

# Penguatan Kapasitas Manajerial Koperasi Desa untuk Mewujudkan Pembangunan Ekonomi Berbasis Komunitas

Ade Maya Mei Shanty<sup>1</sup>, Makhrani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Graha Nusantara, Padangsidempuan Indonesia

Email: [ademayams@gmail.com](mailto:ademayams@gmail.com)<sup>1</sup>, [mahraniirangkuti61@gmail.com](mailto:mahraniirangkuti61@gmail.com)<sup>2</sup>

## Abstract

Community based economic development requires the active role of local institutions, particularly village cooperatives, as key drivers of community economic activities. However, many village cooperatives face managerial challenges that hinder their organizational performance and their contribution to rural development. This study aims to analyze the strengthening of managerial capacity in village cooperatives as a strategic effort to enhance community-based economic development. Using a qualitative approach with a case study method, the research was conducted in three village cooperatives in District Tapanuli Selatan. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. The findings indicate that cooperatives implementing managerial training, digital financial systems, and local partnerships demonstrate improvements in operational efficiency, member participation, and economic resilience. The discussion emphasizes that strong managerial capacity plays a crucial role in building adaptive, participatory, and locally competitive cooperatives. The study recommends sustained policy support in the form of training programs, digital transformation incentives, and integrated assistance for village cooperatives across Indonesia.

## Article History:

Received 2025-05-20

Revised 2025-06-10

Accepted 2025-07-02

**Keywords:** Village Cooperatives, Managerial Capacity, Community Based Development, Cooperative Digitalization, Local Institutions

## Abstrak

Pembangunan ekonomi berbasis komunitas menuntut peran aktif kelembagaan lokal, salah satunya koperasi desa, sebagai penggerak utama aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, banyak koperasi desa menghadapi tantangan dalam aspek manajerial yang berdampak pada rendahnya kinerja organisasi dan kontribusinya terhadap pembangunan desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan kapasitas manajerial koperasi desa sebagai strategi memperkuat pembangunan ekonomi komunitas. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada tiga koperasi desa di Kabupaten Tapanuli Selatan, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil menunjukkan bahwa koperasi yang menerapkan pelatihan manajerial, digitalisasi sistem keuangan, dan menjalin kemitraan lokal menunjukkan peningkatan efektivitas operasional, partisipasi anggota, dan ketahanan ekonomi. Pembahasan menegaskan bahwa kapasitas manajerial yang kuat berperan penting dalam membangun koperasi yang adaptif, partisipatif, dan berdaya saing lokal. Penelitian ini merekomendasikan dukungan kebijakan berkelanjutan dalam bentuk pelatihan, insentif digital, dan pendampingan terpadu untuk koperasi desa di seluruh Indonesia.

**Kata Kunci:** Koperasi Desa, Kapasitas Manajerial, Pembangunan Ekonomi Komunitas, Digitalisasi Koperasi, Kelembagaan Lokal.

## PENDAHULUAN

Kondisi geografis dan sosial ekonomi desa di Indonesia yang beragam menuntut adanya kelembagaan ekonomi lokal yang adaptif dan mampu menjawab kebutuhan spesifik masyarakat desa. Dalam hal ini, koperasi desa memiliki keunggulan sebagai organisasi berbasis anggota yang memiliki fleksibilitas dalam mengembangkan berbagai unit usaha, mulai dari simpan pinjam, perdagangan hasil pertanian, hingga jasa dan produksi. Penelitian oleh (Sari dan Kurniawan, 2023) menunjukkan bahwa koperasi desa yang mengintegrasikan kegiatan ekonomi dengan kebutuhan komunitas lokal lebih mampu mempertahankan eksistensi usaha di tengah tantangan ekonomi global maupun krisis lokal seperti pandemi. Ini menunjukkan pentingnya kemampuan manajerial yang responsif dan strategis dalam memastikan keberlanjutan usaha koperasi.

Di era digital saat ini, penguatan kapasitas manajerial koperasi desa juga harus diarahkan pada penguasaan teknologi informasi. Transformasi digital pada koperasi desa dapat meningkatkan efisiensi operasional, transparansi laporan keuangan, serta memperluas akses pasar dan layanan kepada anggota. Seperti yang dijelaskan oleh (Gunawan dan Pertiwi, 2024), koperasi yang telah mengadopsi sistem manajemen berbasis digital mengalami peningkatan partisipasi anggota hingga 35% dan peningkatan laba bersih lebih dari 20% dalam dua tahun terakhir. Hal ini membuktikan bahwa penguatan kapasitas manajerial tidak cukup hanya pada aspek konvensional, tetapi juga pada penguasaan teknologi dan inovasi layanan.

