



DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbrv2i2>.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Analisis Strategi Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi Widya Raharja

Putri Alicia Juniar<sup>1</sup>, Ridho Rafqi Ilhamalimy<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, [044816916@ecampus.ut.ac.id](mailto:044816916@ecampus.ut.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Budaya, Manajemen dan Bisnis, Universitas Pendidikan Mandalika, Mataram, Indonesia, [rihdorafqiilhamalimy@undikma.ac.id](mailto:rihdorafqiilhamalimy@undikma.ac.id)

Corresponding Author: [044816916@ecampus.ut.ac.id](mailto:044816916@ecampus.ut.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the Human Resources (HR) development strategy and the implementation of organizational culture to improve member welfare at the Widya Raharja Cooperative of SMKN 2 Garut. The research method used was descriptive qualitative, with data collection techniques including in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. Informants were selected using purposive sampling, while data analysis employed the Miles and Huberman interactive model, encompassing data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results indicate that the management's HR development strategy was effective through the development of adaptive work programs, such as simplifying bookkeeping administration and implementing periodic cooperative education to address time constraints resulting from the management's dual role as educators. The cooperative's organizational culture is unique because it successfully combines the disciplined values of technical schools with the cooperative's family principles, reflected in the implementation of the 3M Principles (discipline in saving, borrowing, and paying in installments) and openness in the Annual Members Meeting (RAT). Despite a decline in membership and sharp fluctuations in Net Operating Profit (SHU) due to the pandemic crisis from 2020 to 2024, the cooperative's total capital has proven resilient and continues to grow, reaching Rp2.08 billion in 2025 due to the strong sense of trust among members and management. The successful restoration of governance and expansion of business units through student procurement partnerships with schools ultimately have a significant impact on improving member welfare. This is concretely demonstrated by the achievement of the highest SHU value of Rp110,573,250.00 in the 2025 financial year and the provision of loan facilities that ease the economic burden on school residents.*

**Keyword:** *Human Resource Development, Organizational Culture, Member Welfare, School Cooperatives*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota di Koperasi Widya Raharja SMKN 2 Garut. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, sedangkan analisis data menerapkan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM pengurus berjalan efektif melalui penyusunan program kerja yang adaptif, seperti penyederhanaan administrasi pembukuan dan pelaksanaan pendidikan perkoperasian berkala guna mengatasi kendala keterbatasan waktu akibat peran ganda pengurus sebagai pendidik. Budaya organisasi koperasi memiliki keunikan karena berhasil memadukan nilai kedisiplinan khas sekolah teknik dengan asas kekeluargaan perkoperasian, yang tercermin dari penerapan Prinsip 3M (disiplin menyimpan, meminjam, mencicil) serta keterbukaan dalam forum Rapat Anggota Tahunan (RAT). Meskipun jumlah anggota sempat menyusut dan perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) berfluktuasi tajam akibat krisis pandemi pada periode tahun 2020 sampai 2024, total modal koperasi terbukti tangguh dan terus meningkat hingga menyentuh angka Rp2,08 miliar pada tahun 2025 karena tingginya rasa saling percaya (trust) anggota terhadap pengurus. Keberhasilan pemulihan tata kelola dan perluasan unit bisnis melalui kerja sama pengadaan kebutuhan siswa dengan pihak sekolah pada akhirnya berdampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan anggota. Hal ini dibuktikan secara konkret oleh pencapaian nilai SHU tertinggi sebesar Rp110.573.250,00 pada tahun buku 2025 serta penyediaan fasilitas pinjaman yang meringankan beban ekonomi warga sekolah.

