



Implementasi Kebijakan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih: Analisis Kapasitas Sumber Daya Manusia Pengurus dalam Perspektif Mazmanian dan Sabatier

Edhie Wibowo^{1✉}

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Kudus

✉ edhiewibowo@gmail.com

Info Artikel

Riwayat:

Diterima :

Direvisi :

Disetujui :

Kata kunci:

Implementasi
kebijakan, Koperasi
Desa dan Kelurahan
Merah Putih, Kapasitas
sumber daya manusia,
kebijakan public,
Pembangunan ekonomi
lokal.

Abstrak

Kajian ini membahas implementasi kebijakan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal, dengan fokus pada kesiapan kapasitas sumber daya manusia pengurus koperasi. Permasalahan utama yang diangkat adalah kesenjangan antara kekuatan regulasi KDKMP dan capaian kinerja koperasi di tingkat operasional, yang ditandai oleh keterbatasan kemampuan manajerial, perencanaan usaha, serta pengambilan keputusan pengurus koperasi. Tujuan kajian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan KDKMP dan mengidentifikasi faktor penentu keberhasilannya dari perspektif kebijakan publik. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif dengan dukungan data kuantitatif melalui kuesioner kepada pengurus dan anggota KDKMP di Kabupaten Kudus, yang dianalisis menggunakan kerangka implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier serta matriks USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan KDKMP telah didukung oleh regulasi dan struktur kelembagaan yang memadai, namun implementasinya belum optimal akibat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengurus sebagai aktor pelaksana kebijakan. Keterbatasan tersebut memengaruhi keseluruhan tahapan implementasi, sehingga kebijakan cenderung berhenti pada capaian administratif dan belum menghasilkan kinerja ekonomi yang berkelanjutan. Kajian ini menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pengurus merupakan prasyarat utama bagi keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan KDKMP, serta perlu ditempatkan sebagai fokus utama dalam strategi pembinaan koperasi oleh pemerintah pusat dan daerah.

Article

Information

History :

Received :

Revised :

Accepted :

Kata kunci:

Policy implementation,
Koperasi Desa dan
Kelurahan Merah Putih,
Human resource
capacity, public policy,
local economic
development.

Abstract

*This study examines the implementation of the Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) policy as an instrument for strengthening the local economy, with a particular focus on the readiness of the human resource capacity of cooperative managers. The main issue addressed is the gap between the regulatory strength of KDKMP and the operational performance of cooperatives, which is reflected in limited managerial skills, business planning capacity, and decision-making ability among cooperative managers. This study aims to analyze the implementation of the KDKMP policy and to identify the key factors determining its success from a public policy perspective. The research employs a qualitative-descriptive approach supported by quantitative data collected through questionnaires distributed to KDKMP managers and members in Kudus Regency. The data are analyzed using the policy implementation framework of Mazmanian and Sabatier and the USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) matrix. The findings indicate that although the KDKMP policy is supported by adequate regulations and institutional structures, its implementation has not been optimal due to limited human resource capacity*

among cooperative managers as policy implementers. These limitations affect all stages of implementation, causing the policy to remain at an administrative level without generating sustainable economic performance. The study concludes that developing the human resource capacity of cooperative managers is a key prerequisite for the success and sustainability of the KDKMP policy and should be a primary focus of cooperative development strategies at both central and local government levels.

ISSN 3110-570X (Print)

ISSN 3110-4932 (Online)

PENDAHULUAN

Pendirian Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) merupakan bagian dari kebijakan pemerintah dalam rangka penguatan kelembagaan ekonomi desa yang berkelanjutan dan inklusif. KDKMP dirancang sebagai instrumen implementatif untuk memperbaiki struktur dan kinerja koperasi desa yang selama ini menghadapi berbagai keterbatasan, terutama dalam aspek tata kelola, profesionalisme pengelolaan, dan kontribusi terhadap perekonomian lokal. Dalam kerangka regulatif, KDKMP diposisikan tidak hanya sebagai badan usaha milik anggota, tetapi juga sebagai entitas ekonomi desa yang selaras dengan arah pembangunan nasional dan daerah, khususnya dalam penguatan ekonomi kerakyatan berbasis koperasi.

Koperasi di Indonesia memiliki sejarah panjang sebagai salah satu pilar perekonomian nasional. Sejak awal kemerdekaan, koperasi diposisikan sebagai sokoguru ekonomi rakyat, terutama untuk memperkuat posisi ekonomi masyarakat kecil dan menengah. Koperasi tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga sebagai wahana pemberdayaan sosial dan peningkatan kapasitas masyarakat (Nurfaisah et al., 2021). Keberadaan koperasi desa dipandang mampu memperkuat struktur ekonomi lokal melalui pengelolaan usaha yang dekat dengan kebutuhan anggota dan komunitas.

Kerangka regulasi perkoperasian di Indonesia pada dasarnya telah memberikan landasan yang cukup kuat bagi pengembangan koperasi sebagai entitas ekonomi rakyat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menegaskan bahwa koperasi tidak hanya berfungsi sebagai badan usaha, tetapi juga sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan prinsip demokrasi ekonomi. Prinsip tersebut menempatkan anggota dan pengurus sebagai subjek utama dalam pengelolaan koperasi, dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan koperasi. Jayac dan Elly (2023) menegaskan bahwa upaya pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja koperasi, khususnya dalam aspek perencanaan usaha, pengelolaan keuangan, dan pengambilan keputusan. Aryal dan Singh (2023) menekankan pentingnya perencanaan SDM dalam sektor koperasi. Menurut mereka, perencanaan SDM yang baik memungkinkan koperasi menyesuaikan kompetensi pengurus dengan tuntutan organisasi dan lingkungan usaha yang dinamis. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Ruswandi dan Patandung (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan koperasi dipengaruhi oleh sinergi antara pengembangan SDM, penguatan struktur organisasi, dan pembaruan sistem kelembagaan.