Lebih jauh lagi, penguatan kapasitas manajerial koperasi desa tidak hanya penting untuk meningkatkan kinerja internal koperasi, tetapi juga untuk memperkuat posisi koperasi sebagai aktor pembangunan lokal yang mampu berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya, seperti pemerintah desa, sektor swasta, dan lembaga keuangan. Kolaborasi lintas sektor ini memerlukan manajemen yang profesional, akuntabel, dan komunikatif. Menurut hasil riset oleh (Lestari & Hidayat, 2024), koperasi desa yang memiliki pengurus dengan pelatihan manajemen dan pengalaman jejaring lintas sektor lebih mampu menyerap program pemberdayaan dari pemerintah dan donor, serta memperluas cakupan pelayanan ekonomi ke komunitas yang lebih luas. Oleh karena itu, penguatan kapasitas manajerial bukan hanya sebuah kebutuhan internal koperasi, tetapi juga sebagai strategi untuk memperluas dampak pembangunan ekonomi berbasis komunitas di tingkat desa.

Pembangunan ekonomi berbasis komunitas telah menjadi paradigma baru dalam upaya memperkuat struktur ekonomi lokal yang lebih inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan masyarakat sebagai subjek utama dalam proses pembangunan, dengan menekankan pada pengelolaan sumber daya lokal secara mandiri dan kolaboratif. Salah satu bentuk kelembagaan ekonomi yang paling relevan dalam konteks pembangunan berbasis komunitas adalah koperasi desa. Sebagai organisasi ekonomi yang berasaskan kekeluargaan dan gotong royong, koperasi desa berpotensi besar menjadi penggerak ekonomi lokal yang berpihak pada masyarakat (Sulistyowati & Handayani, 2023).

Namun demikian, potensi besar koperasi desa belum sepenuhnya dioptimalkan. Salah satu kendala utama yang dihadapi koperasi desa di Indonesia adalah lemahnya kapasitas manajerial pengurusnya. Hal ini menyebabkan rendahnya kinerja koperasi, buruknya tata kelola keuangan, minimnya inovasi usaha, hingga tingginya angka koperasi yang tidak aktif. Data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (KemenKopUKM) pada tahun 2023 mencatat bahwa sekitar 37% koperasi desa di Indonesia tidak aktif secara operasional, sementara sebagian besar lainnya tidak mampu berkembang secara berkelanjutan karena kelemahan dalam sistem manajemen (KemenKopUKM, 2023).

Kapasitas manajerial koperasi tidak hanya terkait dengan kemampuan teknis seperti penyusunan laporan keuangan atau pelaksanaan rapat anggota tahunan, tetapi juga mencakup aspek kepemimpinan, perencanaan strategis, komunikasi organisasi, pemanfaatan teknologi informasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Studi yang dilakukan oleh (Fitriani et al. 2022) menunjukkan bahwa koperasi desa yang memiliki sistem manajerial modern dan digital terbukti lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan mampu memberikan nilai tambah ekonomi yang signifikan bagi anggota dan masyarakat sekitarnya.

Lebih lanjut, peran koperasi desa dalam pembangunan ekonomi komunitas menjadi semakin penting di tengah tantangan globalisasi, urbanisasi, dan digitalisasi yang seringkali menekan ekonomi lokal. Dalam konteks ini, koperasi dapat menjadi sarana pemberdayaan masyarakat, penguatan jejaring sosial-ekonomi, serta

pemeliharaan nilai-nilai lokal yang berorientasi pada keadilan dan keberlanjutan. Menurut (Wardhani & Wibowo, 2024), pendekatan community-based economy tidak dapat dipisahkan dari kapasitas kelembagaan lokal, termasuk koperasi desa, dalam mengelola potensi dan menyelesaikan masalah pembangunan secara otonom.

Untuk itu, penguatan kapasitas manajerial koperasi desa merupakan langkah strategis guna mempercepat pembangunan ekonomi berbasis komunitas. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pendampingan, digitalisasi proses bisnis, serta penciptaan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana proses penguatan kapasitas manajerial koperasi desa mampu mendorong kemandirian ekonomi masyarakat dan memperkuat struktur sosial-ekonomi di tingkat desa.

## METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses penguatan kapasitas manajerial koperasi desa dalam rangka mewujudkan pembangunan ekonomi berbasis komunitas. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali fenomena secara kontekstual dan holistik, terutama dalam mengkaji aspek manajerial, sosial, dan kelembagaan koperasi yang tidak dapat diukur hanya dengan angka kuantitatif (Creswell & Poth, 2018). Jenis penelitian ini adalah studi kasus, yang dilakukan pada tiga koperasi desa yang memiliki karakteristik berbeda di Kabupaten Tapanuli Selatan: satu koperasi aktif dan maju, satu koperasi semi-aktif, dan satu koperasi yang mengalami stagnasi. Pemilihan kasus dilakukan secara *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu seperti jumlah anggota aktif, jenis usaha yang dijalankan, dan keterlibatan koperasi dalam pembangunan ekonomi lokal. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memfokuskan analisis pada konteks dan praktik manajerial yang terjadi di lapangan (Yin, 2018). Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, yaitu:

