

**PERANAN PENINGKATAN KOMPETENSI SDM KOPERASI
DALAM *LEVERAGE* KINERJA
(STUDI KASUS SKKNI BIDANG KOPERASI JASA
KEUANGAN)**

Elam Sari

erinoman@yahoo.com

Alumni Pascasarjana Perbanas Institute

Sri Sardana

sadana@perbanas.id

Dosen Pascasarjana Perbanas Institute

Abstract:

Role of Increasing Human Resources Cooperative Competence In leverage of Performance (Case Study SKKNI Field Cooperative Financial Services). This study aims to analyze the role of SKKNI-KJK in realizing Professional Financial Services Cooperative Manager and build the reputation of KJK and to know how the implementation of competence in improving performance. The analysis is done by comparing the real world with problematic situation with conceptual model that exists during the implementation of SKKNI-KJK with the period 2007 to 2017. The analysis used with the method of thinking all-round system using 7 (seven) stage activities are grouped into two domains, namely Real world domains and thinking realms. The results of this study indicate that SKKNI-KJK has a very important role in creating high quality and high-quality human resources for the assurance of the quality of human resources and KJK Institution itself so that the achievement of KJK working professionals and the increasing reputation of cooperatives, as well as competence strongly positively affect the performance.. However, SKKNI-KJK has not been able to exert a significant influence on the development of KJK's quality in making a real contribution to the national economy. In the research also showed that SKKNI-KJK competency certification implementation in KSP NASARI Jakarta gives positive value and has an important role in improving managerial performance of competence.

Keywords: *Competence, Reputation, Performance, KJK, SKKNI-KJK.*

PENDAHULUAN

Pada tahun 1988 adalah masa krisis ekonomi yang melanda dunia khususnya di Indonesia yang mengakibatkan lumpuhnya kegiatan ekonomi dikarenakan banyaknya perusahaan yang tutup sehingga mengakibatkan meningkatnya jumlah pekerja yang menganggur (Tarmidi, Lepi, 1999). Namun, pelaku ekonomi yang terbukti mampu bertahan dan menjadi penopang serta penyangga bagi perekonomian di Indonesia pada saat itu adalah Koperasi dan UKM (Tukimin, 2016).

Koperasi dan UKM lebih memanfaatkan sumber daya lokal baik dari sumber daya manusia, bahan baku, modal maupun peralatan sehingga tidak tergantung dari sumber daya impor selain itu Koperasi dan UKM dalam menghasilkan barang dan jasa lebih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada saat ini kita telah memasuki era globalisasi, dimana menurut (Held *et al.*, 1999 dalam Ginting, 2008) menyatakan bahwa globalisasi secara nyata telah terlihat di bidang

ekonomi, budaya, politik dan tatanan teritorial kenegaraan.

Keberadaan koperasi memiliki peranan yang sangat penting bagi perkembangan ekonomi rakyat terutama bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dikarenakan fungsi dan peranan koperasi dalam menggerakkan dan memperkuat perekonomian rakyat dengan prinsip kegotongroyongan dan kekeluargaan dan hal ini sejalan seperti yang dikemukakan oleh (Suratal HW, 1993) bahwa koperasi dalam menjalankan usahanya menunjukkan kebersamaan.

Pada saat ini perkembangan koperasi di Indonesia dapat dikatakan cukup pesat, dimana pada tahun 2012–2016 perkembangan koperasi mengalami peningkatan rata-rata pertahun 2 persen dan kenaikan anggota koperasi pada tahun 2014–2016 dengan rata-rata peningkatan pertahun sebesar 0,4 persen berdasarkan data dari Bagian Data, Biro Perencanaan, Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2017.

KETERANGAN	TAHUN				
	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah Koperasi (Unit)	139,982	142,934	145,708	148,680	151,321
Kenaikan/Tahun	2.1%		1.9%	2.0%	1.8%
Anggota Koperasi (Orang)	25,516,214	25,871,489	26,013,289	26,123,707	26,191,096
Kenaikan/Tahun	1.4%		0.5%	0.4%	0.3%

Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah Koperasi Aktif & Anggota Koperasi di Indonesia Tahun 2012–2016

Sedangkan untuk perkembangan Koperasi Simpan Pinjam tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Keterangan	TAHUN				
	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah Koperasi (Unit)	7,816	8,772	9,596	10,076	10,410
Kenaikan/Tahun	12.2%		9.4%	5.0%	3.3%
Pengelola Koperasi (Orang)	73,788	75,951	77,208	77,839	78,108
Kenaikan/Tahun	2.9%		1.7%	0.8%	0.3%
Anggota Koperasi (Orang)	6,275,441	6,448,649	6,521,062	6,553,907	6,563,356
Kenaikan/Tahun	2.8%		1.1%	0.5%	0.1%

Tabel 2. Perkembangan Koperasi Simpan Pinjam Tahun 2012-2016

Walaupun begitu, menurut Pakar Koperasi dan Ekonomi, Bernhard Limbong bahwa kondisi koperasi di Indonesia cukup memperhatikan, dimana berdasarkan data pada tahun 2011 sekitar 27 persen dari jumlah koperasi di Indonesia adalah berstatus koperasi tidak aktif, sehingga dari jumlah koperasi yang ada belum tentu semuanya masih aktif beroperasi.

Pada tahun 2016, Indonesia tercatat jumlah koperasi sebanyak 151,321 unit sedangkan koperasi yang bergerak di bidang Usaha Simpan Pinjam adalah sebanyak 10,410 unit, sehingga didapat sekitar 6,9 persen koperasi memiliki jenis Usaha Simpan Pinjam yang memberikan pelayanan simpan dan pinjaman kredit untuk anggotanya dalam memenuhi kebutuhan modal usaha.

Menurut Sosiolog David McClelland bahwa negara dikatakan makmur jika jumlah wirausaha/*entrepreneur* minimal 2 persen dari jumlah penduduk. Apabila dilihat jumlah penduduk menurut data BPS pada tahun 2016 sebanyak 258 juta orang sedangkan berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM jumlah anggota koperasi usaha simpan pinjam berjumlah sebanyak 6.563.356

orang, sehingga didapat apabila anggota koperasi tersebut menggunakan fasilitas peminjaman uang untuk modal usaha maka telah menciptakan 2,5 persen jumlah wirausaha.