Di tengah dinamika ekonomi nasional yang semakin kompleks, koperasi dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan usaha, termasuk digitalisasi, persaingan pasar yang semakin terbuka, serta tuntutan akuntabilitas dan profesionalisme. Dalam konteks koperasi desa, tantangan pengembangan SDM sering kali bersifat multidimensi. Rosmayati (2025) mengidentifikasi adanya ketegangan antara tuntutan profesionalisme pengelolaan koperasi dengan karakter koperasi yang berbasis sukarela dan sosial. Kondisi ini menyebabkan pengurus koperasi menghadapi dilema antara kepatuhan administratif dan keberanian mengambil keputusan usaha, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja koperasi secara keseluruhan.

Studi-studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa kualitas SDM pengurus memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan koperasi desa. Solikhah (2020) menemukan bahwa aspek kualitas SDM, seperti keterampilan manajerial, kedisiplinan, dan kemampuan

berkomunikasi, berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan koperasi. Temuan ini menegaskan bahwa persoalan koperasi desa bukan semata-mata pada aspek permodalan atau regulasi, melainkan pada kapasitas manusia yang mengelolanya. Penelitian lain oleh Nelda et al. (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas SDM dan kinerja pengurus koperasi. Pelatihan yang bersifat aplikatif dan berkelanjutan terbukti meningkatkan kemampuan pengurus dalam mengelola usaha koperasi secara lebih profesional dan akuntabel.

Koperasi Desa Merah Putih (KDKMP) didirikan pada momentum ketika pemerintah berupaya memperkuat ekonomi desa secara lebih terstruktur dan berkelanjutan. KDKMP tidak hanya diposisikan sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan yang mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan pemberdayaan masyarakat. Kehadiran KDKMP diharapkan mampu menjawab berbagai kelemahan koperasi desa sebelumnya, terutama melalui penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, serta pemanfaatan potensi lokal desa secara optimal.

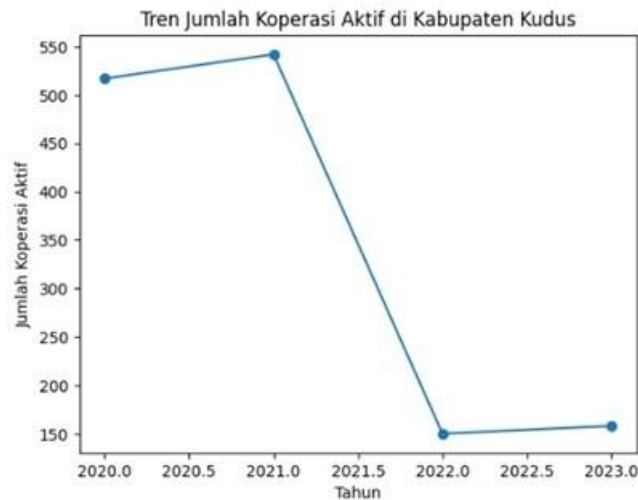
Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 dan Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 2025 menegaskan komitmen negara untuk mempercepat pembentukan dan penguatan KDKMP melalui koordinasi lintas kementerian, dukungan pembiayaan, dan pembangunan infrastruktur usaha koperasi. Pendekatan ini menunjukkan keberpihakan kuat negara terhadap koperasi sebagai instrumen kebijakan ekonomi. Namun demikian, berbagai studi implementasi kebijakan menunjukkan bahwa kebijakan dengan desain yang baik tidak selalu menghasilkan dampak yang diharapkan apabila kapasitas pelaksana di tingkat lokal tidak memadai. Data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa jumlah koperasi aktif masih jauh lebih kecil dibandingkan koperasi yang tidak aktif, dengan permasalahan utama berupa lemahnya tata kelola, rendahnya kualitas sumber daya manusia, serta keterbatasan akses terhadap pembiayaan dan pasar. Data resmi menunjukkan bahwa pada 2023 terdapat sekitar 130.119 unit koperasi aktif di Indonesia setelah dilakukan pembubaran terhadap koperasi yang tidak aktif. Pemerintah membubarkan sekitar ±82.000 koperasi tidak aktif dalam kurun waktu 2019–2024 sebagai hasil verifikasi untuk memperbaiki kualitas data dan produktivitas koperasi (Kemenkop UKM, 2025).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan faktor penentu dalam keberhasilan koperasi, khususnya koperasi desa yang berfungsi sebagai penggerak ekonomi lokal. Literatur yang ada menunjukkan pola yang konsisten, yaitu koperasi yang tidak didukung oleh kapasitas SDM yang memadai cenderung mengalami stagnasi dan hanya berfungsi secara administratif.

Kajian ini menempatkan KDKMP dalam kerangka tersebut, dengan fokus pada kapasitas SDM pengurus sebagai variabel kunci implementasi kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melengkapi kajian empiris tentang koperasi desa, tetapi juga memberikan kontribusi pada literatur kebijakan publik, khususnya dalam menganalisis implementasi kebijakan koperasi melalui perspektif pengembangan sumber daya manusia.

Di Kabupaten Kudus, Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih relatif diterima oleh masyarakat dan pemerintah desa sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal. Hingga bulan Mei 2025, pembentukan KDKMP di Kabupaten Kudus telah meliputi seluruh desa dan kelurahan (123 desa dan 9 kelurahan). Pendirian gerai KDKMP sampai bulan Desember 2025 sebanyak 12 buah (9%), dan akan terus bertambah sesuai dengan amanat yang dituangkan dalam Inpres No.9 Tahun 2025.