**Kata Kunci:** Pengembangan SDM, Budaya Organisasi, Kesejahteraan Anggota, Koperasi Sekolah

## PENDAHULUAN

Sebagai pilar utama perekonomian nasional, koperasi beroperasi berdasarkan prinsip demokrasi ekonomi dan asas kekeluargaan, selaras dengan amanat Pasal 33 UUD 1945 serta Undang-Undang No. 25 Tahun 1992. Ditinjau dari sudut pandang organisasi sosio-ekonomi menurut Hanel (1989), institusi ini memikul tanggung jawab ganda dalam menyelaraskan fungsi sosial sekaligus pencapaian ekonomi. Sejalan dengan itu, *International Cooperative Alliance* (ICA) menekankan bahwa koperasi merupakan wadah perserikatan individu atau badan hukum yang berkomitmen meningkatkan taraf hidup anggotanya melalui usaha bersama yang saling meringankan dengan membatasi pengejaran keuntungan sepihak. Kontribusi positif ini diwujudkan melalui optimalisasi skala ekonomi (*economies of scale*), yang memberikan keuntungan langsung berupa efisiensi biaya layanan, kemanfaatan tidak langsung melalui pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), hingga pemenuhan aspek non-ekonomi lainnya.

Namun pada kenyataannya, koperasi sering menghadapi tantangan berupa benturan kepentingan (*trade-off*) antara aspek sosial dan ekonomi, serta persaingan di era digital saat ini. Menurut Mulyadi (2021), keberlangsungan suatu koperasi sangat ditentukan oleh faktor internal seperti tata kelola dan profesionalisme pengurus. Ketika manajemen internalnya lemah, koperasi akan kehilangan daya saing. Di sinilah pentingnya peran manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan budaya organisasi. Sutrisno (2019) menegaskan bahwa SDM bukan sekadar aset statis, melainkan penggerak utama yang menjadi sumber keunggulan organisasi karena kompetensi, keterampilan, dan karakter pengurusnya tidak dapat ditiru oleh koperasi lain dalam waktu cepat. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang unggul harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Tantangan internal ini juga dihadapi secara nyata oleh Koperasi Widya Raharja di SMKN 2 Garut. Sebagai koperasi yang berada di lingkungan sekolah, pengurusnya sering mengalami kendala kinerja karena harus membagi fokus antara tugas utama mereka sebagai pendidik atau tenaga kependidikan dengan tugas mengelola koperasi (Wulandari, 2022). Di sisi lain, lingkungan sekolah teknik memiliki karakteristik kedisiplinan yang khas, yang ikut memengaruhi pembentukan iklim kerja dan interaksi di dalam koperasi tersebut (Putra & Handayani, 2022).

Kendati diperhadapkan pada dinamika tersebut, Koperasi Widya Raharja tetap mampu menunjukkan eksistensinya dalam melayani kebutuhan para anggota serta masyarakat di lingkungan sekolah dan sekitarnya. Koperasi ini telah resmi berdiri dan memperoleh kepastian hukum melalui Badan Hukum Nomor: 108/BH/KDK 10-14/199 sejak tanggal 14 Oktober 1999. Perkembangannya dari waktu ke waktu membuktikan bahwa Koperasi Widya Raharja mampu menyediakan berbagai kemudahan, memberikan manfaat nyata bagi anggotanya, sekaligus menjadi penyokong aktivitas ekonomi di lingkungan SMKN 2 Garut.

Perjalanan panjang dan karakteristik unik dari koperasi sekolah ini memunculkan sebuah celah penelitian (*research gap*), mengingat studi mengenai pembentukan budaya organisasi pada koperasi di lingkungan institusi pendidikan masih cukup terbatas. Sejauh ini, belum ada kajian mendalam yang memotret bagaimana budaya kedisiplinan khas sekolah teknik berpadu atau berakulturasi dengan prinsip-prinsip perkoperasian di Koperasi Widya Raharja. Padahal, Nurdin dan Fauzi (2025) menekankan pentingnya penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami strategi pengembangan kompetensi pengurus secara lebih nyata dan kontekstual di lapangan. Kajian ini memiliki urgensi yang tinggi karena keberhasilan pengelolaan koperasi akan berpengaruh langsung pada tingkat kesejahteraan warga SMKN 2 Garut selaku anggotanya. Apabila pembenahan kualitas SDM dan penguatan budaya organisasi diabaikan, efektivitas tata kelola koperasi dikhawatirkan menurun, yang pada akhirnya dapat merugikan anggota akibat pelayanan yang tidak maksimal serta berkurangnya perolehan keuntungan ekonomi yang menjadi hak mereka.

