dipenuhi, yaitu.⁶⁶

1. Pelaku akad, terdiri dari *mustashni'* (pemesan/pembeli) yang memerlukan barang, dan *shani'* (produsen/penjual) yang bertanggung jawab memproduksi barang tersebut.
2. Objek akad, yaitu barang atau jasa yang dipesan (*mashnu'*) beserta spesifikasi dan harga (*tsaman*) yang telah disepakati.
3. *Shighah*, yaitu pernyataan ijab dan qabul sebagai bentuk kesepakatan antara kedua belah pihak.

Meskipun memiliki kesamaan dengan akad salam, terdapat beberapa perbedaan utama antara keduanya, di antaranya:

1. Barang yang dipesan dalam akad *istishna* harus diproduksi terlebih dahulu, sedangkan dalam akad salam, barang dapat berupa hasil produksi maupun barang yang sudah tersedia.
2. Metode pembayaran, di mana dalam akad salam harga harus dibayarkan penuh di awal, sementara dalam akad *istishna*, pembayaran dapat

⁶⁶ Burhanuddin.

dilakukan secara bertahap atau ditangguhkan hingga barang selesai diproduksi.

3. Keputusan sepihak, akad salam tidak dapat dibatalkan secara sepihak setelah disepakati, sedangkan dalam akad istishna, transaksi dapat dibatalkan sebelum proses produksi dimulai.
4. Waktu penyerahan, dalam akad salam harus ditentukan secara jelas dan menjadi bagian penting dari perjanjian, sedangkan dalam akad istishna, waktu penyerahan barang bersifat lebih fleksibel.

6. Ijarah

Ijarah adalah pemilikan hak atas manfaat dari penggunaan sebuah asset sebagai ganti pembayaran. Pengertian sewa (ijarah) adalah penyewaan atas manfaat dari sebuah asset, sedangkan sewa-beli (ijarah wan iqtina) atau disebut juga ijarah muntahiya bi tamlik yaitu sewa yang diakhiri dengan pemindahan kepemilikan.

Rukun yang harus dipenuhi dalam akad ijarah meliputi:⁶⁷

1. Pelaku akad: Musta'jir (penyewa) sebagai pihak yang menyewa aset dan mu'jir (pemilik) sebagai pihak yang menyewakan aset.
2. Objek akad: Ma'jur (aset yang disewakan) dan ujarah (harga sewa).
3. Shighah: Pernyataan ijab dan qabul sebagai bentuk kesepakatan antara kedua belah pihak.

Dalam penerapan ijarah sebagai bentuk pembiayaan, terdapat beberapa ketentuan utama:

⁶⁷ Burhanuddin.

1. Manfaat atau jasa dari aset yang disewakan harus jelas dan disepakati kedua pihak.
2. Kepemilikan aset tetap berada pada pemilik awal yang bertanggung jawab atas pemeliharannya.
3. Akad berakhir jika aset tidak lagi memberikan manfaat kepada penyewa.
4. Aset tidak dapat dijual kepada penyewa dengan harga yang telah ditetapkan sejak awal kontrak, melainkan harga ditentukan saat kontrak berakhir.

Selain itu, tingkat keuntungan dalam ijarah tidak bisa dijadikan patokan karena:

1. Pemilik aset tidak mengetahui umur ekonomis aset secara pasti.
2. Pemilik tidak dapat memastikan apakah aset masih bisa disewakan setelah kontrak pertama berakhir.

Ijarah Muntahiyah Bittamlik (IMBT)

IMBT merupakan akad sewa yang disertai perjanjian pemindahan kepemilikan aset di akhir periode sewa. Bentuk alih kepemilikan dalam IMBT dapat dilakukan melalui beberapa mekanisme:

1. Hibah di akhir periode, yaitu pemindahan aset secara cuma-cuma kepada penyewa setelah masa sewa berakhir.
2. Pembelian dengan harga saat itu, yaitu penyewa membeli aset dengan harga yang berlaku pada akhir masa sewa.

3. Pembelian dalam periode sewa, yaitu penyewa dapat membeli aset sebelum kontrak berakhir dengan harga yang telah ditentukan.
4. Pemindahan kepemilikan bertahap, yaitu aset dibeli secara bertahap melalui cicilan selama masa sewa berlangsung.

7. Al-qard

Qardh merupakan bentuk pinjaman kebajikan atau pinjaman tanpa imbalan yang umumnya digunakan untuk pembelian barang-barang yang bersifat fungible, yaitu barang yang dapat diukur dan digantikan dengan jumlah, ukuran, atau berat yang setara. Dalam terminologi fiqh, al-Qardh adalah pemberian harta kepada pihak lain dengan ketentuan bahwa harta tersebut dapat ditagih kembali tanpa adanya tambahan sebagai imbalan.

Dalam hukum Islam, akad Qardh termasuk dalam kategori akad tabarru' atau akad ta'awuniah, yang berarti transaksi yang didasarkan pada prinsip saling membantu tanpa tujuan komersial. Oleh karena itu, pinjaman Qardh hanya mengharuskan penerima pinjaman untuk mengembalikan pokok pinjaman tanpa tambahan keuntungan bagi pemberi pinjaman.

Qardhul Hasan: Pinjaman Kebajikan

Qardhul Hasan merupakan bentuk pinjaman sosial yang diberikan dengan tujuan membantu sesama, bukan untuk memperoleh keuntungan. Akad ini menegaskan bahwa penerima pinjaman hanya berkewajiban mengembalikan jumlah yang dipinjam tanpa tambahan apa pun.

Rukun Akad Qardh atau Qardhul Hasan

Beberapa unsur utama yang harus ada dalam akad ini meliputi:

1. Pelaku akad
 - a) Muqtaridh (peminjam): pihak yang membutuhkan dana.
 - b) Muqridh (pemberi pinjaman): pihak yang memiliki dana dan bersedia memberikannya sebagai pinjaman.
2. Objek akad: Dana yang dipinjamkan (qardh).
3. Tujuan: Pinjaman diberikan tanpa tambahan atau imbalan (iwad), artinya jumlah yang dipinjam sama dengan jumlah yang dikembalikan.
4. Shighah: Pernyataan kesepakatan antara kedua belah pihak dalam bentuk ijab dan qabul.

Syarat Akad Qardh atau Qardhul Hasan

Agar akad ini sah dalam transaksi perbankan syariah, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi:

1. Adanya kerelaan dari kedua belah pihak tanpa paksaan.
2. Penggunaan dana harus untuk tujuan yang halal dan bermanfaat sesuai dengan prinsip syariah.

5. Penetapan Bagi Hasil Koperasi Syariah

Nilai waktu dari uang yang diberlakukan dalam transaksi pembiayaan lembaga keuangan syariah, yakni dalam transaksi perdagangan dan persewaan yang sifatnya *fixed rate* (bersifat relatif) dan *low risk* (resiko rendah).⁶⁸ Berdasarkan hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa dalam koperasi syariah, transaksi akad atau pembiayaan jual beli dan sewa menyewa memiliki keuntungan yang dapat dipastikan. Hal ini dikarenakan lembaga

⁶⁸ Binti Nur Asiyah, *Managemen Pembiayaan Bank Syariah* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015).

keuangan syariah telah menetapkan laba dan keuntungan sejak awal, sehingga risiko kerugian dapat diminimalkan. Namun, dalam menentukan harga, perlu dilakukan pertimbangan yang matang. Jika harga dan keuntungan yang ditetapkan terlalu tinggi, hal ini dapat mengurangi minat nasabah atau pembeli, begitu pula sebaliknya.

Menurut Binti Nur Asiyah, ada beberapa karakteristik nisbah bagi hasil diantaranya:⁶⁹

1. Persentase nisbah bagi hasil harus dinyatakan dalam bentuk prosentase (%) bukan berdasarkan nominal.
2. Bagi untung dan bagi rugi Pembagian keuntungan berdasarkan kesepakatan pembagian nisbah sedangkan kerugian harus berdasarkan porsi modal masing-masing pihak.
3. Jaminan yang akan di minta terkait dengan *carachter risk* yang dimiliki oleh mudharib karena jika kerugian diakibatkan oleh keburukan karakter mudharib, maka yang menanggung adalah mudharib, akan tetapi jika kerugian karena resiko usaha secara murni maka shahibul mal tidak di perbolehkan untuk meminta jaminan kepada mudharib.
4. Besaran nisbah berdasarkan kesepakatan hasil dari tawar menawar shahibul mal dan mudharib.
5. Cara menyelesaikan kerugian akan di tanggung menggunakan keuntungan terlebih dahulu, ketika keuntungan belum mencukupi maka diambil dari modal.

⁶⁹ Binti Nur Asiyah.

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Koperasi

Koperasi merupakan lembaga keuangan non-bank yang telah berdiri hampir satu abad dan terus berkembang, meskipun pertumbuhannya tidak sepesat lembaga perbankan. Sumber dana utama koperasi berasal dari para anggotanya, sehingga pertumbuhannya lebih lambat dibandingkan dengan lembaga keuangan yang memperoleh modal dari pemerintah. Namun, keunggulan koperasi tidak hanya terletak pada aspek finansial, melainkan juga pada semangat gotong royong yang mempererat solidaritas antar anggota. Oleh karena itu, koperasi perlu terus berkembang dengan dukungan berbagai pihak. Fakto-faktor yang memengaruhi pertumbuhan koperasi antara lain:⁷⁰

a. Faktor Internal

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu tantangan utama dalam perkembangan koperasi adalah kualitas SDM. Banyak koperasi mengalami stagnasi akibat keterbatasan sumber daya manusia. Mayoritas pengurus dan karyawan koperasi berusia di atas 50 tahun, sementara minat generasi muda terhadap koperasi masih rendah. Hal ini disebabkan oleh stigma negatif terhadap koperasi serta rendahnya insentif dan penghargaan bagi karyawan.

Tingkat pendidikan pengurus dan karyawan juga menjadi kendala, dengan banyak yang hanya lulusan SLTA. Selain itu, beberapa pengurus yang telah pensiun dari sektor swasta atau negeri mengelola

⁷⁰ Hendar, *Manajemen Perusahaan Koperasi* (Jakarta: Erlangga, 2010).

koperasi hanya sebagai aktivitas mengisi waktu luang. Kurangnya jaminan kesejahteraan dan prospek karier membuat koperasi kurang menarik bagi generasi muda.

Untuk mengatasi permasalahan ini, koperasi harus mengembangkan SDM unggul dengan merekrut karyawan yang memiliki pemahaman mendalam tentang koperasi serta memberikan pelatihan bisnis dan manajemen. Meskipun biaya pelatihan cukup tinggi, investasi ini penting untuk kemajuan koperasi. Ilmu yang diperoleh juga harus diterapkan agar bermanfaat bagi koperasi. Keterampilan yang ditingkatkan akan membantu koperasi mengikuti perkembangan zaman dan meningkatkan daya saingnya.

2. Anggota Koperasi

Keanggotaan merupakan faktor penting dalam modernisasi koperasi. Masih banyak anggota yang bergabung hanya untuk memperoleh pinjaman dengan mudah, namun tidak memenuhi kewajibannya dalam pengembalian pinjaman. Tingkat kredit macet koperasi lebih tinggi dibandingkan perbankan, yang umumnya di bawah 5%.

Anggota yang tidak aktif dalam kegiatan koperasi, seperti Rapat Anggota Tahunan (RAT), dapat menghambat perkembangan koperasi. Keanggotaan yang bersifat terbuka berdasarkan Undang-Undang Perkoperasian No. 25 Tahun 1992 juga menjadi tantangan dalam mempertahankan anggota yang memiliki komitmen tinggi.

Untuk membangun koperasi yang sehat, diperlukan anggota yang aktif, memiliki pengetahuan tentang perkoperasian, dan mematuhi peraturan koperasi. Beberapa koperasi telah menerapkan seleksi ketat untuk calon anggota guna memastikan keseriusan mereka dalam berkoperasi.

3. Pengurus dan Pengawas Koperasi

Pengurus koperasi, yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara, memiliki peran utama dalam menetapkan kebijakan organisasi. Rencana kerja yang realistis dan sistem pengawasan yang ketat akan membantu kelangsungan usaha koperasi.

Terkadang, koperasi memerlukan manajer profesional untuk menjalankan bisnisnya. Namun, beberapa koperasi masih dikelola secara kekeluargaan, yang dapat melemahkan pengawasan dan menyebabkan praktik tidak sehat, seperti penyalahgunaan dana melalui data fiktif anggota peminjam. Pemilihan pengurus yang transparan dan berdasarkan kompetensi sangat penting. Seperti dalam perusahaan, koperasi yang memiliki pengurus dan manajer berkualitas dapat menghasilkan pendapatan yang tinggi dan mampu memberikan kompensasi yang layak bagi karyawan.

4. Bisnis Koperasi

Jenis usaha koperasi harus disesuaikan dengan kebutuhan anggotanya. Banyak koperasi menjalankan unit usaha simpan pinjam dan warung serba ada (waserda). Agar koperasi tetap berkembang, pengurus

harus memastikan layanan yang diberikan kompetitif, seperti harga barang yang lebih murah dan bunga pinjaman yang rendah.

Pemanfaatan teknologi informasi (IT) dalam operasional koperasi sangat penting untuk modernisasi. Sistem *barcode* dalam waserda dan digitalisasi data transaksi dapat meningkatkan efisiensi kerja. Kecepatan dan ketepatan layanan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan anggota dan menarik calon anggota baru.

5. Modal

Meskipun koperasi bukanlah kumpulan modal, tetapi tetap membutuhkan dana untuk menjalankan operasionalnya. Keterbatasan modal dapat menghambat pertumbuhan koperasi, sementara kelebihan likuiditas tanpa pengelolaan yang baik juga bisa menjadi masalah. Banyak koperasi mengandalkan pinjaman eksternal, tetapi perlu diperhatikan bahwa biaya bunga harus lebih rendah dibandingkan dengan return yang diperoleh. Oleh karena itu, pengurus harus selektif dalam memilih sumber dana yang murah agar tidak membebani koperasi.

Untuk menekan risiko kredit macet, koperasi harus menerapkan prinsip 5C dalam penyaluran pinjaman: *character* (karakter), *capacity* (kapasitas), *capital* (modal), *collateral* (jaminan), dan *condition of economy* (kondisi ekonomi). Selain itu, koperasi harus aktif dalam menagih pinjaman, seperti yang dilakukan perbankan dalam mengunjungi debitur di tempat usaha mereka.

Koperasi yang memiliki unit usaha ritel perlu memiliki modal kerja yang cukup untuk membiayai persediaan barang. Penerapan strategi penjualan yang tepat dapat membantu koperasi memperoleh keuntungan melalui perputaran yang tinggi.

b. Eksternal Koperasi

1. Peraturan Pemerintah

Regulasi pemerintah dapat memberikan dukungan atau justru menjadi hambatan bagi koperasi. Beberapa peraturan, seperti pajak koperasi, masih dianggap kurang berpihak pada koperasi. Selain itu, anggaran pemerintah untuk sektor koperasi masih tergolong kecil dibandingkan sektor lainnya.

Undang-Undang Perkoperasian yang baru diharapkan dapat memberikan dukungan lebih bagi koperasi agar bisa berkembang. Di beberapa negara maju, koperasi memiliki peran penting dalam ekonomi, dan kebijakan pemerintah sangat mendukung koperasi agar bisa tumbuh menjadi perusahaan besar.

2. Koperasi Lain

Kerja sama antar koperasi sangat diperlukan untuk memperkuat ekosistem perkoperasian. Prinsip kerja sama antar koperasi harus diterapkan agar koperasi dapat saling mendukung dan mengembangkan usahanya. Koperasi yang maju dapat dijadikan contoh bagi koperasi lain untuk meningkatkan kualitas layanan dan pengelolaan bisnis mereka.

Dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal ini, koperasi dapat lebih siap menghadapi tantangan serta mempercepat modernisasi demi kesejahteraan anggotanya.

7. Analytical Network Process

a. Definisi ANP

Analytic Network Process (ANP) adalah suatu teori matematis yang dapat menganalisis pengaruh dengan menggunakan pendekatan asumsi-asumsi tertentu untuk menyelesaikan berbagai jenis masalah.⁷¹ Menurut Ascarya, ANP merupakan pendekatan baru dalam metode kualitatif yang pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Thomas L. Saaty, seorang ahli penelitian dari Universitas Pittsburgh.⁷² Metode ini mulai banyak digunakan sejak awal tahun 2000-an.

ANP merupakan penyempurnaan dari metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.⁷³ Metode ini juga dianggap sebagai salah satu teknik paling populer dalam menentukan bobot suatu kriteria. Keunggulan ANP terletak pada kemampuannya dalam mengidentifikasi pengaruh baik satu arah maupun dua arah antar variabel model, di mana hubungan dua arah dikenal sebagai *feedback*. Struktur dasar ANP berbentuk jaringan

⁷¹ Aam S Rusydiana and Abrista Devi, "Aplikasi Metode Analytical Network Process (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Maal Wat-Tamwiil (BMT) di Indonesia" (t.t.). hlm. 13.

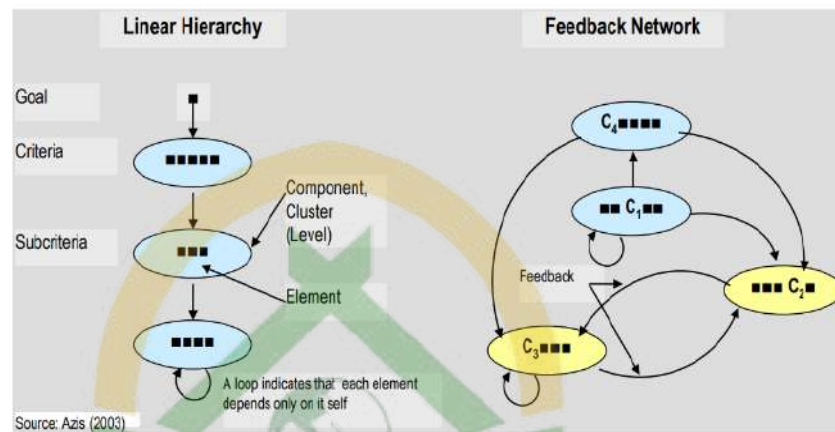
⁷² Ascarya, *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif* (Pusat Pendidikan dan Studi Kebansentralan Bank Indonesia, 2005).

⁷³ Thomas L. Saaty, "The Analytic Network Process," in *Decision Making with the Analytic Network Process*, Springer US 95 (2006), International Series in Operations Research and Management https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-33987-6_1.

pengaruh yang terdiri dari cluster dan node. Berikut gambar jaringan AHP dan ANP ketergantungan dan umpan balik.

Gambar II. 2

Jaringan AHP dan ANP⁷⁴



Sumber : Dwi Putra, ANP 2018

Pada metode AHP, hubungan antar elemen dalam hierarki bersifat ketergantungan satu arah, yang terdiri dari tujuan, tingkatan elemen, serta hubungan antar elemen. Koneksi dalam AHP hanya bergerak dari goal menuju kriteria, kemudian ke subkriteria, dan akhirnya ke alternatif. Sebaliknya, ANP memiliki struktur jaringan dengan mekanisme umpan balik, yang menghubungkan berbagai elemen dalam sistemnya.

Dalam jaringan ANP, elemen-elemen dalam suatu kluster yang terhubung dengan elemen lain dari kluster yang berbeda disebut outer dependence, sedangkan keterkaitan antar elemen dalam kluster yang

⁷⁴ Dwi Putra Darmawan, *Analytic Network Process*, Pertama Cet. 1 (Yogyakarta: Expert, 2018).

sama disebut inner dependence. Dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan umpan balik, ANP digunakan untuk menentukan prioritas elemen-elemen dalam jaringan, terutama dalam pemilihan alternatif keputusan serta untuk memastikan validitas hasil yang diperoleh.⁷⁵

Beberapa permasalahan dalam pengambilan keputusan tidak dapat disusun dalam bentuk hierarki karena adanya interaksi dan ketergantungan antara elemen yang lebih tinggi terhadap elemen yang lebih rendah. Oleh karena itu, ANP menggunakan model berbasis jaringan, proses penyusunan model ANP didasarkan pada kajian literatur serta wawancara mendalam dengan para ahli guna menggali informasi lebih lanjut tentang permasalahan yang sedang dikaji.

Pendekatan kuantitatif dalam ANP menggunakan metode *pairwise comparison* atau perbandingan berpasangan antar elemen dalam satu klaster untuk mengukur pengaruh relatif antar elemen. Skala numerik yang digunakan dalam penilaian ini berkisar dari 1 hingga 9 untuk menunjukkan tingkat perbedaan pengaruh di antara elemen-elemen tersebut.⁷⁶

⁷⁵ Thomas L, Saaty, “‘The Analytic Network Process,’ in Decision Making with the Analytic Network Process.”

⁷⁶ Aam S Rusydiana and Abrista Devi, “Mengembangkan Industri Keuangan Non-Bank Syariah: Manakah Prioritas Utama?,” *International Journal of Islamic Economics & Finance* 1 No.2 (2018): 1–4.

b. Aksioma dan Prinsip ANP

Metode ANP memiliki tiga aksioma utama yang berfungsi sebagai dasar teoritis dalam pembatasan ruang lingkup masalah, yaitu resiprokal, homogenitas, dan ekspektasi:⁷⁷

1. Resiprokal

Aksioma ini menyatakan bahwa jika suatu elemen A dibandingkan dengan elemen B dalam konteks elemen induk C (dalam *pairwise comparison*), maka hubungan timbal baliknya dapat dinyatakan sebagai kebalikan dari perbandingan tersebut. Misalnya, jika A dinilai empat kali lebih besar daripada B, maka B akan memiliki ukuran sebesar seperempat dari A.

2. Homogenitas

Aksioma ini menegaskan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan dalam struktur ANP tidak boleh memiliki perbedaan yang terlalu besar, karena hal ini dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam penilaian. Oleh karena itu, skala penilaian ANP dibatasi dalam rentang 1 hingga 9.

3. Ekspektasi

Aksioma ini memastikan bahwa setiap elemen dalam jaringan harus mampu merepresentasikan kondisi aktual serta hasil yang diharapkan agar analisis dapat menghasilkan keputusan yang valid.

⁷⁷ Ascarya, "The Lack of Profit-and-Loss Sharing Financing in Indonesia's Islamic Banks Revisited," *Center of Education and Central Banking Studies, Bank Indonesia 1* (November 2010): hlm 79.

Selain aksioma, ANP juga memiliki tiga prinsip dasar, yaitu prinsip dekomposisi, penilaian komparasi, dan komposisi hierarki:⁷⁸

1. Dekomposisi

Prinsip ini digunakan untuk menyusun masalah kompleks ke dalam kerangka yang lebih terstruktur, baik dalam bentuk hierarki maupun jaringan klaster, sub-klaster, dan sub-sub klaster. Dengan pendekatan ini, masalah dapat dimodelkan sesuai dengan kerangka kerja ANP.

2. Penilaian Komparasi

Pada tahap ini, dilakukan perbandingan berpasangan (pairwise comparison) antara elemen-elemen dalam klaster dengan mempertimbangkan klaster induknya. Proses ini bertujuan untuk menentukan prioritas lokal setiap elemen dalam klaster tertentu berdasarkan hubungan dengan klaster yang lebih besar.

3. Komposisi Hierarki

Prinsip ini diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu klaster, sehingga hasil akhirnya dapat digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan model ANP.

C. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan peneliti lain dengan pokok bahasan yang relevan sebelum penelitian ini dilakukan.

⁷⁸ Thomas L. Saaty and Luis G Vargas, "Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks," *International Series in Operations Research & Management*, (New York: Springer: 2006).

Sebelumnya, terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, yaitu:

1. Mardiatussholihah (2023), “Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Makasar”. Menyimpulkan bahwa skor EFE dan IFE adalah 2,57 dan 2,94 ini menyatakan perusahaan dapat menangani kondisi eksternal (ancaman dan peluang) dengan baik. Berdasarkan matriks IE, koordinat (2.57, 2.94) berada pada sel V menghasilkan strategi hold dan maintenance, yaitu mempertahankan keunggulan dan memperbaiki kekurangan koperasi. Kemudian, alternatif strategi disusun dengan konsep matriks SWOT dan merumuskan 12 alternatif strategi. Selanjutnya, sebagai tahap akhir penetapan strategi dengan teknik QSPM diperoleh terdapat tiga strategi dengan prioritas pertama, dengan nilai STAS 12,04 adalah strategi melakukan inovasi dan marketing; Nilai STAS 11,23 adalah strategi menyosialisasikan gerakan koperasi syariah; dan nilai STAS 11,01 adalah mengadopsi teknologi yang sesuai.
2. Kharisma (2021), “Mengurai Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Lombok Pendekatan *Analytik Network Process*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan pokok yang muncul dalam pengembangan koperasi syariah di Lombok adalah Sumber Daya Manusia (SDM) belum profesional yang ditunjukkan oleh tingkat kesesuaian atau persetujuan antar responden berdasarkan *Kendall's coefficient nilai koefisien Kendall's (W)* yang relatif besar pada aspek prioritas masalah terhadap responden yang terdiri dari regulator, praktisi dan akademisi yaitu $W = 0.725$.

Hal itu menunjukkan bahwa antara regulator, praktisi dan akademisi sepaham dalam pendapatnya terkait permasalahan pengembangan koperasi syariah di Lombok.

3. Awaluddin (2021), “Model Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Sumatera Barat dengan Pendekatan *Analytic Network Process (ANP)*.” Menyimpulkan bahwa masalah yang ditemui pada pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di Sumatera Barat dengan pendekatan ANP yaitu masalah manajemen sebesar 0,427, masalah persaingan 0,278, masalah regulasi dan risiko 0,293. Untuk solusi manajemen memperoleh nilai sebesar 0,430, regulasi dan risiko 0,294 dan masalah persaingan sebesar 0,275, *reter agreement* sebesar 0,481 atau 48,1%. Untuk pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di Sumatera Barat faktor utama yang harus dibenahi adalah aspek manajemen.
4. Irwan, dkk (2021), “Model Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Dalam Mengurai Kemiskinan di Kota Mataram.” Penelitian ini bertujuan untuk membuat suatu rumusan penanggulangan kemiskinan dengan kebijakan pengembangan lembaga keuangan mikro syariah di Kota Mataram. Dengan pendekatan kualitatif dengan metode *Fokus Group Discussion (FGD)*. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Faktor pendukung dapat dilihat dari kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Kota Mataram yaitu *Baitul Maal Wattamwil (BMT)* harus memiliki lokasi yang strategis dan pemberdayaan masyarakat Oleh Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Faktor Penghambat dapat dilihat dari kelemahan

dan ancaman yang dimiliki oleh Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Kota Mataram yaitu kurangnya sosialisasi dan Bank syariah yg menggarap pasar mikro, Strategi kebijakan Lembaga Keuangan Mikro Syariah dalam menghadapi ancaman yaitu Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Kota Mataram harus terus menerus mengembangkan diri secara kreatif, inovatif dan selalu memiliki perbaikan dalam pelayanan kepada nasabah Lembaga Keuangan Mikro Syariah.

5. Veni & Hasim (2021), “Strategi Pengembangan Koperasi Syariah di Kota Pekanbaru.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan koperasi syariah di Kota Pekanbaru dengan menggunakan metode kualitatif strategi yang dilakukan dalam pengembangan koperasi syariah di Kota Pekanbaru yang Dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru ternyata tidak serius dalam realisinya, masih belum adanya peraturan yang mengatur tentang koperasi syariah di Kota Pekanbaru dan belum adanya strategi yang dilakukan untuk membedakan dengan strategi pengembangan koperasi konvensional.
6. Winaryo (2020), “Analisis Perkembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Pacitan.” Penelitian ini menyimpulkan bahwa : pertama, kondisi perkembangan lembaga keuangan syariah (koperasi) di kabupaten Pacitan belum mampu menunjukkan perkembangan yang signifikan, perkembangan lembaga koperasi syariah tergolong stagnan, yang disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya kurangnya dukungan pemerintah yang optimal dalam pengembangan lembaga keuangan syariah, keterbatasan SDM, keterbatasan

modal, dan pemasarannya. Dalam upaya menumbuhkan kembangkan lembaga keuangan (koperasi syariah) harus di dukung oleh pemerintah dan berbagai pihak agar berjalan optimal dan bisa memberikan kemalahatan umat.

7. Desmal (2020), “Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang dengan Pendekatan *Analytic Network Process (ANP)*.” Penelitian ini menggunakan pendekatan *Analytic Network Process (ANP)* dengan melakukan analisis sintesis terhadap masalah, solusi dan strategi. Hasil jawaban responden bahwa masalah prioritas adalah aspek internal dimana yang menjadi prioritas adalah SDM. Prioritas strategi pengembangan KJKS BMT Kelurahan se-Kota Padang adalah meningkatkan insentif.
8. Dediek, dkk (2020), “Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung).” Menyimpulkan bahwa hasil penelitian dengan menggunakan metode SWOT ditemukan alternatif strategi dengan prioritas tertinggi adalah memperbaiki kualitas pelayanan, petugas dan pegawai harus mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi, serta kerjasama dengan lembaga pemerintah dan swasta.
9. Aam & Irman (2018), “Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia: Pendekatan Matriks Ifas Efas.” Penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi penyebab serta faktor-faktor yang dominan menjadi hambatan dalam pengembangan LKMS di Indonesia, dengan pendekatan metode IFAS EFAS Matrix dan SWOT. Berdasarkan hasil peneltian

menggunakan analisis IFE bahwa faktor dominan dari kekuatan yaitu segmen usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dan tingginya inisiatif masyarakat lokal. Sedangkan faktor kelemahan yaitu biaya training SDM dan pelatihan entrepreneurship diikuti dengan biaya pengurusan perizinan. Adapun hasil analisis EFE bahwa faktor dominan dari peluang yaitu sektor yang dibiayai sangat fleksibel diikuti dengan faktor minat masyarakat terhadap transaksi syariah semakin besar. Sedangkan faktor dominan ancaman yaitu persaingan diikuti dengan lemahnya regulasi dan legalitas LKMS. Dengan adanya komitmen bersama baik dari pembuat kebijakan maupun akademisi dan praktisi dalam menunjang dan mendorong upaya pengembangan industri keuangan syariah khususnya dalam hal ini LKMS.

10. Tubastuvi (2018), "*An Analytical Network Process Approach for Strategy Priority in Islamic Microfinance*", Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang membatasi pemberdayaan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) di Indonesia serta menemukan solusi dan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Melalui metode *Analytic Network Process (ANP)*, terungkap lima masalah utama yaitu masalah SDM, Manajemen Pasar, Teknis dan Hukum. Hasil ANP menunjukkan alternatif prioritas strategi pemberdayaan BMT yang membutuhkan pendampingan dan pengawasan dari regulator.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam pengembangan koperasi syariah memiliki kesamaan, baik dari aspek internal maupun eksternal. Tantangan tersebut

mencakup aspek sumber daya manusia, teknologi, pemasaran, serta peran pemerintah dalam pendampingan dan penyuluhan. Meskipun demikian, metode analisis yang digunakan dalam penelitian sebelumnya bervariasi, seperti metode kualitatif, pendekatan ANP, AHP, serta analisis SWOT.

Perbedaan utama dengan penelitian ini terletak pada pendekatan yang digunakan. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif deskriptif dengan *Analytical Network Process (ANP)* dan berfokus pada pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yang memiliki karakteristik tersendiri. Penggunaan ANP dalam penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas solusi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, yang dianalisis melalui model jaringan yang dibentuk menggunakan metode ANP.

D. Kerangka Pemikiran

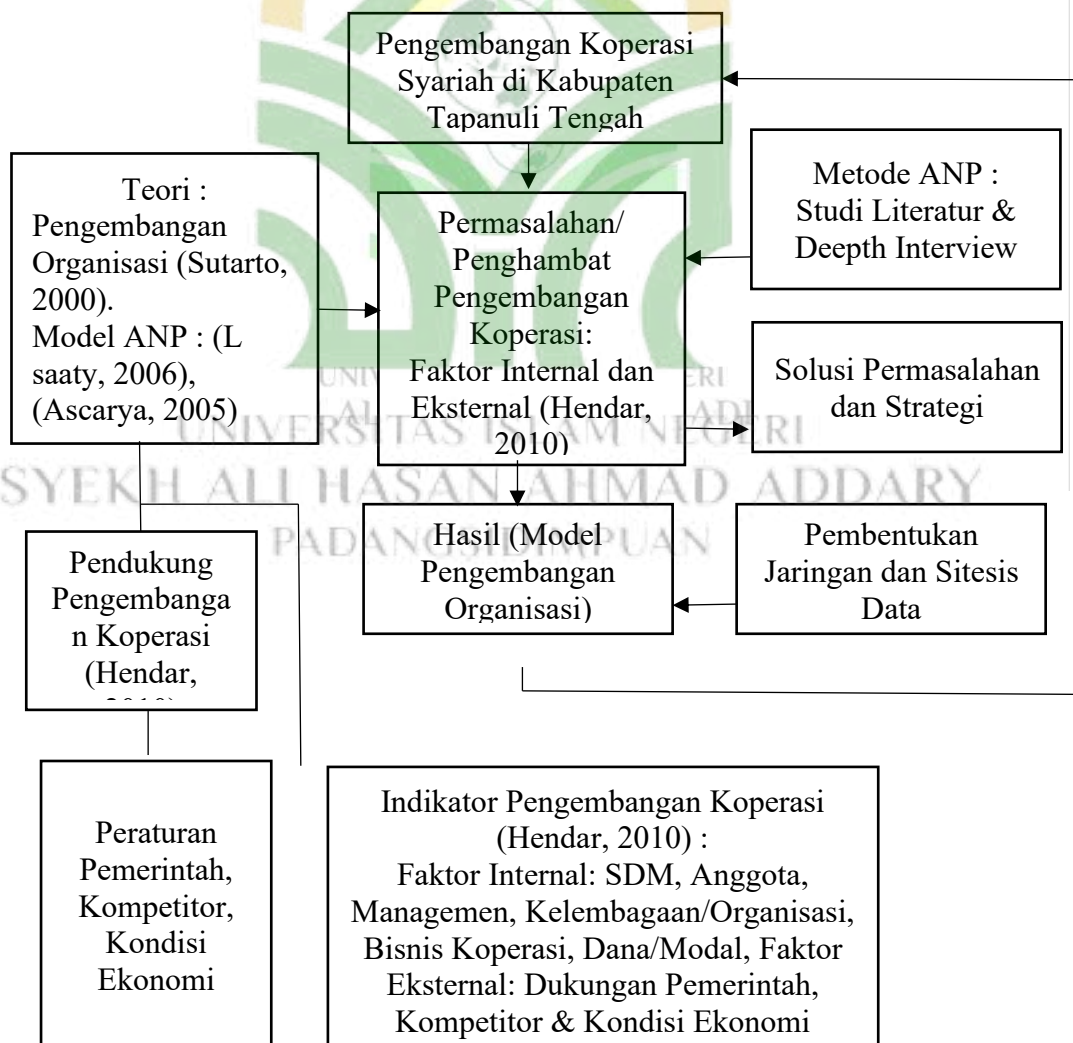
Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar di bawah. Kerangka ini menggambarkan alur penelitian secara umum, dimulai dari pengumpulan informasi dari praktisi koperasi syariah dan para ahli mengenai berbagai kendala yang menghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, serta teori yang digunakan dalam penelitian. Dari permasalahan yang diidentifikasi, kemudian ditentukan solusi serta strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya.