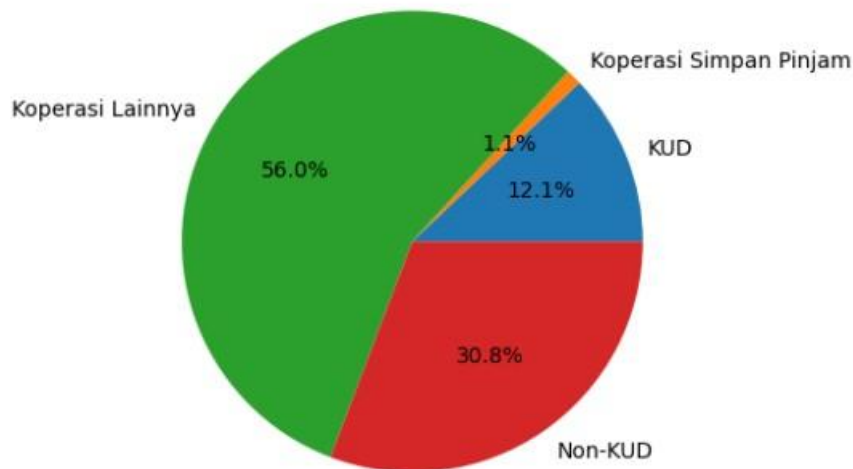
Jika melihat perkembangan koperasi di Kabupaten Kudus beberapa tahun terakhir ini sesuai data resmi dari Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus, jumlah koperasi yang tercatat aktif mengalami penurunan drastis dalam beberapa tahun terakhir: Pada 2020 jumlah koperasi mencapai 517 unit, 2021 meningkat menjadi 542 unit, namun pada 2022 hanya 150 unit, dan pada 2023 jumlahnya 158 koperasi aktif saja. Ini menunjukkan bahwa meskipun secara administratif koperasi banyak terdaftar, hanya sebagian kecil yang aktif beroperasi secara real dan berkelanjutan.



Gambar 1: Tren Jumlah Koperasi Aktif di Kudus Tahun 2020-2023
(sumber: Dinas Nakerperinkop UKM Kudus 2024)

Lebih lanjut, menurut data BPS Kab. Kudus per potensi desa, menunjukkan distribusi jenis koperasi di Kudus yaitu: KUD 12,1%, Koperasi simpan pinjam 1,1%, Koperasi lain-lain 6%, dan Non KUD 30,8%. Data ini memperlihatkan keberagaman jenis koperasi, namun tidak menggambarkan kualitas operasionalnya.

Distribusi Jenis Koperasi di Kabupaten Kudus



Gambar 2: Distribusi Jenis Koperasi di Kabupaten Kudus
Sumber: BPS Kab Kudus

Dukungan kelembagaan terhadap pendirian KDKMP ini tercermin dari keterlibatan pemerintah desa dalam pembentukan koperasi serta kesediaan masyarakat untuk menjadi anggota. Namun, penerimaan sosial dan kelembagaan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan pengelolaan koperasi sebagai entitas bisnis yang profesional dan akuntabel.

Meskipun Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus telah memperoleh dukungan kebijakan dan penerimaan kelembagaan yang relatif baik, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala pada tingkat operasional koperasi. Permasalahan yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan kapasitas sumber

daya manusia pengurus dalam memahami dan menjalankan koperasi sebagai badan usaha yang berorientasi pada kinerja dan keberlanjutan.

Keterbatasan tersebut tercermin dalam lemahnya kemampuan menyusun rencana usaha yang operasional, pengelolaan keuangan yang akuntabel, serta pengambilan keputusan usaha yang berbasis analisis. Oleh karena itu, permasalahan penelitian ini berfokus pada sejauh mana kapasitas SDM pengurus KDKMP memengaruhi efektivitas pengelolaan koperasi dan keberlanjutan pelaksanaan kebijakan KDKMP di Kabupaten Kudus. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kebijakan prospektif sebagaimana dikemukakan oleh Mazmanian & Sabatier (1981) dengan model kuantitatif melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada pengurus KDKMP di Kabupaten Kudus, kemudian dilanjutkan dengan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menilai tingkat kepentingan suatu permasalahan dan menentukan prioritas intervensi kebijakan pada level pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Makalah kebijakan ini menggunakan pendekatan analisis kebijakan prospektif sebagaimana dikemukakan oleh Mazmanian & Sabatier (1981). Kerangka konseptual Mazmanian dan Sabatier digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis implementasi kebijakan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP), dengan memfokuskan analisis pada hubungan antara desain kebijakan KDKMP, kapasitas SDM pengurus sebagai aktor pelaksana, dan hasil kebijakan yang diharapkan. Kerangka ini memungkinkan identifikasi akar masalah implementasi secara sistematis dan menempatkan pengembangan SDM pengurus sebagai variabel kunci yang menjembatani antara tujuan kebijakan dan capaian keberlanjutan KDKMP. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM tidak dipandang sebagai aspek pendukung, melainkan sebagai inti dari strategi keberhasilan kebijakan KDKMP.

Data yang dipakai dalam penelitian ini bersumber dari data primer berupa hasil kuesioner penelitian yang disebarakan kepada pengurus KDKMP, serta data sekunder yang diperoleh melalui analisis dokumen kebijakan yang menjadi dasar hukum dan pedoman pelaksanaan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP).

Dokumen utama yang dianalisis meliputi Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pertumbuhan KDKMP dan Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan Fisik Gerai, Pergudangan, dan Perlengkapan KDKMP. Kedua instruksi tersebut menunjukkan komitmen pemerintah pusat dalam mendorong penguatan koperasi desa, baik dari aspek kelembagaan maupun infrastruktur pendukung usaha.

Pada tingkat teknis operasional, penelitian ini menggunakan Surat Edaran Menteri Koperasi Nomor 1 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pembentukan Koperasi Merah Putih dan Surat Edaran Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 6 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Percepatan Pembentukan KDKMP. Dokumen ini menjadi rujukan untuk memahami mekanisme pembentukan koperasi serta peran pemerintah daerah dan desa dalam implementasi kebijakan.

Selain itu, analisis juga mencakup Surat Keputusan Menteri Koperasi Nomor 9 Tahun 2025 tentang Satuan Tugas Pembentukan KDKMP serta Petunjuk Pelaksanaan Menteri Koperasi Nomor 1 Tahun 2025 tentang Pembentukan KDKMP, yang memberikan gambaran mengenai struktur koordinasi dan pedoman pelaksanaan kebijakan di lapangan. Untuk mengkaji peran aktor pendamping, penelitian ini menggunakan Petunjuk Pelaksanaan Deputy Bidang Pengawasan Koperasi Nomor 1 Tahun 2025 tentang *Project Management Officer* (PMO) dan Petunjuk Pelaksanaan Deputy Bidang Pengembangan Usaha Koperasi Nomor 42 Tahun 2025 tentang Asisten Bisnis (*Business Assistant*). Keseluruhan dokumen tersebut dianalisis sebagai data sekunder untuk menilai desain kebijakan, peran aktor pelaksana, serta dukungan regulatif terhadap pengembangan sumber daya manusia pengurus KDKMP.