Apalagi bila semua anggota koperasi menjadi wirausaha, maka negara kita benar-benar akan menjadi sangat makmur.

Pada saat ini koperasi memiliki peluang yang sangat besar dan terbuka lebar dalam perekonomian nasional dan internasional maka koperasi harus dapat berbenah diri untuk menjadi salah satu pelaku ekonomi yang mandiri, kompetitif dan berbasis teknologi serta harus terus dikembangkan sehingga dapat memotivasi anggotanya untuk berusaha yang akan berimbas terhadap bertambahnya jumlah wirausaha sehingga terciptanya kesejahteraan dan kemakmuran rakyat Indonesia khususnya bagi anggota koperasi.

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM bahwa pada saat ini koperasi memiliki permasalahan dan kendala yang dihadapi yaitu ada 7 (tujuh) masalah kualitatif yang teridentifikasi yaitu Kualitas SDM, Manajemen/ Governance, Citra, Kemandirian, Jaringan Usaha, Ketersediaan dan Akses Permodalan sedangkan (Mutis, Thoby, 2004)

mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) faktor penyebab tingkat keberhasilan koperasi untuk mencapai kesuksesan yaitu Partisipasi Anggota, Profesionalisme Manajemen dan Faktor Eksternal.

(Mutis, Thoby, 2010) mengemukakan pula bahwa ada beberapa strategi dalam menjalankan bisnis koperasi dimana salah satunya adalah mengembangkan keahlian para pengurus dan manajemen pengelola koperasi.

Berdasarkan pendapat ahli dan data di atas dapat dirangkum bahwa faktor keberhasilan koperasi dan permasalahan utama faktor penyebab masih lemahnya daya saing koperasi Indonesia di mata dunia adalah Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kompetensi ini harus dibuktikan dengan sertifikat kompetensi yang dikeluarkan melalui uji kompetensi, dimana sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi bahwa Pelaksanaan sertifikasi kompetensi kerja dilakukan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dimana LSP tersebut harus memiliki lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2016, Pengelola Koperasi yang telah lulus uji SKKNI-KJK sebanyak 1.092 (seribu sembilan puluh dua) orang dari 1.380 (seribu tiga ratus delapan puluh) orang yang telah difasilitasi pelatihan dan uji kompetensi oleh Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2016, sehingga didapat data bahwa jumlah pengelola KJK

yang telah memiliki sertifikasi hanya 1,4% dibanding jumlah pengelola KJK di seluruh Indonesia, hal tersebut menggambarkan masih rendahnya kompetensi Sumber Daya Manusia Koperasi Jasa Keuangan padahal menurut (Prihadi, 2004) bahwa kompetensi tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Rendahnya kompetensi ini disebabkan karena masih kurangnya SDM Koperasi dalam penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemampuan manajerial serta masih sedikitnya Pengelola Koperasi yang telah memiliki sertifikasi kompetensi, maka perlu upaya untuk mendorong dan memotivasi pengelola koperasi memiliki sertifikat kompetensi.

Pada Penelitian ini, Penulis menggunakan labotarium Koperasi Simpan Pinjam NASARI (KSP NASARI) Jakarta untuk melakukan penelitian, karena KSP NASARI adalah Koperasi yang bergerak di Bidang Jasa Simpan Pinjam dan merupakan salah satu koperasi yang berdiri pada saat terjadinya krisis moneter serta mampu bertahan menghadapi krisis moneter serta terus berkembang sampai dengan saat ini.

KSP NASARI merupakan salah satu koperasi yang telah mensyaratkan kepada Managernya untuk melakukan sertifikasi Kompetensi SKKNI-KJK, dimana pada saat ini jumlah pengelola KSP NASARI hampir 90% telah memiliki sertifikasi SKKNI-KJK.

Walaupun hanya jabatan Manager yang dilakukan sertifikasi, namun KSP\ NASARI dinilai telah berhasil memajukan koperasinya dan

memiliki reputasi sangat baik sebagai Koperasi Jasa Keuangan di Indonesia yang sangat terkenal dengan 36 kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang terdiri dari kantor pusat, kantor cabang dan kantor cabang pembantu.

Keberhasilan KSP NASARI tidak lepas dari campur tangan Manager yang merupakan ujung tombak koperasi yang memiliki peranan sangat penting dalam mengelola koperasi dan memberikan arahan kepada bawahannya, dimana menurut penelitian (Janita S, 2005) bahwa Manager memiliki 14 (empat belas) peranan penting seperti memimpin kelompok, Self esteem, komunikasi lisan, perencanaan dan evaluasi, pembuatan keputusan, manajemen konflik, kerja kelompok dan kerjasama, mengembangkan orang lain, kesadaran berorganisasi dan membangun hubungan kerja, pengetahuan khusus, semangat untuk berprestasi, *interpersonal understanding* (Empati) dan *analytical thinking* (Kemampuan Menganalisa).

Alasan mengapa penelitian ini penting dilakukan adalah dikarenakan SKKNI-KJK adalah suatu strategi Pemerintah yang memiliki peranan penting untuk meningkatkan kompetensi SDM Pengelola Koperasi Jasa Keuangan yang terstandar, terukur dan mampu telusur serta diakui secara nasional.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut ini:

1. Bagaimana peranan SKKNI-KJK dalam mewujudkan Pengelola Koperasi Jasa Keuangan yang Profesional?

2. Bagaimana peranan SKKNI-KJK dalam membangun Reputasi Koperasi Jasa Keuangan?
3. Bagaimana implementasi kompetensi dalam meningkatkan kinerja?