Melalui studi literatur dan wawancara mendalam (*in-depth interview*), permasalahan, solusi, serta strategi pengembangan usaha diklasifikasikan ke

dalam beberapa klaster. Setiap klaster berisi elemen-elemen permasalahan yang saling berkaitan, yang selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan ANP dengan aplikasi *Super Decision*. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang paling dominan, menentukan solusi terbaik, serta merumuskan strategi yang tepat. Hasil pengolahan data dan sintesis pembobotan akan menghasilkan model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Gambar II. 3

Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini sengaja dilakukan di Kabupaten Tapanuli Tengah, karena di kabupaten ini permasalahan tersebut cocok untuk diteliti karena merupakan kabupaten yang sedang berkembang dan juga sangat dinamikanya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah apalagi maraknya praktek koperasi rentenir di tengah-tengah masyarakat, selain itu dikarenakan di daerah ini peneliti lebih muda mengumpulkan data penelitian.

B. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP), sehingga dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan metode campuran (*mixed methods*). Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh data secara deskriptif dan statistik guna meningkatkan validitas serta reliabilitas dalam mengidentifikasi faktor penghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut Sugiyono, metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) merupakan penggabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif yang dapat

digunakan secara bersamaan atau bergantian untuk memperoleh hasil data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan objektif.⁷⁹

Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari perilaku individu yang dapat diamati⁸⁰. Sementara itu, penelitian kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme, yang meneliti suatu populasi atau sampel dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian, pengambilan sampel secara acak, serta analisis data yang bersifat statistik.⁸¹

C. Unit Analisis/ Subjek Penelitian

Unit analisis dalam suatu penelitian mencakup subjek yang diperhitungkan dan memiliki keterkaitan dengan penelitian. Secara mendasar, unit analisis berkaitan dengan penentuan kasus yang menjadi fokus penelitian. Menurut Sugiyono, unit analisis merujuk pada satuan yang diteliti, yang dapat berupa individu, kelompok, benda, atau suatu peristiwa sosial, seperti aktivitas individu atau sekelompok orang dalam suatu penelitian.⁸²

Dalam penelitian ini, unit analisis terdiri dari para pakar, praktisi, dan regulator yang berperan sebagai responden. Melalui unit analisis tersebut, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor penghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, baik dari aspek internal maupun eksternal. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah enam orang, yang terdiri dari dua pelaku usaha cikal bakal koperasi syariah sebagai praktisi, dua regulator

⁷⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2016).

⁸⁰ Moleong Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012).

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*.

⁸² Sugiyono.

yaitu satu dari Dinas Koperasi UKM dan satu dari pengurus MUI Kabupaten Tapanuli Tengah dan dua dari kalangan akademisi.

Untuk memastikan validitas dalam analisis *Analytical Network Process* (ANP), responden yang dipilih harus memiliki keahlian di bidangnya. Oleh karena itu, dalam survei ini, pemilihan responden dilakukan secara selektif terhadap individu yang kompeten dan berpengalaman dalam bidang yang relevan dengan penelitian.

Tabel III. 1
Daftar Responden Penelitian

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1	Dr. Utari Evy Cahyani, SP., M.M	Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan	Pakar
2	Nofinawati, M.A	Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan	Pakar
3	Sudarsono Purba, SS	Plh. Kabid Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Tapanuli Tengah	Regulator
4	Drs.	Ketua MUI Kabupaten	

	Ngadiman KS	Tapanuli Tengah	Regulator
5	Drs. H. Alfian Surya Hutagalung, M.M	Penasehat Koperasi Syirkah Muamalah NU Sibabangun	Praktisi
6	Fauzi Helmi Sihombing	Ketua Koperasi Produsen Surya Muhammadiyah Jaya	Praktisi

D. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari objek penelitian tanpa perantara,⁸³ melalui observasi, survei, dan wawancara dengan informan, serta hasil kuesioner terkait pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Responden dalam penelitian ini mencakup para pakar, seperti akademisi, praktisi dan regulator.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data tidak langsung yang diperoleh dari berbagai dokumen atau laporan pihak lain⁸⁴. Data ini berfungsi sebagai pelengkap dan pendukung data primer. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui literatur jurnal, buku referensi, situs web resmi, informasi dari

⁸³ Mudrajat Kuncoro, *Motode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi Islam* (Jakarta: Erlangga, 2014).

⁸⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet. 19 (Bandung: Alfabeta, CV, 2013). (Bandung: CV. Alfabeta, 2013)

media massa, peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, serta laporan dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang relevan dengan topik penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah metode pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu fenomena pada objek penelitian⁸⁵. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan turun langsung ke cikal bakal koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Pengamatan difokuskan pada perkembangan koperasi syariah. Metode ini memanfaatkan panca indra dan disertai dengan pencatatan terkait objek penelitian.

2. Wawancara

Salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dilakukan secara langsung dengan para informan yang telah ditentukan, yaitu pelaku usaha koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, akademisi sebagai pakar, serta regulator terkait. Menurut Moleong, wawancara mendalam bertujuan menggali informasi secara luas dan terbuka mengenai fokus penelitian.⁸⁶

Metode ini dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.⁸⁷ Wawancara yang digunakan bersifat semi-terstruktur, di mana responden diminta memberikan pendapat serta ide-ide

⁸⁵ Widoyoko Eko Putro, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

⁸⁶ Moleong Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*.

⁸⁷ Moleong Lexy J.

mereka⁸⁸. Informasi yang diperoleh kemudian digunakan untuk merancang model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, yang selanjutnya akan diolah menjadi kuesioner angket untuk diisi oleh para responden.

3. Kuesioner

Pengumpulan data juga dilakukan dengan menyebarkan angket kepada para responden, yang terdiri dari praktisi, regulator, dan akademisi. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner *Analytical Network Process (ANP)*, yang berbentuk perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Menurut Sugiyono, kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan formulir berisi pertanyaan yang harus dijawab oleh responden.⁸⁹ Hasil dari angket ini digunakan untuk menentukan prioritas masalah, solusi, serta strategi utama dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan meneliti berbagai sumber tertulis, seperti dokumen, laporan, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, dan agenda⁹⁰. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui dokumentasi dari laporan atau dokumen yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Tapanuli Tengah, *Online Data System (ODS)* Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Tapanuli Tengah, laporan keuangan dan

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

⁸⁹ Sugiyono.

⁹⁰ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

struktur koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun dan koperasi Surya Muhammadiyah Jaya. Dokumen-dokumen tersebut digunakan sebagai pelengkap data yang diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan observasi.

F. Prosedur Penelitian

Dalam sebuah penelitian, diperlukan prosedur penelitian yang berfungsi sebagai operasionalisasi metode ilmiah dengan tetap memperhatikan unsur-unsur keilmuan agar penelitian dapat berjalan dengan fokus dan terarah.

Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam penelitian ini untuk memastikan validitas hasil meliputi: pertama, mengidentifikasi masalah melalui kajian dan analisis terhadap isu yang diteliti; kedua, mengumpulkan data yang relevan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data; ketiga, merancang konstruk model berdasarkan studi literatur serta pendapat para pakar guna memetakan permasalahan yang ditemukan; keempat, menentukan model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan menganalisis data menggunakan metode *Analytical Network Process (ANP)* melalui perangkat lunak *Super Decision 3.2.0*.

Pada akhirnya, penelitian ini menghasilkan model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yang terstruktur dan berbasis analisis mendalam.

Gambar III. 1
Tahapan Prosedur Penelitian⁹¹



Sumber: Dwi Putra Darmawan, ANP 2018

G. Tahapan Pengolahan dan Analisis Data

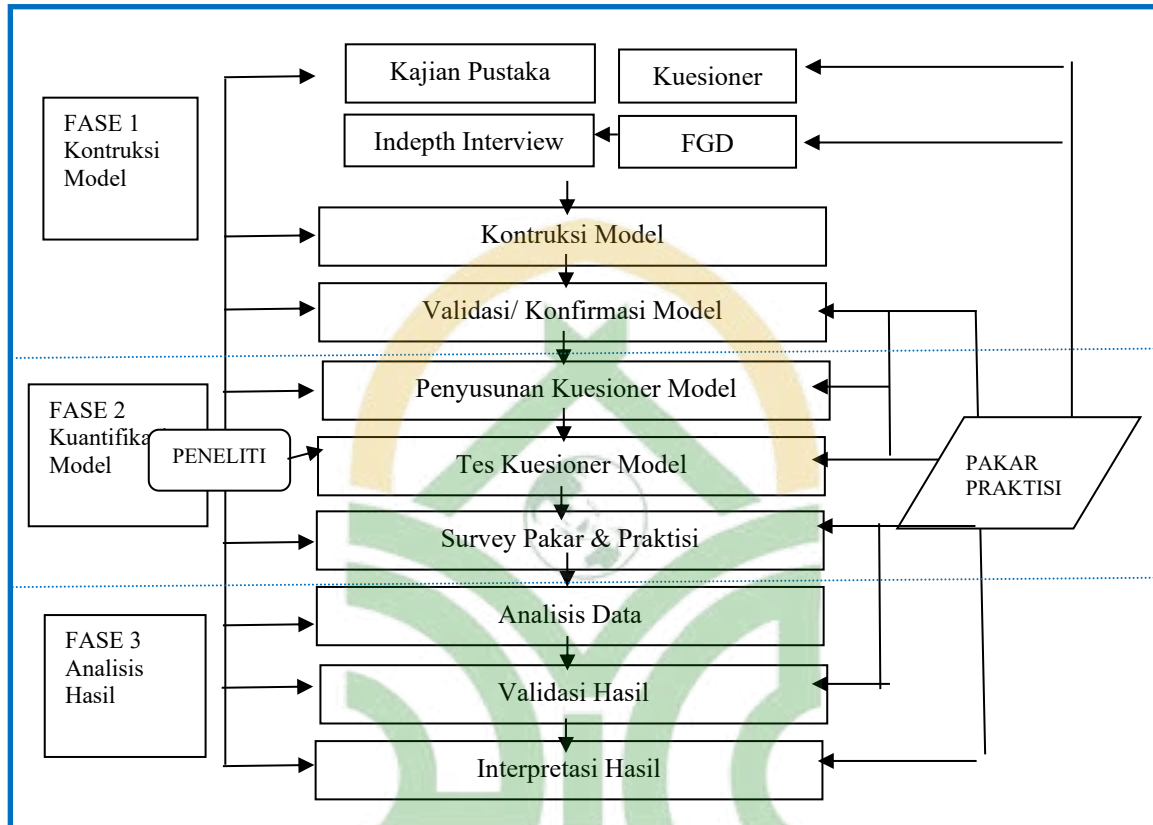
Tekhnik analisis data pada penelitian dengan pendekatan ANP ada beberapa tahapan. ANP diterapkan pada pengambilan keputusan yang rumit, kompleks serta memerlukan berbagai variasi interaksi dan ketergantungan. ANP menggunakan cara *paiwise comparison Judgement matrices* antar elemen yang sejenis.⁹²

⁹¹ Dwi Putra Darmawan, *Analytic Network Process*.

⁹² Aam Slamet Rusydiana dan Abrista Devi, *Analytic Network Process : Pengantar Teori dan Aplikasi* (Bogor : Smart Publishing, 2013), hal. 23.

Berikut adalah tahapan yang dilakukan dalam penelitian ANP:

Gambar III. 2
Tahapan Penelitian ANP⁹³



1. Konstruksi Model

Konstruksi model ANP disusun berdasarkan *literature review* secara teori maupun empiris dan memberikan pertanyaan pada pakar dan praktisi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah serta melalui *indepth interview* pakar yaitu praktisi, regulator dan akademisi. Dalam mengkaji informasi secara lebih dalam untuk memperoleh permasalahan yang sebenarnya.

⁹³ Aam S Rusydiana and Abrista Devi, "Mengembangkan Industri Keuangan Non-Bank Syariah: Manakah Prioritas Utama?"

Kontruksi model dibuat berdasarkan permasalahan yang ditemukan dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yang digali dari para informan. Selanjutnya masalah-masalah tersebut dideskripsikan dengan jelas dan membentuknya ke dalam jaringan ANP.

2. Kuantifikasi Model

Tahap kuantifikasi model menggunakan pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam *cluster* yang terdiri dari sumber daya manusia, manajemen, sosialisasi, regulasi dan kultur masyarakat. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh yang paling dominan atau paling signifikan dengan membandingkan tingkat kepentingan setiap elemen terhadap kriteria kontrolnya serta mengukur perbedaannya menggunakan skala bernomor 1-9.

Data hasil penilaian kemudian dikumpulkan dan diinput melalui *software SuperDecision* untuk diproses sehingga menghasilkan output berbentuk prioritas. Hasil dari setiap responden akan diinput pada jaringan ANP tersendiri. Berikut adalah skala perbandingan yang digunakan dalam menilai prioritas masalah serta menentukan solusi dan strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Skala ini membantu dalam mengidentifikasi tingkat kepentingan setiap faktor dan memastikan keputusan yang diambil lebih terstruktur dan terukur.

Tabel III. 2

Skala Penilaian dengan Angka⁹⁴

<i>Definition</i>	<i>Intensity of Importance</i>
Lemah (<i>Weak</i>)	1
Sama Penting (<i>Equal Importance</i>)	2
Kepentingan Sedang (<i>Moderate Mportance</i>)	3
Lebih Penting (<i>Moderate Plus</i>)	4
Sangat Penting (<i>Strong Importance</i>)	5
Lebih Kuat (<i>Strong Plus</i>)	6
Sangat Kuat (<i>Very Strong</i>)	7
Sangat Kuat Sekali (<i>Very Very Strong</i>)	8
Amat Sangat Penting (<i>Extreme Importance</i>)	9

Sumber : Dwi Saputra Darmawan, ANP 2018

3. Hasil Analisis

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam proses ANP, di mana peneliti telah memperoleh jawaban dari responden melalui kuesioner yang diberikan. Pada tahap ini, analisis dan validasi hasil dapat dilakukan. Menurut Saaty (dalam Aam dan Devi), penilaian responden dan pendapat suatu kelompok dapat dianalisis dengan menghitung *geometric mean* serta *rate agreement* menggunakan Microsoft Excel.⁹⁵

Dalam metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), jawaban responden digabungkan untuk membentuk suatu konteks yang

⁹⁴ Thomas L, Saaty, “‘The Analytic Network Process,’ in Decision Making with the Analytic Network Process.”

⁹⁵ Aam S Rusydiana and Abrista Devi, “Aplikasi Metode Analytical Network Process (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Maal Wat-Tamwiil (BMT) di Indonesia.”

lebih komprehensif. *Geometric mean* adalah metode perhitungan rata-rata yang mencerminkan tren atau nilai tertentu, dengan rumus sebagai berikut:

$$GM = \sqrt[n]{R_1 \times R_2 \times R_3 \times \dots \times R_n}$$

Keterangan:

- R = Responden
- n = Jumlah responden

Sementara itu, *rater agreement* merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden terhadap suatu isu dalam sebuah klaster ($R_1 - R_n$)⁹⁶. Setelah hasil diperoleh, interpretasi dapat dilakukan untuk menarik kesimpulan yang dapat digunakan sebagai rekomendasi kebijakan. Alat yang digunakan untuk mengukur *rater agreement* adalah Kendall's Coefficient of Concordance (W ; $0 < W \leq 1$), di mana nilai $W = 1$ menunjukkan tingkat kesesuaian yang sempurna.



⁹⁶ Thomas L. Saaty and Luis G Vargas, "Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks."

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Tapanuli Tengah

Gambaran umum Kabupaten Tapanuli Tengah yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat melalui tiga aspek yaitu secara geografis, kependudukan dan agama. Aspek-aspek tersebut memiliki potensi untuk pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Ketiga aspek ini secara lebih jelas dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

1. Geografi

Tapanuli Tengah merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Sumatera Utara, dengan pusat pemerintahannya berada di Pandan. Kabupaten Tapanuli Tengah didominasi oleh perbukitan dengan ketinggian antara 0 hingga 1.266 meter di atas permukaan laut, sekitar 43,90% dari total wilayah memiliki kontur berbukit dan bergelombang, terdapat 32 pulau 20 diantaranya berada di Kecamatan Tapan Nauli. Sedangkan bila dilihat dari perbatasan wilayah, maka Kabupaten Tapanuli Tengah berbatasan dengan :

Bagian utara berbatasan dengan Kabupaten Tapanuli Utara dan Kabupaten Humbang Hasundutan

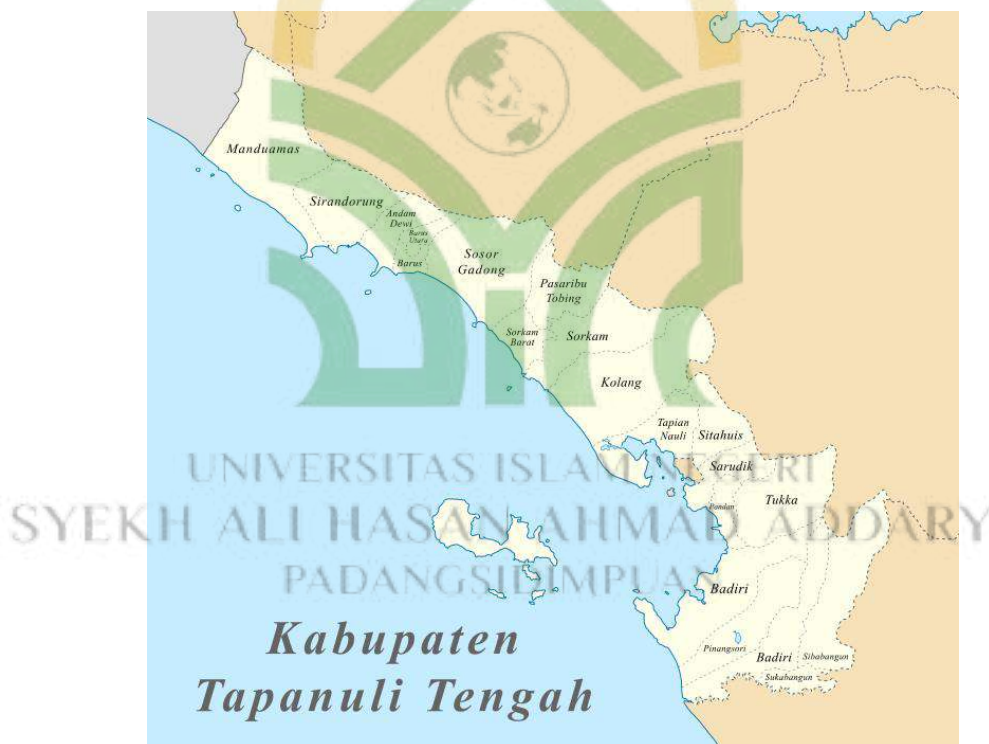
Bagian Timur berbatasan dengan Kota Sibolga dan Kabupaten Tapanuli Selatan

Bagian Selatan berbatasan dengan Kabupaten Samudera Hindia

Bagian barat berbatasan dengan Kabupaten Aceh Singkil (Provinsi Aceh)

Luas wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah sekitar 2.188 km² atau setara dengan 3% Persen dari luas Provinsi Sumatera Utara. Kabupaten Tapanuli Tengah terdiri dari 20 Kecamatan dan memiliki 215 Desa/Kelurahan.⁹⁷ Kecamatan terluas adalah Kecamatan Pandan yang mencapai 34,31 km² sedangkan kecamatan terkecil yaitu Kecamatan Barus yang memiliki luas daerah 21,81 Km². Secara lebih jelas perbatasan wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar IV. 1
Peta Kabupaten Tapanuli Tengah⁹⁸



⁹⁷ BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah, *Kabupaten Tapanuli Tengah dalam Angka Tapanuli Tengah Regency in Figures*, Vol. 44 vol. (Pandan: BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah/BPS-Statistics of Tapanuli Selatan Regency, n.d., 2025), <https://tapanulitengahkab.bps.go.id/id/publication/2025/02/28/5b120fabdf34fad458a87acb/kabupat-en-tapanuli-tengah-dalam-angka-2025.html>.

⁹⁸ Kabupaten Tapanuli Tengah, in *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, 10 Juni 2025, 10 Juni 2025, https://id.m.wikipedia.org/wiki/Berkas:%28Peta_Wilayah%29_Kabupaten_Tapanuli_Tengah.svg.

Wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah pesisir pantai yang juga sebagian merupakan lahan pertanian dan perkebunan sebagai sumber mata pencaharian serta ketergantungan kepada alam. Secara geografis dan mata pencaharian masyarakat Kabupaten Tapanuli Tengah ini tentunya keberadaan Koperasi Syariah akan sangat membantu masyarakat. Sekiranya masyarakat menjadi anggota Koperasi Syariah akan membantu permodalan dan pengembangan usaha mereka seperti berdagang, menjahit, beternak dan lain-lain melalui pembiayaan yang ada pada Koperasi Syariah.

2. Kependudukan

Jumlah penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah pada pertengahan tahun 2024 mencapai 367.798 jiwa.⁹⁹ Sejak tahun 2020 terjadi peningkatan pertumbuhan penduduk pertahunnya. Laju pertumbuhan penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah pada tahun 2020 meningkat sebesar 365.177 jiwa atau 1,56 persen. Pada tahun 2021 pertumbuhan penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah meningkat sebanyak 369.300 jiwa atau 1,51 persen. Tahun 2022 penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah naik menjadi 374.734 jiwa atau 1,97 persen. Tahun 2023 meningkat lagi menjadi 386.895 jiwa atau 2,12 persen. Tahun 2024 naik lagi sebesar 394.910 jiwa atau 2,11 persen. Jumlah dan laju pertumbuhan penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah tahun 2020-2024 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

⁹⁹ BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah, *Kabupaten Tapanuli Tengah dalam Angka Tapanuli Tengah Regency in Figures*.

Tabel IV.1
Laju Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah
Tahun 2020-2024¹⁰⁰

Tahun	Penduduk (orang)	Laju Pertumbuhan Penduduk (%)
2020	365.177	1,56
2021	369.300	1,51
2022	374.734	1,97
2023	386.895	2,12
2024	394.910	2,11

Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah tersebar pada 20 Kecamatan dengan tingkat penyebaran seiring dengan bertambahnya penduduk. Kecamatan Pandan merupakan kecamatan dengan jumlah terbesar dengan jumlah penduduk 65.371 jiwa. Sedangkan penyebaran penduduk terendah adalah Kecamatan Suka Bangun dengan 4.267 jiwa. Secara keseluruhan penyebaran penduduk perkecamatan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table IV.2

Jumlah Penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2024¹⁰¹

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk
1	Pinangsori	27.198
2	Badiri	29.318
3	Sibabangun	19.530
4	Lumut	13.613
5	Suka Bangun	4.267
6	Pandan	65.371
7	Tukka	15.745

¹⁰⁰ BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah.

¹⁰¹ BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah.

8	Sarudik	24.530
9	Tapian Nauli	21.662
10	Sitahuis	6.355
11	Kolang	22.506
12	Sorkam	17.772
13	Sorkam Barat	19.117
14	Pasaribu Tobing	8.081
15	Barus	18.505
16	Sosorgadong	15.740
17	Andam Dewi	17.344
18	Barus Utara	5.213
19	Manduamas	24.817
20	Sirandorong	18.226
Jumlah		394.910

3. Agama

Pada tahun 2024 sebagian besar penduduk Kabupaten Tapanuli Tengah memeluk agama Kekristenan sebesar 210.415 jiwa atau 57,32%, dengan mayoritas Protestan sebesar 165.015 jiwa atau 44,91% dan Katolik sebesar 45.400 jiwa atau 12,41%, agama Islam sendiri sebanyak 158.531 jiwa atau 42,53%. Selain itu, terdapat persentase kecil yang memeluk agama lain seperti Ugamo Malim sebesar 383 jiwa atau 0,10%, Hindu dan Budha sebesar 153 jiwa atau 0,05%. Jumlah pemeluk agama masing-masing Kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Table IV.3

Jumlah Penganut Agama di Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2024¹⁰²

No	Kecamatan	Islam	Protestan	Katolik	Hindu	Budha	Ugamo Malim
1	Pinangsori	12.332	12.207	1.692	-	-	-
2	Badiri	15.340	11.273	1.748	-	-	-
3	Sibabangun	9.512	7.705	1.570	-	-	-
4	Lumut	4.408	6.649	2.081	-	-	-
5	Suka Bangun	877	2.421	1.098	-	-	-
6	Pandan	40.194	13.269	2.333	2	22	31
7	Tukka	6.578	7.715	389	5	2	-
8	Sarudik	8.594	9.871	1.107	-	84	-
9	Tapian Nauli	8.178	10.512	1.440	2	24	12
10	Sitahuis	442	5.307	74	-	-	-
11	Kolang	6.912	13.223	1.178	-	1	2
12	Sorkam	5.073	10.352	1.997	-	2	-
13	Sorkam Barat	7.808	7.679	2.380	-	-	-
14	Pasaribu Tobing	27	5.132	2.488	-	-	-
15	Barus	13.631	2.837	1.779	1	-	181
16	Sosorgadong	2.809	9.071	3.470	-	2	1
17	Andam Dewi	3.801	6.700	6.615	-	-	156
18	Barus Utara	129	3.141	1.703	3	-	-
19	Manduamas	6.726	19.269	6.865	-	-	-
20	Sirandorung	5.160	9.682	3.393	-	3	-

Berdasarkan tabel IV.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah penduduk beragama Islam di Kabupaten Tapanuli Tengah sebanyak 158.531 jiwa atau

¹⁰² BPS-Kabupaten Tapanuli Tengah.

42,53 persen. Jumlah penduduk beragama Islam terbanyak kedua di Kabupaten Tapanuli Tengah yang tersebar diberbagai kecamatan sangat berpotensi untuk menjadi anggota koperasi syariah dan mengembangkan ekonomi berbasis syariah. Sehingga mempercepat berkembangnya sistem keuangan yang berpola syariah.

Desmal Fazri dalam penelitiannya menyatakan bahwa tingkat religiusitas menjadi alasan untuk menabung di BMT.¹⁰³ Ini menunjukkan bahwa agama merupakan salah satu alasan orang untuk menabung pada lembaga keuangan syariah. Hal senada disampaikan Bapak Ngadiman KS selaku ketua MUI Kabupaten Tapanuli Tengah menyatakan bahwa prilaku masyarakat muslim yang ingin terbebas dari riba menjadi faktor utama berpartisipasi menggunakan jasa keuangan syariah seperti koperasi syariah.¹⁰⁴

4. Perkembangan Koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah

Perkembangan koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah menunjukkan tren positif, didorong oleh kebijakan pemerintah daerah, dukungan sektor perbankan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Pada tahun 2024, terdapat 298 koperasi yang terdaftar di *Online Data System* (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah,¹⁰⁵ dari jumlah tersebut 70 koperasi di antaranya masih aktif dan beroperasi dengan sehat, sementara sisanya sebanyak 228

¹⁰³ Desmal Fazri, "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Wal Wat Tamwiil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)" (Disertasi Doktor, Medan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2020), <http://repository.uinsu.ac.id/9134/>.

¹⁰⁴ Ngadiman KS, Ketua MUI Kabupaten Tapanuli Tengah, Wawancara, Pandan, Mei . Pukul 16.20 Wib 2025.

¹⁰⁵ "Online Data System (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah," Mei 2025, <https://nik.depkop.go.id:8443/faq/nik/pages/faq.html>.

mengalami penurunan aktivitas atau kesulitan operasional hal ini disebabkan karena beberapa faktor antara lain :

- a) Kegiatan koperasi bertentangan dengan ketertiban umum
- b) Koperasi dinyatakan pailit berdasarkan keputusan pengadilan
- c) Kelangsungan hidup koperasi tidak dapat diharapkan
- d) Koperasi tidak melakukan kegiatan usaha secara nyata selama 2 tahun berturut-turut
- e) Tidak melaporkan RAT dalam 3 rentang waktu 3 tahun berturut-turut
- f) Jangka waktu berdirinya koperasi telah berakhir
- g) Bermasalah hukum (asset dan pinjaman dengan pihak ketiga)
- h) SK pendirian Badan Hukum belum ada
- i) Permasalahan internal koperasi

Table IV.4

Daftar Koperasi Aktif Kabupaten Tapanuli Tengah tahun 2024¹⁰⁶

No	Nama Koperasi	No Badan Hukum
1	Koperasi Produsen Surya Muhammadiyah Jaya	AHU-0007642.AH.01.26. TAHUN 2020
2	Koperasi Pertanian Surya Muhammadiyah	71/BH/KDK.2.4/III/1999
3	Koperasi Pondok Pesantren Al-Mukhlisin NU	73/BH/KDK.2.4/III/1999
4	Koperasi Produsen Sutan Mulia Marga Gampo Siregar	AHU-0002812.AH.01.29 TAHUN 2024
5	Koperasi Karyawan Cahaya Pelita Andhika	266/BH/DPIKPM/XII/2011

¹⁰⁶ "Online Data System (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah."

6	Cahaya Pelita Sejahtera	002351/BH/M.KUKM.2/X/2016
7	Koperasi Unit Desa Saroha	50/PAD/KWK.2/II/1996
8	Koperasi Produsen Tani Mandiri Tapanuli Tengah	AHU- 0003793.AH.01.26.TAHUN2020
9	Koperasi Produsen Riandja Sangap Gabe Arta	AHU- 0000750.AH.01.29.TAHUN 2023
10	Koperasi Konsumen Lembaga Ekonomi Pemberdayaan Pesisir Mikro Mitra Mina Tapian Nauli	228/BH/DPPK.TT/IX/2004
11	Koperasi Konsumen Primer TNI Angkatan Udara Satuan Radar Sibolga Dirgantara	5131/BH/III
12	Koperasi Kartika Denpom	011691/BH/M.KUKM.2/I/2019
13	Koperasi Produsen Muara Laut Jaya	AHU-0003799.AH.01.26.Thn 2020
14	Koperasi Barisan Relawan Jalan Perubahan	007127/BH/M.KUKM.2/2/2018
15	Koperasi Pengangkutan Teluk Sibolga Kopeteksi	08/PAD/KWK.2/I/1996
16	Koperasi Serba Usaha Citra Pemuda	218/BH/DPPK.TT/I/2004
17	Koperasi Pegawai Negeri Depag	55/PAD/KWK.2/XII/1995
18	Koperasi Pegawai Negeri Dinas Kesehatan	4453/BH/III
19	Koperasi Pegawai Negeri Lestari	144/BH/KWK.2/VIII/1997
20	Koperasi Satahi Jaya Abadi	011142/BH/M.KUKM.2/XII/2018
21	Koperasi Simpan Pinjam Lukran	138/BH/DPPK-TT/VII/2001
22	Koperasi Produsen Nelayan Serba Usaha Hajoran	AHU-0012806.AH.01.26.THN 2021
23	Koperasi Produsen Adil untuk Semua	AHU-0001821.01.29.THN 2025

24	Koperasi Dosniroha Wanita Sejahtera Mandiri	79/BH/KDK.2.4/V/1999
25	Koperasi Produsen Mual Nauli Serba Usaha	AHU-0000718.AH.01.29.THN 2023
26	Koperasi Rezeki Laut Satu	006163/BH/M.KUKM.2/XI/2017
27	Koperasi Produsen Darat Pantai Laut	AHU-0008135.AH.01.26.THN 2021
28	Koperasi Produsen Pengembangan Nelayan Lubuk Tukko Baru	AHU-0001758.AH.01.29.THN 2024
29	Koperasi Produsen Nelayan Bahari Lestari Tapteng	AHU-0001894.AH.01.29.THN 2025
30	Koperasi Jasa UMKM Mitra Sukses Bersama	AHU-0002002.AH.01.29.THN 2025
31	Koperasi Serba Usaha Analief	248/BH/DAKOPIN/II/2006
32	Koperasi Karyawan Navigasi	280/BH/DPIKPM/III/2016
33	Koperasi Sejahtera SMK N 1 Sarudik	011772/BH/M.KUKM.2/I/2019
34	Koperasi Produsen Washilah Sibolga Tapanuli Tengah	AHU-0011712.AH.01.26. THN 2021
35	Koperasi Simpan Pinjam Satahi Suga-Suga	268/BH/DPIKPM/IV/2012
36	Koperasi Produsen Pertanian Satahi	128/BH/KDK.2.4/VI/2001
37	Koperasi Produsen Karya Tani Muda	AHU-0001285.AH.01.29.THN 2025
38	Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun	011484/BH/M.KUKM.2/XII/2018
39	Koperasi Produsen Bangun Daya Lestari	AHU-0000421.AH.01.26. THN 2019
40	Koperasi Produsen Bangun Cipta Karya Sempurna	AHU-0005372.AH.01.29.THN 2023

41	Koperasi Pertanian Cahaya Tani Muhammadiyah	69/BH/KDK.2.4/III/1999
42	Koperasi Unit Desa Cahaya	710/BH/III
43	Koperasi Nauli Behtera Santosa	011502/BH/M.KUKM.2/XII/2018
44	Koperasi Pegawai Negeri Kupeda	3869/BH/III
45	Koperasi Simpan Pinjam Marganda Mela	123/BH/KDK.2.4/III/2001
46	Koperasi Jasa Labuhan Angin Sejahtera	AHU-0005063.AH.01.29.THN 2022
47	Koperasi Serba Usaha Bona	265/BH/DPIKPM/XII/2011
48	Koperasi Produsen Tunas Muda Kolang	AHU-0003999.AH.01.29.THN 2023
49	Koperasi Produsen Mitra Abadi Sejahtera	AHU-0002318.AH.01.26.THN 2020
50	Koperasi Produsen Unit Desa Makarti	AHU-0013430.AH.01.26.THN 2021
51	Koperasi Unit Desa Makarti	03/BH/KDK.2.4/XI/1999
52	Koperasi Karyawan Harapan Nauli	279/BH/DPIKPM/VII/2015
53	Koperasi Pegawai Negeri Bestari	129/BH/KWK.2/VIII/1997
54	Koperasi Simpan Pinjam Immanuel	104/BH/KDK.2.4/X/1999
55	Koperasi Simpan Pinjam Saroha	61/BH/KDK.2.4/I/1999
56	Koperasi Simpan Pinjam Zaitun	15/BH/KDK.2.4/X/1998
57	Koperasi Persaudaraan Damai Sejahtera	011519/BH/M.KUKM.2/XII/2018
58	Koperasi Simpan Pinjam CU Satolop Pangaribuan	270/BH/DPIKPM/XI/2012
59	Koperasi Saroha Nauli Smande	010002/BH/M.KUKM.2/2018
60	Koperasi Simpan Pinjam CU Maduma Manduamas	134/BH/DPPK-TT-VII/2001
61	Koperasi Serba Usaha Maju Lancar	263/BH/DPIKPM/2011

62	Koperasi Karyawan PT Nauli Sawit Sahata Saoloan	274/BH/DPIKPM/IX/2014
63	Koperasi Produsen Bersama Tani Sukses	AHU-0000767.AH.01.29.THN 2025
64	Koperasi Maju Angkasa Sejahtera	208/BH/DPPK.TT/IV/2003
65	Koperasi Simpan Pinjam Kopdit Agung Mandiri	AHU-0011711.AH.01.26.THN 2021
66	Koperasi Produsen Mandiri Sejahtera Piangori	AHU-0007860.AH.01.26.THN 2021
67	Koperasi Simpan Pinjam CU Dosnitahi Pinansori	109/BH/KDK.2.4/IV/2000
68	Koperasi Simpan Pinjam Mandiri Bina Lestari	AHU-0010043.AH.01.26.THN 2021
69	Koperasi Produsen Lamdomu Abadi Mandiri	AHU-0013589.AH.01.26.THN 2021
70	Koperasi Produsen Amanah Tapanuli Tengah	AU-0002716.AH.01.29.THN 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa ada 6 koperasi yang masih aktif sebagai cikal bakal koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, sedangkan dari 228 koperasi yang sudah di non aktifkan oleh Dinas Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah ada sebanyak 23 koperasi yang merupakan cikal bakal koperasi syariah.