Teknik analisa yang digunakan dalam menentukan prioritas permasalahan dan arah kebijakan pengembangan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus, adalah metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Metode USG dipilih karena mampu memberikan penilaian yang sistematis terhadap berbagai permasalahan berdasarkan tingkat

urgensi penanganan, tingkat keseriusan dampak yang ditimbulkan, serta potensi perkembangan masalah apabila tidak segera ditangani. Setiap permasalahan yang teridentifikasi melalui hasil kuesioner dianalisis dan diberi skor pada masing-masing dimensi USG, kemudian dijumlahkan untuk menentukan tingkat prioritas kebijakan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi permasalahan utama secara objektif dan terukur, sehingga rekomendasi kebijakan yang dihasilkan tidak hanya berbasis temuan empiris, tetapi juga mempertimbangkan skala kepentingan dan risiko kebijakan secara komprehensif.



Gambar 3: Kerangka Konseptual dari Proses Implementasi Kebijakan (Mazmanian & Sabatier, 1981)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif terhadap hasil kuesioner dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai persepsi, tingkat pemahaman, dan kapasitas pengurus serta anggota Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi, persentase, serta kecenderungan jawaban responden pada setiap indikator penelitian. Dari total responden sebanyak 173 orang, menunjukkan bahwa pengurus Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus didominasi oleh kelompok usia produktif, dengan proporsi terbesar berada pada rentang usia 41–50 tahun. Dari sisi jenis kelamin, kepengurusan koperasi masih didominasi oleh laki-laki. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara demografis KDKMP memiliki modal sosial berupa pengalaman dan kedewasaan usia, namun belum tentu diiringi dengan kompetensi teknis pengelolaan koperasi.

Latar belakang pendidikan responden menunjukkan komposisi sebagai berikut: 60,12 % responden berpendidikan Sarjana (S1), 9,25% Pascasarjana (S2), 22,54% SMA/SMK, 6,94% Diploma (D1–D4), dan 1,16% berpendidikan SMP. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pengurus KDKMP memiliki tingkat pendidikan formal menengah hingga tinggi.

Secara deskriptif, tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini menunjukkan bahwa pengurus KDKMP secara kognitif memiliki potensi untuk memahami konsep dasar kelembagaan, regulasi, dan prinsip-prinsip koperasi. Tingginya proporsi lulusan perguruan tinggi juga mencerminkan modal intelektual yang cukup kuat sebagai basis pengembangan organisasi koperasi di tingkat desa dan kelurahan. Namun demikian, hasil kuesioner juga memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan formal yang tinggi tidak secara otomatis berbanding lurus dengan kapasitas teknis pengelolaan koperasi.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan menerima dan mendukung kebijakan pembentukan KDKMP. Sebanyak lebih dari 60% responden berada pada kategori tingkat penerimaan tinggi terhadap kebijakan ini, sementara sekitar 30% berada pada kategori sedang. Responden pada umumnya memahami tujuan normatif pendirian KDKMP sebagai sarana penguatan ekonomi desa dan pemberdayaan masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa dari sisi penerimaan kebijakan dan legitimasi sosial, KDKMP tidak menghadapi resistensi yang signifikan di tingkat lokal.

Namun demikian, pada indikator yang berkaitan dengan kapasitas pengelolaan koperasi, hasil kuesioner memperlihatkan pola yang berbeda. Pada aspek kemampuan manajerial, khususnya penyusunan rencana usaha, pengelolaan keuangan, dan pembukuan koperasi, lebih dari 40% responden menyatakan berada pada tingkat pemahaman rendah, dan sekitar 35–40% berada pada tingkat sedang. Hanya sebagian kecil responden, yakni kurang dari 20%, yang menyatakan memiliki tingkat pemahaman tinggi. Pola ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tuntutan pengelolaan koperasi sebagai badan usaha dan kapasitas sumber daya manusia pengurus.

Selain itu, data deskriptif juga menunjukkan tingkat ketergantungan pengurus koperasi yang relatif tinggi terhadap pendamping eksternal dan arahan pemerintah daerah. Sekitar 45–50% responden menyatakan memiliki tingkat ketergantungan tinggi terhadap pendamping, sementara sekitar 35% berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kemandirian pengurus koperasi dalam menjalankan operasional dan pengambilan keputusan usaha masih belum optimal.

Pada aspek persepsi risiko, sekitar 30–35% responden menyatakan memiliki kekhawatiran tinggi terhadap risiko hukum dan administratif, dan sekitar 40% berada pada tingkat kekhawatiran sedang. Kekhawatiran tersebut berimplikasi pada sikap kehati-hatian yang tinggi dalam pengambilan keputusan usaha, yang pada gilirannya membatasi ruang inovasi dan pengembangan usaha koperasi. Secara keseluruhan, statistik deskriptif menunjukkan bahwa permasalahan utama KDKMP di Kabupaten Kudus tidak terletak pada aspek penerimaan kebijakan, melainkan pada kapasitas sumber daya manusia pengurus dalam menjalankan koperasi sebagai entitas usaha yang akuntabel dan berkelanjutan.

Hasil pengukuran pengetahuan menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan umum pengurus mengenai prinsip koperasi berada pada nilai rata-rata 3,36 dari skala 5, yang mengindikasikan tingkat pemahaman sedang. Namun demikian, pada aspek yang lebih teknis seperti akuntansi koperasi, manajemen organisasi, dan pengelolaan keuangan, jawaban responden cenderung bersifat kategorikal dan menunjukkan keterbatasan pemahaman. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara pemahaman normatif mengenai koperasi dan kemampuan praktis dalam mengelola koperasi sebagai badan usaha.

Secara keseluruhan, statistik deskriptif menunjukkan bahwa tantangan utama KDKMP di Kabupaten Kudus tidak terletak pada karakteristik demografis pengurus, melainkan pada kapasitas sumber daya manusia dalam aspek manajerial dan teknis pengelolaan koperasi. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa pengembangan SDM pengurus merupakan kebutuhan prioritas dalam implementasi kebijakan KDKMP.