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode SSM karena metode ini sangat tepat untuk digunakan dengan cara eksplorasi untuk memahami hal-hal yang rumit dengan berorientasi bersifat internal dan memiliki tingkat kompleksitas yang cukup tinggi serta strukturnya tidak berbentuk. SSM dalam pengambilan keputusan dengan melihat situasi-situasi kondisi dunia nyata yang dipandang sebagai hal yang kompleks dengan menggunakan konsep disiplin belajar, dimana menurut (Hardjoseokarto, S, 2012) bahwa disiplin belajar serba sistem

Penelitian kualitatif tersebut dilakukan dengan cara melakukan investigasi tentang mengapa (why) dan bagaimana (how) suatu pembuatan keputusan dilakukan dan investigasi tentang apa (what), di mana (where) dan kapan (when) dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap perilaku manusia dan alasan-alasan yang mendorong perilaku tersebut.

B. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah SKKNI-KJK dan KSP NASARI dimana lokasi yang dipilih adalah KSP NASARI cabang Jakarta.

C. Narasumber Penelitian

Pada penelitian ini Narasumber yang dipilih adalah dari Kementerian Koperasi dan UKM pada Asdep Standardisasi dan Sertifikasi SDM KUKM yang merangkap selaku Sekretaris Komite Standar Kompetensi Bidang Koperasi dan UKM sebagai regulator, Perwakilan dari LSP Bidang Koperasi Jasa Keuangan selaku pengguna/pemberi sertifikat kompetensi dan Perwakilan dari Koperasi Jasa Keuangan yaitu Koperasi Simpan Pinjam NASARI Jakarta selaku pengguna.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui proses wawancara yang dilakukan oleh Peneliti kepada Narasumber dan juga data sekunder yang didapat dari media internet (website milik KSP NASARI maupun website lainnya), buku, laporan dan lain sebagainya.

E. Teknik Analisis Data

Penggunaan SSM bisa menjadi metode yang tepat dalam mendukung penelitian mengenai Peranan Peningkatan Kompetensi SDM Koperasi Dalam *Leverage* Kinerja (Studi Kasus SKKNI Bidang Koperasi Jasa Keuangan) karena metode ini memiliki tujuh tahap yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Tujuh tahap siklus baku SSM (modifikasi Checkland, 1993 dalam Sadana, 2014)

Tujuh tahap siklus SSM tersebut adalah siklus baku SSM, menurut (modifikasi Checkland: 1993, 163 dalam Sadana, 2014) bahwa siklus baku SSM dibagi dalam 4 (empat) kelompok yaitu Situasi Permasalahan (Tahap 1 dan 2), Definisi Akar Permasalahan (Tahap 3), Model Konseptual (Tahap 4) dan Perubahan Sistematis dan Tindakan Perbaikan (Tahap 5, 6 dan 7).

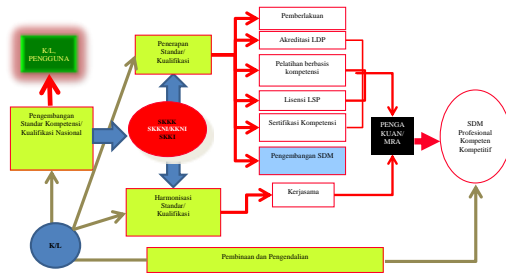
PEMBAHASAN

A. Peranan SKKNI-KJK untuk mewujudkan SDM Pengelola KJK yang Profesional

SKKNI-KJK menggunakan model *Regional Model Competency Standards* (RMCS) yang proses pekerjaan berorientasi pada apa yang dapat atau mampu dilakukan oleh seseorang di tempat kerja dan berorientasi pada kemampuan untuk mentransfer dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan secara luas pada situasi baru dan lingkungan yang baru.

Berdasarkan hal tersebut, maka SKKNI-KJK memiliki peranan untuk menciptakan SDM yang profesional

dan kompeten, hal ini sesuai dengan yang digambarkan pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional.



Gambar 2. Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional (Permenaker Nomor 2 Tahun 2016)

Sejalan hal tersebut di atas, berikut hasil wawancara dengan ketiga Narasumber terkait peranan SKKNI-KJK dalam mengembangkan

Pengelola KJK yang Profesional yaitu:

1) Menurut Kementerian Koperasi dan UKM

Kementerian Koperasi dan UKM sebagai regulator/pembuat kebijakan menilai bahwa SKKNI-KJK memiliki peranan sangat penting dalam menghasilkan SDM Pengelola Koperasi yang kompeten, profesional dan berdaya saing, dimana SKKNI-KJK mengukur kompetensi secara terukur dan mampu telusur.

Pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM memiliki program untuk mendukung Program sertifikasi kompetensi SDM Koperasi melalui fasilitasi pelatihan dan uji kompetensi bagi Pengelola Koperasi (Manager, Juru Buku dan Kasir) secara gratis tanpa tidak dipungut biaya apapun.

NAMA PELATIHAN	JUMLAH PESERTA KOMPETENSI (K)/BLM KOMPETENSI (BK)		PRESENTASE KOMPETENSI (K)/BLM KOMPETENSI (BK)	
	K	BK	K	BK
Pelatihan Manajemen SDM KUMKM Berbasis Kompetensi	901	149	86%	14%
a. Juru Buku	453	57	89%	11%
b. Kasir	448	92	83%	17%
Pelatihan Pengembangan SDM KUMKM Melalui SKNNI				
Bidang KSP (Manajer)	191	139	58%	42%
Jumlah	1.092	288	79%	21%
	1.380			

Tabel 3. Rekapitulasi Pelatihan dan Uji Kompetensi SKKNI-KJK

Dari data yang diperoleh dari tahun 2007-2017 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 1.092 orang Pengelola Koperasi atau hanya 1,4 persen dari jumlah Pengelola Koperasi yang telah memiliki sertifikasi kompetensi SKKNI-KJK, dimana hal ini menunjukkan masih

jauhnya jumlah Pengelola Koperasi yang harus memiliki sertifikasi kompetensi SKKNI-KJK.

Menurut KSP NASARI Jakarta

KSP NASARI Jakarta sebagai pengguna SKKNI-KJK menilai

SKKNI-KJK memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja dalam menciptakan SDM Pengelola Koperasi yang profesional karena Pengelola Koperasi yang sudah mempunyai sertifikasi, mempunyai kemampuan bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh Koperasi dan Layanan kepada konsumen lebih baik dibandingkan dengan pengelola yang belum mempunyai sertifikasi.