1. **Wawancara mendalam (*in-depth interview*)** dengan pengurus koperasi, anggota koperasi, perangkat desa, serta pihak pendamping dari dinas koperasi.
2. **Observasi partisipatif**, yang dilakukan dengan mengikuti aktivitas operasional koperasi seperti rapat anggota tahunan, pencatatan keuangan, dan kegiatan pelayanan anggota.
3. **Studi dokumentasi** terhadap dokumen-dokumen koperasi, seperti Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), laporan keuangan, program kerja, serta hasil evaluasi internal koperasi.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang mencakup proses pengkodean data, identifikasi tema, serta interpretasi makna berdasarkan pola yang muncul dari data lapangan. Proses ini dilakukan secara iteratif, dengan merujuk pada model analisis (Miles, Huberman, dan Saldaña, 2014) yang terdiri dari tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, serta melalui diskusi dengan informan kunci dan rekan peneliti sebagai bentuk pengecekan silang atas hasil temuan lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian lapangan yang dilakukan pada tiga koperasi desa di Kabupaten Tapanuli Selatan, ditemukan berbagai dinamika yang mencerminkan kondisi kapasitas manajerial koperasi dan pengaruhnya terhadap kontribusi koperasi dalam pembangunan ekonomi komunitas. Temuan utama diklasifikasikan ke dalam tiga tema utama: (1) tingkat kapasitas manajerial koperasi desa, (2) strategi penguatan manajerial yang diterapkan, dan (3) dampak penguatan tersebut terhadap pembangunan ekonomi komunitas.

### 1. Kapasitas Manajerial Koperasi Desa: Masih Terbatas dan Belum Merata

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa dari tiga koperasi yang diteliti, hanya satu koperasi yang memiliki struktur manajemen yang terorganisasi secara profesional. Koperasi tersebut memiliki pengurus yang telah mengikuti pelatihan manajemen dasar koperasi, menggunakan sistem digital untuk pencatatan keuangan, dan melaksanakan evaluasi berkala melalui rapat anggota. Sementara itu, dua koperasi lainnya masih dikelola secara konvensional dan minim dokumentasi.

Sebagian besar pengurus di koperasi yang kurang aktif belum memiliki pemahaman memadai terkait fungsi perencanaan strategis, penyusunan laporan keuangan, maupun penggunaan teknologi digital. Hal ini menyebabkan rendahnya transparansi dan partisipasi anggota. Temuan ini selaras dengan studi oleh (Wijayanti & Asmara, 2023), yang menyatakan bahwa 60% koperasi desa di Indonesia mengalami kendala dalam manajemen organisasi karena rendahnya literasi manajerial pengurus.

## 2. Strategi Penguatan Kapasitas Manajerial: Pelatihan, Digitalisasi, dan Kolaborasi

Koperasi yang berhasil menunjukkan perkembangan signifikan dalam pelayanan dan produktivitas adalah koperasi yang telah mengimplementasikan tiga strategi utama penguatan kapasitas: (a) pelatihan pengurus secara berkala, (b) digitalisasi tata kelola koperasi, dan (c) kemitraan strategis dengan pemerintah desa serta pelaku usaha lokal. Pelatihan manajerial meliputi penyusunan laporan keuangan, pengelolaan rapat anggota, dan peningkatan komunikasi organisasi. Digitalisasi dilakukan dengan menggunakan aplikasi keuangan sederhana (seperti SI-Kop atau Koperasi Digital) yang mempermudah pencatatan dan transparansi. Selain itu, koperasi juga menjalin kolaborasi dengan BUMDes, kelompok tani, dan pelaku UMKM untuk memperluas jaringan ekonomi komunitas. Menurut (Prasetyo dan Safitri, 2024), koperasi yang menjalin kemitraan lokal mengalami peningkatan daya saing dan mampu mengembangkan unit usaha berbasis potensi lokal, seperti agroindustri dan jasa distribusi produk desa. Strategi-strategi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kepercayaan anggota terhadap koperasi sebagai lembaga yang mampu menyejahterakan anggotanya.

## 3. Dampak terhadap Pembangunan Ekonomi Komunitas

Koperasi yang memiliki kapasitas manajerial yang baik mampu berperan lebih dari sekadar lembaga simpan pinjam. Mereka terlibat aktif dalam pembangunan ekonomi komunitas melalui pendistribusian modal usaha mikro, penyediaan bahan baku pertanian dengan harga bersaing, serta membuka peluang kerja melalui unit usaha koperasi. Koperasi tersebut bahkan menjadi mitra pemerintah desa dalam perencanaan pembangunan dan penyaluran dana bantuan sosial produktif. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi desa tidak hanya bertindak sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga sebagai institusi sosial yang memperkuat partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Studi oleh (Lestari & Gunarto, 2023) menegaskan bahwa koperasi yang berperan aktif dalam pembangunan komunitas mampu mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif dan memperkuat kohesi sosial antarwarga desa.