Bertolak dari serangkaian persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif mengenai Analisis Strategi Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi Widya Raharja. Melalui pendekatan deskriptif ini, diharapkan seluruh bentuk strategi, hambatan yang dihadapi, serta mekanisme nyata di lapangan dapat terungkap secara utuh, sehingga mampu memberikan pandangan baru bagi kemajuan ekonomi kerakyatan di lingkungan pendidikan (Zulkifli & Bakri, 2024).

### **Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia pada esensinya merupakan bentuk investasi jangka panjang yang krusial untuk meningkatkan nilai tambah personel dan memberikan kemanfaatan besar bagi kemajuan organisasi. Proses ini dijalankan dengan berfokus pada peningkatan kualitas, kapabilitas, serta kompetensi individu melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengasahan keterampilan. Menurut Bangun (2012), tujuan utama dari pengembangan tersebut adalah mengoptimalkan potensi seluruh anggota organisasi agar mereka mampu memberikan kontribusi yang efektif demi mencapai sasaran lembaga.

Melalui program peningkatan kapasitas yang terencana dan berkelanjutan, para pekerja dapat terus tumbuh sekaligus memberikan andil yang lebih besar bagi efisiensi dan produktivitas kerja. Fokus dari upaya ini mencakup perbaikan pada aspek pengetahuan, keahlian, sikap, serta kualitas menyeluruh dari personel yang bersangkutan. Sejalan dengan hal tersebut, Hasibuan (2016) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kecakapan teknis, teoritis, konseptual, hingga moral para pegawai agar kinerja mereka semakin optimal dan mampu menjawab berbagai tantangan organisasi yang terus berkembang.

### Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama oleh para anggota yang menjadi pembeda utama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Ivancevich, et al. (dalam Joushan, 2015) menjelaskan bahwa budaya ini bertindak sebagai kekuatan sosial tidak kasat mata yang mampu menggerakkan individu dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi pada dasarnya mencakup keseluruhan nilai, keyakinan, serta norma yang melekat erat di dalam lembaga.

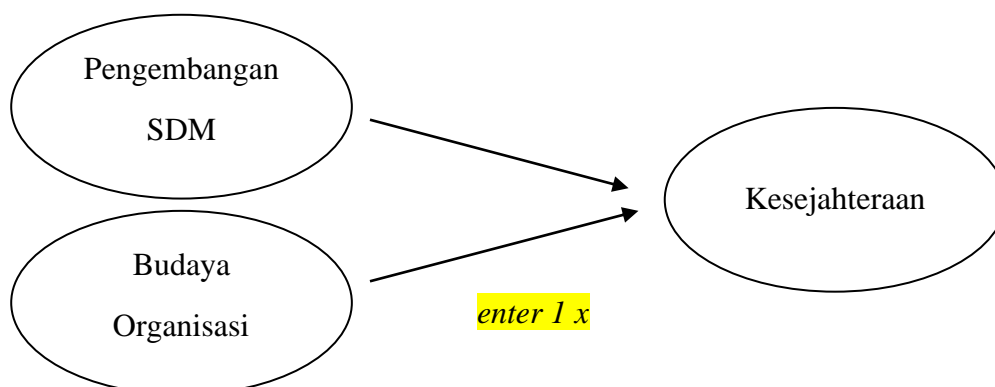
Melalui pemahaman ini, fokus manajemen perubahan dipusatkan pada faktor manusia, sehingga memberikan gambaran nyata mengenai sifat abstrak organisasi dan pola perilaku para anggotanya. Pendekatan tersebut sangat berbeda dengan pandangan manajemen tradisional yang cenderung kaku karena hanya menilai organisasi dari segi struktur formal, aturan tertulis, serta prosedur rasional saja.