Manager yang telah memiliki Sertifikasi SKKNI-KJK akan memiliki nilai lebih tinggi karena menerapkan sistem manajemen mutu dan standar kompetensi nasional baik dari segi keahlian, pengetahuan dan sikap kerja di tempat kerja serta dapat menjadi magnet yang memotivasi bawahannya untuk mengikuti kinerja atasannya sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang baik yang akan berimbas meningkatnya kinerja koperasi sehingga dapat menciptakan reputasi yang baik bagi koperasi tersebut.

2) Menurut LSP KJK

LSP KJK sebagai lembaga yang memberikan sertifikasi kompetensi SKKNI-KJK menilai bahwa SKKNI-KJK sangat berperan dalam membangun kinerja dengan menciptakan SDM Pengelola Koperasi yang profesional karena Sertifikat kompetensi merupakan pengakuan tertulis kompetensi pemegangnya.

SKKNI-KJK memiliki peranan penting dalam membangun kinerja dengan menciptakan SDM Pengelola Koperasi yang Profesional yang dapat terlihat dari kualitas Manajemen koperasi dan layanan yang diberikan.

B. Peranan SKKNI-KJK untuk Membangun Reputasi

Reputasi merupakan akumulasi dari segenap kepercayaan, pemikiran dan impresi pada suatu obyek (Kotler, 1995; 82-84), maka menjaga kepercayaan sangat penting untuk membangun reputasi organisasi. Kepercayaan tersebut akan muncul karena bagusya kinerja karena kepercayaan sangat dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan (S. Pantja Djati, 2005).

Hal ini sejalan dengan pendapat (Herbig, Milewicz dan Golden, 1994) bahwa reputasi perusahaan dapat dilihat dari kompetensi perusahaan dan keunggulannya dibandingkan kompetitor dan menurut (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D, 2012). bahwa kompetensi dapat membangun kepercayaan dengan integritas berbasis hasil (*Credible activist*).

Koperasi harus terus menerus meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan kompetensi karena reputasi akan meningkat jika kinerja koperasi meningkat yang akan berimbas terciptanya reputasi yang baik bagi koperasi tersebut dan berdasarkan penelitian (Moro, Andrea and Fink, Mattias, 2010) bahwa kompetensi merupakan faktor penting terlepas dari kualitas perusahaan dan merupakan pengganti kepercayaan pada UKM yang kurang terpercaya.

Kepercayaan sangat mempengaruhi pihak eksternal (perbankan/lembaga keuangan lain/pemerintah) dalam memberikan dana pinjaman maupun dana hibah, hal ini berdasarkan hasil penelitian (Moro, Andrea and Fink, Mattias, 2013)

bahwa UKM yang menikmati tingkat kepercayaan yang tinggi dari Manajer Pinjaman mendapatkan lebih banyak kredit

Berikut hasil wawancara dengan ketiga Narasumber terkait peranan SKKNI-KJK dalam membangun reputasi KJK yaitu:

1) Menurut Kementerian Koperasi dan UKM

Kementerian Koperasi dan UKM sebagai regulator/pembuat kebijakan menilai bahwa SKKNI-KJK sangat berperan penting dalam membangun reputasi bagi koperasi dengan munculnya kepercayaan dari Internal yaitu Anggota yang akan lebih menaruh kepercayaan kepada koperasi karena merasa aman dengan koperasi yang memiliki kredibilitas yang tinggi dan kepercayaan dari eksternal karena Bank/Lembaga lain/pemerintah akan lebih merasa percaya dan aman dalam memberikan pinjaman maupun dana hibah kepada koperasi dan merupakan salah satu tolak ukur untuk menilai performance KJK yang bersangkutan berkaitan dengan pengelolaan dana yang berasal dari program pemerintah.

2) Menurut KSP NASARI Jakarta

KSP NASARI Jakarta sebagai pengguna SKKNI-KJK menilai bahwa SKKNI-KJK memiliki peranan penting dalam membangun reputasi KJK karena meningkatkan kepercayaan Anggota yang akan menyimpan dananya semakin yakin bahwa dana tersebut akan dikelola dengan baik dan Perbankan/Lembaga Keuangan lain/Pemerintah untuk memberi pinjaman/bantuan dana ke

KSP NASARI namun hal tersebut tidak merupakan syarat mutlak, Bank lebih fokus menilai dari kinerjanya, yaitu rasio-rasio keuangan.

Secara keseluruhan Reputasi di KSP NASARI setiap tahunnya terus meningkat hal ini digambarkan dengan adanya:

- a. Peningkatan Jumlah anggota yang cukup signifikan dengan kenaikan sebesar 70,35%, dimana pada 2015 sebanyak 9.560 orang anggota menjadi pada tahun 2016 sebanyak 16.286 orang anggota.
- b. Jumlah calon anggota yang dilayani hingga per Desember 2016 sebanyak 166.497 orang dan berhasil menghimpun dana penyertaan anggota dan calon anggota sebesar Rp 259,019 miliar dan dana tersebut dialihkan menjadi Simpanan Berjangka.
- c. Kepercayaan dari Perbankan untuk memberikan dana pinjaman ke KSP NASARI sebesar Rp 174,925 miliar dan dana tersebut berhasil disalurkan mencapai Rp 237,487 miliar atau naik 41,18% dibanding tahun 2015 sebesar Rp 168,206 miliar.

Dalam menjaga reputasi tersebut, KSP NASARI terus menerus meningkatkan kualitas layanannya, dimana pada tahun 2017 terdapat program unggulan yaitu :

- a. Merebut pangsa pasar sekitar 2% atau sekitar 80.000 dari total 4 juta pensiunan di seluruh Indonesia, dimana Jika satu orang meminjam dengan rata-rata sebesar Rp 15 juta, maka sedikitnya harus menyiapkan dana Rp1,2 triliun.
- b. Pembiayaan mikro dengan pinjaman Rp 1 juta kepada 100 usahawan mikro yang berada di 36 kantor cabang dan cabang pembantu

KSP Nasari di pelosok Tanah Air. Dana pembiayaan mikro ditarget sebesar Rp 42 miliar, sehingga total proyeksi kebutuhan dana KSP Nasari tahun 2017 sebesar Rp 1,242 triliun.