2. Analisis Konsep Mazmanian & Sabatier terhadap Hasil Penelitian

a. Tingkat Kesulitan Masalah (*Tractability of the Problem*)

Dalam penelitian KDKMP, hasil kuesioner menunjukkan bahwa pengurus koperasi menghadapi tantangan besar dalam memahami fungsi koperasi sebagai badan usaha, serta memiliki beragam latar belakang, pengalaman, dan persepsi risiko. Ini memperkuat indikator "keragaman perilaku kelompok sasaran" dan "besarnya perubahan perilaku yang dibutuhkan" dalam kerangka *tractability*.

Implikasi: Masalah implementasi KDKMP bersifat kompleks, dan memerlukan pendekatan bertahap serta intervensi kapasitas SDM yang sistematis.

b. Kemampuan Peraturan dalam Menstrukturkan Implementasi (*Ability of Statute*)

Secara normatif, kebijakan KDKMP sudah memiliki kerangka hukum yang jelas, termasuk Inpres, petunjuk teknis, dan struktur pendampingan (PMO & BA). Namun, kuesioner menunjukkan bahwa pengurus belum mampu menerjemahkan regulasi ini menjadi tindakan nyata, terutama dalam hal perencanaan usaha dan pengambilan keputusan.

Implikasi: Regulasi KDKMP sudah tersedia, tapi tidak cukup operasional tanpa kapasitas SDM yang memahami dan mengimplementasikannya.

c. Variabel Non-Peraturan yang Mempengaruhi (*Nonstatutory Variables*)

Kuesioner dan observasi lapangan menunjukkan adanya tingginya ketergantungan pengurus pada pendamping, serta keraguan untuk bertindak tanpa arahan langsung dari pemerintah daerah. Ini mencerminkan kuatnya pengaruh konteks sosial, ketakutan administratif, dan rendahnya kepercayaan diri pengurus.

Implikasi: Faktor lingkungan seperti budaya birokratis dan minimnya pengalaman usaha pengurus memengaruhi efektivitas implementasi KDKMP secara signifikan.

d. Tahapan Proses Implementasi (*Outcome Pathway*)

Data kuesioner menunjukkan bahwa *output* kebijakan (pendirian koperasi) memang berjalan, tetapi kepatuhan kelompok sasaran belum sejalan dengan kinerja usaha. Mayoritas koperasi masih beroperasi secara administratif, bukan sebagai badan usaha produktif.

Implikasi: Tanpa penguatan SDM pengurus, hasil kebijakan tidak akan bertransformasi menjadi dampak substantif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi KDKMP di Kabupaten Kudus cenderung berhenti pada tahap *output* kebijakan, yaitu pendirian dan pengakuan formal koperasi. Namun, tahapan berikutnya dalam proses implementasi, seperti kepatuhan substantif kelompok sasaran, dampak nyata terhadap kinerja usaha, dan dampak yang dirasakan oleh anggota koperasi, belum tercapai secara optimal.

Dalam kerangka Mazmanian dan Sabatier, lemahnya kapasitas SDM pengurus berperan sebagai faktor penghambat utama dalam keseluruhan tahapan proses implementasi. Tanpa penguatan SDM yang sistematis dan berkelanjutan, *output* kebijakan tidak akan berkembang

menjadi *outcome* dan *impact* yang diharapkan. Temuan ini menguatkan kesimpulan bahwa pengembangan SDM pengurus bukan sekadar faktor pendukung, melainkan variabel kunci yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan KDKMP.

Kerangka Implementasi KDKMP



Gambar 4. Kerangka Implementasi KDKMP berdasarkan Teori Mazmanian Sabatier

3. Analisis USG terhadap Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian melalui kuesioner, teridentifikasi beberapa permasalahan utama dalam implementasi Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus. Untuk menentukan prioritas kebijakan yang paling strategis dan mendesak, penelitian ini menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Metode ini memungkinkan penilaian masalah secara sistematis berdasarkan tingkat kebutuhan penanganan segera, besarnya dampak yang ditimbulkan, serta potensi eskalasi masalah apabila tidak diintervensi.

Hasil kuesioner menunjukkan empat kelompok permasalahan utama:

1. Rendahnya kapasitas manajerial dan teknis pengurus koperasi
2. Lemahnya kemampuan penyusunan rencana usaha dan pengelolaan keuangan
3. Tingginya ketergantungan pengurus terhadap pendamping dan pemerintah daerah
4. Tingginya kecemasan terhadap risiko hukum dan administratif

Berikut kami tampilkan matriks Analisis USG sebagai bahan pembahasan untuk pengembangan KDKMP di Kabupaten Kudus

Tabel 1. Matriks Analisis USG
Skala Penilaian: 1 = Rendah | 2 = Sedang | 3 = Tinggi

No	Permasalahan	Urgency	Seriousness	Growth	Total Skor	Prioritas
1	Rendahnya kapasitas manajerial dan teknis pengurus	3	3	3	9	I

No	Permasalahan	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Total Skor	Prioritas
2	Lemahnya penyusunan rencana usaha & keuangan	3	3	2	8	II
3	Ketergantungan tinggi pada pendamping/pemerintah	2	2	3	7	III
4	Kecemasan risiko hukum dan administratif	2	2	2	6	IV

Sumber: Hasil Penelitian terhadap Pengurus KDKMP Tahun 2025, diolah oleh peneliti (2025)

Penjelasan Analitis per Dimensi USG

1. *Urgency* (Tingkat Kebutuhan Penanganan Segera)

Permasalahan kapasitas SDM pengurus memperoleh skor tertinggi pada dimensi *urgency*. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa keterbatasan pemahaman manajerial, keuangan, dan perencanaan usaha secara langsung memengaruhi operasional koperasi sehari-hari. Tanpa intervensi segera, koperasi berisiko hanya berjalan secara administratif dan tidak berkembang sebagai badan usaha.

2. *Seriousness* (Tingkat Keseriusan Dampak)

Dari sisi *seriousness*, rendahnya kapasitas SDM dan lemahnya perencanaan usaha memiliki dampak paling serius karena berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan koperasi, akuntabilitas keuangan, serta kepercayaan anggota. Dampak ini bersifat struktural dan dapat menyebabkan kegagalan koperasi dalam jangka menengah.