5. Perkembangan Cikal Bakal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah

1. Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

a. Latar belakang berdirinya Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun didirikan sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat, khususnya warga Nahdhatul Ulama (NU) di Kecamatan Sibabangun yang mayoritas bekerja sebagai petani dan sebahagian sebagai pelaku usaha kecil dan menengah (UKM), untuk memiliki wadah usaha bersama yang berbasis prinsip syariah. Dalam praktik ekonomi konvensional, banyak pelaku usaha mengalami keterbatasan akses terhadap pembiayaan yang adil, transparan, dan bebas riba. Oleh karena itu, Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun hadir sebagai solusi alternatif yang menawarkan model kemitraan usaha yang mengedepankan prinsip keadilan, tolong-menolong (ta'awun), serta pembagian keuntungan dan risiko secara proporsional.

Selain itu, keberadaan Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun juga dilatarbelakangi oleh semangat membangun ekonomi umat warga nahdiyin melalui pemberdayaan komunitas dan penguatan jaringan usaha kolektif. Dalam konteks ini, koperasi tidak hanya menjadi tempat simpan pinjam, tetapi juga sebagai lembaga yang mendukung produktivitas anggotanya, mendorong investasi halal, serta membangun kemandirian ekonomi berbasis nilai-nilai Islam.

b. Tujuan dan Sasaran Pembentukan Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun memiliki tujuan untuk meningkatkan posisi tawar, daya saing anggota dan Masyarakat banyak, meliputi :

- a. Memperluas dan memperbesar pangsa pasar usaha dan Masyarakat lapisan bawah
- b. Meningkatkan efisiensi usaha kecil dan menengah, anggota dan Lembaga pendukung
- c. Mengorganisir dana, sehingga berkembang dan bisa dijangkau oleh Masyarakat lapisan bawah dan menengah, guna mengembangkan kesempatan kerja
- d. Mempertinggi kualitas SDM anggota menjadi lebih professional, maju dan Islami dalam bisnis
- e. Meningkatkan kesejahteraan anggota

Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun berperan sebagai :

- a. Motor penggerak perekonomian Masyarakat, khususnya Masyarakat lapisan menengah dan bawah
- b. Pelaksana system ekonomi syariah yaitu semua kegiatan usaha yang berdasarkan prinsip syariah khususnya yang telah ditetapkan oleh Fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia (MUI)

- c. Intermediasi atau penghubung antara penyandang dana/pemilik modal/investor dengan penerima dana/anggota atau calon anggota
- d. Intermediasi dana-dana social atau zakat, infak dan sedekah.

Untuk mencapai tujuannya, maka kegiatan usaha yang dapat dilakukan Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan pelayanan simpanan, pembiayaan atau perkuatan permodalan anggota atau calon anggota berdasarkan prinsip syariah
- b. Memberikan peningkatan pelayanan jasa manajemen untuk kepentingan anggota dan Masyarakat seperti pelatihan, Pendidikan, advokasi, dan system manajemen informasi, system pembayaran atau bentuk lainnya
- c. Mengayomi anggota untuk menjadi Lembaga yang jujur, Amanah dan professional.

c. Kondisi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

a. Kelembagaan dan Organisasi

1) Badan Hukum

Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun terdaftar di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 011484/BH/M.KUKM.2/XII/2018 ditetapkan di Jakarta tanggal 28 Desember 2018.

2) Pengurus dan Pengawas

Pengurus dan pengawas merupakan bagian dari struktur

organisasi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun yang dipilih melalui Rapat Anggota. Yang mempunyai 4 orang pengurus dan 3 orang pengawas serta memiliki 1 dewan pembina.¹⁰⁷

3) Keanggotan Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

Anggota Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun sebanyak 59 orang sejak tahun 2021 sampai dengan 2024.¹⁰⁸ Yang merupakan penduduk warga Kelurahan Sibabangun Kecamatan Sibabangun yang notabennya merupakan warga setempat dengan mata pencarian sebagai petani.

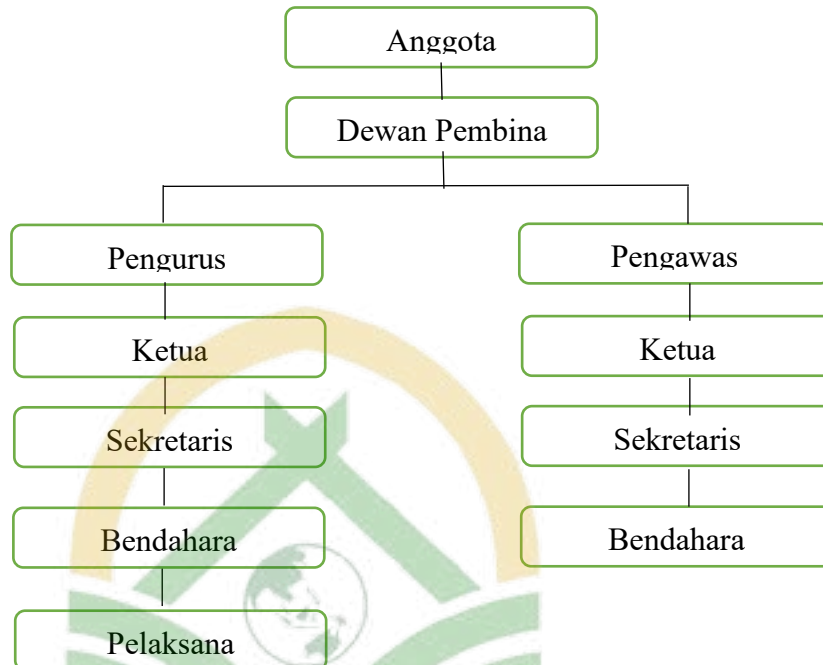
4) Struktur Organisasi

Dalam sebuah organisasi struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan adanya struktur organisasi maka suatu organisasi telah melakukan fungsi manajemen yakni pengorganisasian. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja diantara alat kelengkapan organisasi. Struktur organisasi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun secara umum terdiri dari Pengawas, Pengurus dan Pembina. Struktur organisasi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun dapat dilihat pada gambar berikut ini :

¹⁰⁷ "Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun," 2024.

¹⁰⁸ "Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun."

Gambar IV.2
Struktur Organisasi Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun



b. Usaha

Dalam mengelola usahanya Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun berbentuk koperasi produsen dengan unit usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah. Pola syariah ini terdiri dari simpanan dan pembiayaan.

1) Simpanan

Bentuk simpanan yang dikelola oleh Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun adalah simpanan wadiah (titipan) yang terdiri dari simpanan pokok, simpanan sukarela, simpanan idul fitri, simpanan qurban, simpanan pendidikan, simpanan haji, simpanan Tabungan Masyarakat Sejahtera (TAMARA). Disamping itu Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun juga

mengelola Baitul Mal untuk tujuan sosial yang dananya berasal dari Zakat, Infak, dan Shadaqah (ZIS) anggota. Modal usaha Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun yang diperoleh dari anggota sebagai modal awal pendirian Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun sampai per 31 Desember 2024 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.5
Simpanan Anggota
Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun¹⁰⁹

No	Jenis Simpanan	Jumlah
1	Simpanan Pokok	Rp. 27.000.000
2	Simpanan Wajib	Rp. 4.370.000
3	Simpanan Sukarela	Rp. 615.000
Jumlah		Rp. 31.985.000

2) Pembiayaan dan kredit macet (*Non Performing Financing/NPF*)

a. Pembiayaan dalam Koperasi Syariah

Dalam koperasi syariah, istilah pembiayaan digunakan menggantikan istilah kredit karena seluruh aktivitas keuangan harus bebas dari unsur riba (bunga). Pembiayaan dilakukan berdasarkan akad-akad syariah, antara lain:

1. Murabahah: Jual beli dengan margin keuntungan yang disepakati.

¹⁰⁹ "Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun."

2. Mudharabah: Pembiayaan berbasis bagi hasil, di mana koperasi menyediakan modal, dan anggota sebagai pengelola usaha.
3. Musyarakah: Kerja sama modal antara koperasi dan anggota.
4. Ijarah: Sewa menyewa barang/jasa.
5. Salam atau Istishna': Pembiayaan untuk produk pesanan atau pertanian.

b. Kredit Macet /*Non Performing Financing (NPF)*

NPF (*Non Performing Financing*) dalam koperasi syariah adalah kondisi di mana anggota yang menerima pembiayaan gagal membayar kewajiban sesuai jadwal, baik sebagian maupun seluruhnya.

Kriteria NPF:

Umumnya, pembiayaan dianggap bermasalah jika:

1. Terjadi tunggakan angsuran lebih dari 90 hari (3 bulan).
2. Tidak ada kemauan dan/atau kemampuan untuk membayar.
3. Usaha penerima pembiayaan mengalami kerugian serius atau bangkrut.

c. **Kemandirian dan Kesehatan**

1) Kemandirian

Kemandirian koperasi syariah merujuk pada kemampuan koperasi untuk mengelola usaha dan melayani anggotanya secara

berkelanjutan, tanpa ketergantungan berlebih pada bantuan eksternal (misalnya hibah atau dana dari pihak luar).

Ciri-ciri koperasi syariah yang mandiri:

1. Modal berasal dari anggota (simpanan wajib, simpanan pokok, simpanan sukarela)
2. Mampu membiayai operasional dan pembiayaan anggota dari dana internal
3. Unit usaha koperasi berjalan efektif, menghasilkan surplus usaha (SHU)
4. Memiliki sistem dan manajemen yang profesional dan transparan
5. Menjalankan fungsi pendidikan, pelayanan, dan pemberdayaan anggota secara aktif

2) Kesehatan

Kesehatan koperasi syariah mencerminkan kondisi keuangan, kelembagaan, dan operasional koperasi yang sehat dan berkelanjutan, sesuai prinsip syariah dan standar akuntansi syariah.

2. Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya

a. Latar belakang berdirinya Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya

Koperasi Muhammadiyah Cabang didirikan sebagai wujud nyata dari semangat kemandirian ekonomi dalam rangka mendukung tujuan dakwah dan amal usaha Muhammadiyah di tingkat lokal. Dalam menghadapi tantangan ekonomi masyarakat, khususnya warga

Muhammadiyah, diperlukan sebuah lembaga ekonomi yang dikelola secara profesional, amanah, dan sesuai dengan prinsip syariah.

Keberadaan koperasi ini dilandasi oleh semangat untuk:

1. Memberdayakan Ekonomi Warga Muhammadiyah dan Masyarakat Umum, banyak anggota dan simpatisan Muhammadiyah yang memiliki potensi usaha namun terbatas dalam hal akses pembiayaan, manajemen, dan jaringan. Koperasi hadir sebagai solusi atas masalah tersebut, dengan menyediakan layanan simpan pinjam, pembiayaan usaha, serta pendampingan ekonomi.
2. Mewujudkan kemandirian organisasi, organisasi Muhammadiyah tidak hanya bergerak di bidang pendidikan dan sosial, tetapi juga perlu kuat secara ekonomi. Koperasi diharapkan menjadi sumber pembiayaan internal yang bisa menopang kegiatan organisasi tanpa terlalu bergantung pada sumber eksternal.
3. Mengembangkan ekonomi syariah sebagai organisasi Islam, Muhammadiyah memiliki tanggung jawab untuk menumbuhkan sistem ekonomi yang sesuai dengan nilai-nilai syariah. Oleh karena itu, koperasi ini didirikan dan dikelola dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam.
4. Memperkuat amal usaha Muhammadiyah dengan adanya koperasi, diharapkan dapat terjalin sinergi antara koperasi dan amal usaha muhammadiyah, seperti sekolah, klinik, dan pesantren, baik dalam bentuk pembiayaan, pengadaan, maupun pengelolaan usaha bersama.

**b. Tujuan dan sasaran pembentukan Koperasi Surya Muhammadiyah
Jaya**

Tujuan:

1. Meningkatkan Kesejahteraan Anggota dan Umat

Koperasi Muhammadiyah dibentuk untuk mendukung kesejahteraan ekonomi anggota Muhammadiyah dan masyarakat luas melalui kegiatan usaha yang dikelola secara profesional, adil, dan amanah.

2. Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Umat

Sebagai bagian dari gerakan dakwah amar ma'ruf nahi munkar, koperasi ini bertujuan membangun kemandirian ekonomi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan menjadi kekuatan ekonomi alternatif yang berbasis keummatan.

3. Menegakkan Prinsip Ekonomi Syariah

Koperasi Muhammadiyah menjadi wadah ekonomi yang menjalankan transaksi sesuai prinsip syariah, bebas dari riba, gharar, dan praktik yang bertentangan dengan Islam.

4. Mendukung Program dan Amal Usaha Muhammadiyah

Koperasi ini berperan dalam menopang kebutuhan pembiayaan dan penguatan unit usaha milik Muhammadiyah, seperti sekolah, rumah sakit, masjid, dan lembaga sosial lainnya.

Sasaran:

1. Anggota Persyarikatan Muhammadiyah

Memberikan layanan simpan pinjam, pembiayaan, dan pembinaan ekonomi bagi anggota secara langsung.

2. Lembaga dan Amal Usaha Muhammadiyah

Menjadi mitra ekonomi bagi sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, BTM (Baitut Tamwil Muhammadiyah), dan unit usaha lainnya.

3. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Muhammadiyah

Memberikan dukungan pembiayaan, pelatihan, serta akses pasar untuk mendorong pertumbuhan UMKM di lingkungan Muhammadiyah.

4. Masyarakat Umum

Memberikan manfaat ekonomi kepada masyarakat sekitar melalui pelayanan koperasi berbasis syariah dan keadilan sosial.

c. Kondisi Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya

a. Kelembagaan dan Organisasi

1) Badan Hukum

Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya terdaftar di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0007642.AH.01.26. TAHUN 2020 ditetapkan di Jakarta tanggal 30 Desember 2020.

2) Pengurus dan Pengawas

Pengurus dan pengawas merupakan bagian dari struktur organisasi Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya (SMJ) yang

dipilih melalui Rapat Anggota, yang mempunyai 4 orang pengurus dan 3 orang pengawas.

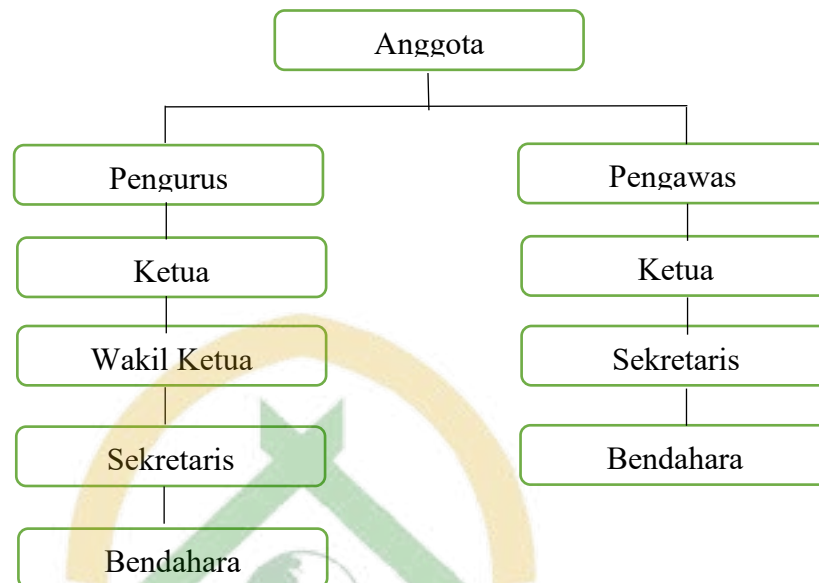
3) Keanggotaan Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya (SMJ)

Anggota Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya (SMJ) sebanyak 524 orang sejak tahun 2020 sampai dengan 2024. Yang merupakan penduduk warga Kelurahan Lumut Kecamatan Lumut yang notabennya merupakan warga setempat dengan mata pencarian sebagai petani.

4) Struktur Organisasi

Dalam sebuah organisasi struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan adanya struktur organisasi maka suatu organisasi telah melakukan fungsi manajemen yakni pengorganisasian. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja diantara alat kelengkapan organisasi. Struktur organisasi Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya (SMJ) secara umum terdiri dari Pengawas, Pengurus. Struktur organisasi Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya (SMJ) dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar IV. 3
Struktur Organisasi Koperasi Muhammadiyah Jaya



b. Usaha

1) Simpanan

Bentuk simpanan yang dikelola oleh Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya adalah simpanan wadiah (titipan) yang terdiri dari simpanan pokok, simpanan sukarela dan simpanan wajib.

Tabel IV.5

Simpanan Anggota

Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun¹¹⁰

No	Jenis Simpanan	Jumlah
1	Simpanan Pokok	Rp. 15.000.000
2	Simpanan Wajib	Rp. 1.000.000
3	Modal Koperasi	Rp. 16.000.000
Jumlah		Rp. 32.000.000

¹¹⁰ "Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun."

B. Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah

Setelah melakukan telaah pustaka terhadap penelitian sebelumnya serta wawancara mendalam dengan para informan, teridentifikasi dua faktor utama yang menghambat pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Permasalahan tersebut terbagi menjadi dua kategori, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup persoalan sumber daya manusia (SDM), kelembagaan, usaha, pelayanan serta budaya kerja.

Sementara itu, faktor eksternal meliputi Masyarakat, dewan pengawas syariah (DPS) dan regulator. Seluruh permasalahan ini kemudian dikelompokkan ke dalam klaster dan elemen tertentu yang akan disusun menjadi model serta jaringan *Analityc Network Process* (ANP), dengan rincian lebih lanjut sebagai berikut.

Tabel IV.6

Klaster dan Elemen Permasalahan

Klaster	Elemen Permasalahan
Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia (SDM) <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya pemahaman pengelola, pengurus, pengawas dan anggota terhadap koperasi syariah - Rendahnya kemampuan manajerial baik dalam segi teknis dan bekerjasama - Rendahnya kemampuan dalam menganalisa permasalahan dalam mengambil kebijakan 2. Kelembagaan

	<ul style="list-style-type: none"> - Belum berubah koperasi konvensional ke koperasi syariah - Kurang berfungsi alat kelengkapan organisasi (pengelola, pengurus dan pengawas) - Belum ada peraturan khusus mengenai jaminan dan penyelesaian kredit macet <p>3. Usaha</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembukuan masih secara manual (Belum IT) - Belum berjalannya rapat komite untuk menentukan penerimaan pembiayaan - Modal yang dikelola sangat sedikit <p>4. Pelayanan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya motivasi anggota - Pencairan pembiayaan terlalu lama <p>5. Budaya Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya disiplin pengelola - Tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja - Penyalahgunaan wewenang
Faktor Eksternal	<p>1. Masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya pemahaman Masyarakat tentang keberadaan koperasi yang berbasis syariah - Rendahnya kepercayaan terhadap koperasi syariah yang menganggap koperasi syariah sama dengan koperasi konvensional (sama-sama menggunakan bunga/riba) <p>2. Dewan Pengawas Syariah (DPS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya Dewan Pengawas Syariah - Tidak optimalnya fungsi organisasi <p>3. Regulator</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya dukungan aturan - Lemahnya pengawasan dan pembinaan

	<p>4. Kompetitor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana - Tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi
--	--

Seluruh permasalahan yang telah diidentifikasi akan dimasukkan ke dalam perangkat lunak *Super Decision* guna membentuk jaringan ANP. Setelah jaringan tersebut terbentuk, akan dihasilkan kuesioner berupa perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Kuesioner ini kemudian akan disampaikan dan dikonfirmasi kembali kepada para responden.

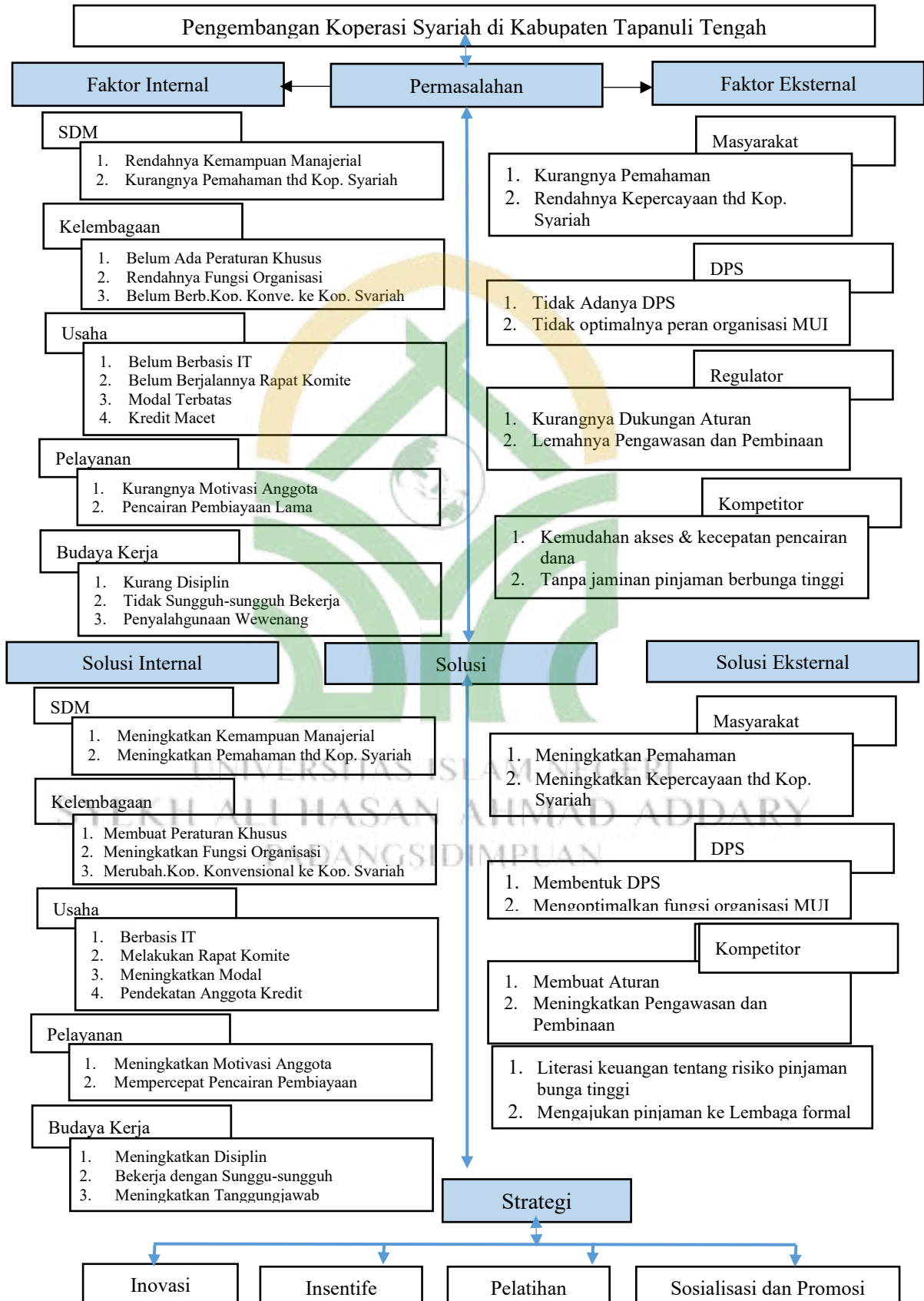
C. Hasil Penelitian

A. Kontruksi Model ANP

a. Kuantifikasi Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah

Dengan mendekomposisi masalah, solusi, dan strategi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disusun suatu kerangka model ANP untuk pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, yang terdiri atas klaster permasalahan, klaster solusi, serta klaster strategi sebagai berikut:

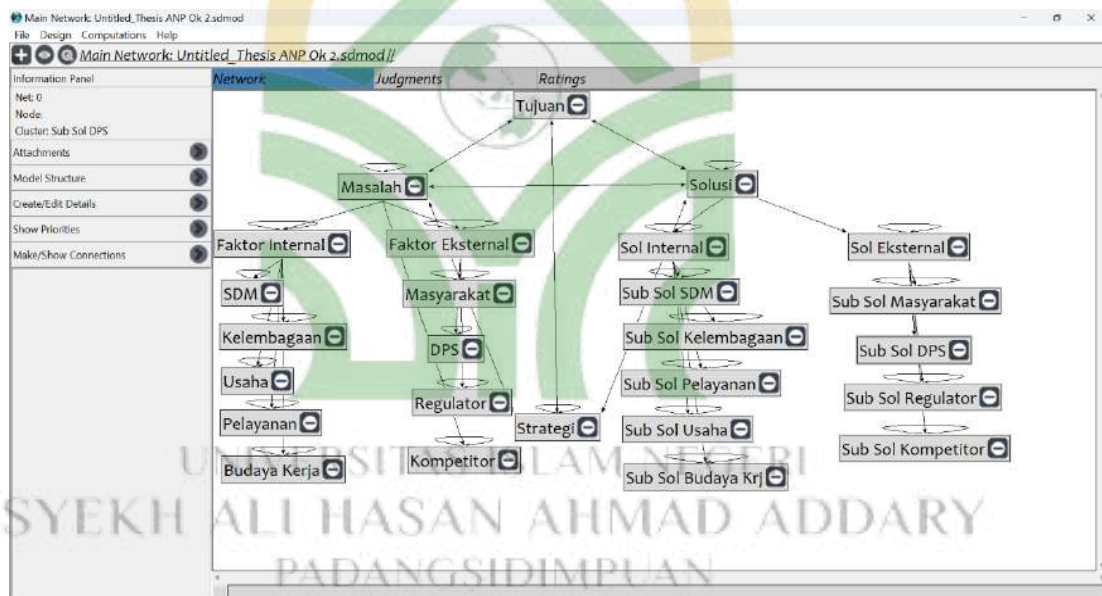
Gambar IV. 4.4
Kerangka Model ANP



b. Validasi/ Konfirmasi Model

Berdasarkan kerangka model ANP yang telah disusun sebelumnya, dilakukan proses validasi model dengan membentuk jaringan ANP umum yang kompleks. Jaringan ini melibatkan berbagai klaster yang saling bergantung (*dependence*) dan memiliki hubungan umpan balik (*feedback*). Proses pemodelan dan validasi ini dilakukan menggunakan perangkat lunak *SuperDecisions* versi 3.2.0.

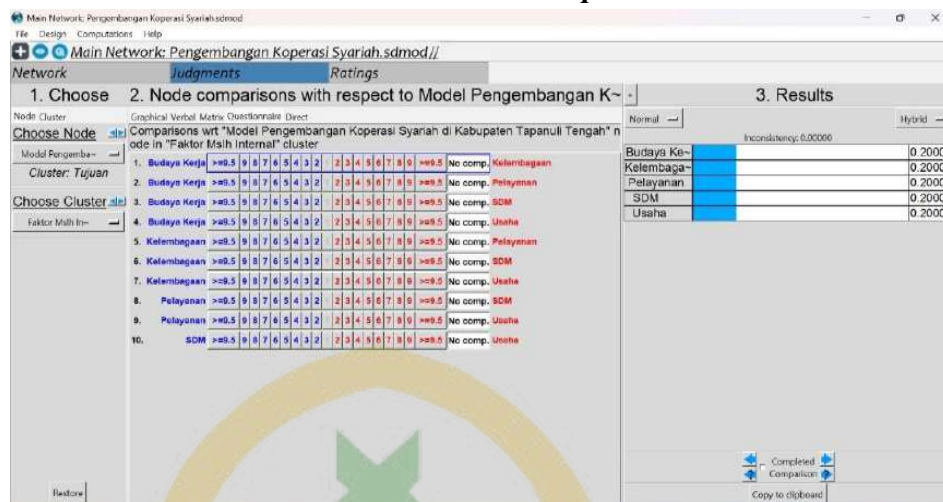
Gambar IV.5
Jaringan ANP dengan *SuperDecision*



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Dari validasi model jaringan ANP di atas, maka menghasilkan desain kuisioner perbandingan berpasangan (*parwise comparison*) seperti gambar di bawah berikut.

Gambar IV.6
Desain Kuisisioner *Parwise Comparison*



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision 2025*

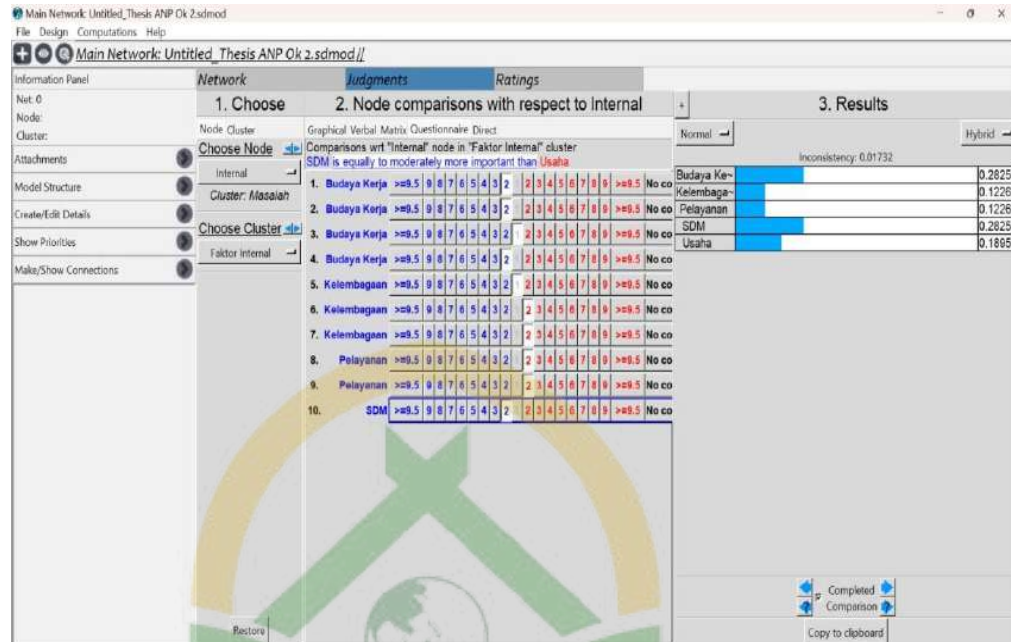
Kuisisioner yang berupa perbandingan berpasangan tersebut diberikan kembali kepada para responden yaitu pakar, praktisi dan regulator untuk di jawab. Setelah hasil jawaban responden diperoleh serta survei pakar dan praktisi dilaksanakan, selanjutnya dilakukan sintesis dan analisis.

B. *Parwise Comparison*

Untuk selanjutnya, dilakukan pengolahan data atau hasil kuisisioner ANP yang diperoleh dari responden dengan menggunakan *softwaer superdecision* versi 3.2.0 dan bantuan *microsoft excel* supaya diperoleh hasil prioritas atau *ranking* dari setiap elemen. Hasil dari prioritas atau *ranking* tersebut akan disajikan dalam bentuk tabel. Berikut gambar pembobotan pada *pairwise comparison* dan hasil data sintesis.

Berikut hasil data sintesis nilai rata-rata keseluruhan responden dalam bentuk gambar.