Data tersebut di atas berdasarkan Laporan yang disampaikan oleh Ketua KSP NASARI yaitu Bapak Sahala Panggabean dalam Rapat Anggota Tahunan XVIII KSP NASARI, Hari Kamis, tanggal 23 Maret 2017 di Semarang.

3) Menurut LSP KJK

LSP KJK sebagai lembaga yang memberikan sertifikasi kompetensi SKKNI-KJK menilai bahwa SKKNI-KJK sangat berperan dalam membangun reputasi bagi koperasi karena sebagai lembaga intermediasi yang mengelola dana anggota, maka sertifikat kompetensi ini menjadikan jaminan kepercayaan masyarakat bahwa pengelola koperasi adalah orang yang tersertifikasi.

Dalam sertifikasi kompetensi, di dalamnya mencakup aspek pengetahuan, Keterampilan dan Sikap, maka dengan demikian anggota atau calon anggota percaya untuk menyimpan dananya. Saat ini banyak bank yang menawarkan pinjaman/kemitraan dengan koperasi dan manajer koperasi kompeten juga sudah dibekali dengan kompetensi untuk melakukan Kemitraan dan Negosiasi.

Berdasarkan pernyataan dari ketiga Narasumber dapat disimpulkan bahwa SKKNI-KJK memiliki peranan penting dalam membangun reputasi KJK dengan menciptakan kepercayaan baik dari internal dalam hal ini Anggota

koperasi untuk menyetorkan dana simpanan dan meminjam dana maupun dari eksternal dalam hal ini Bank/Lembaga Keuangan lain/Pemerintah untuk memberi pinjaman/dana hibah kepada KJK.

C. Pengaruh Kompetensi dalam meningkatkan kinerja

Sumber daya manusia adalah asset yang paling berharga dan paling penting di suatu organisasi, maka organisasi harus dapat untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia yang dibutuhkan yaitu melalui suatu alat manajerial yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), dimana menurut (Sahupala, 2009) bahwa di dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang andal dapat memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya.

Kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Spencer dan Spencer dalam Palan, 2007), dimana pada dasarnya kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu.

Model Kompetensi HR Competency menurut (Ulrich, D., Younger, J.,

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi bahwa Pemberian sertifikat

kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan obyektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan/atau internasional

Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja karena kompetensi diperlukan untuk mencapai kinerja yang sukses (Ulrich, 2008), dimana kompetensi dapat mengukur mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan sendiri (Robbins, 2002).

Hal inipun sejalan dengan (Grote, 1996) bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dan diukur dari kriteria atau standar yang digunakan dan (Palan, R, 2007) menyatakan bahwa Kompetensi menunjukkan pengetahuan dan keahlian serta sikap yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan, dimana hubungan kompetensi dan kinerja yang dapat dilihat pada sebuah model alur sebab akibat mencakup niat (*Intent*), tindakan (*Action*) dan hasil akhir (*Outcome*).

Penelitian lain mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja yaitu:

1. Supiyanto, Yudi, 2015 mengemukakan bahwa Kompensasi, **kompetensi SDM**, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap **kinerja karyawan KSP** di kabupaten Tuban.
2. Prawirosentono, 1999 mengemukakan bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

3. Neal dan Graiffin, 1999 mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi.

4. Boyatzis, 1982 mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang menghasilkan efektivitas dan atau kinerja yang superior (unggul) dalam bekerja .

Nilai strategi SDM melalui peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi, berkualitas dan unggul melalui pengelolaan SDM dan pemanfaatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku kinerja berbasis teknologi yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi sesuai dengan standar yang ditetapkan.

D. Implementasi Kompetensi dan Kinerja dalam SKKNI-KJK

Koperasi yang baik adalah koperasi yang terus berusaha untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja Pengelola Koperasi yang akan memperkuat Koperasi tersebut agar mampu bersaing menuju persaingan global dan menjadi koperasi yang sehat serta dapat mensejahterakan anggotanya.

Peningkatan kompetensi Pengelola KJK berdasarkan SKKNI-KJK yang berisi Peta Kompetensi berupa perumusan unit-unit kompetensi Bidang Koperasi Jasa Keuangan dari setiap fungsi dalam suatu lapangan usaha

Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 2 Tahun

2016, unit kompetensi merupakan sekumpulan fungsi produktif yang diidentifikasi dari analisis fungsi (peta fungsi) pada level bawah (*basic function*) yang dapat dilakukan oleh seorang (satu orang) personel dan menghasilkan satu output yang utuh dan terukur.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan apapun level dan biasanya diturunkan dari visi, misi, budaya perusahaan atau hal-hal lain yang dianggap penting untuk dimiliki oleh seluruh karyawan merupakan Kompetensi inti (**LOMA's Competency Dictionary, 1998**).

Kompetensi inti merupakan proses pembelajaran yang meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen mendalam untuk bekerja dalam organisasi yang melibatkan banyak orang dari banyak level dan fungsi dalam organisasi (Amstrong & Murlis dalam Ramelan, 2003:56) dan menurut (Pralhad dan Hamel, 1990) kompetensi inti menawarkan nilai strategis terbesar karena serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran yang memberikan manfaat bagi keberhasilan untuk bersaing di dalam suatu bisnis.

Peneliti menggambarkan Level/Jenjang yang ada di SKKNI-KJK menyerupai bangunan sebagai berikut:



Keterangan :

□ = Sertifikasi LSP ▨ = Tdk

Tersertifikasi LSP

Gambar 3. Pemetaan KKNi-KJK

Dari gambar 3 bahwa jabatan/jenjang di Koperasi memiliki peranan penting dalam membangun koperasi dan memiliki peranan masing-masing yang berkaitan satu dengan yang lainnya dan harus tetap berfungsi agar tetap berdiri kokoh.

Untuk setiap jenjang/level yang tersertifikasi tersebut memiliki standar kompetensi yang **harus dipenuhi** dan **harus dimiliki** dalam suatu proses pekerjaan untuk suatu area pekerjaan.