### Kesejahteraan

Hendar (2010) menyatakan bahwa kesejahteraan anggota dalam sistem perkoperasian tercermin dari sejauh mana organisasi mampu memberikan nilai tambah ekonomi serta kemudahan layanan yang relevan dengan kebutuhan anggotanya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Friedlander dalam Efendy (2007) menjelaskan bahwa kesejahteraan merupakan sebuah tatanan sistematis dari berbagai pelayanan sosial dan lembaga yang dirancang untuk mencapai standar hidup serta tingkat kesehatan yang ideal. Kondisi ini melibatkan hubungan personal dan sosial yang mendukung individu untuk mengembangkan seluruh potensi mereka demi menyelaraskan kebutuhan keluarga maupun masyarakat luas. Pada dasarnya, tujuan dari kesejahteraan adalah untuk memberikan jaminan ekonomi, kelayakan kondisi hidup, kesetaraan kesempatan bagi setiap warga negara, penguatan martabat diri, serta kebebasan berpikir dan beraktivitas secara aman sesuai hak asasi manusia.

Dalam lingkup ekonomi kerakyatan, Setiadi (2003) menegaskan bahwa pencapaian kesejahteraan merupakan target utama yang memberikan dampak positif sekaligus wujud dari tanggung jawab moral dan sosial perkoperasian. Keberadaan lembaga ini mengemban misi penting untuk mendongkrak taraf hidup para anggotanya, mendorong produktivitas usaha, serta mewujudkan pemerataan pendapatan demi kemakmuran bersama. Oleh karena itu, operasional koperasi di Indonesia wajib berakar pada nilai kemandirian, tanggung jawab pribadi, prinsip demokrasi, kesetaraan, keadilan, dan rasa solidaritas yang kuat di antara sesama anggota.

### Kerangka Pemikiran



### METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan secara mendalam dan menyeluruh. Menurut Sugiyono (2016) dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Kuantitatif*,

*Kualitatif, dan R&D*, metode penelitian kualitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang bersifat alamiah, di mana posisi peneliti bertindak langsung sebagai instrumen kunci dalam proses pengumpulan data. Lokasi penelitian ini sepenuhnya dilaksanakan di Koperasi Widya Raharja yang berada di lingkungan SMKN 2 Garut. Fokus pengamatan dalam kajian ini diarahkan pada analisis strategi pengembangan sumber daya manusia, pembentukan budaya organisasi, serta kaitannya dengan upaya meningkatkan kesejahteraan para anggotanya.

Dalam menentukan subjek atau sumber data, penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi dan sampel statistik, melainkan menerapkan pemilihan informan secara *purposive sampling*. Siahaan dan Gultom (2021) menjelaskan bahwa informan dalam metode kualitatif dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling memahami masalah penelitian yang sedang dikaji secara mendalam. Berdasarkan asas tersebut, informan kunci yang dilibatkan dalam penelitian ini meliputi Ketua Koperasi Widya Raharja selaku pembuat kebijakan utama, pengurus inti seperti sekretaris dan bendahara yang menjalankan operasional harian, perwakilan anggota dari unsur guru maupun staf tata usaha untuk melihat perspektif kualitas layanan, serta pihak pimpinan sekolah atau pengawas yang bertindak sebagai pembina koperasi sekolah.

Proses pengumpulan data di lapangan dilakukan secara gabungan atau triangulasi guna menjamin keabsahan dan keakuratan data yang diperoleh. Teknik pertama adalah wawancara mendalam yang dipandu dengan instrumen semi-terstruktur untuk menggali persepsi para informan mengenai strategi pengembangan kompetensi dan iklim budaya kerja koperasi. Teknik kedua adalah observasi partisipatif, di mana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional pengurus di kantor koperasi, pola interaksi harian, serta proses pelayanan kepada anggota di lingkungan SMKN 2 Garut. Teknik ketiga adalah studi dokumentasi dengan mengumpulkan berbagai dokumen pendukung organisasi seperti struktur kepengurusan, program kerja tahunan, laporan pertanggungjawaban Rapat Anggota Tahunan, serta catatan pelatihan pengurus. Sejalan dengan hal tersebut, Wulandari (2022) menekankan bahwa dokumen organisasi memiliki arti penting untuk memverifikasi keselarasan antara rencana strategi tertulis dan praktik nyata di lapangan.