Gambar IV.7
Desain Kuisisioner *Parwise Comparison*



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision 2025*

Tabel IV.8

Hasil Data Sintesis Nilai Rata-rata Seluruh Responden

Item	Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R	
Kriteria Masalah Pengembangan Koperasi Syariah									
Eksternal	0.3333	2	0.2500	2	0.5000	2	0.3611	2	
Internal	0.6667	1	0.7500	1	0.5000	1	0.6389	1	
Rater Agreement	0.1120		1		0.1330		0.4150		
Item	Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R	
Masalah Internal (Cluster Masalah)									
1. Budaya Kerja	0.2000	1	0.2826	2	0.2241	2	0.2356	2	
2. Kelembagaan	0.2000	1	0.1226	4	0.1725	4	0.1650	5	
3. Pelayanan	0.2000	1	0.1226	5	0.2241	3	0.1822	3	
4. SDM	0.2000	1	0.2826	1	0.2283	1	0.2370	1	
5. Usaha	0.2000	1	0.1896	3	0.1511	5	0.1802	4	
Rater Agreement	0.2456		0.1333		0.1452		0.1747		
Node Masalah Internal									
1. SDM	Kurangnya Pemahaman thd Kop. Syariah	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2

	Rendahnya Kemampuan Manajerial	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1110		0.1110		0.1110		0.1110	
2. Kelembagaan	Belum Ada Peraturan Khusus	0.3333	1	0.1958	3	0.2000	2	0.2430	3
	Belum Berb.Kop. Konve. ke Kop. Syariah	0.3333	1	0.4934	1	0.4000	1	0.4089	1
	Rendahnya Fungsi Organisasi	0.3333	1	0.3108	2	0.4000	1	0.3480	2
Rater Agreement		0.7610		0.1110		0.7877		0.5532	
3. Usaha	Belum Berbasis IT	0.2500	1	0.3261	2	0.1667	2	0.2476	3
	Belum Berjalannya Rapat Komite	0.2500	1	0.3629	1	0.1667	2	0.2599	1
	Kredit Macet	0.2500	1	0.1630	3	0.3333	1	0.2488	2
	Modal Terbatas	0.2500	1	0.1480	4	0.3333	1	0.2438	4
Rater Agreement		0.2540		0.4670		0.2880		0.3363	
4. Pelayanan	Kurangnya Motivasi Anggota	0.6667	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5556	1
	Pencairan Pembiayaan Lama	0.3333	2	0.5000	1	0.5000	1	0.4444	2
Rater Agreement		0.1110		0.4440		0.1120		0.2223	
5. Budaya Kerja	Kurang Disiplin	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Penyalahgunaan Wewenang	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Tidak Sungguh-sungguh Bekerja	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
Rater Agreement		0.4450		0.4440		0.7870		0.5587	
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Masalah Eksternal (Cluster Masalah)		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. DPS		0.1667	2	0.1404	4	0.1990	3	0.1687	4
2. Kompetitor		0.5000	1	0.1996	3	0.3111	2	0.3369	1
3. Masyarakat		0.1667	3	0.3300	1	0.3435	1	0.2801	2
4. Regulator		0.1667	4	0.3300	2	0.1463	4	0.2143	3
Rater Agreement		0.1110		0.1140		0.2920		0.1723	
Node Masalah Eksternal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. Masyarakat	Kurangnya pemahaman	0.5000	1	0.666667	1	0.5000	1	0.5556	1
	Rendahnya kepercayaan	0.5000	1	0.333333	2	0.5000	1	0.4444	2
Rater Agreement		0.1211		0.1110		0.117		0.1164	
2. DPS	Tidak ada DPS	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Kurang Berfungsinya Peran Organisasi MUI	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1111		0.1177		0.1166	
3. Regulator	Kurangnya dukungan aturan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Lemahnya pengawasan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1111		0.1177		0.1166	
4. Kompetitor	Kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Tanpa jaminan tetapi pinjaman bunga tinggi	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1111		0.1177		0.1166	

Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Kriteria Solusi Pengembangan Koperasi Syariah		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
	Eksternal	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2
	Internal	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1120		0.1120		0.2320		0.1520	
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Cluster Solusi Internal		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Pelayanan		0.2000	1	0.2220	2	0.2000	1	0.2073	2
2. Kelembagaan		0.2000	1	0.1711	5	0.2000	1	0.1904	5
3. SDM		0.2000	1	0.2258	1	0.2000	1	0.2086	1
4. Budaya Kerja		0.2000	1	0.2007	3	0.2000	1	0.2002	3
5. Usaha		0.2000	1	0.1805	4	0.2000	1	0.1935	4
Rater Agreement		0.2330		0.2360		0.1110		0.1933	
Node Solusi Internal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. SDM		Meningkatkan Kemampuan Manajerial		0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
		Meningkatkan Pemahaman thd Kop. Syariah		0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
2. Kelembagaan		Membuat Peraturan Khusus		0.3333	1	0.1958	3	0.3333	1
		Meningkatkan Fungsi Organisasi		0.3333	1	0.3108	2	0.3333	1
		Merubah.Kop. Konvensional ke Kop. Syariah		0.3333	1	0.4934	1	0.3333	1
Rater Agreement		0.344		0.235		0.323		0.300667	
3. Usaha		Berbasis IT		0.2500	1	0.2463	2	0.2500	1
		Melakukan Rapat Komite		0.2500	1	0.1750	3	0.2500	1
		Meningkatkan Modal		0.2500	1	0.2894	1	0.2500	1
		Pendekatan Anggota Kredit		0.2500	1	0.2894	1	0.2500	1
Rater Agreement		0.332		0.313		0.332		0.325667	
4. Pelayanan		Mempercepat Pencairan Pembiayaan		0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
		Meningkatkan Motivasi Anggota		0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
5. Budaya Kerja		Bekerja dengan Sungguh-sungguh		0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
		Meningkatkan Disiplin		0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
		Meningkatkan Tanggungjawab		0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
Rater Agreement		0.344		0.344		0.344		0.344	
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Cluster Solusi Eksternal		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Kompetitor		0.5000	1	0.2104	4	0.3111	2	0.3405	1
2. Regulator		0.1667	2	0.2473	2	0.1463	4	0.1868	4

3. DPS		0.1667	3	0.2206	3	0.1990	3	0.1954	3
4. Masyarakat		0.1667	4	0.3217	1	0.3435	1	0.2773	2
Rater Agreement		0.2333		0.1667		0.1259		0.1753	
Node Solusi Eksternal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. Masyarakat	Meningkatkan Kepercayaan thd Kop. Syariah	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2
	Meningkatkan Pemahaman	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1566		0.1337	
2. DPS	Membentuk DPS	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Mengoptimalkan Fungsi Organisasi MUI	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
3. Regulator	Membuat Aturan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Meningkatkan Pengawasan dan Pembinaan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
4. Kompetitor	Literasi Keuangan tentang risiko pinjaman bunga tinggi	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	

Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Item	Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Strategi	G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Inovasi	0.2500	1	0.2370	3	0.2463	2	0.2444	3
2. Insentif	0.2500	1	0.1357	4	0.2894	1	0.2250	4
3. Pelatihan	0.2500	1	0.2873	2	0.2894	1	0.2756	1
4. Sosialisasi dan Promosi	0.2500	1	0.3400	1	0.1750	3	0.2550	2
Rater Agreement	0.332		0.3113		0.3324		0.325233	

Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

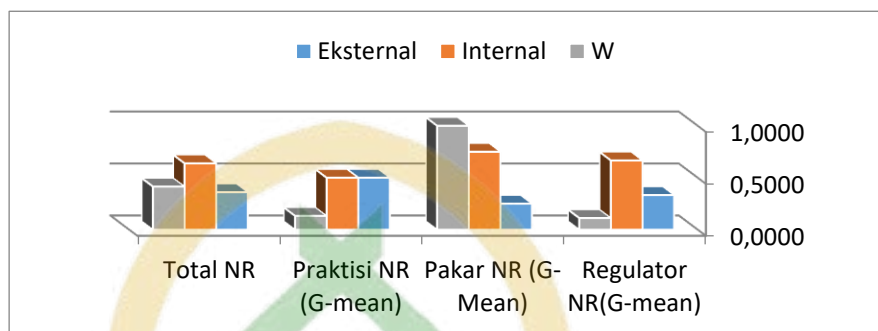
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
 PADANGSIDIMPUAN

C. Hasil Analisis Sintesis Masalah, Solusi, dan Strategi

a. Hasil Analisis Prioritas Masalah

1) Prioritas Kriteria Masalah

Gambar IV.8
Prioritas Masalah Internal



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Setelah dilakukan pengisian kuesioner perbandingan oleh enam responden maka didapati bahwa prioritas permasalahan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah permasalahan internal dengan nilai (0,6389). Sedangkan permasalahan eksternal dengan nilai (0,3611). Sedikitnya selisih diantara kriteria ini menunjukkan besarnya pengaruh kedua-dua aspek dalam permasalahan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Namun bila dilihat dari tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) sebesar (W:0,4150) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas.

Responden dikelompokan dalam tiga kategori yaitu pakar, praktisi dan regulator. Menurut pakar pengurus koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah prioritas utama dalam kriteria permasalahan adalah masalah internal dengan nilai (0,7500), sedangkan

masalah eksternal memiliki nilai (0,2500). Nilai tingkat kesepakatan responden sebesar (W:0,113). Artinya hanya 11 persen kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Menurut praktisi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah prioritas utama adalah masalah internal dengan nilai (0,5000), sedangkan masalah eksternal dengan nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* sebesar (W:1) yang menunjukkan tingkat kesepakatan yang tinggi dari responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut regulator permasalahan utama koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah masalah internal dengan nilai (0,6667), sedangkan masalah eksternal sebesar (0,3333). *Rater agreement* sebesar (W:0,112). Hasil ini menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas masalah Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

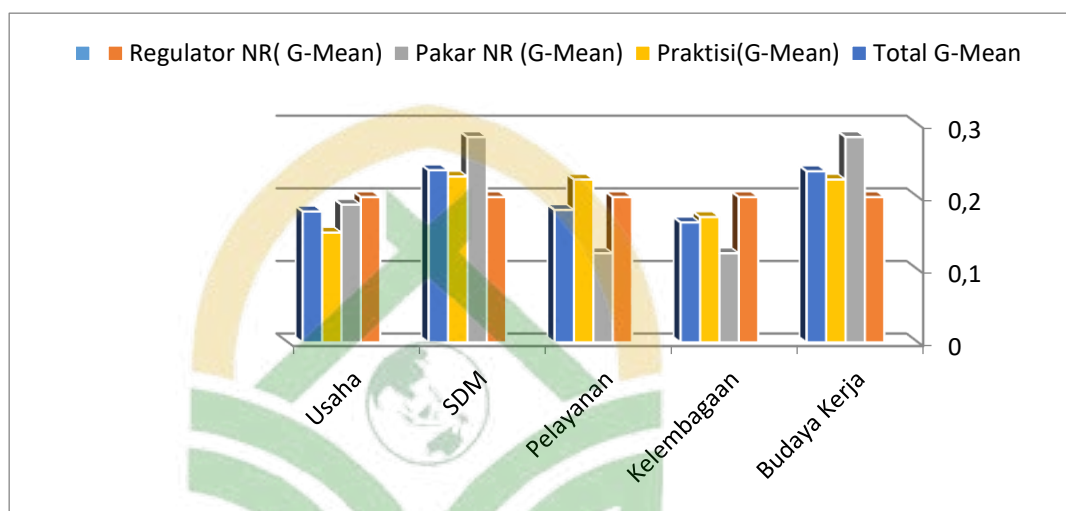
2) Prioritas Klaster Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam kriteria masalah pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah terdiri dari dua aspek yaitu eksternal dan internal. Kedua kriteria ini memiliki beberapa kluster yang menjadi permasalahan pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berikut adalah penjelasan masing-masing kluster yang ada dalam kriteria eksternal dan internal:

a. Kluster Masalah Internal

Tabel IV.9
Hasil Kluster Masalah Internal



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Berdasarkan hasil *indepth-interview* didapatkan bahwa terdapat beberapa aspek permasalahan internal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu (1) SDM, (2) Kelembagaan, (3) Usaha, (4) Pelayanan, (5) Budaya Kerja.

Setelah keseluruhan responden mengisi kuesioner *parwise comparison*, didapatkan nilai prioritas dimana permasalahan SDM dengan nilai (0,2370) diikuti oleh kelembagaan (0,1650), budaya kerja (0,2356) dan usaha dengan nilai (0,1802), pelayanan (0,1822). Nilai kesepakatan responden (*rater agreement*) adalah sebesar (W: 0,1747) yang menunjukkan masih bervariasinya jawaban responden.

Prioritas Kluster Masalah internal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Menurut Seluruh Responden. Menurut pakar prioritas masalah internal adalah masalah SDM (0,2826) diikuti oleh kelembagaan (0,1226), budaya kerja (0,2826) pelayanan (0,1226) dan usaha (0,1896). Nilai terendah adalah aspek kelembagaan dan pelayanan. Nilai *rater agreement* dari jawaban pakar adalah sebesar (W: 0,1333) artinya hanya terdapat 13 persen tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas masalah internal.

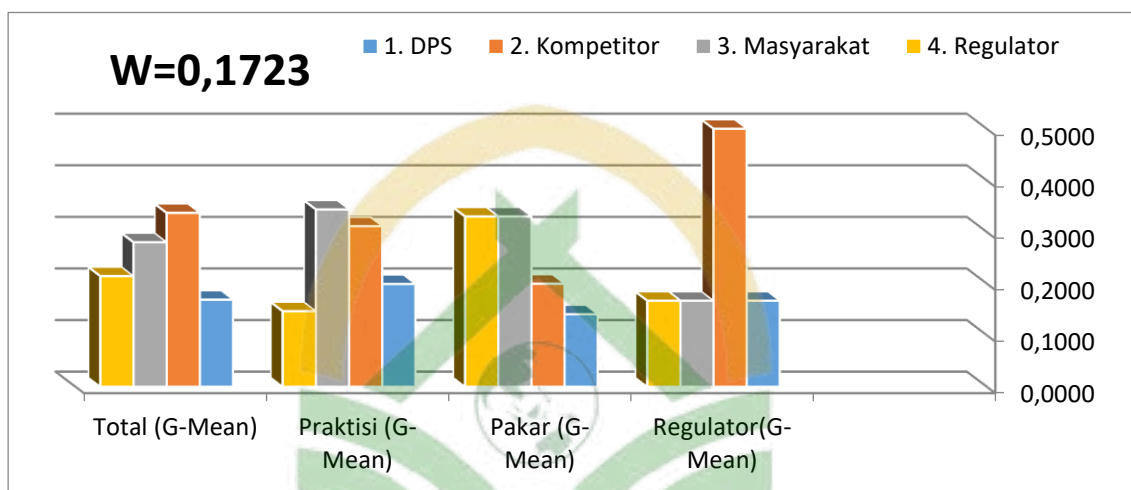
Menurut regulator prioritas masalah internal adalah SDM (0,2000), diikuti oleh aspek kelembagaan (0,2000), usaha (0,2000), budaya kerja (0,2000) dan nilai terendah adalah pelayanan dengan nilai (0,2000). Nilai *rater agreement* sebesar (W:0,2456) yang menunjukkan nilai yang sama dari jawaban responden regulator dalam menentukan prioritas masalah internal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut praktisi nilai prioritas pada aspek permasalahan internal adalah SDM dengan nilai (0,2283) diikuti aspek usaha (0,1511), pelayanan (0,2241), kelembagaan (0,1725) dan aspek budaya kerja (0,2241) aspek paling rendah adalah kelembagaan dengan nilai (0,1725). Nilai *rater agreement* jawaban responden praktisis adalah (W:0,1452) yang menunjukkan masih rendahnya

tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah internal Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

b. Kluster Masalah Eksternal

Tabel IV.10
Kluster Masalah Eksternal



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Terdapat beberapa permasalahan dalam kluster masalah eksternal yaitu dari sisi (1) Masyarakat, (2) DPS, (3) Regulator dan (4) Kompetitor.

Berdasarkan keempat kluster ini menurut keseluruhan responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah kompetitor dengan nilai (0,3369) diikuti oleh aspek masyarakat dengan nilai (0,2801), masalah Regulator dengan nilai (0,2143) dan terakhir adalah aspek masalah DPS dengan nilai (0,1687). Tingkat kesepakatan responden dalam prioritas kluster masalah eksternal adalah (W:0,1723) yang menunjukkan tingkat variasi jawaban responden sedang.

Bila dilihat dari sisi kelompok responden maka prioritas kluster masalah eksternal dapat dijabarkan. Menurut pakar, prioritas utama adalah aspek permasalahan regulator dengan nilai (0,3300), diikuti oleh aspek permasalahan masyarakat dengan nilai (0,3300) dan aspek kompetitor sebesar (0,1996) aspek terendah adalah aspek permasalahan DPS dengan nilai (0,1404). Hasil *rater agreement* dari kelompok pakar sebesar (W:0,1140) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kluster masalah eksternal.

Menurut regulator, prioritas utama pada kluster permasalahan eksternal adalah aspek permasalahan kompetitor dengan nilai (0,5000) diikuti aspek regulator dengan nilai (0,1667), aspek permasalahan masyarakat dengan nilai (0,1667) dan terendah adalah aspek permasalahan DPS dengan nilai (0,1667). Hasil *rater agreement* kelompok responden Regulator adalah (W:0,1110) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek kluster masalah eksternal.

Menurut praktisi, prioritas utama dalam kluster masalah eksternal adalah aspek masyarakat dengan nilai (0,3435), diikuti aspek masalah kompetitor dengan nilai (0,3111), aspek DPS dengan nilai (0,1990) dan aspek terendah adalah kluster masalah regulator dengan nilai (0,1463). Hasil *rater agreement* dari kelompok responden praktisi sebesar (W:0,2920) yang

menunjukkan bervariasinya jawaban responden sehingga tingkat kesepakatan kelompok responden praktisi rendah.

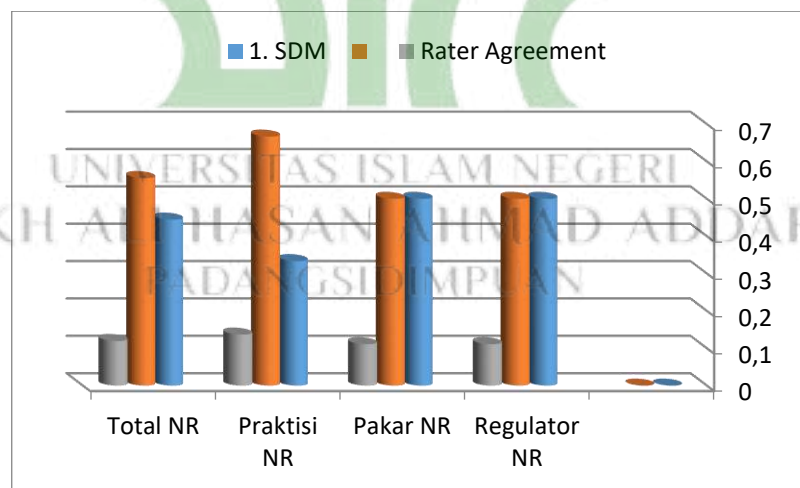
3) Prioritas Node Masalah

a) Node Masalah Internal

(1) SDM

Sumber Daya Manusia pada koperasi syariah di Tapanuli Tengah merupakan salah satu permasalahan internal. Berdasarkan hasil *indepth-interview* dengan pakar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah didapatkan permasalahan dalam SDM terdiri dari aspek (i) kurangnya pemahaman terhadap koperasi syariah (ii) rendahnya kemampuan manajerial.

Tabel IV.11
Node Masalah Internal SDM



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis prioritas masalah SDM ini menurut keseluruhan responden adalah rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,5556). Sedangkan kurangnya pemahaman terhadap koperasi syariah

di Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki nilai (0,4444). Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah (W:0,1110). Artinya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM sangat rendah. Hal ini menunjukkan bervariasinya jawaban responden.

Kelompok responden (regulator, pakar, dan praktisi) memberikan penilaian yang berbeda sebagai berikut:

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam masalah aspek SDM antara rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,5000) dan rendahnya pemahaman koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar (0,5000) adalah nilainya sama besar. Nilai *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,1110) yang menunjukkan tidak bervariasi jawaban responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM.

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam masalah aspek SDM adalah rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,5000) sedangkan kurangnya pemahaman terhadap koperasi syariah Tapanuli Tengah memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* sebesar (0,1110) menunjukkan tidak ada bervariasi jawaban responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM.

Kelompok responden praktisi menyatakan prioritas masalah aspek SDM adalah kurangnya pemahaman terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,3333). Sedangkan

rendahnya kemampuan manajerial dengan nilai (0,6667). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1340) menunjukkan bervariasinya jawaban responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah aspek SDM. Hasil kajian kelompok responden praktisi ini memperkuat hasil kajian yang dilakukan oleh Primadhita menyatakan bahwa belum semua anggota koperasi memahami akan tata cara pelaksanaan koperasi dan sistem tanggung renteng¹¹¹.

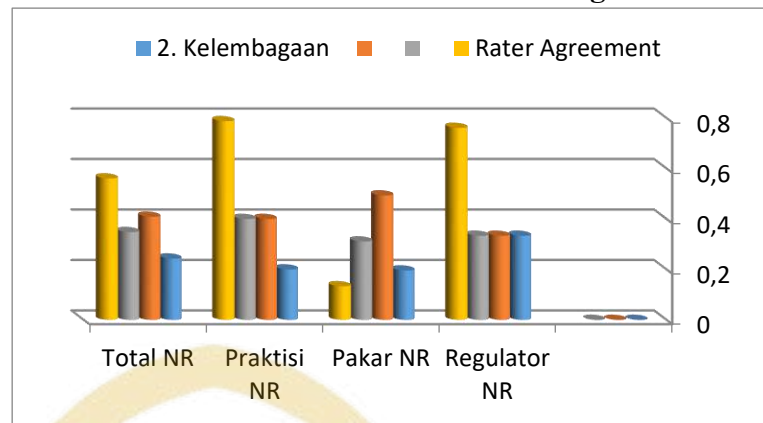
b) Kelembagaan

Kelembagaan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli juga merupakan salah satu permasalahan kriteria internal. Hasil *indepth-interview* menunjukkan bahwa persoalan kelembagaan terdiri dari (i) Belum adanya peraturan khusus, (ii) Belum Berubah Kop. Konvensional. ke Koperasi Syariah dan (iii) rendahnya fungsi organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

¹¹¹ Yuridistya Primadhita, "Penguatan Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Koperasi (Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam Perempuan Suara Ibu Peduli Cilandak, Jakarta Selatan)," *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* 18, no. 2 (2016): 195.

Tabel IV.12
Node Masalah Internal Kelembagaan



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Ketiga masalah lembaga ini setelah dilakukan analisis berdasarkan pengisian kuesioner perbandingan oleh responden diperoleh bahwa prioritas masalah kelembagaan adalah Belum Berbubah Kop. Konvensional. ke Koperasi Syariah dengan nilai (0,4089), diikuti masalah rendahnya fungsi organisasi dengan nilai (0,3480) dan prioritas terendah adalah Belum adanya peraturan khusus dengan nilai (0,2430). Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,5719). Hanya terdapat 28 persen tingkat kesepakatan keseluruhan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah kelembagaan.

Kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) memberikan penilaian sebagai berikut:

Menurut responden pakar, prioritas dalam masalah kelembagaan adalah Belum Berbubah Kop. Konvensional. ke Koperasi Syariah dengan nilai (0,4934), diikuti dengan rendahnya

fungsi organisasi dengan nilai (0,3108). Sedangkan prioritas terendah adalah belum adanya peraturan khusus koperasi syariah Tapanuli Tengah dengan nilai (0,1958). Hasil kesepakatan jawaban responden (rater agreement) adalah sebesar (W:0,1670) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan jawaban responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan.

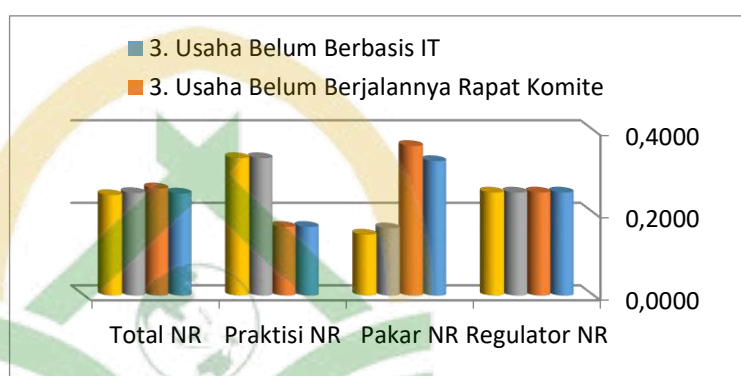
Menurut kelompok responden regulator, prioritas dalam masalah aspek kelembagaan adalah belum adanya peraturan khusus koperasi syariah Tapanuli Tengah (0,3333), diikuti dengan Belum Berubah Kop. Konvensional. ke Koperasi Syariah dengan nilai (0,3333) dan prioritas selanjutnya adalah rendahnya fungsi organisasi dengan nilai (0,3333). Nilai rater agreement adalah sebesar (W:0,7610) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas dalam masalah aspek kelembagaan adalah Belum Berubah Kop. Konven. ke Kop. Syariah (0,4000), diikuti oleh rendahnya fungsi organisasi dengan nilai (0,4000). Sedangkan prioritas terendah adalah belum ada peraturan khusus dengan nilai (0,2000). Nilai rater agreement adalah sebesar (W:0,7877), artinya terdapat 79 persen jawaban responden sepakat dalam menentukan prioritas masalah aspek kelembagaan.

c) Usaha

Kegiatan/usaha yang dilakukan oleh khusus koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah juga menjadi salah satu masalah internal dalam pengembangan khusus koperasi syariah.

Tabel IV.13
Node Masalah Internal Usaha



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Terdapat empat aspek dalam masalah usaha ini yaitu (i) belum berbasis IT, (ii) belum berjalannya rapat komite, (iii) terjadinya kredit macet dan (iv) modal terbatas.

Hasil analisis prioritas oleh keseluruhan responden didapatkan bahwa prioritas utama dalam masalah aspek usaha adalah belum berjalannya rapat komite dengan nilai (0,2599), diikuti oleh terjadinya kredit macet dengan nilai (0,2488) belum berbasis IT (0,2476), dan prioritas terendah adalah modal terbatas dengan nilai (0,2438). Nilai *rater agreement* jawaban keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,3363). Artinya hanya terdapat 34

persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha.

Berdasarkan kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) maka didapatkan prioritas sebagai berikut:

Menurut kelompok responden pakar, prioritas dalam masalah aspek usaha adalah belum berjalannya rapat komite dengan nilai (0,3629), diikuti oleh aspek terjadinya belum berbasis IT dengan nilai (0,3261), kredit macet dengan nilai (0,1630) dan nilai terendah adalah aspek modal terbatas dengan nilai (0,1480). *Rater agreement* dengan nilai (W:0,4670) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam masalah aspek usaha adalah finansial terbatas dengan nilai (0,2500) diikuti oleh kredit macet (0,2500), belum berjalannya rapat komite (0,2500) dan prioritas terendah adalah belum berbasis IT dengan nilai (0,2500). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,2540) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden, sehingga tingkat kesepakatan hanya mencapai 25 persen.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas dalam masalah aspek usaha adalah terjadinya kredit macet dengan nilai (0,3333), diikuti oleh modal terbatas (0,3333), belum berbasis IT (0,1667) dan belum berjalannya rapat komite (0,1667) sebagai

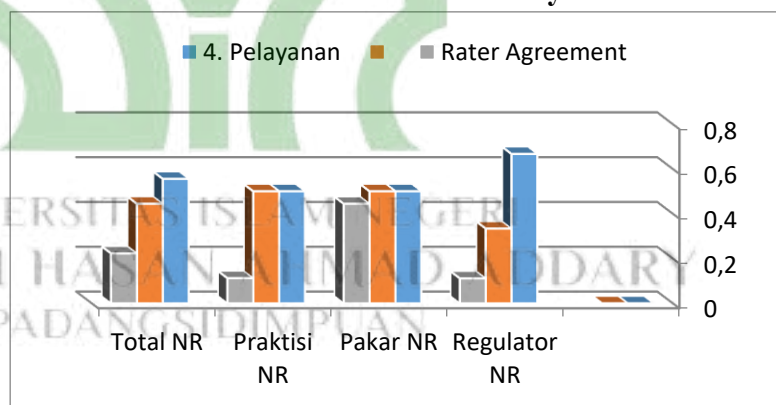
prioritas terendah dalam masalah aspek usaha. Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,2880) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas masalah aspek usaha.

d) Pelayanan

Aspek pelayanan merupakan aspek penting dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil *indepth-interview* dengan pakar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, permasalahan pelayanan terdiri dari beberapa masalah aspek yaitu (i) kurangnya motivasi anggota dan (ii) pencairan pembiayaan lama.

Tabel IV.14
Node Masalah Internal Pelayanan



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis dari keseluruhan jawaban responden didapati bahwa nilai prioritas masalah aspek pelayanan adalah kurangnya motivasi anggota (0,5556) dan pencairan pembiayaan lama (0,4444). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W: 1187) yang

menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan keseluruhan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek pelayanan.

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama adalah kurangnya motivasi anggota dengan nilai (0,5000) sedangkan pencairan pembiayaan lama nilai sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* dari kelompok responden pakar adalah (W:0,1110) artinya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan nilai prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah kurangnya motivasi anggota dengan nilai (0,6667) sedangkan pencairan pembiayaan lama nilai sebesar (0,3333). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1340) artinya tingkat kesepakatan yang sempurna dari kelompok responden regulator dalam menentukan prioritas masalah aspek pelayanan.

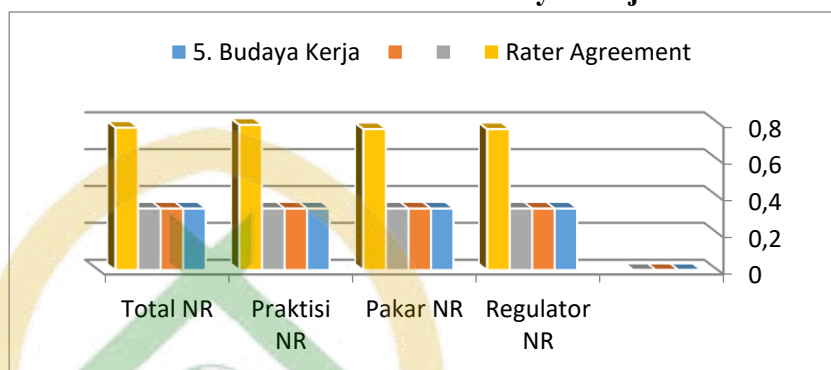
Menurut kelompok responden praktisi, prioritas masalah utama pada masalah aspek pelayanan adalah kurangnya motivasi anggota (0,5000) dan pencairan pembiayaan lama nilai dengan nilai (0,5000). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W: 0,1110) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas.

e) Budaya Kerja

Masalah budaya kerja merupakan salah satu aspek dalam kriteria internal. Setelah dilakukan *indepth-interview* dengan pakar

koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah maka didapatkan aspek masalah yaitu (i) kurangnya disiplin, (ii) penyalahgunaan wewenang dan (iii). Tidak sungguh-sungguh bekerja.

Tabel IV.15
Node Masalah Internal Budaya Kerja



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis jawaban keseluruhan responden didapati bahwa prioritas utama dalam aspek budaya kerja adalah kurang disiplin dengan nilai (0,3333) diikuti aspek penyalahgunaan wewenang memiliki nilai (0,3333) dan aspek dengan nilai yang sama adalah penyalahgunaan wewenang dengan nilai (0,3333). Nilai *rater agreement* sebesar (W:0,7640) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek budaya kerja.

Menurut kelompok responden (pakar, regulator dan praktisi) dapat dijabarkan sebagai berikut:

Kelompok responden pakar memberi penilaian bahwa prioritas utama dalam masalah budaya kerja adalah aspek kurang disiplin dengan nilai (0,3333), sama nilainya dengan aspek

penyalahgunaan wewenang (0,3333) dan aspek tidak sungguh sungguh bekerja dengan nilai (0,3333). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,7640) yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas budaya kerja bernilai sedang.

Kelompok responden regulator memberi penilaian bahwa aspek kurang disiplin dengan nilai (0,3333), sama nilainya dengan aspek penyalahgunaan wewenang (0,3333) dan aspek tidak sungguh-sungguh bekerja dengan nilai (0,3333). Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:0,7640) yang menunjukkan tingkat kesepakatan responden regulator sedang.

Kelompok responden praktisi memberi penilaian dengan prioritas aspek kurang disiplin dengan nilai (0,3333), sama nilainya dengan aspek penyalahgunaan wewenang (0,3333) dan aspek tidak sungguh-sungguh bekerja dengan nilai (0,3333). Nilai *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah (W:0,7640) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas yaitu 76 persen.

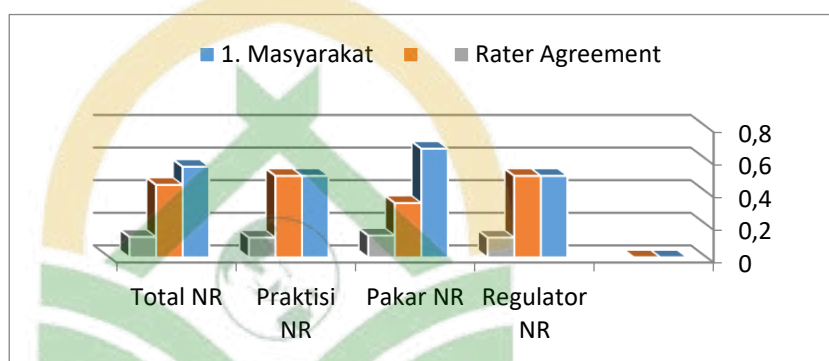
b) Node Masalah Eksternal

(1) Masyarakat

Salah satu kriteria permasalahan aspek eksternal pada pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah masyarakat. Berdasarkan *indepth-interview*

didapatkan pula bahwa dalam permasalahan masyarakat mencakup pada (i) kurangnya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah (ii) Rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tabel IV.16
Hasil Node Masalah Eksternal Masyarakat



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil jawaban keseluruhan responden melalui *pairwise comparison* didapatkan bahwa prioritas masalah pada aspek masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,4444), sedangkan rendahnya tingkat pemahaman masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah nilainya (0,5556). Sedikitnya selisih kedua aspek ini menunjukkan bahwa kedua-dua aspek merupakan aspek penting dalam permasalahan masyarakat. Nilai *rater agreement* keseluruhan responden adalah (W:0,1254) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat

kesepakatan keseluruhan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama (G-mean) dalam aspek masalah masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,3333). Sedangkan rendahnya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki nilai (0,6666). Nilai *rater agreement* kelompok responden pakar adalah sebesar (W:0,1340). Artinya hanya 13 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Menurut kelompok responden regulator prioritas utama adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,5000). Sedangkan nilai rendahnya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* kelompok responden regulator adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

Menurut responden praktisi, prioritas aspek masalah masyarakat adalah rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat

terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,5000). Sedangkan nilai rendahnya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas aspek masalah masyarakat.