Walau hanya 13 (tiga belas) jabatan yang disertifikasi di KJK, namun peneliti merekomendasikan untuk personil pada jabatan yang belum tersertifikasi LSP dapat dibuatkan standar kompetensinya seperti Pengawas dan Pengurus agar implementasi SKKNI-KJK lebih maksimal dalam pengembangan KJK.

Kompetensi memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja yang merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada bidang perekonomian (Amstrong dalam Wibowo, 2017), hal ini didukung oleh (Spencer & Spencer dalam Palan, 2007) dengan menggambarkan hubungan kompetensi dan kinerja.

Kompetensi sangat dibutuhkan untuk kemajuan Koperasi dalam rangka meningkatkan kinerja yang berimbas kepada terciptanya SDM

yang profesional dan terbangunnya reputasi yang baik, hal

Untuk keberhasilan koperasi di masa depan, maka perlu adanya pemfokusan peningkatan kapasitas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berbasis pada kompetensi kepada pengelola Koperasi, dimana kompetensi ini dibuktikan oleh sertifikasi kompetensi kerja, yang dapat diperoleh melalui Pendidikan dan Pelatihan Berbasis pada Kompetensi (PPBK) berdasarkan SKKNI-KJK dan selanjutnya dilakukan uji kompetensi agar memiliki sertifikasi kompetensi yang sesuai SKKNI-KJK yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi bahwa Sertifikasi kompetensi kerja dilakukan secara sistematis dan obyektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan/atau internasional.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan ditegaskan bahwa program pelatihan kerja harus mengacu kepada standar kompetensi kerja, hal tersebut ditegaskan juga pada Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional dan Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Berikut gambar sistem pelatihan kerja nasional sekaligus alur sertifikasi kompetensi sebagai berikut ini:



Gambar 4. Sistem Pelatihan Kerja Nasional

SKKNI-KJK memberikan pengakuan secara nasional dan mengefisiensikan requirement para *provider*, pemberi kerja, pekerja, perorangan dan organisasi terkait serta mendorong pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kejuruan yang lebih bermutu melalui kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan di dunia kerja.

Koperasi Jasa Keuangan karena kondisi internal biasanya dijadikan sebagai dasar pembentukan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan, dimana berdasarkan teori (Barney, 2012) bahwa untuk melihat kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan dengan menggunakan VRIO (*Valuable, Rare, Imitate to Cost dan Organized*).

Jika kita melihat kondisi Koperasi Jasa Keuangan tersebut, maka dapat dianalisis dengan VRIO yaitu :

- ❖ Kondisi (1), merupakan kondisi yang *Valuable*, karena memiliki nilai berharga bagi perusahaan, juga bersifat *Rare*, langka dan sulit untuk menirunya atau *Imitate to Cost* karena biasanya perusahaan bersifat *profit oriented* dan berdasarkan penilaian penulis juga *organized*,

karena berhasil diperoleh secara eksklusif.

❖ Kondisi (2), merupakan kondisi yang *Valuable*, karena memiliki nilai berharga bagi perusahaan, juga bersifat *Rare*, langka dan sulit untuk menirunya atau *Imitate to Cost* dan berdasarkan penilaian penulis juga *organized*, karena berhasil diperoleh secara eksklusif.

❖ Kondisi (3), termasuk kategori *Valuable*, karena memiliki nilai berharga bagi perusahaan. Kelemahannya yaitu masih kurangnya minat anggota koperasi untuk menjadi wirausaha dan modal yang dipinjam dari koperasi lebih banyak digunakan untuk konsumtif serta modal yang diberikan dengan jumlah terbatas.

❖ Kondisi (4), termasuk memiliki kategori *Valuable*, sangat bernilai bagi usaha koperasi, juga bersifat *Rare*, langka yaitu pada saat ini koperasi yang memiliki SKKNI baru KJK sedangkan yang koperasi lain belum dan berdasarkan penilaian

penulis juga *organized*, karena berhasil diperoleh secara eksklusif. Kelemahannya masih sedikitnya minat Pengelola Koperasi untuk memiliki sertifikasi kompetensi dimana sampai dengan saat ini yang tersertifikasi baru 1,4 % dan masih rendahnya kualitas serta Performance Koperasi Jasa Keuangan dibanding dengan Jasa Keuangan Lainnya seperti Perbankan maupun pinjaman *online*.

Selain menggunakan analisis VRIO, untuk mengetahui kondisi KJK dapat dilihat dengan analisis SWOT yang merupakan suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) untuk mengevaluasi KJK maupun pesaingnya.

Sedangkan analisis SWOT terkait SKKNI-KJK menurut Peneliti tergambar sebagai berikut:



Gambar 5. SWOT Koperasi Terkait SKKNI-KJK

Walau kondisi koperasi masih jauh dari yang diharapkan namun kita harus optimis untuk selalu mengembangkan koperasi melalui pengembangan kompetensi yang berimbas meningkatkan kinerja koperasi.

Peneliti merangkum dan menganalisa bahwa peranan SKKNI-KJK terkait menciptakan SDM yang profesional tergambar dalam tabel berikut ini:

Pengelola KJK	KJK
<p>a. Untuk meningkatkan kualitas kinerja yang berbasis kompetensi sehingga memiliki nilai yang tinggi baik dalam segi <i>skill, knowledge</i> dan sikap kerja.</p> <p>b. Untuk menjadi referensi jenjang karir di organisasi Koperasi.</p> <p>c. Untuk menjadi bentuk pengakuan dari publik sebagai pengelola kompeten yang diakui.</p>	<p>a. Untuk memajemen koperasi sesuai dengan standar manajemen mutu dan layanan berbasis kompetensi.</p> <p>b. Untuk menjadi acuan dalam mempermudah pengawas mengevaluasi kinerja karyawan.</p> <p>c. Untuk menjadi acuan dalam mempermudah menentukan jenis training yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi karyawan.</p> <p>d. Untuk menjadi acuan merumuskan jumlah tunjangan Jabatan bagi karyawan.</p> <p>e. Untuk menjadi acuan menetapkan jalur promosi bagi karyawan internal.</p> <p>f. Untuk mempermudah KJK dalam merekrut Calon karyawan sesuai kompetensi.</p>