3. *Growth* (Potensi Perkembangan Masalah)

Permasalahan ketergantungan terhadap pendamping memperoleh skor *growth* yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama kapasitas internal tidak diperkuat, ketergantungan ini cenderung meningkat dan membentuk siklus yang menghambat kemandirian koperasi. Demikian pula, kecemasan terhadap risiko hukum berpotensi semakin besar apabila pengurus tidak dibekali pemahaman regulasi dan manajemen risiko yang memadai.

Berdasarkan akumulasi skor USG, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kapasitas sumber daya manusia pengurus koperasi merupakan akar masalah utama (*priority problem*) dalam implementasi KDKMP di Kabupaten Kudus. Permasalahan lain seperti lemahnya perencanaan usaha, ketergantungan pada pendamping, dan kecemasan risiko hukum merupakan masalah turunan yang muncul akibat keterbatasan kapasitas SDM tersebut.

Dengan demikian, prioritas kebijakan Pemerintah Kabupaten Kudus dalam pengembangan KDKMP seharusnya diarahkan pada penguatan kapasitas SDM pengurus secara sistematis dan berkelanjutan, bukan semata pada aspek kelembagaan, administratif, atau fisik. Pendekatan ini diharapkan mampu memutus siklus permasalahan dan mendorong KDKMP berkembang sebagai koperasi yang mandiri, akuntabel, dan berkelanjutan.

4. Analisis USG dengan Peran PMO dan *Business Assistant*

Hasil analisis USG menunjukkan bahwa rendahnya kapasitas sumber daya manusia pengurus koperasi merupakan permasalahan prioritas utama dalam implementasi Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) di Kabupaten Kudus. Permasalahan ini memperoleh skor tertinggi pada dimensi *urgency*, *seriousness*, dan *growth*, sehingga menjadi akar masalah yang memengaruhi berbagai persoalan turunan, seperti lemahnya perencanaan usaha, tingginya ketergantungan terhadap pendamping, serta kecemasan terhadap risiko hukum dan administratif.

Dalam konteks tersebut, peran *Project Management Officer* (PMO) dan *Business Assistant* (BA) menjadi krusial sebagai instrumen kebijakan yang dirancang untuk

menjembatani kesenjangan antara desain kebijakan dan kapasitas pelaksana di tingkat koperasi. PMO dan BA tidak hanya berfungsi sebagai pengawal administrasi kebijakan, tetapi juga sebagai aktor strategis dalam pengembangan kapasitas SDM pengurus koperasi.

Peran Strategis PMO dalam KDKMP



Gambar 4. Peran Strategis PMO dalam KDKMP

PMO perlu berperan pada level strategis dan sistemik. Permasalahan kapasitas SDM yang bersifat mendesak dan serius menuntut PMO untuk menyusun kerangka pengembangan SDM yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. PMO berperan dalam merancang standar kompetensi pengurus koperasi, menyusun peta kebutuhan pelatihan, serta memastikan bahwa seluruh kegiatan pendampingan selaras dengan tujuan kebijakan KDKMP.

Selain itu, tingginya skor *growth* pada permasalahan ketergantungan pengurus terhadap pendamping menunjukkan perlunya PMO mengendalikan pola pendampingan agar tidak memperkuat ketergantungan. PMO perlu menetapkan indikator kinerja yang berorientasi pada peningkatan kemandirian pengurus, sehingga pendampingan tidak berhenti pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi mendorong transfer pengetahuan dan keterampilan secara bertahap.

Meningkatkan Koperasi Melalui Pendampingan Business Assistant



Gambar 5. Peran *Business Assistant* (BA) dalam KDKMP

Sementara itu, *Business Assistant* memiliki peran operasional langsung dalam menindaklanjuti permasalahan prioritas hasil USG. Rendahnya kapasitas manajerial dan teknis pengurus menuntut BA untuk berfokus pada pendampingan berbasis praktik, terutama dalam penyusunan rencana usaha, pengelolaan keuangan koperasi, dan pengambilan keputusan usaha. Pendampingan dilakukan secara kontekstual, dengan menyesuaikan kondisi dan potensi masing-masing koperasi.

Selain aspek teknis, BA juga berperan penting dalam mengurangi kecemasan pengurus terhadap risiko hukum dan administratif. Dengan memberikan pemahaman yang memadai mengenai tata kelola koperasi dan koridor regulasi, BA dapat membantu pengurus mengambil keputusan usaha secara lebih rasional dan terukur. Peran ini menjadi penting mengingat hasil USG menunjukkan bahwa kecemasan terhadap risiko hukum merupakan faktor penghambat inisiatif pengembangan usaha koperasi.

Berikut kami tampilkan keterkaitan Hasil Analisis USG dan Peran PMO–BA, sehingga dapat diperoleh gambaran detail mengenai pembagian tugas dan indikator kinerja yang diharapkan dari PMO dan BA dalam pengembangan KDKMP.

Tabel 2. Keterkaitan Hasil Analisis USG dengan Peran PMO dan *Business Assistant*

Permasalahan Prioritas (Hasil USG)	Skor USG	Peran PMO (Strategis)	Peran <i>Business Assistant</i> (Operasional)	Indikator Kinerja Output	Indikator Kinerja Outcome
Rendahnya kapasitas manajerial dan teknis pengurus koperasi	9 (Prioritas I)	Menyusun standar kompetensi pengurus dan peta kebutuhan SDM KDKMP	Pendampingan langsung praktik manajerial, keuangan, dan perencanaan usaha	Dokumen standar kompetensi; jumlah pengurus yang mengikuti pendampingan	Peningkatan skor kapasitas SDM; pengurus mampu mengelola koperasi secara mandiri
Lemahnya kemampuan penyusunan rencana usaha koperasi	8 (Prioritas II)	Menyusun format rencana usaha koperasi yang sederhana dan seragam	Fasilitasi penyusunan rencana usaha berbasis potensi lokal	Rencana usaha tertulis per koperasi	Koperasi memiliki arah usaha jelas dan realistis
Tingginya ketergantungan pengurus terhadap pendamping	7 (Prioritas III)	Menetapkan tahapan pendampingan dan target kemandirian pengurus	Mendorong pengambilan keputusan mandiri dan mengurangi intervensi langsung	Penurunan intensitas pendampingan langsung	Meningkatnya kemandirian dan kepercayaan diri pengurus
Tingginya kecemasan terhadap risiko hukum dan administratif	6 (Prioritas IV)	Menyederhanakan pedoman tata kelola dan kepatuhan koperasi	Edukasi praktis tentang manajemen risiko dan kepatuhan	Panduan kepatuhan sederhana	Pengurus berani mengambil keputusan usaha terukur

Sumber: Penulis (diolah), 2025

5. Tindak Lanjut Pengembangan SDM Pengurus KDKMP

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, tindak lanjut pengembangan SDM pengurus KDKMP perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih terstruktur, berbasis kebutuhan riil, dan berkelanjutan.