Selain itu, koperasi dengan kapasitas manajerial yang kuat juga menunjukkan ketahanan yang lebih baik terhadap krisis, seperti fluktuasi harga pasar atau pandemi. Mereka lebih cepat melakukan adaptasi usaha, misalnya dengan menjual produk secara daring atau mengganti model usaha berdasarkan kebutuhan pasar lokal. Ini sejalan dengan temuan (Rahmawati et al., 2024), yang menyebutkan bahwa koperasi desa dengan sistem manajemen adaptif memiliki peluang lebih tinggi untuk bertahan dan tumbuh dalam situasi ekonomi tidak menentu.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas manajerial koperasi desa merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pembangunan ekonomi berbasis komunitas yang berkelanjutan. Koperasi desa yang memiliki manajemen yang kuat dan adaptif mampu menjalankan fungsi ekonomi sekaligus sosial secara optimal, mulai dari pelayanan terhadap anggota, penciptaan peluang usaha, hingga partisipasi aktif dalam pembangunan desa. Strategi penguatan yang terbukti efektif mencakup pelatihan pengurus secara berkala, digitalisasi tata kelola keuangan dan operasional, serta kolaborasi strategis dengan pemangku kepentingan lokal seperti pemerintah desa, BUMDes, dan pelaku usaha komunitas. Koperasi yang menerapkan ketiga strategi tersebut menunjukkan peningkatan dalam hal transparansi, partisipasi anggota, efisiensi pelayanan, dan ketahanan ekonomi terhadap perubahan eksternal.

Dampak positif dari kapasitas manajerial yang kuat tidak hanya dirasakan oleh koperasi secara internal, tetapi juga memperluas efek sosial ekonomi bagi komunitas desa secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan dukungan kebijakan dari pemerintah daerah dan pusat dalam bentuk program pelatihan manajerial yang berkelanjutan, integrasi sistem digitalisasi koperasi, serta pendampingan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif agar koperasi desa dapat bertransformasi menjadi pilar utama pembangunan ekonomi lokal di masa depan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gunawan, R., & Pertiwi, S. (2024). Digitalisasi manajemen koperasi: Inovasi dan tantangan di tingkat desa. *Jurnal Inovasi Ekonomi Digital*, 6(1), 50–61.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). *Data statistik perkembangan koperasi tahun 2023*. Jakarta: Deputi Bidang Kelembagaan.
- Korten, D. C. (1993). *Rakyat sendiri membangun masa depan: Pembangunan masyarakat berbasis kekuatan sendiri*. Yayasan Obor Indonesia.
- Lestari, E., & Hidayat, R. (2024). Peran kapasitas manajerial dalam memperkuat jejaring ekonomi komunitas melalui koperasi desa. *Jurnal Pembangunan Lokal Berkelanjutan*, 9(2), 22–34.
- Lestari, N., & Gunarto, H. (2023). Koperasi desa sebagai penggerak pembangunan ekonomi lokal berbasis komunitas. *Jurnal Pembangunan Desa Berkelanjutan*, 5(2), 101–115.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Prasetyo, H., & Safitri, M. (2024). Digitalisasi manajemen koperasi desa: Solusi strategis di era ekonomi komunitas. *Jurnal Ekonomi Inklusif*, 9(1), 37–49.
- Rahmawati, S., Yusuf, I., & Wulandari, A. (2024). Ketahanan usaha koperasi desa dalam menghadapi krisis ekonomi melalui penguatan manajerial. *Jurnal Kewirausahaan Sosial*, 7(1), 60–72.
- Sari, R. A., & Kurniawan, M. T. (2023). Ketahanan ekonomi koperasi desa dalam perspektif pembangunan berbasis komunitas. *Jurnal Ekonomi dan Koperasi*, 11(1), 66–78.
- Sulistyowati, D., & Handayani, N. (2023). Koperasi desa dan pembangunan ekonomi berbasis komunitas. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi*, 8(1), 30–42.
- Wardhani, M., & Wibowo, H. (2024). Kapasitas sosial dan kelembagaan dalam pengembangan ekonomi komunitas berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Sosial*, 11(1), 12–26.
- Wijayanti, F., & Asmara, D. (2023). Tantangan manajemen koperasi desa di Indonesia: Perspektif kapasitas dan profesionalisme. *Jurnal Ekonomi Kerakyatan*, 8(3), 25–39.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.