Tabel 4. Peranan SKKNI-KJK dalam mewujudkan Pengelola Koperasi Jasa Keuangan yang Profesional

Sedangkan peranan SKKNI-KJK dalam membangun reputasi KJK yaitu :

Internal (Anggota)	Eksternal (Pemerintah, Perbankan, Lembaga Keuangan Lainnya)
<p>Untuk meningkatkan kepercayaan menyimpan dananya dan meminjam dana KJK</p> <p>Untuk meningkatkan kepercayaan menjadi Anggota KJK</p>	<p>1. Untuk meningkatkan kepercayaan dari lembaga/pihak lain yang berkepentingan untuk bekerjasama dengan KJK</p> <p>2. Untuk menjadi salah satu tolak ukur menilai performance KJK yang bersangkutan berkaitan dengan pengelolaan dana yang berasal dari program pemerintah.</p> <p>3. Untuk menjadi acuan dalam mempermudah bank dalam menyeleksi KJK calon penerima kredit.</p> <p>4. Untuk dapat dipercaya bekerjasama dalam menyalurkan kredit dari bank.</p> <p>5. Untuk mendapat pengakuan publik yang berdampak pada peningkatan kualitas individu.</p>

Tabel 5. Peranan SKKNI-KJK dalam membangun Reputasi

Walau SKKNI-KJK sangat berperan dalam menciptakan SDM Pengelola KJK yang profesional dan dapat membangun reputasi KJK, namun belum mampu memberikan sumbangsih yang nyata dan signifikan terhadap perekonomian

nasional. Berdasarkan analisa Peneliti, hal ini terjadi karena dari beberapa kendala baik dari lembaga koperasi maupun SKKNI-KJK, seperti berikut ini yaitu:

a. Koperasi Jasa Keuangan/KSP NASARI Jakarta

- a) Tidak semua Koperasi Jasa Keuangan Pengelolanya sudah memiliki sertifikasi yang diberikan kepada pengelolanya.
- b) Tidak semua Pengelola di KJK memiliki sertifikasi SKKNI-KJK hanya beberapa jabatan saja yang memiliki sertifikasi
- c) Masih sedikitnya Pengelola KJK yang memiliki sertifikasi kompetensi, hal ini dapat tergambar dari data jumlah SDM Pengelola Koperasi tahun 2017 yang sudah memiliki sertifikasi SKKNI-KJK yaitu:
- d)

No.	Keterangan	Jumlah
1	Pengelola Koperasi di Seluruh Indonesia (Orang)	346,776
2	Pengelola Koperasi KSP (Orang)	78,108
3	Pengelola Koperasi KSP Yang Sudah diuji (Orang)	1,380
4	Pengelola Koperasi KSP Yang Lulus Uji Kompetensi SKKNI-KJK (Orang)	1,092
Perbandingan :		
Pengelola Koperasi KSP Yang Lulus Uji Kompetensi SKKNI-KJK VS Jumlah Pengelola Koperasi KSP		1.40%
Pengelola Koperasi KSP Yang Lulus Uji Kompetensi SKKNI-KJK VS Jumlah Pengelola Koperasi di Seluruh Indonesia		0.31%
Pengelola Koperasi KSP Yang Lulus Uji Kompetensi SKKNI-KJK VS SDM Yang Sudah diuji		79%

Tabel 6. Perbandingan Jumlah SDM Koperasi di Seluruh Indonesia VS Jumlah SDM Koperasi yang memiliki Sertifikasi Kompetensi SKKNI

b. SKKNI-KJK

SKKNI-KJK yang berlaku pada saat ini perlu dilakukan evaluasi melalui kaji ulang SKKNI-KJK yang sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku Masa berlaku sudah lebih dari 5 (lima) tahun Masih mengacu kepada Peraturan/kebijakan yang lama Nomor 21 Tahun 2007 tentang Tatacara Penetapan SKKNI yang seharusnya pada saat ini yang berlaku mengacu kepada Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional dan Nomor 3 Tahun 2016 tentang Tata

Cara Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia, sehingga ada beberapa kelemahan/ kekurangan

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

SKKNI-KJK memiliki peranan sangat penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas dan bernilai tinggi sehingga tercapainya SDM Pengelola KJK yang memiliki profesional kerja dan berdaya saing tinggi karena sertifikasi ini memberikan nilai positif bagi KJK atas terjaminnya kualitas SDM dan Lembaga KJK itu sendiri. SKKNI-

KJK memiliki peranan sangat penting dalam membangun reputasi KJK karena dapat menjadi salah satu tolak ukur menilai performance KJK yang bersangkutan berkaitan dengan kepercayaan anggota dalam menyimpan dananya dan menjadi anggota koperasi serta kepercayaan dari Perbankan/Lembaga Keuangan Lainnya / Pemerintah dalam mempermudah bank menyeleksi KJK calon penerima kredit serta dapat dipercaya untuk bekerjasama dalam menyalurkan kredit dari bank serta pengelolaan dana yang berasal dari program pemerintah.

Kompetensi terhadap kinerja Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.

B. Saran

1. Setelah dikaji SKKNI-KJK telah berlaku 10 tahun dan masih mengacu kepada peraturan yang lama sehingga perlu adanya penyempurnaan yang disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan pada saat ini dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka perlu dilakukannya kaji ulang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Diharapkan dikedepannya semua Pengelola Koperasi khususnya Koperasi Jasa Keuangan wajib dipersyaratkan telah memiliki Sertifikasi SKKNI-KJK dengan kebijakan yang lebih tegas lagi sehingga Pengurus dan Pengelola Koperasi yang menjabat telah memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku.

3. Dalam rangka lebih mengoptimalkan peranan SKKNI-KJK dalam mengembangkan kualitas SDM KJK maka disarankan perlu adanya sertifikasi untuk Pengawas dan Pengurus KJK.

4. Dengan berkembangnya teknologi dan maraknya usaha online untuk pinjaman, diharapkan Koperasi Jasa Keuangan dapat menggunakan aplikasi online untuk memberikan pinjaman kepada anggotanya sehingga dapat memberikan kemudahan bagi anggotanya untuk melakukan transaksi peminjaman dengan syarat dan ketentuan yang berlaku dan dapat memotivasi calon anggota menjadi anggota koperasi.