Setelah data terkumpul, teknik analisis data yang diterapkan merujuk pada model interaktif dari Miles dan Huberman yang mencakup tiga alur kegiatan secara bersamaan. Sudaryono (2021) menjelaskan bahwa tahapan tersebut diawali dengan reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang bersumber dari catatan lapangan hasil wawancara serta pengamatan. Tahap berikutnya adalah penyajian data, di mana seluruh informasi yang telah disederhanakan disusun ke dalam bentuk narasi deskriptif logis atau tabel ringkasan guna memberikan gambaran utuh mengenai kondisi yang diteliti. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk mencari makna mendalam dari setiap pola, tema, atau hubungan data yang ditemukan, sehingga diperoleh hasil penelitian yang valid dan kredibel mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia serta budaya organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota di Koperasi Widya Raharja.

## **HASIL DAN DISKUSI**

Kinerja operasional Koperasi Widya Raharja SMKN 2 Garut dapat diukur melalui pergerakan jumlah anggota, total permodalan, serta perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU). Dalam menjalankan tata kelolanya, koperasi menerapkan mekanisme pelaporan tahun berjalan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilaksanakan pada tahun berikutnya. Berdasarkan dokumen laporan pertanggungjawaban pengurus, berikut adalah data

perkembangan finansial dan keanggotaan Koperasi Widya Raharja selama periode tahun 2019 sampai dengan tahun 2025:

**Tabel 1. Perkembangan Koperasi Widya Raharja tahun 2019-2025**

Tahun	Perkembangan		
	Anggota	Modal	SHU
2019	190	1.744.969.564.00	70.500.000.00
2020	181	1.861.379.564.00	69.000.000.00
2021	169	1.881.993.064.00	13.371.512.00
2022	169	1.943.975.064.00	56.046.499.00
2023	164	2.043.204.713.00	2.666.500.00
2024	163	2.038.844.213.00	72.440.050.00
2025	172	2.087.904.218.00	110.573.250.00

Source: Laporan Pertanggungjawaban Rapat Anggota Tahunan

Data di atas menunjukkan adanya dinamika yang cukup fluktuatif, khususnya pada jumlah anggota dan perolehan SHU selama rentang tahun buku 2020 sampai dengan 2024. Penurunan jumlah anggota dari 190 orang pada tahun 2019 hingga menyusut ke angka terendah yaitu 163 orang pada tahun buku 2024 disebabkan oleh banyaknya anggota yang keluar akibat dampak ekonomi dari pandemi global. Keadaan krisis tersebut membatasi aktivitas sekolah tatap muka secara drastis, sehingga berdampak pada merosotnya pendapatan usaha koperasi. Penurunan SHU paling tajam terjadi pada tahun buku 2021 yaitu sebesar Rp13.371.512,00 dan tahun buku 2023 sebesar Rp2.666.500,00.

Meskipun terjadi penurunan jumlah anggota hingga tahun 2024, indikator total modal koperasi justru memperlihatkan resiliensi yang tinggi dengan tren yang cenderung terus meningkat hampir setiap tahun. Hal ini menandakan adanya kepercayaan yang kuat dari anggota yang bertahan untuk tidak menarik simpanannya secara massal dari koperasi. Memasuki fase pemulihan penuh pada tahun buku 2025, koperasi berhasil bangkit kembali dengan sangat baik. Keberhasilan pemulihan ini ditandai dengan melonjaknya perolehan SHU secara signifikan hingga mencapai angka tertinggi pada tahun buku 2025, yaitu sebesar Rp110.573.250,00, yang dibarengi dengan kembalinya pertumbuhan jumlah anggota menjadi 172 orang.