(2) DPS

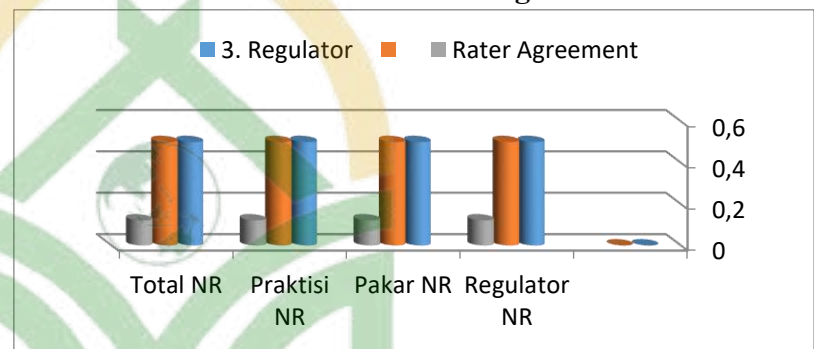
Aspek masalah dalam kriteria masalah DPS adalah (i) tidak ada anggota DPS. Hasil analisis sintesis keseluruhan responden dalam kriteria masalah DPS ini diperoleh hasil prioritas bahwa tidak adanya keanggotaan DPS memiliki nilai (1), sedangkan aspek kurang berfungsinya peran organisasi MUI dengan nilai (1) Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh masing masing aspek dalam masalah DPS. Nilai *rater agreement* adalah sebesar (W:1) yang menunjukkan tidak ada variasi jawaban responden dalam menentukan prioritas masalah DPS.

Menurut kelompok responden pakar, regulator, dan praktisi memiliki hasil yang sama yaitu (1) hasil prioritas masalah DPS adalah tidak adanya DPS pada koperasi syariah.

(3) Regulator

Hasil *indepth-interview* dengan pakar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah didapati bahwa permasalahan aspek regulator dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah (i) kurangnya dukungan aturan (ii) lemahnya pembinaan dan pengawasan.

Tabel IV.17
Node Masalah Eksternal Regulator



Sumber: Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Jawaban responden melalui kuesioner perbandingan (*pairwise comparison*) menunjukkan bahwa prioritas masalah dalam aspek regulator ini adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai (0,500). Sedangkan kurangnya dukungan aturan memiliki nilai sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* menurut keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek regulator.

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0,5000), sedangkan kurangnya dukungan dari regulator memiliki nilai sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* kelompok responden pakar dalam menentukan prioritas masalah regulator adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden menentukan prioritas masalah regulator dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut kelompok responden regulator, nilai prioritas adalah lemahnya pembinaan dan pengawasan dengan nilai (0,5000), sedangkan kurangnya dukungan aturan hanya memiliki nilai (0,5000). Nilai *rater agreement* adalah (W:0,1211), artinya nilai kesepakatan yang tinggi 12 persen dalam menentukan prioritas masalah regulator dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

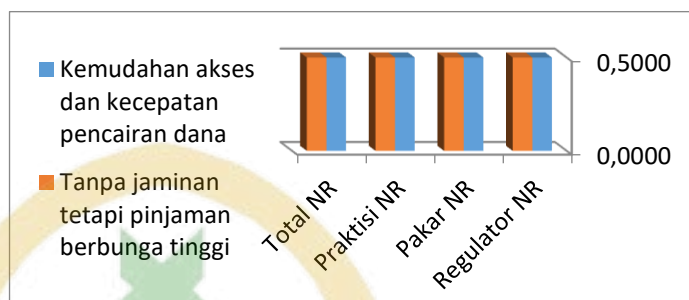
(4) Kompetitor

Berdasarkan hasil *indepth-interview* dengan pakar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah didapati bahwa permasalahan aspek kompetitor dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah (i)

kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana (ii) tanpa jaminan pinjaman berbunga tinggi.

Gambar IV.18

Prioritas Node Eksternal Kompetitor



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Jawaban responden melalui kuesioner perbandingan (*pairwise comparison*) menunjukkan bahwa prioritas masalah dalam aspek kompetitor ini adalah kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana dengan nilai (0,500). Sedangkan pinjaman tanpa jaminan dengan bunga tinggi memiliki nilai sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* menurut keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas masalah aspek kompetitor.

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama adalah kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana dengan nilai (0,5000), sedangkan pinjaman tanpa jaminan dengan bunga tinggi memiliki nilai sebesar (0,5000). Nilai *rater agreement* kelompok responden pakar dalam menentukan

prioritas masalah regulator adalah sebesar (W:0,1211) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden menentukan prioritas masalah kompetitor dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Menurut kelompok responden regulator, nilai prioritas adalah kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana dengan nilai (0,5000), sedangkan pinjaman tanpa jaminan bunga tinggi hanya memiliki nilai (0,5000). Nilai *rater agreement* adalah (W:0,1211), artinya nilai kesepakatan yang tinggi 12 persen dalam menentukan prioritas masalah regulator dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

4) Hasil Analisis Prioritas Solusi

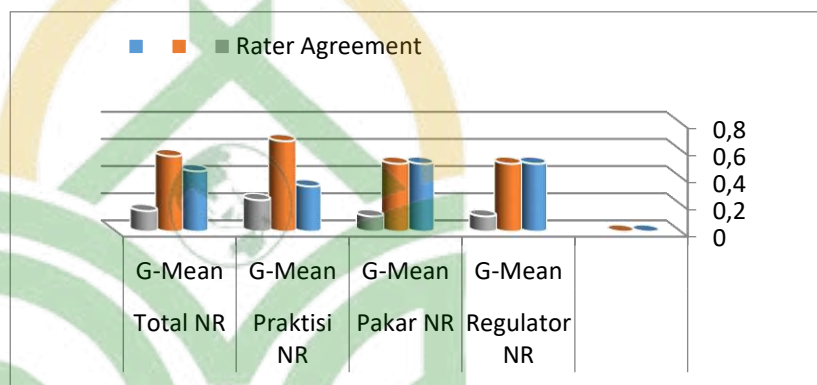
Jaringan kompleks dalam ANP tidak hanya menentukan prioritas masalah yang dikaji namun juga menentukan prioritas solusi sebagai jawaban permasalahan yang dihadapi. Sebagaimana dalam kriteria masalah, kriteria solusi juga terbagi pada solusi eksternal dan internal. Setelah dianalisa jawaban responden maka didapatkan bahwa solusi prioritas dalam pengembangan koperasi syariah Tapanuli Tengah adalah solusi internal dengan nilai (0,5556). Sedangkan solusi eksternal sebesar (0,4444). Tidak adanya selisih kedua kriteria ini menunjukkan besarnya pengaruh kedua kriteria terhadap solusi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Nilai *rater*

agreement adalah sebesar (W:0,1520) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kriteria solusi.

a) Prioritas Kriteria Solusi

Penilaian prioritas keseluruhan responden ini dapat dijabarkan pula menurut penilaian kelompok responden menurut kelompok.

Tabel IV.19
Prioritas Kriteria Solusi



Sumber : Olah Data ANP SuperDecision 2025

Menurut responden pakar, prioritas utama dalam solusi adalah solusi internal dengan nilai (0,5000), sedangkan solusi eksternal memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* dari kelompok responden pakar adalah sebesar (W:0,1120) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden sehingga tingkat kesepakatannya rendah.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama kriteria solusi adalah internal dengan nilai (0,5000), sedangkan solusi eksternal memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement*

kelompok responden regulator adalah (W:0,1120) menunjukkan tingkat kesepakatan jawaban responden yang rendah.

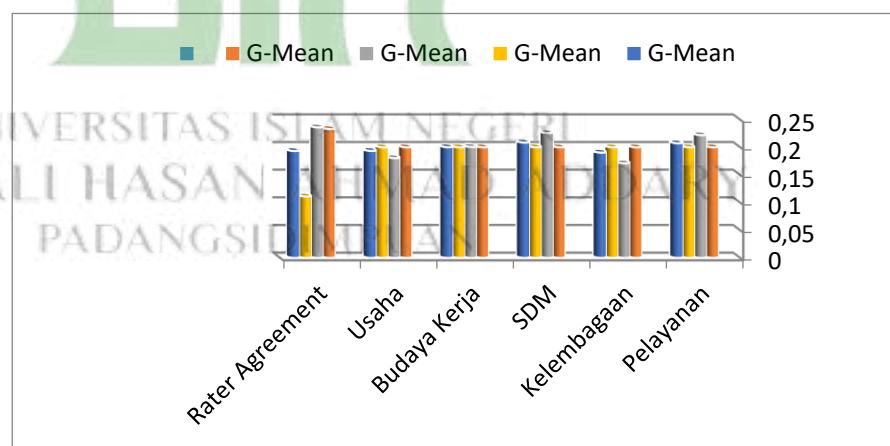
Menurut kelompok responden praktisi, prioritas utama dalam kriteria solusi adalah solusi internal dengan nilai (0,6667) sedangkan solusi internal adalah sebesar (0,3333). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,2320) menunjukkan tingkat kesepakatan responden yang sempurna. Artinya keseluruhan responden praktisi sepakat dalam menentukan prioritas solusi.

b) Prioritas Kluster Solusi

(1) Kluster Solusi Internal

Kluster solusi internal terbagi kepada (i) SDM, (ii) lembaga (iii) pelayanan (iv) usaha dan (v) budaya kerja.

Gambar IV.20
Prioritas Kriteria Solusi Internal



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis jawaban responden didapatkan hasil prioritas solusi internal bahwa solusi SDM merupakan prioritas

utama dengan nilai (0,2086) diikuti solusi pelayanan dengan nilai (0,2073), solusi budaya kerja dengan nilai (0,2002), solusi budaya kerja dengan nilai (0,178) solusi usaha dengan nilai (0,1935) dan solusi kelembagaan senilai (0,1904). Hasil *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W:0,1933) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan Penilaianprioritas kluster solusi internal oleh keseluruhan responden.

Kelompok responden pakar memberikan penilaian bahwa prioritas utama dalam kluster solusi internal adalah solusi SDM dengan nilai (0,2258) diikuti oleh solusi pelayanan dengan nilai (0,2220), solusi budaya kerja dengan nilai (0,2007) solusi usaha dengan nilai (0,1804) dan solusi kelembagaan dengan nilai (0,1711). Hasil kesepakatan responden pakar dalam penentuan prioritas ini adalah (W:0,236). Artinya jawaban responden adalah bervariasi sehingga tingkat kesepakatannya rendah.

Kelompok responden regulator memberikan penilaian dengan prioritas kluster solusi SDM dengan nilai (0,2000) diikuti oleh solusi kelembagaan dengan nilai (0,2000), solusi usaha dengannilai (0,2000), solusi budaya kerja dengan nilai (0,2000) dan solusi pelayanan dengan nilai (0,2000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,2330) yang menunjukkan

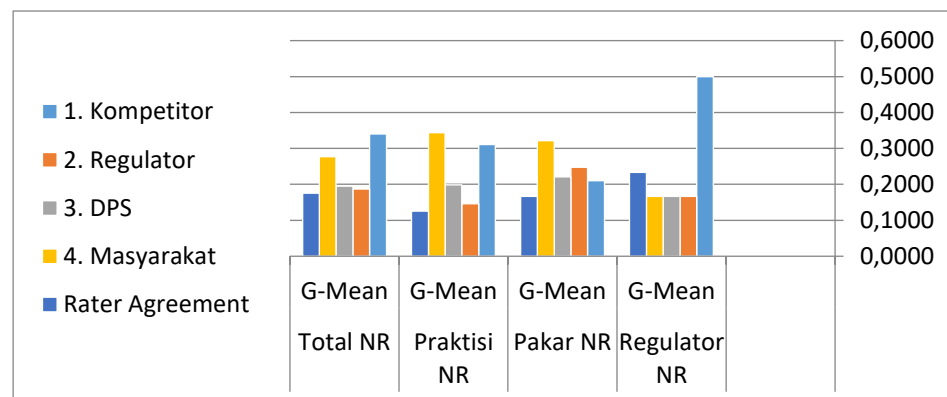
bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas solusi internal sehingga tingkat kesepakatan rendah.

Kelompok responden praktisi memberi penilaian bahwa solusi SDM merupakan solusi prioritas dengan nilai (0,2000), diikuti solusi usaha dengan nilai (0,2000), solusi kelembagaan dengan nilai (0,2000), solusi pelayanan dengan nilai (0,2000) dan solusi budaya kerja dengan nilai (0,2000). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,1110) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas solusi internal.

(2) Kluster Solusi Eksternal

Solusi eksternal menurut hasil *indepth-interview* dengan pakar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah terdiri dari solusi masyarakat, solusi DPS, solusi regulator dan Solusi kompetitor.

Gambar IV. 16
Kluster Solusi Eksternal



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis dari jawaban keseluruhan responden menunjukkan bahwa solusi prioritas dalam kluster eksternal adalah solusi kompetitor dengan nilai (0,3405), diikuti oleh solusi masyarakat dengan nilai (0,2773) dan prioritas terendah adalah solusi DPS dengan nilai (0,1954) dan solusi prioritas kluster terendah adalah relulator senilai (0,1868). Hasil nilai kesepakatan responden dalam menentukan prioritas solusi eksternal adalah sebesar (W:0,1753). Artinya tingkat kesepakatan responden adalah sebesar 18 persen yang menunjukkan masih bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas kluster solusi internal.

Menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam kluster solusi eksternal adalah solusi masyarakat dengan nilai (0,3217), diikuti solusi regulator dengan nilai (0,2473) solusi DPS memiliki nilai (0,2206) dan solusi terendah adalah aspek kompetitor dengan nilai (0,2104). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan responden pakar adalah sebesar (W:0,1667) yang menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan kelompok responden pakar.

Menurut kelompok responden regulator, kluster solusi eksternal yang menjadi prioritas adalah solusi kompetitor dengan nilai (0,5000), diikuti solusi regulator dengan nilai (0,1667) solusi DPS dengan nilai (0,1667) dan hasil aspek

masyarakat senilai (0,1667). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan kelompok responden regulator dalam penentuan prioritas ini adalah sebesar (W: 0,2333) yang menunjukkan tingginya kesepakatan responden regulator yaitu sebesar 23 persen dalam menentukan prioritas kluster solusi eksternal.

Menurut kelompok responden praktisi, prioritas kluster solusi eksternal adalah solusi masyarakat dengan nilai (0,3435), diikuti dengan solusi kompetitor dengan nilai (0,3111) solusi DPS dengan nilai (0,1990) dan yang terendah adalah regulator senilai (0,1463). Hasil *rater agreement* tingkat kesepakatan responden praktisi dalam penentuan prioritas ini adalah sebesar (W:0,1259). Artinya terdapat 13 persen tingkat kesepatan responden praktisi yang menunjukkan masih bervariasinya jawaban responden.

c) Prioritas Node Solusi

(1) Prioritas Node Solusi Internal

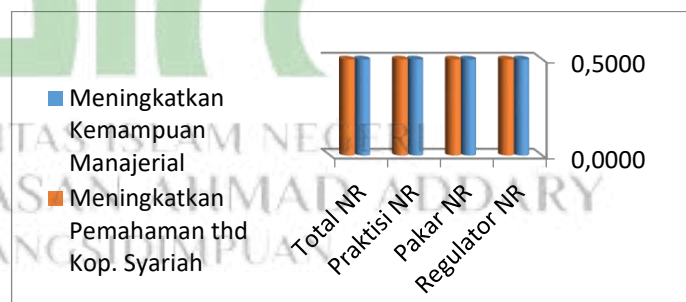
Prioritas node solusi internal terbagi kepada (i) SDM, (ii) kelembagaan, (iii) usaha, (iv) pelayanan dan (v) budaya kerja. Hasil prioritas node solusi internal ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

(a) SDM

Dalam kriteria solusi SDM terdapat bagian sub (node) yang terdiri dari (i) meningkatkan kemampuan manajerial dan (ii) meningkatkan pemahaman tentang koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil jawaban responden melalui kuesioner perbandingan didapatkan bahwa meningkatkan kemampuan manajerial merupakan prioritas utama dengan nilai (0,564). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,435). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W: 0,1222) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas.

Tabel IV.22
Node Solusi Internal SDM



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama dalam node solusi SDM adalah meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai (0,5000). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* sebesar (0,1222) yang menunjukkan

rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama juga meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai 0,5000. Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden.

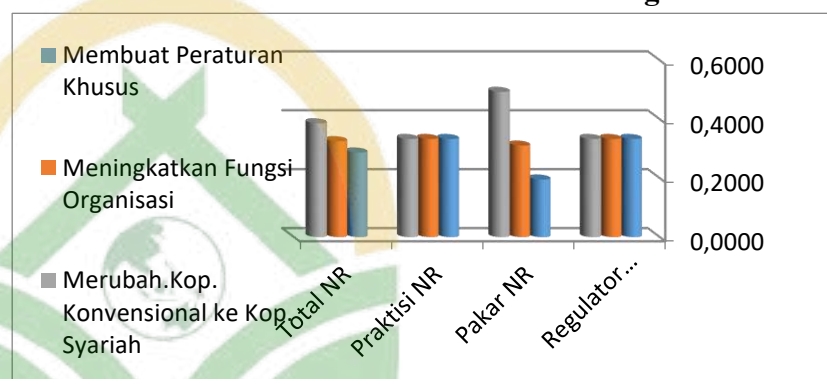
Menurut kelompok praktisi, prioritas utama juga meningkatkan kemampuan manajerial dengan nilai (0,5000). Sedangkan meningkatkan pemahaman memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* juga sebesar (W:0,1222), artinya hanya terdapat 12 persen tingkat kesepakatan responden.

(b) Kelembagaan

Solusi kelembagaan dapat dilihat dalam beberapa node yaitu (i) membuat aturan khusus, (ii) meningkatkan fungsi organisasi dan (iii) merubah koperasi konvensional menjadi syariah. Hasil dari jawaban keseluruhan responden melalui kuesioner perbandingan didapatkan prioritas bahwa node solusi merubah koperasi konvensional menjadi syariah merupakan prioritas utama dengan nilai (0,3867) diikuti meningkatkan fungsi

organisasi (0,3258). Sedangkan prioritas terendah adalah membuat aturan khusus dengan nilai (0,2875). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,3867) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas.

Tabel IV.23
Prioritas Node Solusi Internal Kelembagaan



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah merubah koperasi konvensional menjadi syariah dengan nilai (0,4934) meningkatkan fungsi organisasi dengan nilai (0,3108), diikuti prioritas terendah adalah membuat aturan khusus dengan nilai (0,1958). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,253) yang menunjukkan cukup tingginya tingkat kesepakatan responden pakar dalam menentukan prioritas.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah meningkatkan fungsi organisasi dengan nilai (0,3333), diikuti dengan nilai yang sama yaitu merubah

koperasi konvensional menjadi syariah dengan nilai (0,333) dan prioritas terendah adalah membuat aturan khusus dengan nilai (0,3333). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,3444) yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesepakatan responden.

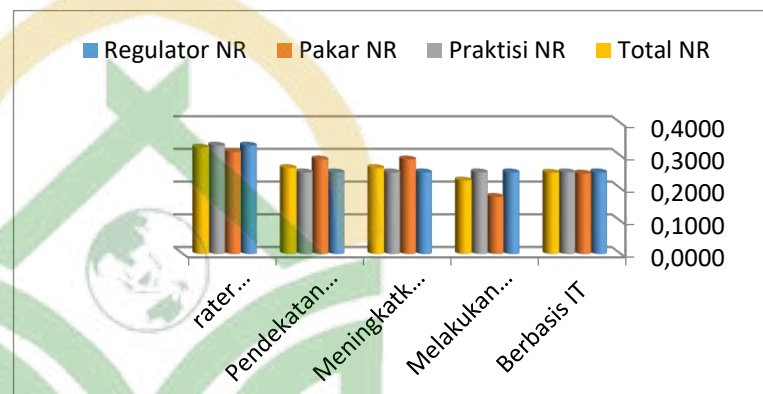
Kelompok responden praktisi memberi penilaian bahwa meningkatkan alat fungsi organisasi sebagai prioritas dengan nilai (0,333), diikuti oleh membentuk aturan khusus dengan nilai (0,333) dan merubah koperasi konvensional menjadi syariah dengan nilai (0,333). Hasil *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah sebesar (W:0,323). Artinya tingkat kesepakatan responden adalah tinggi.

(c) Usaha

Hasil indepth interview menunjukkan bahwa node solusi usaha terbagi pada (i) berbasis IT, (ii) melakukan rapat komite, (iii) meningkatkan modal dan (iv) melakukan pendekatan anggota kredit. Berdasarkan hasil analisis jawaban responden didapatkan bahwa node solusi pendekatan anggota kredit merupakan prioritas utama dengan nilai (0,2631) diikuti peningkatan modal dengan nilai (0,2631), berbasis IT dengan nilai

(0,2488) dan prioritas terendah adalah melakukan rapat komite dengan nilai (0,2250). Hasil tingkat kesepakatan responden adalah (W: 0,3257) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas.

Tabel IV.24
Prioritas Node Solusi Internal Usaha



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Menurut pakar prioritas utama pada node solusi usaha adalah meningkatkan modal dengan nilai (0,2894) diikuti

oleh peningkatan anggota kredit memiliki nilai (0,2894), berbasis IT dengan nilai (0,2463) dan prioritas paling rendah berada pada aspek melakukan rapat komite dengan nilai (1750). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,313), artinya terdapat 31 persen tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas node solusi usaha.

Menurut regulator memberi penilaian bahwa meningkatkan finansial sebagai prioritas dengan nilai (0,2500), diikuti pendekatan anggota kredit macet dengan

nilai (0,2500), melakukan rapat komite dengan nilai (0,2500) dan berbasis IT dengan nilai (0,2500). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,332) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator.

Menurut praktisi menyatakan bahwa prioritas utama adalah berbasis IT memiliki nilai (0,2500), diikuti pendekatan anggota kredit macet dengan nilai (0,2500) meningkatkan finansial dengan nilai (0,2500) dan melakukan rapat komite dengan nilai (0,2500). Tingkat kesepakatan responden adalah (W:0,332) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi.

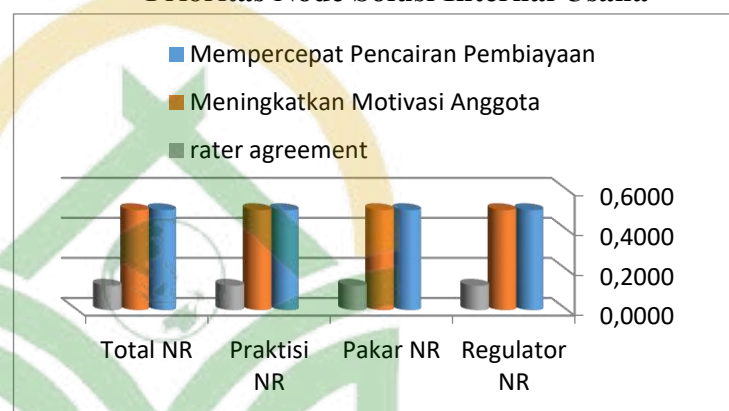
(d) Pelayanan

Berdasarkan indepth interview dengan pakar didapatkan bahwa node solusi pelayanan adalah (i) mempercepat pencairan pembiayaan dan (ii) meningkatkan motivasi anggota. Hasil analisis jawaban responden diperoleh bahwa mempercepat pencairan pembiayaan merupakan prioritas utama dengan nilai (0,500) dan meningkatkan pendampingan memiliki nilai (0,500). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222).

Berdasarkan kelompok responden didapatkan hasil menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah

mempercepat pencairan pembiayaan dengan nilai (0,500) sedangkan meningkatkan motivasi anggota memiliki nilai (0,500). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah (W:0,1222) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden pakar.

Tabel IV.25
Prioritas Node Solusi Internal Usaha



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama adalah mempercepat pencairan pembiayaan (0,5000) dan meningkatkan motivasi anggota dengan nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,1222) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi usaha.

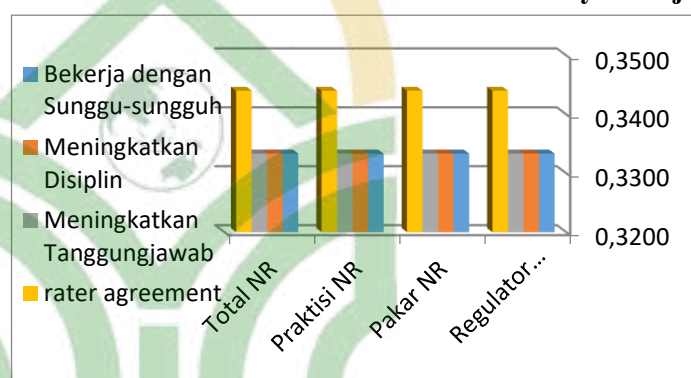
Menurut kelompok responden praktisi, prioritas utama dalam node solusi usaha ini adalah (0,5000) dan meningkatkan motivasi anggota dengan nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang

menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden praktisi.

(e) Budaya Kerja

Hasil *indepth interview* dengan pakar, didapatkan bahwa node solusi budaya kerja terbagi (i) bekerja dengan sungguh sungguh, (ii) meningkatkan disiplin dan (iii) meningkatkan tanggung jawab.

Gambar IV.26
Prioritas Node Solusi Internal Budaya Kerja



Hasil analisis terhadap jawaban responden

didapatkan bahwa node solusi meningkatkan kerja keras merupakan prioritas utama dengan nilai (0,333), diikuti meningkatkan disiplin dengan nilai (0,333) dan nilai terendah adalah meningkatkan tanggung jawab dengan nilai (0,333). *Rater agreement* keseluruhan responden dalam menentukan prioritas budaya kerja adalah (W:0,344). Hasil ini menunjukkan sangat rendahnya tingkat kesepakatan responden.

Berdasarkan kelompok responden dapat diketahui prioritas budaya kerja menurut kelompok responden pakar menyatakan bahwa prioritas utama dalam node solusi budaya kerja adalah meningkatkan kerja keras (0,3333), meningkatkan disiplin (0,3333) dan meningkatkan tanggung jawab dengan nilai (0,3333). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar memiliki nilai (W:0,3444) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Menurut kelompok responden regulator prioritas utama adalah meningkatkan disiplin dengan nilai (0,3333), diikuti bekerja sungguh sungguh dengan nilai (0,3333) dan meningkatkan kerja keras dengan nilai (0,3333). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,3444) menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam prioritas node solusi budaya kerja.

Menurut kelompok responden praktisi prioritas utama adalah meningkatkan tanggung jawab memiliki nilai (0,3333), diikuti bekerja sungguh sungguh dengan nilai (0,3333) dan meningkatkan disiplin dengan nilai (0,3333). *Rater agreement* adalah (W:0,3444) menunjukkan sangat

tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas node solusi budaya kerja.

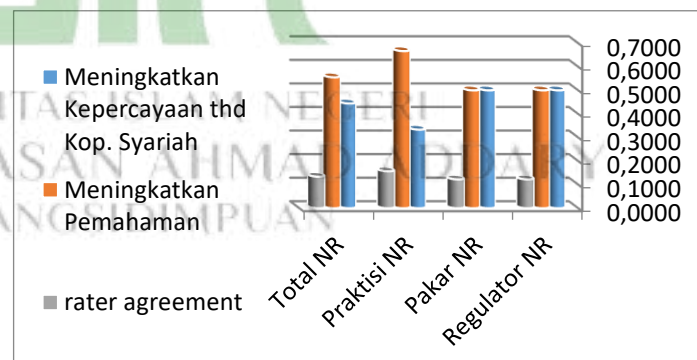
(2) Prioritas Node Solusi Eksternal

Kriteria solusi eksternal sebagaimana dijelaskan sebelumnya terbagi pada solusi masyarakat, DPS dan regulator. Masing-masing variabel kluster ini terbagi pada beberapa sub variabel (node) sebagai berikut:

(a) Masyarakat

Node solusi masyarakat terbagi pada (i) meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah Tapanuli Tengah dan (ii) Meningkatkan pemahaman.

Gambar IV.27
Prioritas Node Solusi Eksternal Masyarakat



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Setelah dilakukan analisis terhadap jawaban keseluruhan responden didapatkan bahwa prioritas utama dalam node solusi masyarakat adalah meningkatkan

pemahaman dengan nilai (0,5556). Sedangkan solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah Tapanuli Tengah memiliki nilai sebesar (0,4444).

Sedikitnya selisih antara kedua node ini menunjukkan bahwa node tersebut adalah solusi penting dalam solusi masyarakat. Bila dilihat dari hasil kesepakatan responden *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1337) yang menunjukkan sangat rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas disebabkan karena bervariasinya jawaban responden.

Berdasarkan penilaian keseluruhan responden diatas dapat pula dilihat dari sisi kelompok responden menurut kelompok responden pakar, prioritas utama dalam node solusi masyarakat adalah meningkatkan pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah dengan nilai (0,5000).

Sedangkan node solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah Tapanuli Tengah memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah sebesar (W: 0,1222). Artinya hanya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan masyarakat yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas node solusi masyarakat.

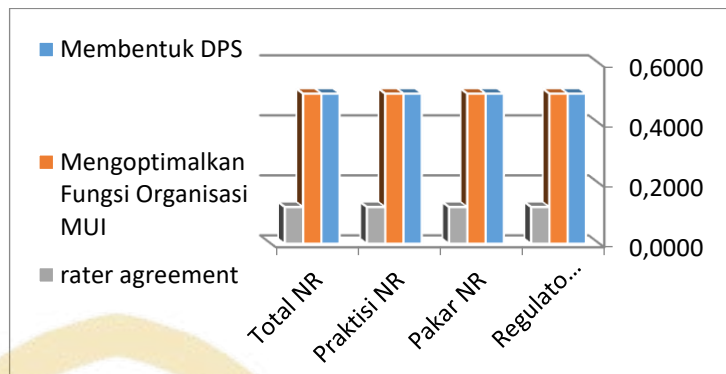
Kelompok responden regulator memberikan penilaian bahwa meningkatkan pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah juga merupakan prioritas utama dengan nilai (0,5000). Sedangkan node solusi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah memiliki nilai (0,5000). Sebagaimana kelompok responden pakar, tingkat kesepakatan responden regulator juga sebesar (W: 0,1222) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan masyarakat dalam menentukan prioritas node solusi masyarakat.

Kelompok responden praktisi memberikan penilaian bahwa meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi syariah dengan nilai (0,3333). Sedangkan meningkatkan pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah memiliki nilai (0,6667). Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah (W:0,1566) yang menunjukkan rendahnya kesepakatan responden dalam menentukan prioritas ini.

(b) DPS

Node solusi Dewan Pengawas Syariah (DPS) terbagi pada dua node yaitu (i) membentuk DPS (ii) mengoptimalkan fungsi organisasi.

Gambar IV.28
Prioritas Node Solusi Eksternal DPS



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil penilaian keseluruhan responden melalui kuesioner perbandingan diperoleh bahwa membentuk DPS merupakan prioritas utama dengan nilai (0,5000), diikuti oleh aspek mengoptimalkan fungsi organisasi dengan nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* dengan nilai (W:0,1222) yang menunjukkan masih tingginya tingkat kesepakatan keseluruhan responden.

Menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah optimalisasi fungsi organisasi dengan nilai (0,5000). Sedangkan node solusi menambahkan keanggotaan DPS memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang menunjukkan sangat tingginya (sempurna) tingkat kesepakatan responden. Artinya semua responden pakar sepakat dalam penentuan prioritas node solusi DPS ini.

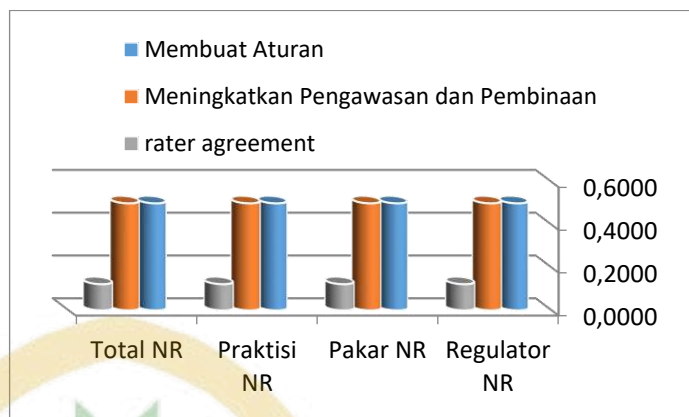
Kelompok responden regulator memberikan penilaian bahwa prioritas utama adalah membentuk DPS di koperasi syariah dengan nilai (0,5000), diikuti optimalisasi fungsi organisasi dengan nilai (0,5000) Hasil *rater agreement* kelompok responden regulator adalah sebesar (W:0,1222) yang menunjukkan tingginya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi DPS.

Kelompok responden praktisi berpandangan prioritas utama adalah pembentukan DPS dengan nilai (0,5000), diikuti aspek optimalisasi fungsi organisasi MUI memiliki nilai (0,5000). Tingkat kesepakatan *rater agreement* responden praktisi dalam menentukan prioritas ini adalah (W:0,1222). Artinya tingkat kesepakatan yang sempurna dari kelompok responden praktisi.

(c) Regulator

Node solusi regulator hasil dari *indepth-interview* dengan pakar terdiri dari (i) membuat kebijakan aturan dan (ii) meningkatkan pembinaan dan pengawasan.

Gambar IV.29
Prioritas Node Solusi Eksternal Regulator



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis jawaban responden didapati bahwa nilai prioritas node solusi regulator adalah membuat aturan dengan nilai (0,5000). Sedangkan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W: 0,1222). Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas node solusi regulator.

Penilaian keseluruhan responden dapat pula diuraikan berdasarkan kelompok responden, maka didapatkan nilai prioritas sebagai berikut: Menurut kelompok responden pakar, membuat aturan merupakan prioritas dengan nilai (0,5000), sedangkan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai(0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang

menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Kelompok responden regulator memberikan nilai bahwa meningkatkan pembinaan dan pengawasan merupakan prioritas dengan nilai (0,5000), sedangkan membuat kebijakan memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang juga menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi regulator.