5. Perlu adanya aplikasi sistem komputerisasi yang standar untuk semua kegiatan di koperasi-koperasi yang dapat terhubung satu dengan yang lainnya dimana pusatnya adalah Kementerian Koperasi dan UKM sehingga adanya kemudahan mendapatkan informasi secara realtime dan akurat terhadap kegiatan koperasi. Hal ini juga dapat memotivasi koperasi untuk meningkatkan kinerja agar terlihat lebih baik dari koperasi lainnya dan

DAFTAR PUSTAKA

Arifin Sitio dan Tamba Halomoan. 2001. *Koperasi : Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.

Armstrong, Michael. 2003. *Staregic Human Resource Management; A Guide To Action* (Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik; Panduan Praktis Untuk Bertindak). Jakarta: PT Gramedia.

- Barney, Jay B. & Herterly, W. 2012. *Strategic Management & Competitive Advantage*. Pearson Education, Prentice Hall Publishing.
- Checkland, Peter & Poulter, John. 2006. *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks.
- Ginting, P. 2008. *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Pariwisata Indonesia dengan Tourism Satisfaction (Toursat) Approach, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap dalam Bidang Manajemen Pemasaran pada Fakultas Ekonomi, Medan: Universitas Sumatera Utara*.
- Grote, R. C. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York : Amacom
- Hardjoserkarto, Sudarsono. 2012. *Soft Systems Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan keenam belas*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Herbig, Paul, John Milewicz and Jim Golden. 1994. "A Model of Reputation Building and Destruction". **Journal of Business Research**, Vol.31, June 1994, No.1; p.23-31.
- Ign. Sukamdiyo. 1996. *Managemen Koperasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ismangil, W. Priono. 2006. *Menumbuhkan Kewirausahaan Koperasi Melalui Pengembangan Unit Usaha yang Fleksibel dan Independen*. **Infokop**.
- Irawati, Dewi. 2013. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*. **Jurnal Akademi Sekretaris dan Manajemen Ariyanti**, No 7 tahun IV.
- Janita S. 2005. *Profil Kornpetensi Manajer Dengan menggudakan Pendekatan Gabungan Model OPM. Spencer dan Henry Mintzberg (Studi Kasus : Divisi SDM dan Organisasi PT. INTI)*. **Jurnal Bisnis Manajemen dan Ekonomi**, Vol. 6, Februari 2005, No. 3.
- Kusnadi, Hendra. 2005. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kotler, Philip. 1995. *Marketing Management, An Asian Perspektif*, **Prentice Hall Inc**, New Jersey.
- Limbong, Bernhard. 2010. *Pengusaha Koperasi*

- (Memperkokoh *Fondasi Ekonomi Rakyat*). Margaretha Pustaka.
- Lertputtarak, Sarunya. 2012. *The Relationship Between Destination Image, Food Image, And Revisiting Pattaya. Thailand International Journal Of Business And Management*, Vol. 7 No. 5.
- Loma Dictionary. 1998. *LOMA's Competency Dictionary. Journal of the American Society of CLU*.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Masngudi. 1990. *Penelitian Tentang Sejarah Perkembangan Koperasi di Indonesia*. Jakarta : Badan Penelitian Pengembangan Koperasi Depkop.
- Mutis, Thoby. 2004. *Pengembangan Koperasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Mutis, Thoby. 2010. *Pengusaha Koperasi: Memperkokoh Fondasi Ekonomi Rakyat*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Moro, Andrea and Fink, Matthias. 2010. *Perceived competence and credit access of SMEs: can trust change the rules of the game? Recovery: A Focus on Job Creation and Economic Stabilization, 26-27 Oct 2010*, Atlanta, USA: oro.open.ac.uk.
- Moro, Andrea and Fink, Matthias. 2013. *Loan managers' trust and credit access for SMEs. Journal of Banking & Finance*. Atlanta, USA: Elsevier.
- Neal A, Griffin M.A. 1999. *Developing a Model Individual Performance for Human Resource Management. Asia Pacific Journal*.
- Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Pont, A. 1991. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Powell, J. 1997. *Improving Child Health, Geneva, World Health Organization*.
- Prahalad CK, Hamel G. 1990. *The Core Competence of the Corporation. Harvard Bussiness Review*.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.

- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins P. Stephen. 2006. *Organization Behaviour, Concepts, Controversies, Application. Seventh Edition*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sartika Partomo, Tiktik. 2009. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Manajemen Koperasi Teori dan Praktek*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Supriyanto, Yudi. 2015. *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja*. **Jurnal Economia**, Volume 11, Nomor 2, Oktober 2015.
- Suratal HW. 1993. *Koperasi di Antara Idealisme dan Realisme*. Semarang: Undip.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan 4. Bandung: Mandar Maju.
- Setyowati, Endah. 2003. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. **Jurnal Administrasi Publik FIA**. Malang.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Tarmidi, Lepi. 1999. *Krisis Moneter Indonesia: Sebab, Dampak, Peran IMF dan Saran*. **Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan**, Vol.1, No.4.
- Teknologi, P. 2002. *Perkembangan Teknologi Informasi di Indonesia*. **Universitas Stuttgart**.
- Triyonggo, Yunus. 2016. *Model Kompetensi Profesi MSDM Indonesia*. Jakarta: Inti Pesan.
- Tukimin. 2016. *Peranan Koperasi dalam Perekonomian Nasional*. **Jurnal Ilmiah**. Vol 17, No. 1, hal. 5535-5543.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. 2012. *HR Talent and the New HR Competencies*. **Strategic HR Review**, Vol. 11 Issue: 4, pp.217-222.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali pers.
- Zwell, Michael. 2000. *Creating A Culture of Competence*. Toronto: John Wiley and Sons Inc.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3502).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang

Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, juga mengamanatkan penguasaan kompetensi sebagai salah satu parameter kelulusan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 67, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4637).

Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24).

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 18/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Bagi Sumber Daya Manusia Koperasi, Pengusaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pedoman Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1792).

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 2 Tahun 2016 tentang Sistem Standarisasi Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 257).

Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 3 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 258).