### Strategi Pengembangan SDM Melalui Program Kerja Adaptif

Fluktuasi finansial dan dinamika keanggotaan yang terjadi di Koperasi Widya Raharja direspons oleh pengurus melalui penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dituangkan dalam rencana kerja tahunan. Sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2019), peningkatan kualitas sumber daya manusia secara terencana menjadi kunci utama organisasi untuk tetap bertahan dalam situasi yang sulit. Pengurus koperasi yang juga memikul tanggung jawab akademis di sekolah dituntut memiliki kompetensi manajerial yang adaptif agar pelayanan tetap berjalan optimal.

Pada rencana kerja tahun 2021, pengurus menetapkan kebijakan penghapusan pelayanan kredit jangka pendek demi menyederhanakan serta mempermudah sistem pembukuan internal. Strategi ini diambil untuk meningkatkan efisiensi kerja pengurus di tengah keterbatasan waktu operasional. Selain penyederhanaan sistem, pengembangan kualitas sumber daya manusia secara langsung diwujudkan melalui program pelatihan pendidikan perkoperasian bagi seluruh pengurus dan anggota. Langkah edukasi ini krusial untuk membangun pemahaman yang sama mengenai tata kelola risiko keuangan organisasi.

Memasuki fase pemulihan yang tercermin pada rencana kerja tahun 2023, fokus pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada peningkatan kinerja pengelolaan dan penguatan koordinasi internal. Pengurus juga merancang agenda penataan struktur organisasi melalui persiapan pemilihan pengurus baru untuk periode tahun 2024 sampai dengan tahun 2028. Upaya regenerasi kepengurusan yang teratur ini merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang strategis untuk memastikan keberlanjutan profesionalisme pengelolaan koperasi di lingkungan SMKN 2 Garut pada masa mendatang.

### **Penguatan Budaya Organisasi Berbasis Kedisiplinan dan Kebersamaan**

Budaya organisasi di Koperasi Widya Raharja memiliki karakteristik yang unik karena berakar pada ekosistem SMKN 2 Garut yang merupakan sekolah menengah kejuruan rumpun teknik. Karakteristik lingkungan sekolah teknik yang menjunjung tinggi kedisiplinan dan kepatuhan terhadap regulasi berhasil melekat ke dalam iklim kerja koperasi (Putra dan Handayani, 2022). Nilai kedisiplinan ini dipadukan secara harmonis dengan prinsip keterbukaan, kerja sama, dan asas kekeluargaan yang tertuang dalam rencana kerja koperasi dari tahun ke tahun.

Wujud nyata dari internalisasi budaya organisasi ini terlihat jelas pada rencana kerja tahun 2025, di mana pengurus secara tegas memberlakukan Prinsip 3M, yaitu disiplin menyimpan, meminjam, dan mencicil bagi seluruh anggota. Budaya disiplin finansial ini diterapkan untuk menjaga likuiditas permodalan organisasi agar tetap sehat. Selain itu, aturan ketat mengenai batasan pinjaman yaitu maksimal dua kali jumlah simpanan serta larangan melakukan pinjaman baru jika utang sebelumnya belum mencapai setengahnya, mencerminkan adanya transparansi dan kepatuhan aturan yang wajib ditaati bersama.

Di samping menegakkan kedisiplinan, pengurus secara konsisten menyelipkan ruang bagi nilai kekeluargaan dan solidaritas. Sebagai contoh, dalam rencana kerja tahun 2021, koperasi tetap berkomitmen melayani anggota yang membutuhkan pinjaman darurat dan mendesak dengan sistem penggabungan piutang lama melalui pertimbangan sisa saldo yang rasional. Budaya komunikasi yang terbuka melalui pelaksanaan RAT berkala dan komitmen peningkatan kerja sama antara pengurus dengan anggota pada rencana kerja tahun 2023 dan tahun 2025 terbukti mampu meredam konflik internal serta menjaga stabilitas lembaga di masa krisis.