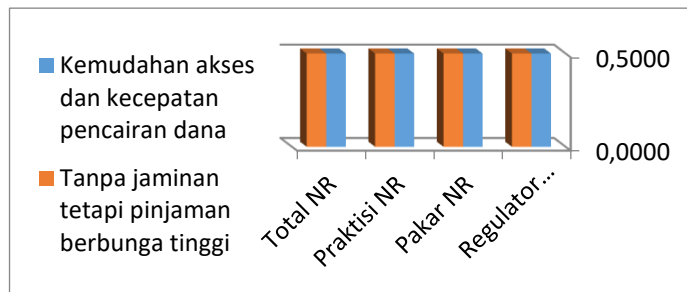
Kelompok responden praktisi memberikan nilai bahwa membuat aturan merupakan prioritas utama dengan nilai (0,5000) dan meningkatkan pembinaan dan pengawasan memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* juga sama dengan responden lainnya yaitu (W:0,1222).

Artinya hanya terdapat 11 persen tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas node solusi regulator.

(d) Kompetitor

Node solusi regulator hasil dari indepth interview dengan pakar terdiri dari (i) kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana (ii) Tanpa Jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi.

Gambar IV.30
Prioritas Node Solusi Eksternal Kompetitor



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

Hasil analisis jawaban responden didapati bahwa nilai prioritas node solusi kompetitor adalah kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana dengan nilai (0,5000). Sedangkan tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* keseluruhan responden adalah sebesar (W: 0,1222). Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden dalam menentukan prioritas node solusi kompetitor.

Penilaian keseluruhan responden dapat pula diuraikan berdasarkan kelompok responden, maka didapatkan nilai prioritas sebagai berikut: Menurut kelompok responden pakar, kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana merupakan prioritas dengan nilai (0,5000), dan tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement*

adalah sebesar (W:0,1222) yang menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden pakar.

Kelompok responden regulator memberikan nilai bahwa kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana prioritas dengan nilai (0,5000), dan tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* adalah sebesar (W:0,1222) yang juga menunjukkan rendahnya tingkat kesepakatan responden regulator dalam menentukan prioritas node solusi kompetitor.

Kelompok responden praktisi memberikan nilai bahwa kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana merupakan prioritas utama dengan nilai (0,5000) dan tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi memiliki nilai (0,5000). Hasil *rater agreement* juga sama dengan responden lainnya yaitu (W:0,1222). Artinya hanya terdapat 12 persen tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas node solusi kompetitor.

5) Hasil Analisis Prioritas Strategi

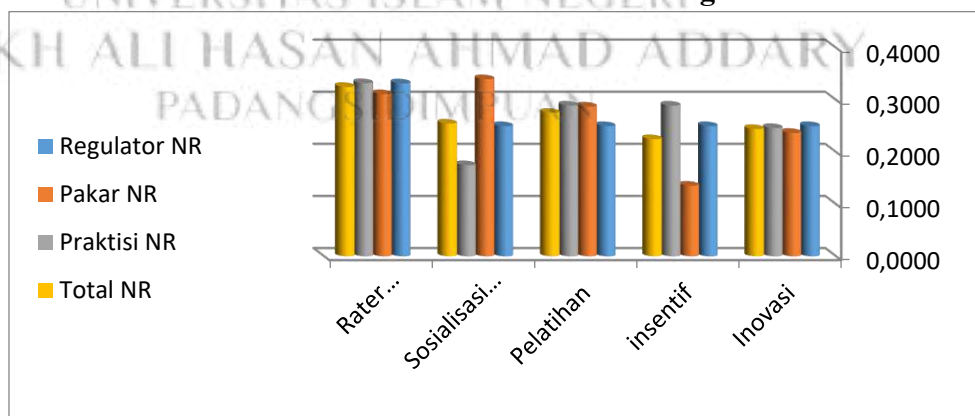
Strategi dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah terdiri dari (i) inovasi produk, (ii) insentif, (iii) pelatihan intensif dan (iv) sosialisasi dan promosi. Setelah dilakukan analisa terhadap hasil jawaban kuesioner perbandingan (*pairwise*

comparison) dari keseluruhan responden diperoleh prioritas pelatihan intensif memiliki nilai (0,2250), sosialisasi dan promosi dengan nilai (0,2550) inovasi produk dengan nilai (0,2444) dan prioritas terendah adalah inovasi dengan nilai (0,2550). Hasil *rater agreement* sebesar (W:0,3252) yang menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas strategi pengembangan koperasi syariah Tapanuli Tengah.

Hasil kajian keseluruhan responden memperkuat kajian yang dilakukan oleh Subianto dalam kajiannya tentang pengaruh gaji dan insentif terhadap kinerja karyawan juga menyatakan bahwa secara parsial variabel gaji dan insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen (gaji dan insentif) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)¹¹².

Gambar IV.31

Analisis Prioritas Strategi



Sumber : Olah Data ANP *SuperDecision* 2025

¹¹² Subianto Marianus, "Pengaruh Gaji dan Intensif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten," *e-Journal Administrasi Bisnis* 4, no. 3 (2016): 698.

Apabila diuraikan menurut kelompok responden maka didapatkan hasil menurut kelompok responden pakar prioritas utama adalah sosialisasi dan promosi dengan nilai (0,3400), diikuti oleh pelatihan memiliki nilai (0,2873), inovasi produk dengan nilai (0,2370) dan insentif dengan nilai (0,1357). Hasil *rater agreement* kelompok responden pakar adalah (W:0,3113) artinya hanya terdapat 31 persen jawaban responden yang sepakat dalam menentukan prioritas strategi.

Menurut kelompok responden regulator, prioritas utama dalam strategi adalah insentif dengan nilai (0,2500), diikuti oleh pelatihan secara intensif dengan nilai (0,2500), sosialisasi dan promosi memiliki nilai (0,2500) dan inovasi produk dengan nilai (0,2500). Hasil *rater agreement* adalah (W:0,332) menunjukkan bervariasinya jawaban responden dalam menentukan prioritas strategi.

Kelompok responden praktisi memberi prioritas penilaian dengan insentif sebagai prioritas utama dengan nilai (0,2894), pelatihan dengan nilai (0,2894), inovasi produk dengan nilai (0,2463) dan sosialisasi dan promosi dengan nilai (0,1750). Hasil *rater agreement* kelompok responden praktisi adalah (W:0,3324) yang menunjukkan cukup tingginya tingkat kesepakatan responden praktisi dalam menentukan prioritas strategi.

D. Pembahasan hasil penelitian

Berdasarkan permasalahan pada penelitian model pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut:

1) Apa faktor dominan permasalahan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan membandingkan faktor permasalahan internal dan eksternal, dapat disimpulkan permasalahan yang paling dominan atas koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah terkait permasalahan faktor internal yaitu masalah SDM dengan elemen masalah rendahnya kemampuan manajerial.

a) Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam koperasi syariah itu sendiri. Faktor ini berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), bentuk kelembagaan, aspek usaha, pelayanan dan sistem budaya kerja pada koperasi syariah. Dimana permasalahan yang paling dominan atas koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah terkait permasalahan faktor internal yaitu masalah SDM dengan elemen masalah rendahnya kemampuan manajerial.

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran yang sangat vital dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan koperasi, terlebih lagi dalam konteks koperasi syariah yang tidak hanya

mengedepankan efisiensi ekonomi, tetapi juga kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, profesional, dan memiliki pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai Islam menjadi pilar utama dalam menjalankan kegiatan usaha koperasi yang berlandaskan pada prinsip keadilan, transparansi, dan larangan riba. Dasuki menyampaikan Pelaku pengelola koperasi yang profesional dan kompeten, serta mampu menciptakan kreativitas dan inovasi diperlukan untuk dapat mengembangkan potensi besar koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tenga.

SDM yang baik akan berdampak pada peningkatan usaha, sesuai dengan pendapat Dr. Rukiah dan Matondang dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menyatakan bahwa SDM yang berkualitas bisa membentuk peningkatan kinerja dan peningkatan penjualan usaha.¹¹³

Aspek permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) berupa rendahnya kemampuan manajerial baik dalam segi teknis dan bekerjasama di koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah menggambarkan belum optimalnya pelaku koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan observasi dan *in depth-interview* yang penulis lakukan pada salah satu responden yang merupakan pelaku koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah diperoleh

¹¹³ Zulaika Rukiah, *Islamic Human Capital in Financial Institution*, Cet. I (Bogor: ByPass PT. Jawa Mediasindo Lestari, 2021), <https://books.google.co.id/books/reader?id>.

bahwa mayoritas pelaku cikal bakal koperasi syariah justru memiliki latar belakang pendidikan non syariah dan SLTA. Selain itu, pengurus koperasi juga merupakan *double job holder*, dimana koperasi merupakan pekerjaan tambahan disamping adanya pekerjaan utama seperti ASN pada berbagai macam dinas dan wiraswasta.

Latar belakang pendidikan dan *double job holder* diindikasikan sebagai penyebab masih rendahnya kemampuan manajerial yang ada pada cikal bakal koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Pendidikan formal yang relevan (seperti manajemen, bisnis, atau ekonomi) memberikan dasar teoritis yang penting dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengorganisasian sehingga sangat berpengaruh dalam meningkatkan keterampilan praktis manajerial koperasi.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Kharisma menyampaikan permasalahan yang dihadapi koperasi syariah yaitu SDM yang belum profesional, dukungan pemerintah yang rendah serta kurangnya modal dalam koperasi syariah.¹¹⁴ Permasalahan yang dihadapi koperasi syariah mencakup rendahnya kualitas SDM, minimnya bimbingan dan pembinaan dari pihak terkait, keterbatasan teknologi, kurangnya sumber daya modal, manajemen yang masih bersifat tradisional, sulitnya dalam memasarkan produk. Hal ini juga

¹¹⁴ Kharisma Rindang Sejati, "Mengurai Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Lombok: Pendekatan Analytic Network Process," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Islam* 3 No. 1 (2021), <https://journal.laaroiba.com/index.php/alkharaj/article/view/301>.

ditemukan dalam penelitian Rusydiana, dkk.¹¹⁵ Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan Desmal menunjukkan jawaban responden bahwa masalah prioritas adalah aspek internal dimana yang menjadi prioritas adalah SDM. Prioritas strategi pengembangan KJKS BMT Kelurahan se-Kota Padang adalah meningkatkan insentif.¹¹⁶

b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar koperasi, yang biasanya berada di luar kendali langsung pengurus koperasi. Faktor ini berkaitan dengan masyarakat, Dewan Pengawas Syariah (DPS), regulator dan kompetitor. Dimana dalam aspek-aspek eksternal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah, hasil penelitian menunjukkan masalah dominan adalah kompetitor dengan elemen permasalahan kemudahan akses & percepatan pencairan dana dan koperasi yang tidak memberikan jaminan pinjaman namun memiliki bunga tinggi.

Kompetitor pada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah adalah pihak-pihak atau lembaga lain yang menjalankan kegiatan usaha sejenis dan berpotensi merebut atau berbagi pangsa pasar dengan koperasi syariah, baik secara langsung maupun tidak

¹¹⁵ Aam S Rusydiana and Abrista Devi, "Aplikasi Metode Analytic Network Process (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Mall Wat-Tamwiil (BMT) di Indonesia," t.t., https://www.academia.edu/5769858/APLIKASI_METODE_ANALYTIC_NETWORK_PROCES_S_ANP_UNTUK_MENGURAI_PROBLEM_PENGEMBANGAN_BAITUL_MAAL_WAT_TAMWIIL_BMT_DI_INDONESIA.

¹¹⁶ Fazri, "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Wal Wat Tamwiil (BMT) Kelurahan di Kota Padang Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)."

langsung. Kompetitor ini bisa berasal dari lembaga keuangan lain, sesama koperasi (konvensional), maupun dari sektor informal yang menyediakan layanan serupa. Berikut pernyataan berdasarkan *in depth-interview* yang penulis lakukan pada salah satu responden Ibu Sri Mulyati yang merupakan pelaku koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah:

“...Mayoritas masyarakat saat ini berfikir instan, tidak mau dengan sistem yang ribet seperti dokumen-dokumen yang perlu dilengkapi untuk jaminan pinjaman. Masyarakat lebih menyukai koperasi rentenir yang meskipun berbunga tinggi tapi sedikit administratifnya.”¹¹⁷

Begitu juga dengan pendapat Ibu Cherly Sinaga yang menyampaikan bahwa alasan meminjam uang melalui koperasi rentenir karena desakan ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dana berobat dan sekolah anak.¹¹⁸

Koperasi rentenir adalah bentuk koperasi yang memberikan pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi dan syarat yang memberatkan. Meski tidak sesuai dengan prinsip dasar koperasi, keberadaan koperasi rentenir terus berkembang dan menarik minat banyak anggota masyarakat. Fenomena ini menimbulkan berbagai pertanyaan terkait alasan dan faktor-faktor yang mendorong

¹¹⁷ Sri Mulyati, Nasabah Koperasi Rentenir, Wawancara, 8 September 2024.

¹¹⁸ Cherly Sinaga, Nasabah Koperasi Rentenir, Wawancara, 8 September 2024.

masyarakat untuk memilih koperasi rentenir dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya.

Sementara itu hakikat koperasi syariah sama seperti koperasi umum, yaitu bekerja sama untuk kesejahteraan anggota, namun koperasi ini beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang sesuai dengan nilai-nilai islam. Pembagian keuntungan di koperasi syariah menggunakan sistem bagi hasil (*profit-sharing*) yang sesuai dengan akad-akad syariah, seperti *mudharabah* (kemitraan usaha) dan *musyarakah* (kemitraan modal). Koperasi syariah berfungsi untuk mendukung kesejahteraan ekonomi anggota dan masyarakat sekitar melalui produk-produk keuangan syariah, seperti pembiayaan tanpa riba dan tabungan berdasarkan akad syariah.

Perhatian terhadap aspek kompetitor ini didukung dengan rendahnya keterlibatan dari regulator dan pakar. Salah satunya dari Majelis Ulama Indonesia (MUI). MUI adalah organisasi keagamaan di Indonesia yang terdiri dari para ulama, cendekiawan, dan tokoh Islam dari berbagai ormas Islam. Didirikan pada tahun 1975, MUI memiliki peran penting sebagai lembaga yang memberikan fatwa, nasihat keagamaan, serta turut berperan dalam pengembangan ekonomi syariah, termasuk di dalamnya mengawasi kehalalan produk dan jasa melalui LPPOM MUI.

Kontribusi perkembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah juga tentunya membutuhkan keterlibatan MUI di

Kabupaten Tapanuli Tengah. Namun dari wawancara yang dilakukan ternyata pihak MUI di Kabupaten Tapanuli Tengah belum sepenuhnya memberikan edukasi dan sosialisasi terkait bahaya riba kemasyarakatan secara khusus. Begitu juga dengan pihak akademisi yang berasal dari bidang ekonomi Islam, manajemen, dan studi koperasi, memiliki peran strategis dalam pengembangan koperasi syariah saat ini juga masih belum memberikan pemahaman kepada masyarakat dan pengelola koperasi tentang prinsip-prinsip ekonomi Islam, seperti larangan riba dan keadilan dalam transaksi.

2) Bagaimana solusi untuk permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

Berdasar sintesis hasil penelitian diperoleh beberapa solusi yang terdiri atas solusi internal dan eksternal. Prioritas solusi internal yang paling dominan yaitu aspek SDM dengan cara meningkatkan kemampuan manajerial dan meningkatkan pemahaman terhadap koperasi syariah. Sedangkan prioritas solusi eksternal adalah aspek kompetitor berupa memberikan literasi keuangan tentang risiko pinjaman berbunga tinggi dan mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal.

a) Solusi Permasalahan Internal

Solusi permasalahan internal merupakan jawaban dari permasalahan dari faktor internal yang terjadi pada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari analisis yang telah dilakukan Prioritas solusi internal yang paling dominan yaitu aspek SDM dengan

cara meningkatkan kemampuan manajerial dan meningkatkan pemahaman terhadap koperasi syariah. Hal ini sejalan dengan permasalahan yang mendominasi di koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu aspek SDM.

Menurut Rukiah sumber daya manusia adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Sedangkan sumber daya manusia syariah adalah sumber daya manusia yang memiliki dan mengamalkan nilai-nilai syariah dalam segala aktivitasnya.¹¹⁹ Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi/ perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal.¹²⁰ Karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi termasuk dalam mengembangkan kemampuan manajerial.

Kemampuan manajerial adalah keterampilan seseorang dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks koperasi syariah, kemampuan manajerial yang baik sangat penting untuk memastikan pengelolaan yang profesional dan sesuai prinsip syariah. adapun kemampuan manajerial dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan manajemen

¹¹⁹ Rukiah, *Islamic Human Capital in Financial Institution*.

¹²⁰ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002).

misalnya dengan mengikuti pelatihan manajerial formal seperti pelatihan manajemen koperasi, kepemimpinan, perencanaan strategis, serta pelatihan khusus ekonomi syariah. Pengembangan kemampuan manajerial dan edukasi tentang pemahaman terhadap koperasi syariah menjadi solusi dari permasalahan kemampuan manajerial yang masih rendah pada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yang diindikasikan dari latar belakang pendidikan pelaku koperasi dan *double job holder*. Peran aktif dari regulator, pakar dan praktisi sangat dibutuhkan untuk terlaksananya solusi tersebut.

Edukasi tentang koperasi syariah bisa didapat dari berbagai sumber legal dan kredibel, baik dari lembaga pemerintah, institusi pendidikan, organisasi keagamaan, hingga platform digital. Selain lembaga pemerintah, lembaga pendidikan khususnya Perguruan Tinggi Islam dan Ekonomi Syariah dan Balai Diklat dan Lapenkop (Lembaga Pendidikan Perkoperasian) dapat berperan aktif mengedukasi tidak hanya pengurus koperasi syariah, namun juga masyarakat umum.

b) Solusi Permasalahan Eksternal

Solusi permasalahan eksternal merupakan jawaban dari permasalahan dari faktor eksternal yang terjadi pada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari analisis yang telah dilakukan Prioritas solusi eksternal yang paling dominan yaitu aspek kompetitor berupa memberikan literasi keuangan tentang risiko pinjaman berbunga tinggi dan mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal.

Solusi atas ancaman kompetitor dari koperasi syariah berupa literasi keuangan tentang risiko pinjaman berbunga tinggi dan mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal merupakan jawaban dari permasalahan eksternal yang terjadi di koperasi syariah Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu kompetitor yang memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk melakukan pinjaman tanpa adanya administrasi yang rumit meskipun dengan bunga tinggi.

Literasi keuangan merupakan kemampuan seseorang untuk memahami dan mengelola aspek-aspek keuangan secara bijak, termasuk dalam hal mengambil keputusan pinjaman. Salah satu bentuk literasi keuangan yang sangat penting adalah pemahaman terhadap risiko pinjaman dengan bunga tinggi. Pinjaman berbunga tinggi, seperti yang kerap dijumpai dalam praktik lembaga keuangan ilegal atau koperasi rentenir, dapat menyebabkan beban finansial yang besar dan berkepanjangan bagi peminjam. Bunga yang tinggi akan membuat jumlah pembayaran menjadi jauh lebih besar daripada nilai pokok yang dipinjam, terutama jika dihitung dalam jangka waktu panjang.

Pengembangan strategi bagi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah perlu dilakukan, mengingat masyarakat yang beragama islam di Kabupaten Tapanuli Tengah yang mencapai 42,53% memiliki harapan terhadap kemajuan perekonomian daerah khususnya dalam bidang lembaga keuangan syariah. Dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem ekonomi berbasis syariah,

perkembangan koperasi syariah yang pesat dan berjalan dengan baik akan memberikan dampak positif bagi perekonomian di Kabupaten Tapanuli Tengah. Keberadaan koperasi di Kabupaten Tapanuli Tengah pada bulan April 2025 yang mencapai 298 koperasi,¹²¹ yang terdiri dari koperasi konvensional sebanyak 275 dan koperasi syariah sebanyak 23 koperasi, masih sulit untuk berkembang dan maju dalam memberikan dampak signifikan bagi kesejahteraan masyarakat, terutama koperasi syariah.

Koperasi rentenir merupakan jenis koperasi yang dalam praktiknya menyimpang dari prinsip koperasi yang sebenarnya. Meskipun secara administratif terdaftar sebagai koperasi, namun operasionalnya cenderung menyerupai praktik rentenir, yaitu dengan memberlakukan bunga pinjaman yang sangat tinggi, syarat pengembalian yang memberatkan, dan tidak transparan dalam pengelolaan keuangan. Kerugian utama dari keberadaan koperasi semacam ini adalah beban bunga yang tidak wajar yang dikenakan kepada anggota, sehingga banyak anggota yang justru terjebak dalam lingkaran utang jangka panjang.

Selain itu, koperasi rentenir tidak menjalankan asas syariah, bahkan mengandung unsur riba, gharar (ketidakjelasan), dan ketidakadilan yang jelas bertentangan dengan prinsip ekonomi Islam. Ketidaktransparanan dalam laporan keuangan dan pengambilan

¹²¹ “Online Data System (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah.”

keputusan juga membuat anggota tidak memiliki kontrol atas jalannya koperasi, dan hal ini melanggar asas demokrasi koperasi. Keberadaan koperasi rentenir juga merusak citra koperasi secara umum di mata masyarakat, sehingga menurunkan kepercayaan publik terhadap koperasi yang sehat dan berbasis syariah.

Koperasi rentenir yang menyalahgunakan status hukumnya juga berpotensi melanggar Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, serta peraturan lainnya yang mengatur tentang lembaga keuangan legal. Oleh karena itu, masyarakat perlu diedukasi agar mampu membedakan antara koperasi syariah yang adil dan amanah, dengan koperasi rentenir yang hanya menguntungkan segelintir pihak dan merugikan anggotanya.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan berbagai peraturan dan perundang-undangan untuk melindungi masyarakat dari praktik koperasi rentenir yang menyimpang dari prinsip dasar koperasi. Secara umum, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menjadi payung hukum utama dalam penyelenggaraan koperasi, yang menekankan asas kekeluargaan, keadilan, dan transparansi dalam pengelolaan koperasi.

Pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM dapat memberikan sanksi administratif hingga pencabutan izin koperasi yang terbukti melanggar. Selain itu, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen juga memberikan dasar hukum bagi

masyarakat yang dirugikan oleh koperasi bermasalah untuk mengajukan pengaduan dan menuntut haknya sebagai konsumen.

3) Bagaimana Strategi yang dilakukan dalam pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

Berdasarkan rumusan pelaksanaan solusi yang telah disepakati atas permasalahan pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah disusun strategi yang mendukung pelaksanaan solusi-solusi tersebut. Melalui strategi, penyelesaian masalah faktor internal dan eksternal akan diselesaikan dengan baik dan diharapkan berjalan efektif dan berkontribusi dalam cikal bakal koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Ada empat strategi yang dirumuskan antara lain Inovasi, insentif, dan pelatihan, serta Sosialisasi dan Promosi. Dari analisis yang telah dilakukan terhadap regulator, pakar dan praktisi disimpulkan keputusan strategi yang diambil adalah memberikan pelatihan.

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor internal paling dominan yang menghambat kinerja dan pertumbuhan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Minimnya pemahaman pengurus dan anggota terhadap prinsip-prinsip ekonomi syariah, lemahnya kemampuan manajerial, serta kurangnya literasi keuangan menyebabkan koperasi syariah kesulitan bersaing secara sehat di tengah meningkatnya tekanan dari kompetitor, seperti bank syariah, BMT, dan koperasi konvensional yang lebih mapan.

Dalam konteks tersebut, pelatihan menjadi instrumen krusial yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pengelolaan koperasi, tetapi juga sebagai sarana edukasi terhadap nilai-nilai dasar koperasi dan prinsip syariah. Melalui pelatihan yang berkelanjutan, pengurus dan anggota koperasi dapat memperoleh pemahaman tentang akad-akad syariah yang sesuai, perencanaan bisnis, manajemen risiko, serta strategi pelayanan anggota yang lebih responsif dan profesional.

Kemampuan ini menjadi penting agar koperasi syariah mampu membangun sistem kelembagaan yang kredibel, mencegah praktik yang menyimpang dari prinsip syariah, serta memperkuat daya saing dalam menghadapi kompetitor yang menawarkan produk dan layanan keuangan yang lebih modern. Oleh karena itu, pelatihan tidak dapat dipandang sebagai kebutuhan tambahan, melainkan sebagai langkah strategis dan mendesak dalam memperkuat fondasi internal koperasi syariah, agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan dalam ekosistem keuangan yang semakin kompetitif.

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020–2024 yang mendukung penguatan SDM koperasi, lembaga seperti Kementerian Koperasi dan UKM (KemenKop UKM) dapat Menyediakan pelatihan dan pembinaan teknis bagi koperasi, termasuk koperasi syariah. Adapun aspek pelatihan dapat terdiri dari pelatihan manajemen koperasi syariah, pelatihan akuntansi koperasi dan pelatihan pemahaman prinsip

syariah. Selain itu lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (*untuk edukasi keuangan syariah*) meskipun tidak secara langsung mengawasi koperasi, OJK memberikan edukasi literasi dan inklusi keuangan syariah melalui workshop, seminar literasi keuangan syariah untuk pelaku usaha mikro dan lembaga keuangan mikro.

E. Keterbatasan hasil penelitian

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan tahapan-tahapan yang mengikuti kaidah ilmiah dengan menggunakan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP). Meskipun demikian, proses memperoleh hasil yang optimal tidaklah mudah. Hal ini disebabkan oleh adanya sejumlah keterbatasan yang dihadapi peneliti selama pelaksanaan penelitian. Namun demikian, peneliti berupaya semaksimal mungkin agar keterbatasan tersebut tidak mengurangi substansi dan nilai dari temuan yang diperoleh. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Subjek penelitian terbatas hanya pada lingkup daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dengan jumlah responden yang meskipun representatif, secara kuantitatif masih kurang pada ketiga kategori regulator, pakar dan praktisi.
- 2) Keterbatasan referensi atau bahan materi berupa buku dan jurnal yang membahas tentang model pengembangan kompleks pada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data lapangan maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Permasalahan-permasalahan yang menjadi penghambat dalam mengembangkan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu terbagi atas dua faktor. Dimana faktor permasalahan yang paling dominan yaitu faktor Internal. Diantara permasalahan-permasalahan internal yang perlu diperhatikan adalah *cluster* masalah SDM berupa rendahnya kemampuan manajerial baik dalam segi teknis dan bekerjasama, sedangkan pada faktor eksternal *cluster* masalah yang perlu diperhatikan adalah pada aspek kompetitor dengan elemen permasalahan kemudahan akses & percepatan pencairan dana dan koperasi yang tidak memberikan jaminan pinjaman namun memiliki bunga tinggi.
2. Untuk penyelesaian masalah yang menjadi penghambat pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah tersebut ditemukan solusi dominan dari solusi masalah internal dan solusi masalah eksternal. Prioritas solusi atas permasalahan internal yaitu aspek SDM dengan cara meningkatkan kemampuan manajerial dan meningkatkan pemahaman terhadap koperasi syariah. Sedangkan prioritas solusi eksternal adalah aspek kompetitor berupa memberikan literasi keuangan tentang risiko pinjaman berbunga tinggi dan mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal.

3. Prioritas strategi untuk penyelesaian masalah Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yaitu dengan memprioritaskan pelaksanaan pelatihan yang bisa dikolaborasikan dengan stakeholder.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting, baik secara praktis maupun teoritis, dalam konteks pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Network Process* (ANP) antara lain:

1. Implikasi Praktis

a. Peningkatan Kapasitas SDM

Ditemukannya faktor internal sebagai hambatan dominan menunjukkan pentingnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) koperasi, khususnya dalam hal kemampuan manajerial dan kerja sama. Oleh karena itu, pengurus koperasi perlu secara aktif mengikuti pelatihan manajemen dan kepemimpinan berbasis syariah, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif untuk memperkuat operasional koperasi.

b. Perbaiki Sistem Pelayanan Koperasi

Penekanan pada aspek pelayanan, seperti percepatan pencairan pembiayaan dan peningkatan motivasi anggota, mengimplikasikan perlunya sistem kerja yang lebih efisien dan transparan. Hal ini menuntut inovasi dalam prosedur pelayanan dan peningkatan kualitas interaksi antara pengurus dan anggota koperasi.

c. Edukasi dan Sosialisasi Kepada Masyarakat

Faktor eksternal berupa kurangnya pemahaman masyarakat tentang koperasi syariah menegaskan perlunya program edukasi publik. Pemerintah daerah dan stakeholder terkait dapat menggalang kampanye literasi keuangan syariah serta melakukan pendekatan berbasis komunitas guna meningkatkan penerimaan dan partisipasi masyarakat terhadap koperasi syariah.

d. Kolaborasi Multi-Stakeholder

Strategi prioritas berupa pelatihan kolaboratif dengan stakeholder mengindikasikan perlunya sinergi antara koperasi, pemerintah daerah, lembaga pendidikan, dan organisasi keagamaan untuk menciptakan ekosistem pendukung yang kuat bagi perkembangan koperasi syariah.

2. Implikasi Teoritis

- a. Temuan ini memperkaya literatur tentang pengembangan koperasi syariah, khususnya dalam konteks daerah yang belum memiliki pemahaman luas terhadap konsep ekonomi syariah.
- b. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam menganalisis faktor-faktor penghambat dan strategi pengembangan lembaga ekonomi berbasis syariah.

C. Saran Penelitian

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti berikutnya yang melakukan penelitian dengan pendekatan yang sama yaitu ANP disarankan supaya menggunakan lebih banyak responden (dengan jumlah ganjil) dari pihak-pihak terkait yang benar-benar kompeten dibidangnya dalam masalah pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Kepada pemangku kepentingan di Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dapat menjadikan hasil penelitian ini menjadi rujukan dalam mengambil keputusan untuk pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.
3. Berdasarkan penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian penelitian akademik terkait pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah. Prioritas masalah, solusi dan strategi dalam pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah layak nya bisa memberi masukan kepada seluruh pihak terkait, masalah mana yang seharusnya lebih dulu diselesaikan dan solusi serta strategi mana yang paling tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aam S Rusydiana and Abrista Devi. "Aplikasi Metode *Analytical Network Process* (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Maal Wat-Tamwiil (BMT) di Indonesia," t.t.
- . "Mengembangkan Industri Keuangan Non-Bank Syariah: Manakah Prioritas Utama?" *International Journal of Islamic Economics & Finance* 1 No.2 (2018): 1–4.
- Abdul Rasyad Shaleh. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Bulan Bintang, 1977.
- Achmad Sudiro. *Perilaku Organisasi*. Cet.I. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- "Alqur'an." Kementerian Agama RI, t.t.
- Arifin Sitio & Halomoan Tambara. *Koperasi*. Jakarta: Airlangga, 2001.
- Arikunto Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ascarya. *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*. Pusat Pendidikan dan Studi Kebansentralan Bank Indonesia, 2005.
- . "The Lack of Profit-and-Loss Sharing Financing in Indonesia's Islamic Banks Revisited,." *Center of Education and Central Banking Studies, Bank Indonesia* 1 (November 2010): hlm 79.
- Binti Nur Asiyah. *Managemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Burhanuddin. *Koperasi Syariah dan Pengaturannya di Indonesia*. Cet. I. Malang: UIN-Maliki Press, 2012.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet. I Edisi IV. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Donald R Brown, Don Harvey. *An Experiential Approach to Organization Development*. Seventh Edition. USA: Prentice Hall, 2006.
- Dwi Putra Darmawan. *Analytic Network Process*. Pertama Cet. 1. Yogyakarta: Expert, 2018.
- Fatahuddin Aziz Siregar. "Langkah-Langkah Mengetahui Maqasid Asy-Syariah." *Jurnal AL-MAQASID: Jurnal Ilmu Kesyarahan dan Keperdataan* Vo. 4 (2018).
<https://jurnal.uinsyahada.ac.id/index.php/almaqasid/article/viewFile/1432/1165>.
- Fazri, Desmal. "Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Kelurahan di Kota Padang

Dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP).” Disertasi Doktor, Universitas Islam Sumatera Utara, 2020.

Fiska. *Gramedia Blog* (blog), <https://www.gramedia.com/literasi/teori-efektivitas/>.

Fred C. Lunenburg. “Managing Change: The Role of the Change Agent.” *International Journal of Management, Business and Administration* 13 (2010): h.1.

Hendar. *Manajemen Perusahaan Koperasi*. Jakarta: Erlangga, 2010.

Ismail, Nurizal. *Maqasid Syariah Dalam Ekonomi Islam*. Cet. I. Jakarta: Tazkia Press, 2021.

Karmelasari, Mareta. *Prosedur Peml Murabahah*. Purwokerto: Universitas Ekonomi UMP, 2017.

Mardani. *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2017.

Marihot Tua Efendi Hariandja. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo, 2002.

Moleong Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.

Mudrajat Kuncoro. *Motode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Erlangga, 2014.

Nilam Sari dan Abrar Amri. “Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perkembangan Perbankan Syariah: Analisis Kualitas dan Kinerja Pegawai” Vol. 18, No.2 (2018).

Nimran Umar. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media, 1997.

Nurohman, Dede. *Memahami Dasar-Dasar Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Teras, 2011.

“Online Data System (ODS) Koperasi Kabupaten Tapanuli Tengah,” Mei 2025. <https://nik.depkop.go.id:8443/faq/nik/pages/faq.html>.

Purba, Sudarsono. Plh. Kabid Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Tapanuli Tengah, Wawancara, 2 September 2024.

Raharjo Adisasmita. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.

Richard Beckhard. “Organization Development: Strategis and Models, (Reading,MA, Addison wesley,” 1969.

Rifa’i, Muhammad. Kepala Micro Outlet Supervisor PT. BSI KCP Pandan, Wawancara, Pandan, Agustus . Pukul 20.30 Wib 2024.

Rukiah, Zulaika. *Islamic Human Capital in Financial Institution*. Cet. I. Bogor: ByPass PT. Jawa Mediasindo Lestari, 2021. <https://books.google.co.id/books/reader?id>.