- Pengembangan SDM harus difokuskan pada kompetensi inti pengelolaan koperasi sebagai badan usaha, meliputi: 1) perencanaan usaha sederhana, 2) pengelolaan keuangan yang akuntabel, serta 3) pengambilan keputusan berbasis risiko yang terukur.
- Model pelatihan perlu bergeser dari pendekatan klasikal berskala besar menuju pola pendampingan berbasis praktik, pembelajaran kontekstual, dan *on-the-job learning*. Pendekatan ini memungkinkan pengurus belajar langsung dari permasalahan yang

dihadapi koperasi masing-masing, sehingga proses peningkatan kapasitas menjadi lebih relevan dan aplikatif.

- c. Peran PMO dan *Business Assistant* (BA) perlu diperkuat sebagai fasilitator pengembangan kapasitas, bukan sekadar pemberi arahan administratif. Pendampingan harus diarahkan untuk mendorong kemandirian pengurus secara bertahap, dengan target yang jelas dan indikator capaian kompetensi yang terukur.

Dengan demikian, pengembangan SDM pengurus KDKMP dapat diposisikan sebagai strategi kunci untuk memutus siklus ketergantungan, meningkatkan kualitas implementasi kebijakan, dan memastikan keberlanjutan KDKMP sebagai instrumen penggerak ekonomi lokal.

SIMPULAN

Kajian kebijakan publik ini menunjukkan bahwa kebijakan pendirian Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP) secara normatif telah memiliki landasan regulasi yang kuat dan diterima dengan baik oleh pemerintah daerah serta masyarakat desa. Desain kebijakan KDKMP telah mencerminkan tujuan strategis untuk memperkuat ekonomi lokal dan memperluas peran koperasi sebagai instrumen pembangunan berbasis komunitas. Namun demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak semata ditentukan oleh kekuatan regulasi dan dukungan kelembagaan, melainkan sangat bergantung pada kesiapan kapasitas sumber daya manusia pengurus koperasi sebagai pelaksana kebijakan di tingkat lapangan.

Berdasarkan integrasi kerangka Mazmanian dan Sabatier, hasil kuesioner, serta analisis matriks USG, ditemukan bahwa persoalan utama implementasi KDKMP terletak pada keterbatasan kapasitas manajerial pengurus koperasi. Keterbatasan tersebut mencakup pemahaman fungsi koperasi sebagai badan usaha, kemampuan perencanaan dan pengelolaan keuangan, serta keberanian dalam pengambilan keputusan usaha. Permasalahan ini bersifat sistemik dan membentuk siklus ketergantungan terhadap pendamping eksternal, sehingga implementasi kebijakan cenderung berhenti pada capaian administratif dan belum menghasilkan kinerja ekonomi yang berkelanjutan.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa meskipun kebijakan KDKMP telah didukung oleh petunjuk teknis dan mekanisme pendampingan, efektivitas instrumen tersebut masih terbatas apabila tidak diiringi dengan strategi pengembangan SDM yang terarah, kontekstual, dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pengembangan SDM pengurus bukan sekadar faktor pendukung, melainkan prasyarat utama bagi tercapainya tujuan kebijakan KDKMP. Tanpa penguatan kapasitas pelaksana, kebijakan berisiko mengulang permasalahan klasik koperasi desa, yaitu kelembagaan yang kuat secara administratif tetapi lemah secara kinerja usaha.

Bagi pemerintah pusat, temuan ini memberikan implikasi penting bahwa pengembangan KDKMP perlu diarahkan tidak hanya pada perluasan jumlah koperasi dan penguatan regulasi, tetapi juga pada desain kebijakan pengembangan SDM yang lebih operasional dan berbasis kebutuhan riil di lapangan. Sementara itu, bagi Pemerintah Kabupaten Kudus, hasil kajian ini menegaskan perlunya memperkuat peran PMO dan *Business Assistant* sebagai agen pengembangan kapasitas, serta mengintegrasikan program pendampingan koperasi dengan agenda pembangunan ekonomi lokal secara lebih strategis.

Secara keseluruhan, keberlanjutan KDKMP sangat ditentukan oleh kemampuan kebijakan untuk membangun kapasitas aktor pelaksana di tingkat desa dan kelurahan. Oleh karena itu, pengembangan SDM pengurus harus ditempatkan sebagai fokus utama dalam siklus kebijakan KDKMP, baik pada tahap implementasi maupun evaluasi, agar koperasi benar-benar mampu berfungsi sebagai penggerak ekonomi rakyat yang berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan hasil temuan pada kajian kebijakan publik tentang KDKMP, ada beberapa rekomendasi kebijakan operasional yang penulis sarankan untuk pengembangan SDM Pengurus KDKMP di Kabupaten Kudus, antara lain:

1. Penajaman Peran PMO dan *Business Assistant* dalam Pengembangan SDM

PMO dan *Business Assistant* perlu diposisikan secara tegas sebagai agen pengembangan kapasitas SDM, bukan hanya sebagai pengawal administrasi dan kepatuhan regulasi. PMO berperan pada aspek perencanaan, pengendalian mutu, dan integrasi kebijakan pengembangan SDM lintas wilayah, sementara *Business Assistant* berperan sebagai fasilitator teknis yang mendampingi pengurus koperasi secara langsung di tingkat operasional. Penegasan peran ini penting untuk memastikan bahwa pendampingan tidak memperkuat ketergantungan pengurus, melainkan mendorong proses pembelajaran dan kemandirian secara bertahap. Oleh karena itu, indikator kinerja PMO dan BA perlu memasukkan capaian peningkatan kapasitas pengurus sebagai ukuran keberhasilan utama.