### **Implikasi Strategi SDM dan Budaya Organisasi terhadap Kesejahteraan Anggota**

Seluruh rancangan strategi pengembangan sumber daya manusia dan penguatan nilai budaya organisasi di Koperasi Widya Raharja bermuara pada satu tujuan utama, yaitu meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Dalam konsep ekonomi kerakyatan, keberhasilan sebuah koperasi diukur dari seberapa besar manfaat nyata yang dapat dirasakan oleh seluruh anggota, baik dari aspek material maupun non-material (Setiadi, 2003).

Dari aspek ekonomi, empati pengurus terhadap kesejahteraan anggota di masa krisis dibuktikan dengan kebijakan untuk tidak menaikkan nilai simpanan wajib pada rencana kerja tahun 2021. Langkah ini diambil guna meringankan beban finansial para guru dan staf di tengah ketidakpastian situasi. Koperasi juga memperluas kemanfaatannya dengan menjalin kerja sama usaha bersama pihak sekolah SMKN 2 Garut, terutama dalam pengadaan Pakaian Seragam dan Atribut Sekolah serta pemenuhan perlengkapan siswa baru pada tahun ajaran 2021, 2023, dan 2025. Unit usaha ini terbukti menjadi mesin penggerak utama yang berhasil memulihkan pendapatan koperasi, sehingga mampu menghasilkan SHU yang melonjak tajam hingga mencapai Rp110.573.250,00 pada tahun 2025. Peningkatan nilai keuntungan bersih ini berdampak langsung pada besarnya dana kesejahteraan yang diterima kembali oleh anggota secara adil.

Secara non-ekonomi atau sosial, penerapan aturan pinjaman yang terukur dan penerapan Prinsip 3M di lapangan memberikan jaminan rasa aman bagi seluruh warga sekolah. Pembatasan nilai kredit bukan bertujuan untuk mempersulit anggota, melainkan sebagai bentuk perlindungan agar anggota terhindar dari jeratan utang yang berlebihan yang dapat mengganggu kesejahteraan hidup mereka. Dengan demikian, tata kelola sumber daya manusia yang profesional dan fondasi budaya organisasi yang kuat di Koperasi Widya Raharja terbukti mampu mengantarkan lembaga ini pada fungsinya yang sejati, yaitu pelindung ekonomi sekaligus peningkat kesejahteraan warga sekolah secara berkelanjutan (Zulkifli dan Bakri, 2024).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di Koperasi Widya Raharja SMKN 2 Garut berjalan secara efektif melalui pendekatan program kerja yang adaptif. Pengurus mampu mengatasi kendala keterbatasan waktu dan pembagian fokus peran ganda sebagai pendidik dengan menerapkan kebijakan taktis, seperti penyederhanaan sistem pembukuan melalui penghapusan kredit jangka pendek pada tahun 2021 serta pelaksanaan pendidikan perkoperasian berkala. Langkah strategis ini berhasil meningkatkan kompetensi manajerial pengurus dalam mengelola risiko keuangan lembaga secara lebih profesional.

Selain itu, pembentukan budaya organisasi di Koperasi Widya Raharja memiliki fondasi yang kuat karena berhasil mengintegrasikan nilai kedisiplinan khas lingkungan sekolah teknik dengan asas kekeluargaan universal koperasi. Nilai ini tercermin secara nyata melalui penerapan Prinsip 3M yaitu disiplin menyimpan, meminjam, dan mencicil pada rencana kerja tahun 2025 serta kepatuhan pada batasan nilai kredit. Budaya transparansi yang ditunjukkan lewat pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan secara konsisten terbukti membangun rasa saling percaya yang tinggi, sehingga permodalan koperasi tetap stabil dan resiliensi lembaga tetap terjaga dengan baik.

Kombinasi antara pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan penguatan akar budaya organisasi tersebut memberikan dampak yang sangat nyata terhadap peningkatan kesejahteraan anggota. Secara ekonomi, keberhasilan pemulihan tata kelola pascakrisis dibuktikan dengan lonjakan Sisa Hasil Usaha yang mencapai angka tertinggi pada tahun buku 2025 serta perluasan unit bisnis melalui kerja sama pengadaan kebutuhan siswa dengan pihak sekolah. Kebijakan sosial seperti penggabungan piutang mendesak dan tidak menaikkan iuran wajib juga meringankan beban finansial anggota. Secara non-ekonomi, tata kelola ini menciptakan rasa aman dan solidaritas sosial yang tinggi bagi seluruh warga SMKN 2 Garut.