- Rusydiana. "Challenges In Developing Baitul MaalWat Tamwiil (BMT) In Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)." Sakarya, 2013.
- Sejati, Kharisma Rindang. "Mengurai Permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Lombok: Pendekatan Analytic Network Process." *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Islam* 3 No. 1 (2021).
- Sinaga, Cherly. Nasabah Koperasi Rentenir, Wawancara, 8 September 2024.
- Sondang P Siagian. *Fungsi Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Stephen P. Robbins. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications," Edisi 15., h.5. USA: Prentice Hall Inc, t.t.
- Sugiyono. *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cet. 19. Bandung: Alfabeta, CV, 2013.
- . *Motode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sutarto. *Dasar Dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press, 2000.
- Thomas L, Saaty. "'The Analytic Network Process,' in Decision Making with the Analytic Network Process." *Springer US* 95 (2006).
https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-33987-6_1.
- Thomas L. Saaty and Luis G Vargas. "Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks." *International Series in Operations Research & Management*, 2006.
- Ulbert Silalahi. *Studi tentang Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003.
- Utari Evy Cahyani. "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islam." *At-tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam* Vol. 2 (2016).
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=0PFaCWUAAA&citation_for_view=0PFaCWUAAA:roLk4NBRz8UC.
- Veni Angraini & Hasim Ashari. "Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Di Kota Pekanbaru." *Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Publik* Vo. 7 No. 2 (2021).
<https://journal.uir.ac.id/index.php/JIAP>.
- Widoyoko Eko Putro. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Winaryo. "Analisis Perkembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Pacitan." Tesis, Institut Agama Islam Negeri (IAIN), 2020.

Lampiran 1

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Muhammad Rahman
2. NIM : 21 502 00007
3. Jenis Kelamin : Laki – Laki
4. Tempat/ Tgl. Lahir : Sibabangun, 05-01-1988
5. Kewarganegaraan : Indonesia
6. Agama : Islam
7. No. Handphone : 0852 6102 4450
8. Email : mhdrahman817@gmail.com
9. Alamat : Perumahan Griya Aek Sitio-tio Blok A-10 Pandan

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Negeri 154505 Sibabangun
2. SMP Negeri 3 Lumut
3. SMK Negeri 1 Sibolga
4. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Universitas Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan

III. IDENTITAS KELUARGA

1. Nama Istri : Indri Harmaili Lubis
2. Nama Anak 1 : Shadiq Kaysan Rahman
3. Nama Anak 2 : Hilya Zia Rahman

Lampiran 2

Daftar Pertanyaan Kerangka ANP

Judul : ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH PENDEKATAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Kuesioner ini bertujuan untuk menentukan Kriteria, Kluster dan Node Kerangka ANP. Hasil *literature review* yang bersumber dari jurnal, buku dan sebagainya dilakukan *indepth interview* dengan pakar, regulator dan praktisi. Sehingga didapatkan Kriteria, Kluster dan Node yang sesuai dengan permasalahan Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Daftar Wawancara Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah

Praktisi (Pengurus Koperasi Syariah)

1. Apa latar belakang didirikan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Apa saja permasalahan dan kesulitan-kesulitan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Apa saja aspek internal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Apa saja aspek eksternal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
5. Bagaimana solusi internal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
6. Bagaimana solusi eksternal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
7. Bagaimana strategi pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
8. Bagaimana fenomena praktik koperasi rentiner di masyarakat? Apakah ini menjadi pesaing bagi perkembangan koperasi syariah?

9. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
10. Bagaimana permodalan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
11. Bagaimana bentuk pengembalian pembiayaan oleh anggota kepada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
12. Bagaimana sosialisasi koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah kepada masyarakat?
13. Apa bentuk/ jenis pembiayaan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
14. Apa saja peraturan dari pemerintah daerah Kabupaten Tapanuli Tengah untuk mendukung pengembangan koperasi syariah?
 - a. Serifikat : Apakah koperasi syariah sudah memperoleh sertifikat dari instansi yang berwenang?
 - b. Apakah ada dukungan permodalan yang diberikan pemerintah daerah kepada koperasi syariah?
15. Adakah kerjasama atau kemitraan dengan lembaga keuangan lain seperti bank atau koperasi?

Regulator (Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Tapanuli Tengah)

1. Apakah ada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Apa saja permasalahan dan kesulitan-kesulitan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Apa saja aspek internal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Apa saja aspek eksternal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
5. Bagaimana solusi internal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
6. Bagaimana solusi eksternal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

7. Bagaimana strategi pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
8. Adakah bantuan permodalan yang diberikan kepada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
9. Bagaimana perkembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah dan apa saja yang menjadi kriteria koperasi syariah sehat dan mandiri?
10. Apakah koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah sudah mencapai tahap sehat dan mandiri?
11. Bagaimana pengaturan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
12. Bagaimana Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
13. Bagaimana pengawasan terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
14. Bagaimana fenomena praktik koperasi rentiner di masyarakat? Apakah ini menjadi Solusi bagi masyarakat dalam mengatasi masalah mereka?
15. Bagaimana regulasi tentang koperasi rentiner yang berkembang di masyarakat?

Regulator (Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kabupaten Tapanuli Tengah)

1. Apakah ada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
2. Apa saja permasalahan dan kesulitan-kesulitan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
3. Apa saja aspek internal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
4. Apa saja aspek eksternal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
5. Bagaimana solusi internal terhadap permasalahan koperasi syariah Kabupaten Tapanuli Tengah?
6. Bagaimana solusi eksternal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
7. Bagaimana strategi pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?

8. Adakah pelatihan dan pendampingan yang diberikan terhadap pelaku koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
9. Adakah pendampingan dan pengawasan secara rutin dalam pengawasan produk-produk halal pembiayaan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
10. Apakah ada koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah yang telah memiliki sertifikat dewan pengawas syariah yang dikeluarkan Majelis Ulama Indonesia?
11. Faktor apa saja yang menghambat perkembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
12. Bagaimana sosialisasi yang dilakukan Majelis Ulama Indonesia (MUI) kepada masyarakat agar masyarakat tidak terjerumus dalam koperasi rintener dan mulai menggunakan koperasi syariah?
13. Bagaimana fenomena praktik koperasi rentiner di masyarakat? Apakah ada upaya MUI untuk memberikan literasi akan dampak sosial dan bahaya dalam transaksi yang memkai system bunga?

Pakar dari Akademisi

1. Adakah pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada pelaku-pelaku usaha koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah mengenai akad-akad dalam transaksi koperasi syariah?
2. Apakah ada pelatihan dan pengembangan terhadap koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah menuju koperasi syariah yang sehat dan mandiri?
3. Adakah konsultasi dan dukungan yang diberikan kepada pelaku usaha koperasi syariah dalam hal manajemen baik keuangan maupun pemasaran pengembangan bisnis koperasi syariah?
4. Apakah ada bantuan terhadap koperasi syariah dalam mengembangkan kemitraan dengan institusi pendidikan, lembaga riset dan perusahaan?
5. Adakah bantuan yang diberikan dalam pengembangan sumber daya manusia dengan melatih pengurus dan karyawan agar lebih berkualitas?

6. Apa saja permasalahan dan kesulitan-kesulitan dalam mengembangkan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
7. Apa saja aspek internal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
8. Apa saja aspek eksternal yang menjadi permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
9. Bagaimana solusi internal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
10. Bagaimana solusi eksternal terhadap permasalahan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
11. Bagaimana strategi pengembangan koperasi syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah?
12. Bagaimana fenomena praktik koperasi rentiner di masyarakat? Apakah ada upaya yang sudah dilakukan akademisi untuk bekerjasama dengan dinas terkait akan bahaya dan dampak dari praktek koperasi rentiner yang memakai bunga tinggi?

Lampiran 3

Nama-Nama Responden dalam Penelitian

1. Nama : Drs. H. Alfian Surya Hutagalung, M.M
Profesi : Pembina koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun
Alamat : Pandan Tapanuli Tengah
2. Nama : Fauzi Helmi Sihombing
Profesi : Pengurus koperasi produsen Surya Muhammadiyah Jaya
Alamat : Link. I Lumut
3. Nama : Sudarsono Purba, SS
Profesi : Plh. Kabid Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM
Tapanuli Tengah
Alamat kantor : Pandan, Kec. Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah,
Sumatera Utara
4. Nama : Dr. H. Ismail, M.MPd
Profesi : Sekretaris MUI Kabupaten Tapanuli Tengah
Alamat kantor : Jl. Dangol Lumban Tobing, Pandan
5. Nama : Dr. Utari Evy Cahyani, SP., M.M
Profesi : Dosen pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syekh
Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan, Sumatera
Utara
Alamat kantor : Jl. T. Rizal Nurdin, Sihitang, Kec. Padangsidimpuan
Tenggara, Kota Padangsidimpuan, Sumatera Utara
6. Nama : Nofinawati, M.A
Profesi : Dosen pada Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan
Ahmad Addary Padangsidimpuan, Sumatera Utara
Alamat kantor : Jl. T. Rizal Nurdin, Sihitang, Kec. Padangsidimpuan
Tenggara, Kota Padangsidimpuan, Sumatera Utara

Lampiran 4

Kuesioner *Pairwise Comparison*

Dalam rangka penyelesaian tesis saya pada Program Magister (S2) Pascasarjana Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner perbandingan pasangan dalam hal: “Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytical Network Process* (ANP)”

Kuesioner ini dimaksud sebagai tindak lanjut dari *Depth-Interview* sebelumnya kepada para pakar dan praktisi terkait identifikasi masalah, solusi dan strategi dari konstruksi model yang kami susun tersebut. Sehingga hasil dari kuesioner ini nanti akan menentukan masalah, solusi dan strategi apa yang paling penting/berpengaruh/prioritas. Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisinya secara lengkap agar diperoleh hasil yang diharapkan.

Skala Pengukuran ANP
(*Analytic Network Process*)

SKALA	KETERANGAN
1	Sama besar pengaruhnya terhadap / tingkat kepentingannya
2	Diantara 1 dan 3
3	Sedikit lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
4	Diantara 3 dan 5
5	Lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
6	Diantara 5 dan 7
7	Sangat lebih besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya
8	Diantara 7 dan 8
9	Amat sangat besar pengaruhnya / tingkat kepentingannya

MASALAH: MASALAH INTERNAL-EKSTERNAL

A. MASALAH INTERNAL

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Internal**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Masalah Internal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SDM									
Kelembagaan									
Usaha									
Pelayanan									
Budaya Kerja									

B. MASALAH EKSTERNAL

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Eksternal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masyarakat									
DPS									
Regulator									
Kompetitor (Koperasi Rentenir)									

KRITERIA MASALAH : KRITERIA MASALAH INTERNAL DAN EKSTERNAL

A. KRITERIA MASALAH INTERNAL

1. SDM

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Internal**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria SDM**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kelembagaan									
Usaha									
Pelayanan									
Budaya Kerja									

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Sub Kriteria Masalah SDM**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Masalah SDM**.

SOLUSI : SOLUSI INTERNAL-SOLUSI EKSTERNAL

A. SOLUSI INTERNAL

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Internal**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Solusi Internal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SDM									
Kelembagaan									
Usaha									
Pelayanan									
Budaya kerja									

B. SOLUSI EKSTERNAL

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Eksternal**” berikut ini sesuai dengan tingkat pengaruhnya terhadap **Solusi Eksternal**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masyarakat									
DPS									
Regulator									
Kompetitor (Koperasi Rentenir)									

3. REGULATOR

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Eksternal**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria Solusi Regulator**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masyarakat									
DPS									
Kompetitor (Koperasi Rentenir)									

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Sub Kriteria Solusi Regulator**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria Solusi Regulator**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Membuat Kebijakan (Aturan)									
Meningkatkan Pembinaan dan Pengawasan									

4. KOMPETITOR (KOPERASI RENTENIR)

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Eksternal**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria Solusi Kompetitor**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masyarakat									
DPS									
Regulator									

Berilah penilaian/rangking pada setiap elemen “**Sub Kriteria Solusi Regulator**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Kriteria Solusi Regulator**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Literasi bahaya pinjaman bunga tinggi									
Mengajukan pinjaman kepada lembaga koperasi yang formal									

KRITERIA STRATEGI: KRITERIA STRATEGI INOVASI PRODUK-STRATEGI PELATIHAN INTENSIF-STRATEGI INSENTIF-STRATEGI SOSIALISASI DAN PROMOSI KOPERASI SYARIAH

A. INOVASI USAHA

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Inovasi Usaha**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Masalah Internal									
Masalah Eksternal									

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Solusi Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Inovasi Usaha**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Solusi Internal									
Solusi Eksternal									

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**kriteria Strategi**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Inovasi Usaha**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pelatihan Secara Intensif									
Insentif									
Sosialisasi dan Promosi									

B. PELATIHAN SECARA INTENSIF

Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Masalah Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Pelatihan Secara Intensif**

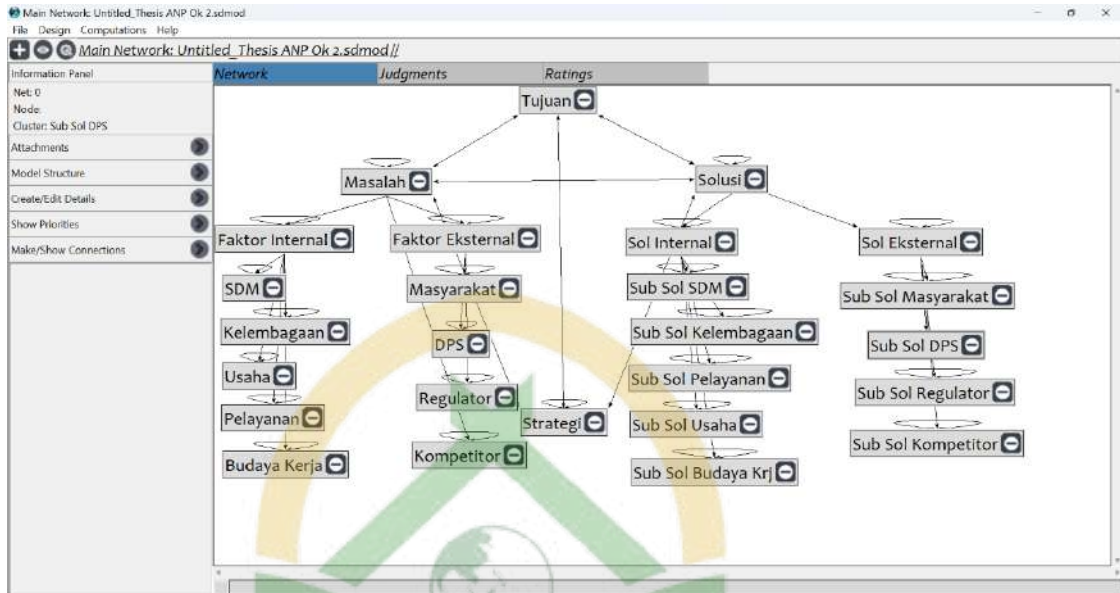
Berilah penilaian/ranking pada setiap elemen “**Kriteria Strategi Pengembangan Koperasi Syariah**” dibawah ini, menurut tingkat pengaruhnya terhadap **Strategi Sosialisasi dan Promosi**.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inovasi Usaha									
Pelatihan Secara Intensif									
Pemberian Insentif									



Lampiran 5

Jaringan *Analytic Network Process* (ANP)



Jaringan ANP dengan SuperDecision

Desain Kuisioner *Parwise Comparison*

Node	Weight
Budaya Kerja	0.20000
Kelembagaan	0.20000
Pelayanan	0.20000
SDM	0.20000
Usaha	0.20000

Node	Weight
Budaya Kerja	0.28258
Kelembagaan	0.12262
Pelayanan	0.12262
SDM	0.26258
Usaha	0.18699

Lampiran 6

Output ANP dengan SuperDecission

Hasil Data Sintesis Nilai Rata-rata Seluruh Responden

Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Kriteria Masalah Pengembangan Koperasi Syariah		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
	Eksternal	0.3333	2	0.2500	2	0.5000	2	0.3611	2
	Internal	0.6667	1	0.7500	1	0.5000	1	0.6389	1
Rater Agreement		0.1120		1		0.1330		0.4150	
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Masalah Internal (Cluster Masalah)		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1.	Budaya Kerja	0.2000	1	0.2826	2	0.2241	2	0.2356	2
2.	Kelembagaan	0.2000	1	0.1226	4	0.1725	4	0.1650	5
3.	Pelayanan	0.2000	1	0.1226	5	0.2241	3	0.1822	3
4.	SDM	0.2000	1	0.2826	1	0.2283	1	0.2370	1
5.	Usaha	0.2000	1	0.1896	3	0.1511	5	0.1802	4
Rater Agreement		0.2456		0.1333		0.1452		0.1747	
Node Masalah Internal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. SDM	Kurangnya Pemahaman thd Kop. Syariah	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2
	Rendahnya Kemampuan Manajerial	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1110		0.1110		0.1110		0.1110	
2. Kelembagaan	Belum Ada Peraturan Khusus	0.3333	1	0.1958	3	0.2000	2	0.2430	3
	Belum Berb.Kop. Konve. ke Kop. Syariah	0.3333	1	0.4934	1	0.4000	1	0.4089	1
	Rendahnya Fungsi Organisasi	0.3333	1	0.3108	2	0.4000	1	0.3480	2
Rater Agreement		0.7610		0.1110		0.7877		0.5532	
3. Usaha	Belum Berbasis IT	0.2500	1	0.3261	2	0.1667	2	0.2476	3
	Belum Berjalannya Rapat Komite	0.2500	1	0.3629	1	0.1667	2	0.2599	1
	Kredit Macet	0.2500	1	0.1630	3	0.3333	1	0.2488	2
	Modal Terbatas	0.2500	1	0.1480	4	0.3333	1	0.2438	4
Rater Agreement		0.2540		0.4670		0.2880		0.3363	
4. Pelayanan	Kurangnya Motivasi Anggota	0.6667	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5556	1
	Pencairan Pembiayaan Lama	0.3333	2	0.5000	1	0.5000	1	0.4444	2
Rater Agreement		0.1110		0.4440		0.1120		0.2223	
5. Budaya Kerja	Kurang Disiplin	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Penyalahgunaan Wewenang	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Tidak Sungguh-sungguh Bekerja	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
Rater Agreement		0.4450		0.4440		0.7870		0.5587	

Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Masalah Eksternal (Cluster Masalah)		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. DPS		0.1667	2	0.1404	4	0.1990	3	0.1687	4
2. Kompetitor		0.5000	1	0.1996	3	0.3111	2	0.3369	1
3. Masyarakat		0.1667	3	0.3300	1	0.3435	1	0.2801	2
4. Regulator		0.1667	4	0.3300	2	0.1463	4	0.2143	3
Rater Agreement		0.1110		0.1140		0.2920		0.1723	
Node Masalah Eksternal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. Masyarakat	Kurangnya pemahaman	0.5000	1	0.666667	1	0.5000	1	0.5556	1
	Rendahnya kepercayaan	0.5000	1	0.333333	2	0.5000	1	0.4444	2
Rater Agreement		0.1211		0.1110		0.117		0.1164	
2. DPS	Tidak ada DPS	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Kurang Berfungsinya Peran Organisasi MUI	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1111		0.1177		0.1166	
3. Regulator	Kurangnya dukungan aturan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Lemahnya pengawasan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1111		0.1177		0.1166	
4. Kompetitor	Kemudahan akses dan kecepatan pencairan dana	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Tanpa jaminan tetapi pinjaman berbunga tinggi	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1211		0.1211		0.1211		0.1211	

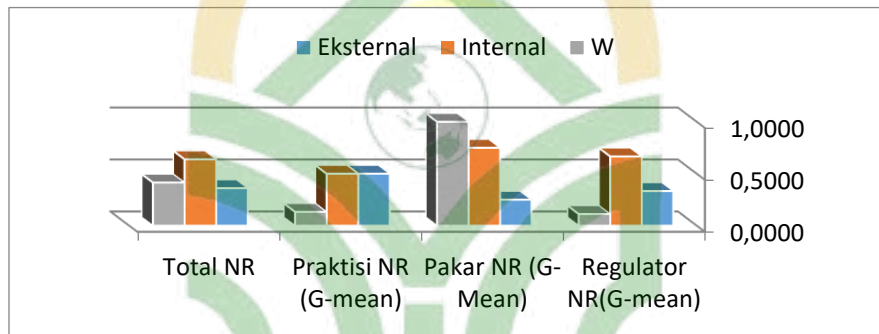
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Kriteria Solusi Pengembangan Koperasi Syariah		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
	Eksternal	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2
	Internal	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1120		0.1120		0.2320		0.1520	
Cluster Solusi Internal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Cluster Solusi Internal		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Pelayanan		0.2000	1	0.2220	2	0.2000	1	0.2073	2
2. Kelembagaan		0.2000	1	0.1711	5	0.2000	1	0.1904	5
3. SDM		0.2000	1	0.2258	1	0.2000	1	0.2086	1
4. Budaya Kerja		0.2000	1	0.2007	3	0.2000	1	0.2002	3
5. Usaha		0.2000	1	0.1805	4	0.2000	1	0.1935	4
Rater Agreement		0.2330		0.2360		0.1110		0.1933	
Node Solusi Internal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. SDM	Meningkatkan Kemampuan Manajerial	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Meningkatkan Pemahaman thd Kop. Syariah	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	

2. Kelembagaan	Membuat Peraturan Khusus	0.3333	1	0.1958	3	0.3333	1	0.2875	3
	Meningkatkan Fungsi Organisasi	0.3333	1	0.3108	2	0.3333	1	0.3258	2
	Merubah.Kop. Konvensional ke Kop. Syariah	0.3333	1	0.4934	1	0.3333	1	0.3867	1
Rater Agreement		0.344		0.235		0.323		0.300667	
3. Usaha	Berbasis IT	0.2500	1	0.2463	2	0.2500	1	0.2488	3
	Melakukan Rapat Komite	0.2500	1	0.1750	3	0.2500	1	0.2250	4
	Meningkatkan Modal	0.2500	1	0.2894	1	0.2500	1	0.2631	2
	Pendekatan Anggota Kredit	0.2500	1	0.2894	1	0.2500	1	0.2631	1
Rater Agreement		0.332		0.313		0.332		0.325667	
4. Pelayanan	Mempercepat Pencairan Pembiayaan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Meningkatkan Motivasi Anggota	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
5. Budaya Kerja	Bekerja dengan Sungguh-sungguh	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Meningkatkan Disiplin	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
	Meningkatkan Tanggungjawab	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1	0.3333	1
Rater Agreement		0.344		0.344		0.344		0.344	
Item		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Cluster Solusi Eksternal		G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Kompetitor		0.5000	1	0.2104	4	0.3111	2	0.3405	1
2. Regulator		0.1667	2	0.2473	2	0.1463	4	0.1868	4
3. DPS		0.1667	3	0.2206	3	0.1990	3	0.1954	3
4. Masyarakat		0.1667	4	0.3217	1	0.3435	1	0.2773	2
Rater Agreement		0.2333		0.1667		0.1259		0.1753	
Node Solusi Eksternal		Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
1. Masyarakat	Meningkatkan Kepercayaan thd Kop. Syariah	0.5000	1	0.5000	1	0.3333	2	0.4444	2
	Meningkatkan Pemahaman	0.5000	1	0.5000	1	0.6667	1	0.5556	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1566		0.1337	
2. DPS	Membentuk DPS	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Mengoptimalkan Fungsi Organisasi MUI	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
3. Regulator	Membuat Aturan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Meningkatkan Pengawasan dan Pembinaan	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	
4. Kompetitor	Literasi Keuangan tentang risiko pinjaman bunga tinggi	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
	Mengajukan pinjaman ke lembaga keuangan formal	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1	0.5000	1
Rater Agreement		0.1222		0.1222		0.1222		0.1222	

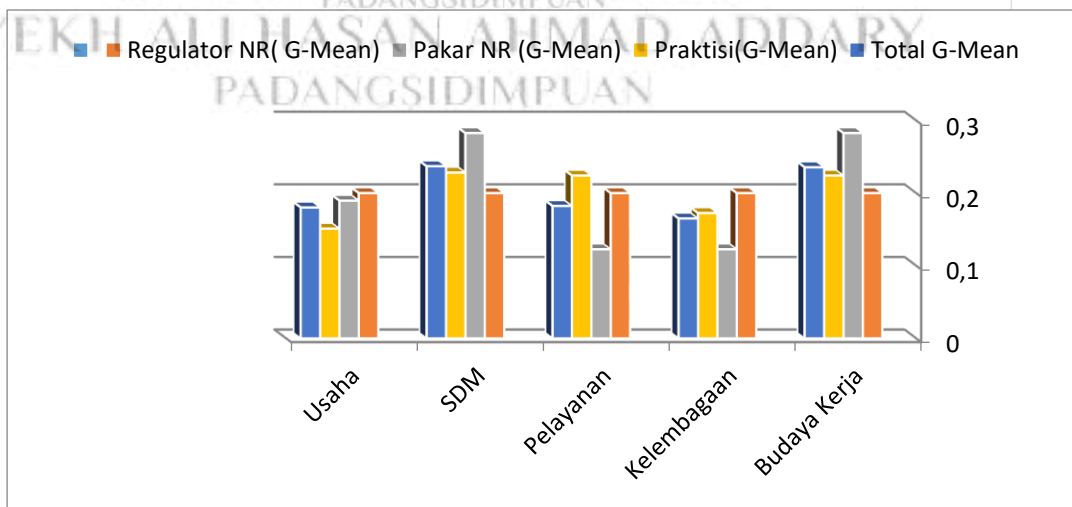
Tabel Strategi

Item	Regulator NR	R	Pakar NR	R	Praktisi NR	R	Total NR	R
Strategi	G-Mean		G-Mean		G-Mean		G-Mean	
1. Inovasi	0.2500	1	0.2370	3	0.2463	2	0.2444	3
2. Insentif	0.2500	1	0.1357	4	0.2894	1	0.2250	4
3. Pelatihan	0.2500	1	0.2873	2	0.2894	1	0.2756	1
4. Sosialisasi dan Promosi	0.2500	1	0.3400	1	0.1750	3	0.2550	2
Rater Agreement	0.332		0.3113		0.3324		0.325233	