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat direkomendasikan kepada berbagai pihak terkait:

Bagi Pengurus Koperasi Widya Raharja, disarankan untuk terus mempertahankan dan memperkuat konsistensi penerapan Prinsip 3M dalam aktivitas operasional harian guna menjaga likuiditas permodalan yang sehat. Mengingat tantangan pemulihan keanggotaan dan beban kerja pengurus yang memiliki peran ganda, pengurus perlu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital secara menyeluruh, baik dalam sistem administrasi maupun pelaporan keuangan. Selain itu, persiapan regenerasi kepengurusan untuk periode jangka panjang harus dirancang secara terstruktur agar nilai budaya organisasi yang sudah berjalan baik dapat terwariskan tanpa mengurangi profesionalisme kinerja koperasi.

Bagi Pihak Manajemen Sekolah SMKN 2 Garut, diharapkan dapat terus memberikan dukungan kebijakan yang akomodatif bagi keberlangsungan koperasi. Dukungan tersebut

dapat diwujudkan dengan memberikan kelonggaran waktu atau dispensasi khusus bagi guru dan staf yang mengemban amanah sebagai pengurus ketika harus menjalankan agenda manajerial krusial koperasi, seperti penyusunan laporan tahunan dan pelaksanaan RAT, tanpa mengabaikan kewajiban utama mereka dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Bagi Peneliti Selanjutnya, mengingat ruang lingkup penelitian deskriptif kualitatif ini terbatas pada ekosistem Koperasi Widya Raharja di sekolah rumpun teknik, disarankan bagi peneliti masa depan untuk melakukan penelitian komparatif dengan koperasi sekolah non-teknik. Langkah ini penting untuk melihat apakah karakter instansi induk yang berbeda akan menghasilkan akulturasi budaya organisasi yang berbeda pula. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan kajian ini dengan menggunakan metode penelitian campuran untuk mengukur secara kuantitatif tingkat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas usaha koperasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Efendy, J. (2007). *Dasar-Dasar Pelayanan Kesehatan Masyarakat*. EGC.
- Hanel, A. (1989). *Organisasi Sosio-Ekonomi Koperasi: Teori dan Praktik dalam Pengembangan Koperasi*. Universitas Padjadjaran.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendar. (2010). *Manajemen Koperasi: Teori dan Praktik*. Erlangga.
- Ihsani, N., & Rini, H. P. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efisiensi Kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 45–55.
- Joushan, I. A. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 120–135.
- Mulyadi. (2021). *Tata Kelola dan Profesionalisme Manajemen Koperasi*. Penerbit Buku Manajemen.
- Nurdin, M., & Fauzi, A. (2025). Strategi Pengembangan Kompetensi Pengurus Koperasi Berbasis Konteks Lokal. *Cakrawala Ekonomi dan Keuangan*, 9(1), 113–125.
- Putra, R., & Handayani, S. (2022). Akulturasi Budaya Disiplin Lembaga Pendidikan Vokasi dalam Iklim Kerja Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(2), 85–98.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Setiadi. (2003). *Tata Kelola dan Pemberdayaan Ekonomi Koperasi*. Humaniora.
- Siahaan, M., & Gultom, R. (2021). Pemilihan Informan dan Metode Purposive Sampling dalam Penelitian Kualitatif Koperasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 102–111.
- Sudaryono. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Lentera Ilmu.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Wulandari, T. (2022). Dilema Peran Pengurus Koperasi Sekolah: Antara Tugas Akademik dan Manajerial. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(3), 201–214.
- Zulkifli, & Bakri. (2024). Pendekatan Kualitatif dalam Pengembangan Ekonomi Kerakyatan di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Kajian Koperasi Indonesia*, 12(1), 45–59.