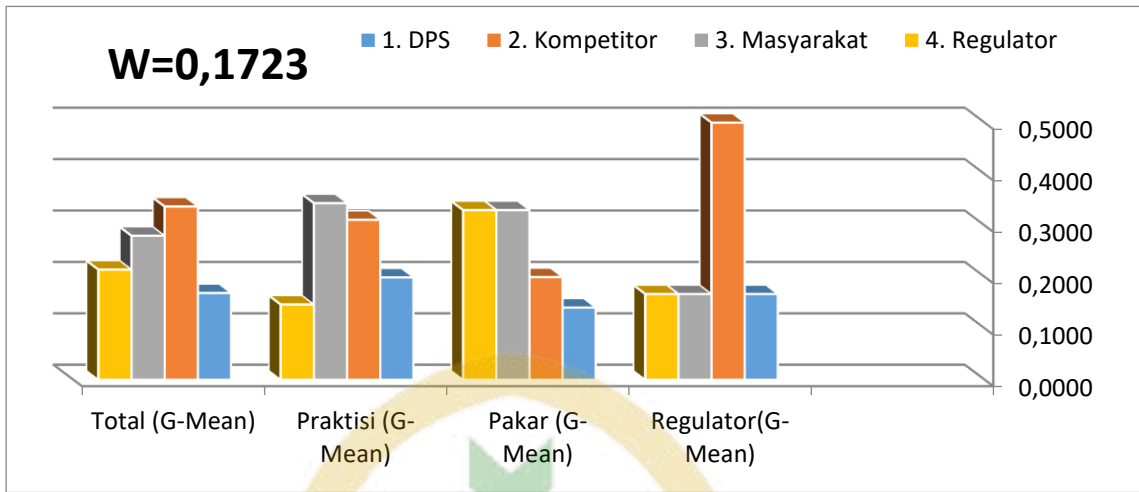
Prioritas Masalah Internal



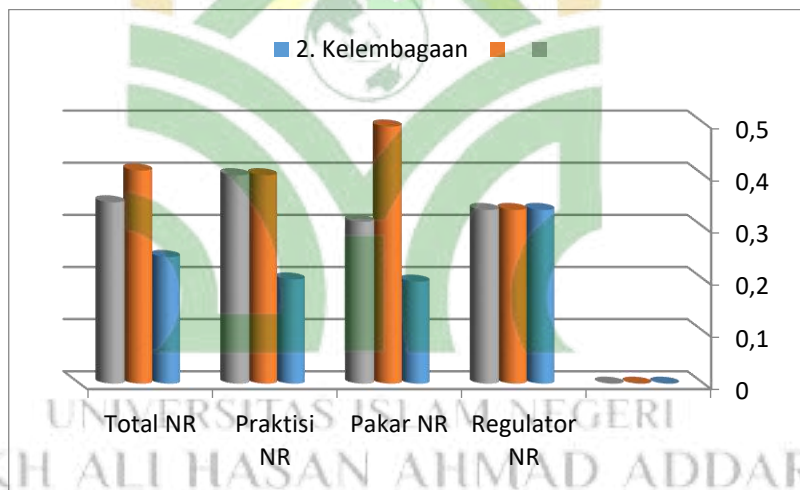
Hasil Kluster Masalah Internal



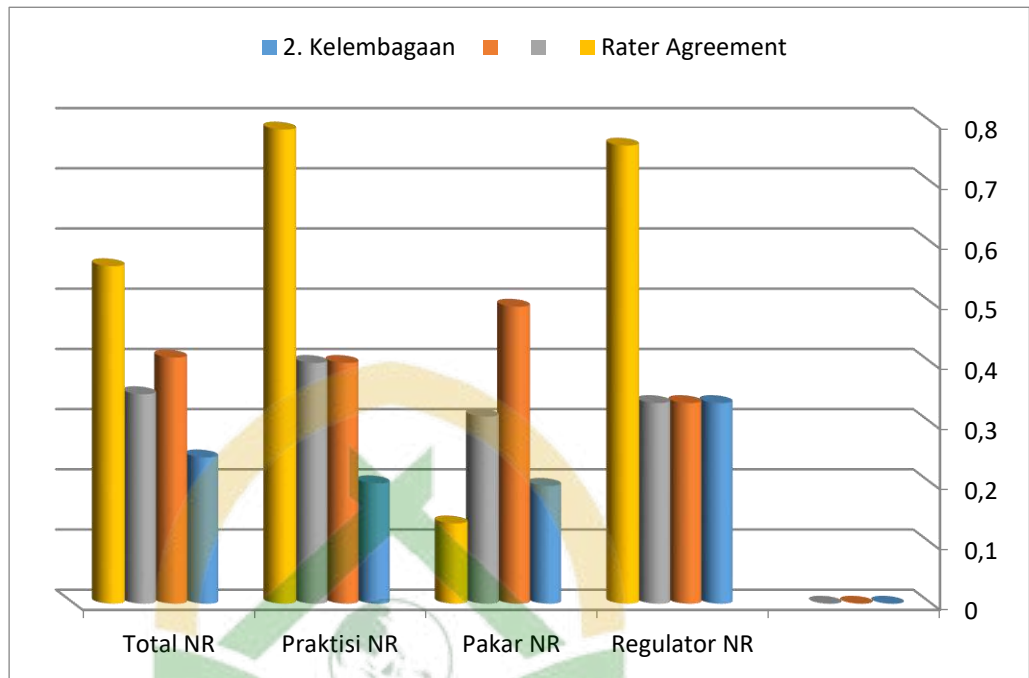
Kluster Masalah Eksternal



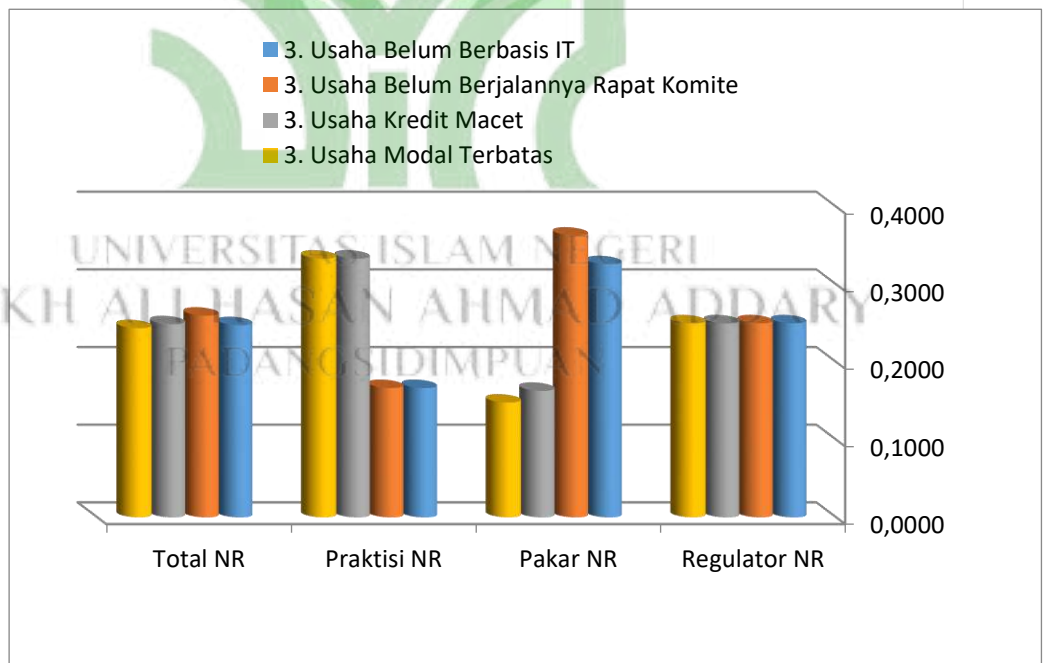
Node Masalah Internal SDM



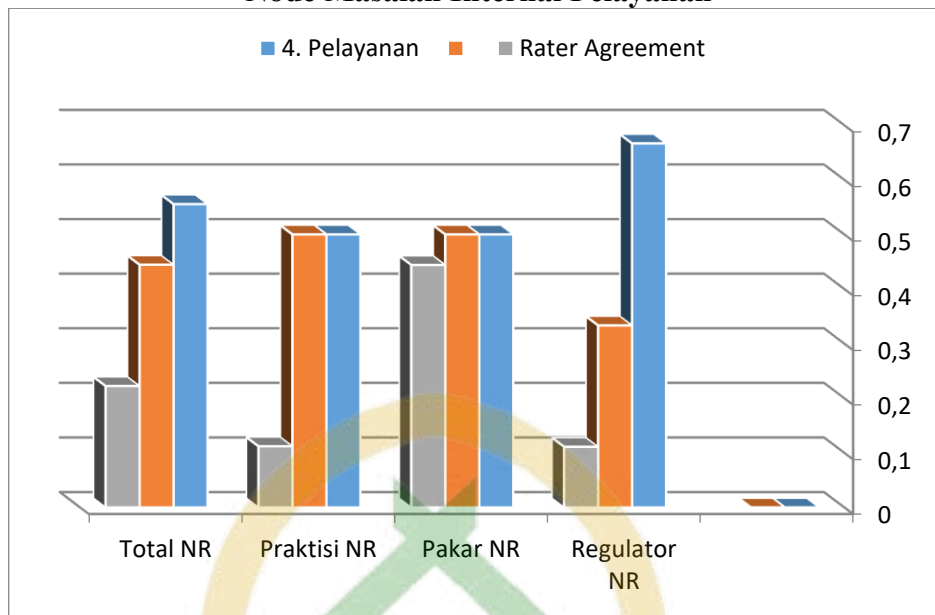
Node Masalah Internal Kelembagaan



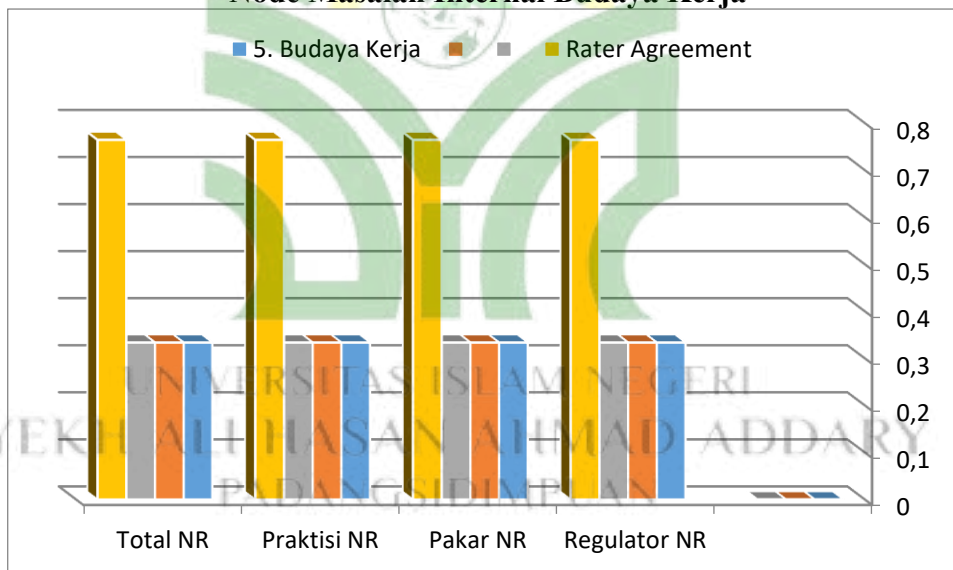
Node Masalah Internal Usaha



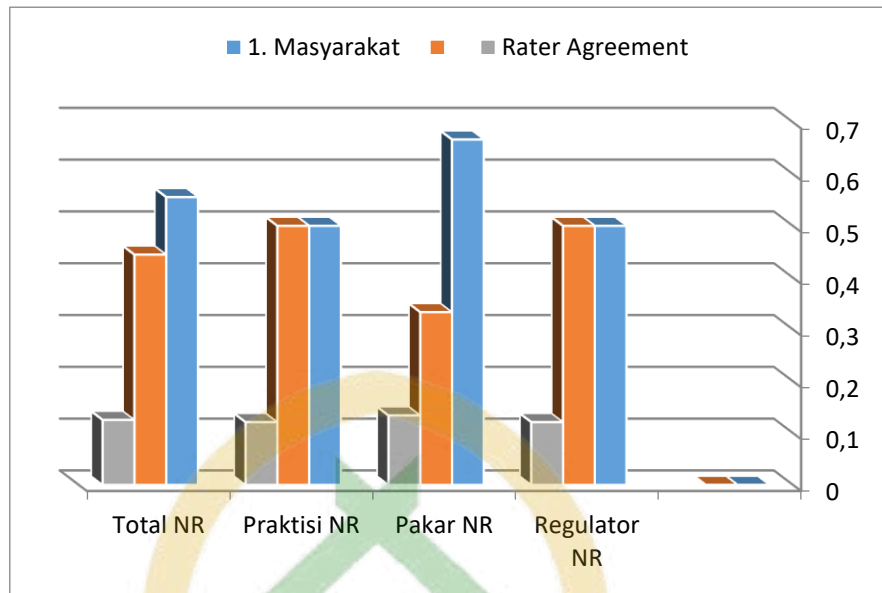
Node Masalah Internal Pelayanan



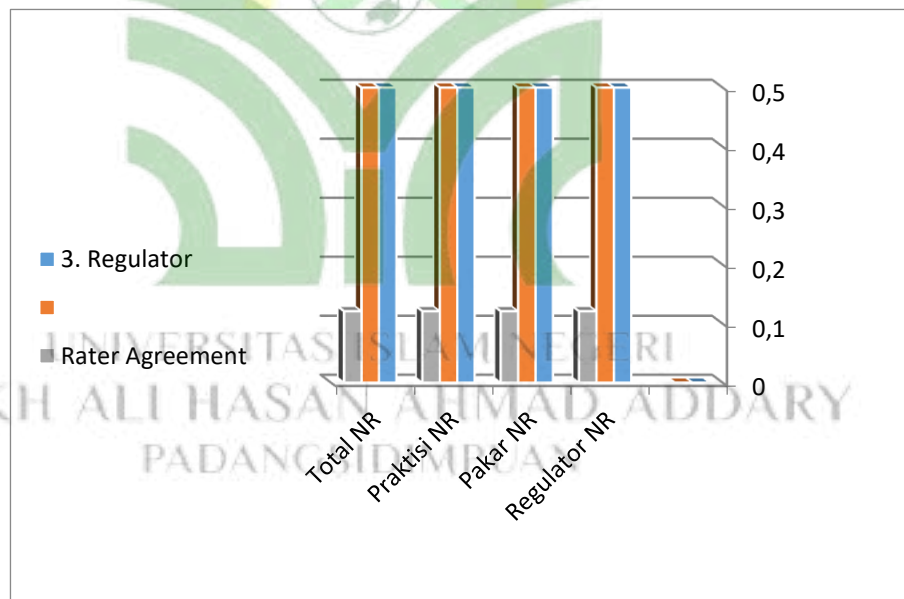
Node Masalah Internal Budaya Kerja



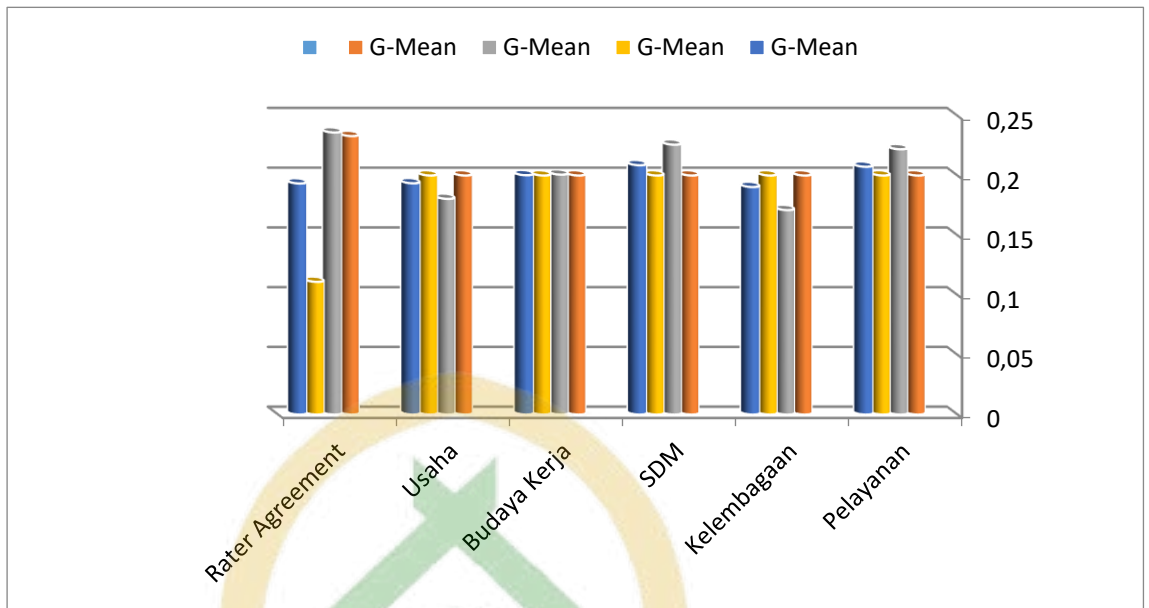
Hasil Node Masalah Eksternal Koperasi Syariah Tapanuli Tengah



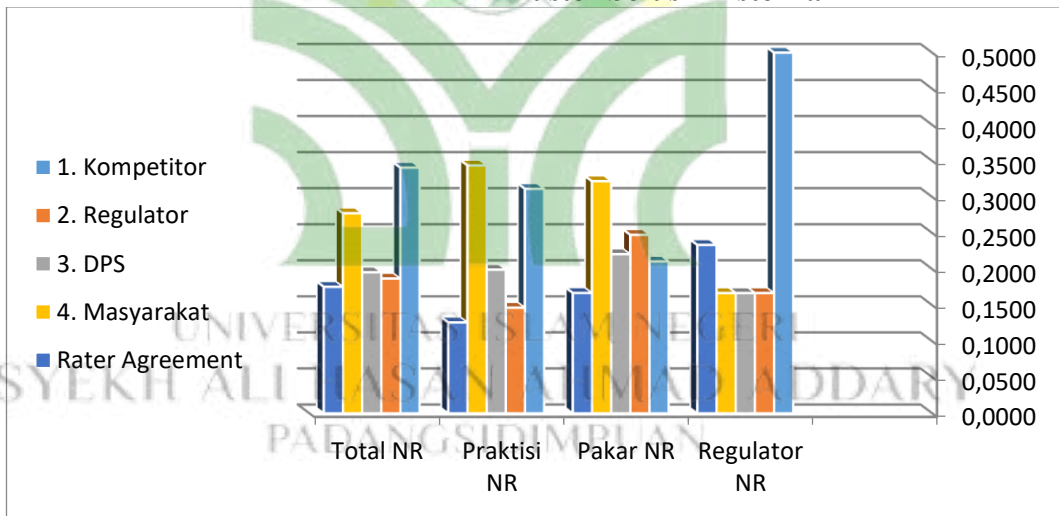
Node Masalah Eksternal Regulator



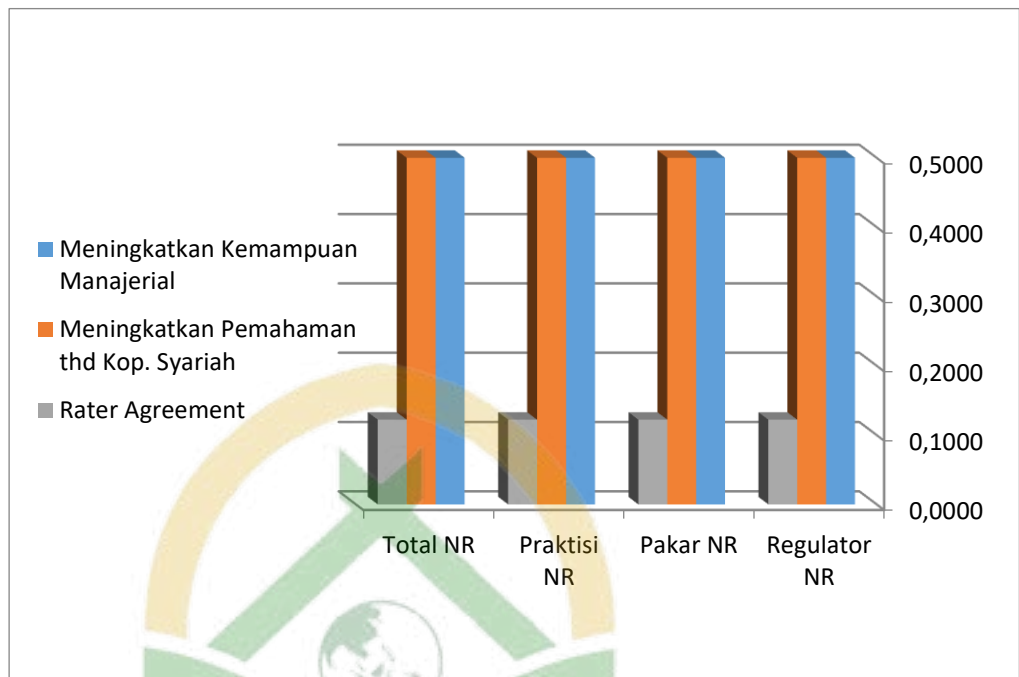
Prioritas Kriteria Solusi



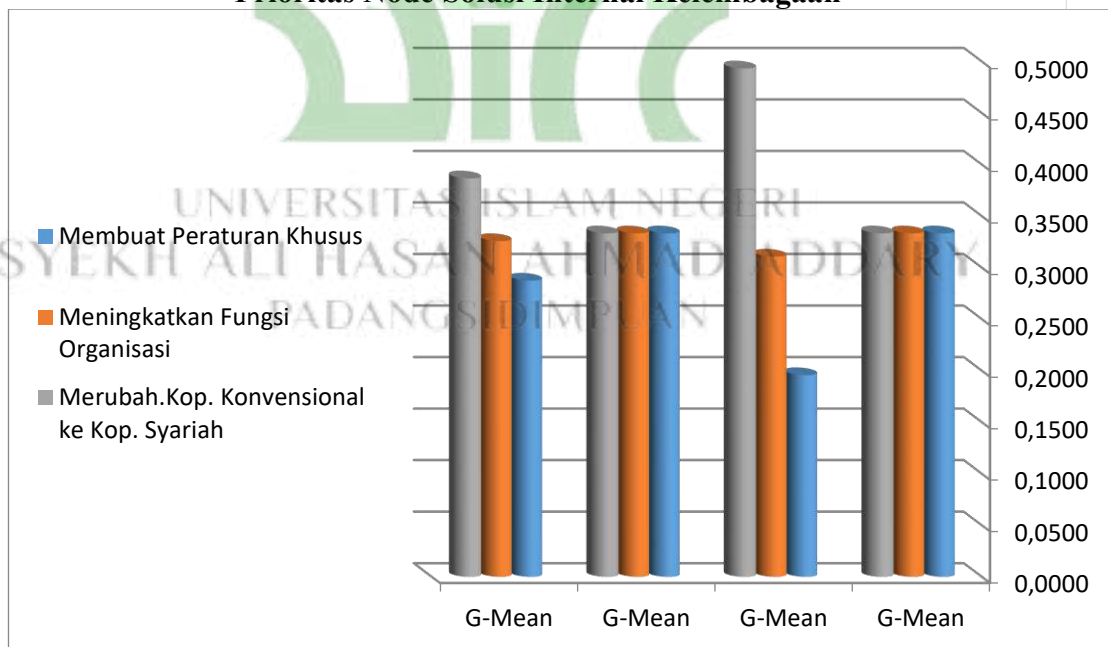
Kluster Solusi Eksternal



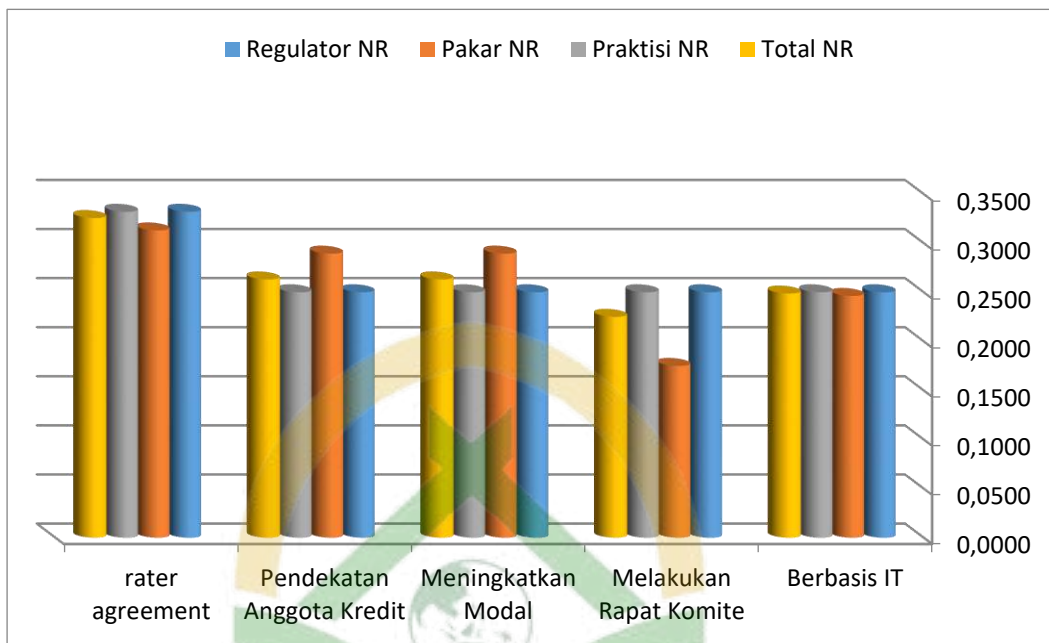
Node Solusi Internal SDM



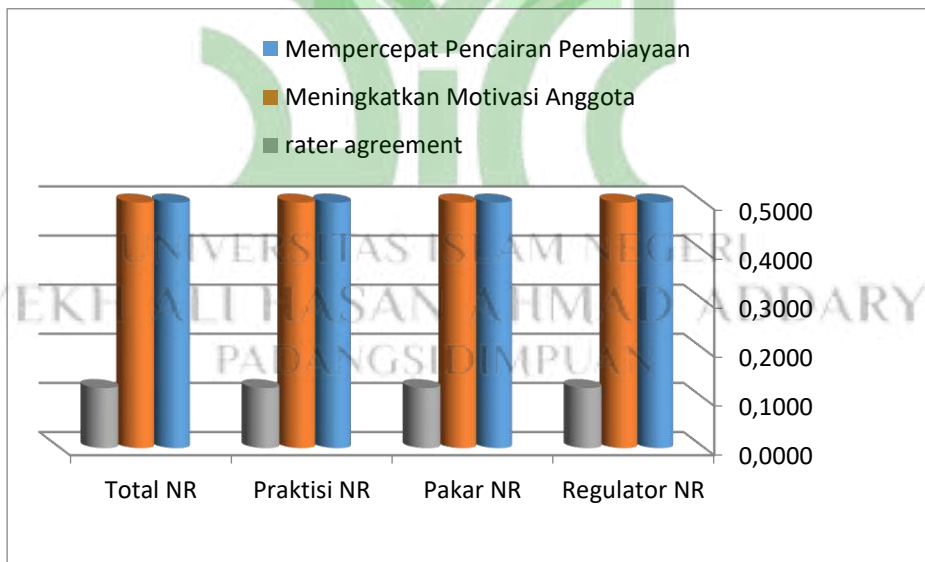
Prioritas Node Solusi Internal Kelembagaan



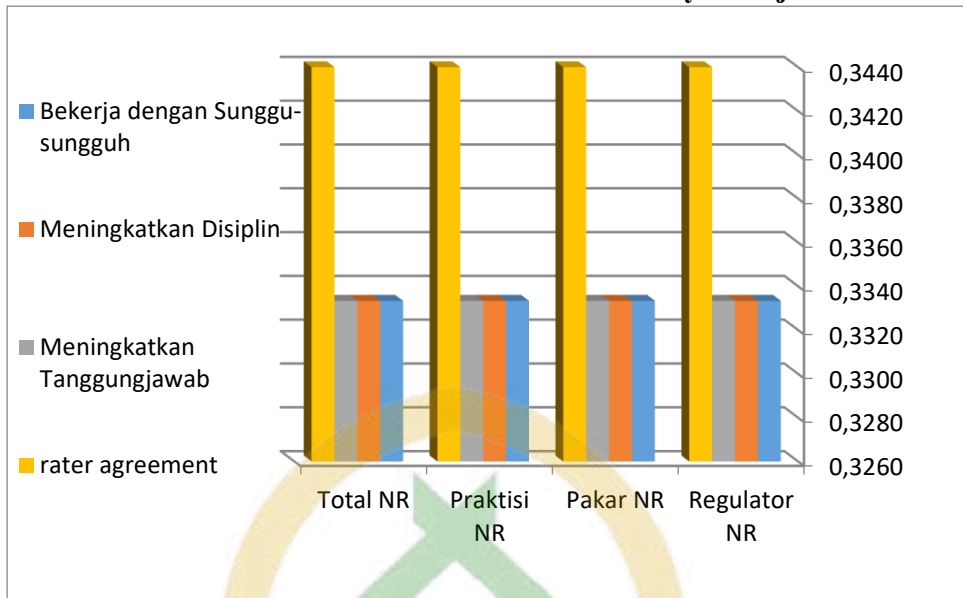
Prioritas Node Solusi Internal Usaha



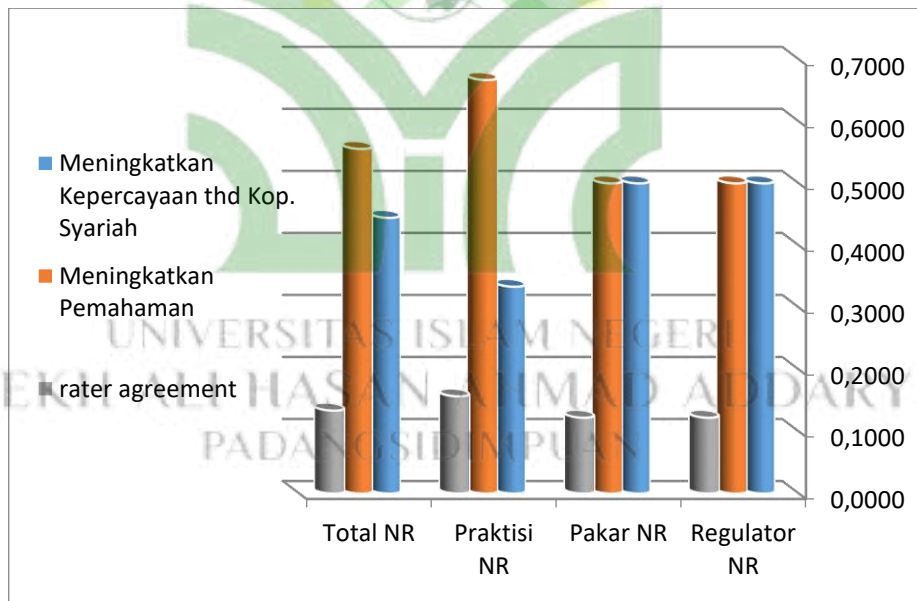
Prioritas Node Solusi Internal Usaha



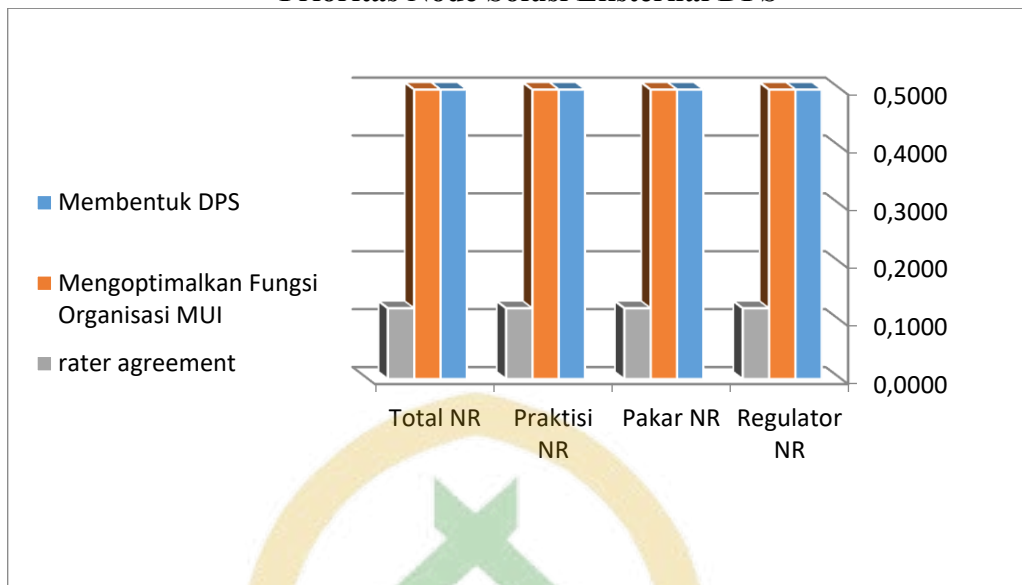
Prioritas Node Solusi Internal Budaya Kerja



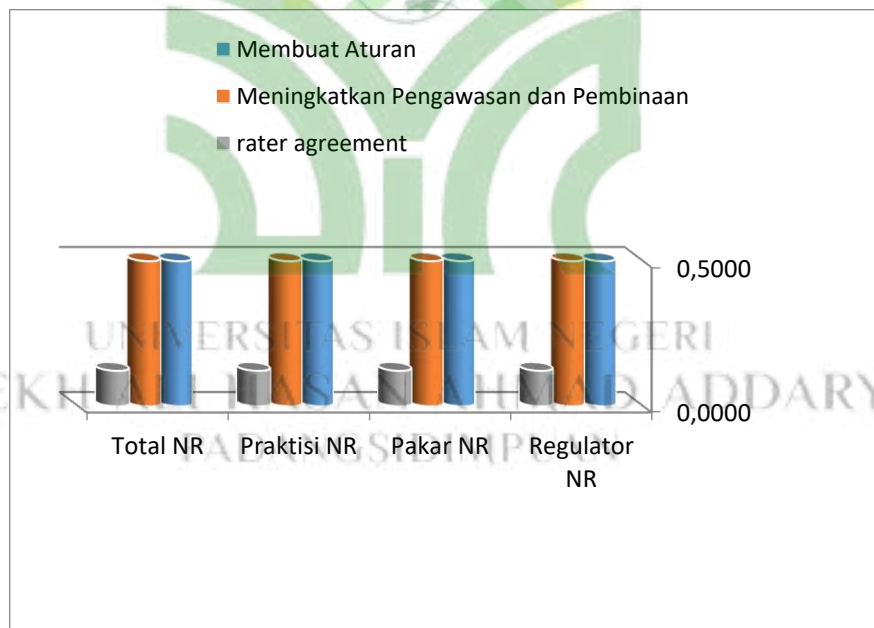
Prioritas Node Solusi Eksternal Masyarakat



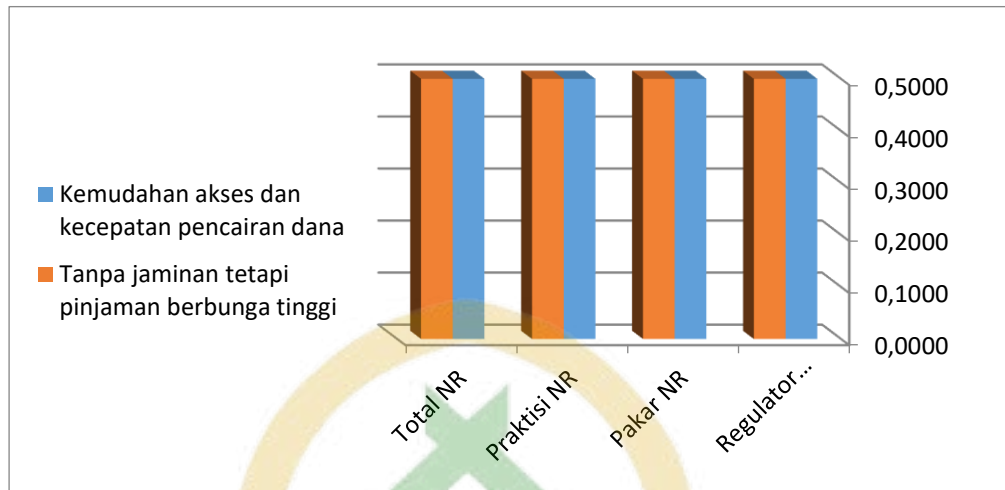
Prioritas Node Solusi Eksternal DPS



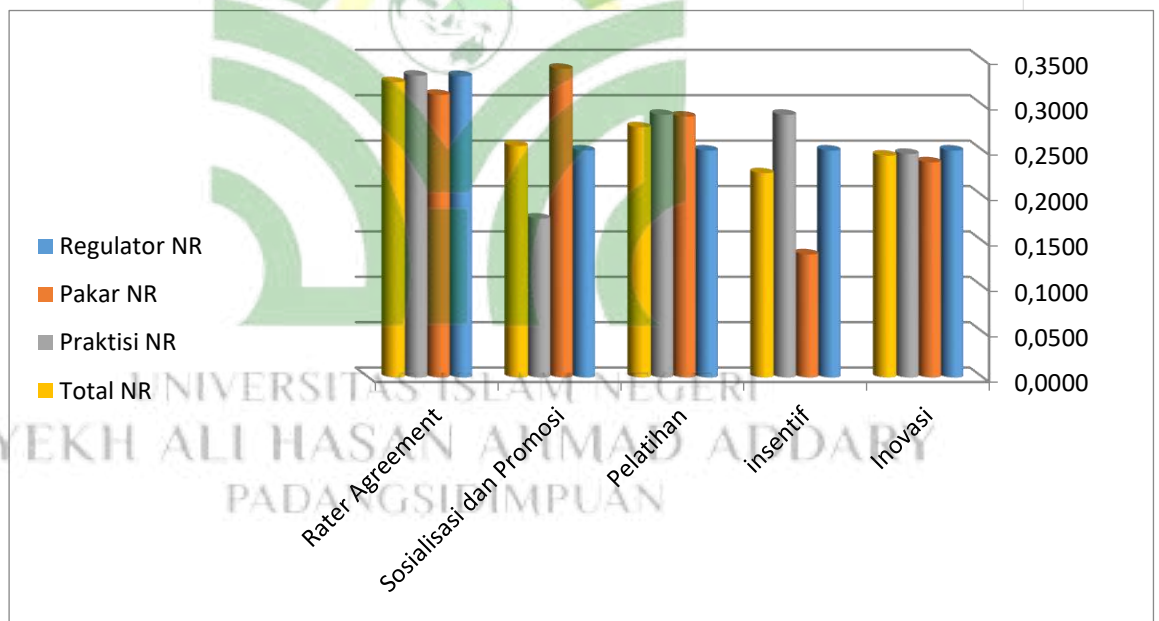
Prioritas Node Solusi Eksternal Regulator



Prioritas Node Solusi Eksternal Kompetitor



Analisis Prioritas Strategi



Lampiran 7

Photo Responden Penelitian



Wawancara dengan Bapak M. Ri'fai
Micro Outlet Supervisor BSI Pandan
Tapanuli Tengah



Wawancara dengan Plh. Kabid
Kelembagaan Dinas Koperasi dan
UKM Kab. Tapanuli Tengah



Wawancara dengan Ibu Sri Mulyati & Ibu Cherli Sinaga
Nasabah Koperasi Rentenir



Wawancara dengan pakar dari praktisi (Ibu Nofinawati, M.A)



Wawancara dengan pakar dari praktisi (Ibu Dr. Utari Evy Cahyani, S.P.,M.M)



Bersama Ketua MUI Kab. Tapanuli
Tengah Bapak Drs. Ngadiman KS



Wawancara dengan regulator Dinas
Koperasi & UKM Tap. Tengah Bapak
Ronal Pinondang



Wawancara dengan regulator MUI Tap.
Tengah Bapak Dr. H. Ismail, M.MPd



Kantor koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun



Wawancara dengan praktisi Koperasi Syirkah Mu'awanah Bapak Drs. H. Alfian Surya Hutagalung, M.M



Wawancara dengan praktisi koperasi Surya Muhammadiyah Jaya Bapak Fauzi Helmi Sihombing

Lampiran 8

Surat Riset dan Surat Bukti Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER**

Jalan T. Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang Kota Padangsidempuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022
Website: <https://pasca.uinsyahada.ac.id>

Nomor : B- 821/Un.28/AL/TL.00/04/2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : **Mohon Izin Riset**

28 April 2025

Yth. 1. Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kab. Tapanuli Tengah
2. Ketua MUI Kabupaten Tapanuli Tengah
3. Ketua Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun
4. Ketua Koperasi Surya Muhammadiyah Jaya
5. Dr. Utari Evy Cahyani, SP., M.M
6. Dr. Nofinawati, M.A

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Direktur Pascasarjana Program Magister Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan menerangkan:

Nama : **Muhammad Rahman**

NIM : **2150200007**

Program Studi : **S2-Ekonomi Syariah**

Judul Tesis : **Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode Analytic Network Process (ANP)**

adalah benar sedang menyelesaikan Tesis, maka kami memohon kepada Bapak/Ibu kiranya dapat memberikan data sesuai dengan judul Tesis tersebut.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Direktur



Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL
NIP 19680704 200003 1 003



PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH
DINAS KOPERASI USAHA KECIL DAN MENENGAH

Jl. ZA. GLR Sutan Kumala Pontas No. 01 Pandan - 22611
Email : koperasitapteng@gmail.com

Pandan, 05 Juni 2025

Nomor : 278 KUKM/VI/2025
Sifat : Penting
Lamp : 2 (dua) lembar
Hal : Pemberian Data Koperasi

Yth. Muhammad Rahman

di-
Tempat

Menindaklanjuti Surat Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan Nomor : B-821/Un.28/AL/TL.00/04/2025 Perihal Mohon Izin Riset atas nama Muhammad Rahman. Terkait hal tersebut, kami lampirkan data koperasi yang ada pada Data Dinas Koperasi UKM Kabupaten Tapanuli Tengah.

Demikian disampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

An. KEPALA DINAS KOPERASI
USAHA KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH
SEKRETARIS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN

JOHNY ANRY SINAGA, S.Sos. MM
PEMBINA TINGKAT I
NIP. 19760911 200312 1 006



SURAT KETERANGAN

Nomor : /KOP/SMNUS/05/2025

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Drs. H. Alfian Surya Hutagalung, M.M
Jabatan : Dewan Pembina Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

Menerangkan bahwa mahasiswa Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan, yang tersebut dibawah ini :

Nama : Muhammad Rahman
NIM : 21 502 00007
Program Studi : Ekonomi Syariah

Telah selesai melakukan penelitian pada Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun Kabupaten Tapanuli Tengah, terhitung mulai bulan Januari sampai dengan Juni 2025 dengan judul penelitian “Analisis Model Pengembangan Koperasi Syariah di Kabupaten Tapanuli Tengah Pendekatan Metode *Analytic Netwrok Process (ANP)*”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya.



Sibabangun, April 2025
Koperasi Syirkah Mu'awanah NU Sibabangun

Drs. H. Alfian Surya Hutagalung, M.M