2. Penyusunan Peta Kompetensi Pengurus KDKMP Berbasis Kebutuhan Riil

PMO perlu mengoordinasikan penyusunan peta kompetensi pengurus KDKMP yang sederhana dan aplikatif, meliputi kompetensi inti seperti pemahaman fungsi koperasi sebagai badan usaha, perencanaan usaha dasar, pengelolaan keuangan, serta pengambilan keputusan usaha. Peta kompetensi ini menjadi acuan bagi *Business Assistant* dalam menyusun agenda pendampingan di lapangan.

Business Assistant kemudian melakukan asesmen awal terhadap pengurus koperasi untuk memetakan kesenjangan kompetensi. Hasil asesmen tersebut digunakan sebagai dasar penentuan prioritas pendampingan, sehingga pengembangan SDM menjadi berbasis kebutuhan nyata, bukan bersifat umum dan seragam.

3. Perubahan Pola Pelatihan dari Klasikal ke Pendampingan Kontekstual

Berdasarkan temuan penelitian, pelatihan klasikal berskala besar terbukti kurang efektif dalam meningkatkan kapasitas pengurus. Oleh karena itu, PMO perlu mengarahkan perubahan pola pelatihan menuju pendampingan kontekstual dan berbasis praktik. Pelatihan diarahkan pada pemecahan masalah nyata yang dihadapi koperasi, seperti menyusun rencana usaha sederhana atau memperbaiki pencatatan keuangan. *Business Assistant* berperan dalam memfasilitasi proses *learning by doing*, dengan mendampingi pengurus secara periodik dan memberikan umpan balik langsung terhadap praktik pengelolaan koperasi. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan diri pengurus sekaligus mengurangi kecemasan terhadap risiko administratif dan hukum.

4. Penguatan Kapasitas Pengambilan Keputusan Pengurus KDKMP

PMO dan *Business Assistant* perlu mendorong pengurus untuk berani mengambil keputusan usaha secara terukur. Pendampingan difokuskan pada pengenalan analisis sederhana, seperti perhitungan biaya-manfaat, identifikasi risiko usaha, dan penetapan target realistis. Pendekatan ini penting untuk menggeser orientasi pengurus dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengelolaan koperasi yang berorientasi kinerja. *Business Assistant* berperan dalam memfasilitasi diskusi dan simulasi pengambilan keputusan, sementara PMO memastikan bahwa proses tersebut sejalan dengan koridor regulasi yang berlaku. Dengan demikian, pengurus tidak hanya patuh terhadap aturan, tetapi juga mampu mengelola risiko secara rasional.

5. Strategi Pengurangan Ketergantungan terhadap Pendamping

Sebagai tindak lanjut, PMO perlu menetapkan strategi pendampingan bertahap dengan target kemandirian yang jelas. Setiap koperasi didorong untuk mencapai tahapan tertentu, misalnya mampu menyusun rencana usaha mandiri atau melakukan pembukuan tanpa intervensi langsung pendamping. *Business Assistant* secara bertahap mengurangi intensitas intervensi langsung dan beralih ke peran sebagai fasilitator dan evaluator. Pendekatan ini bertujuan untuk memutus siklus ketergantungan dan memperkuat kapasitas internal koperasi dalam jangka menengah dan panjang.

6. Monitoring dan Evaluasi Pengembangan SDM Berbasis Capaian Kompetensi

PMO perlu mengembangkan mekanisme monitoring dan evaluasi pengembangan SDM yang tidak hanya mengukur jumlah kegiatan pendampingan, tetapi juga capaian kompetensi pengurus. Indikator evaluasi dapat meliputi kemampuan menyusun rencana usaha, kualitas pembukuan, serta keberanian pengurus dalam mengambil keputusan usaha. Hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai dasar untuk perbaikan desain pendampingan dan penyusunan

kebijakan lanjutan. Dengan demikian, proses implementasi kebijakan KDKMP membentuk siklus pembelajaran yang berkelanjutan, sebagaimana digambarkan dalam *feedback loop* kerangka Mazmanian dan Sabatier.

Secara keseluruhan, rekomendasi kebijakan operasional ini menempatkan pengembangan SDM pengurus sebagai fokus utama implementasi KDKMP. PMO dan *Business Assistant* berperan strategis dalam memastikan bahwa kebijakan tidak berhenti pada *output* administratif, tetapi berkembang menjadi kinerja koperasi yang berkelanjutan. Dengan penguatan SDM yang terarah dan kontekstual, KDKMP diharapkan mampu menjadi instrumen efektif dalam mendorong ekonomi lokal dan menghindari pengulangan permasalahan klasik koperasi desa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, arahan, dan fasilitasi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kudus, terutama kepada Ibu Sulistiyowati, S.T., M.EM. selaku Kepala Bappeda Kabupaten Kudus, dan Amalia, S.H., M.Ec.Dev. selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Bappeda Kabupaten Kudus, atas keterbukaan dan dukungan penuh terhadap riset yang berfokus pada pengembangan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih khususnya dalam pengembangan SDM Pengurus KDKMP.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Dinas Tenaga Kerja Perindustrian Koperasi UKM Kabupaten Kudus yang telah memberikan akses terhadap data dan informasi yang menjadi tulang punggung dalam penelitian ini. Tanpa kontribusi data dari lembaga-lembaga tersebut, pemetaan risiko dan rekomendasi kebijakan tidak dapat disusun secara komprehensif dan kontekstual.

Rasa hormat dan terima kasih juga penulis haturkan kepada Dr. Indra Kertati, M.Si., dan Prof. Dr. Ars. Eko Nursanty yang telah berperan sebagai mentor akademik dan pengarah metodologis, serta memberikan bimbingan yang sangat bernilai dalam penyusunan desain riset, penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan yang digunakan sebagai alat bantu analisa dalam penelitian ini.

Penulis juga mengapresiasi literatur dan temuan dari para peneliti terdahulu yang telah meneliti perkembangan koperasi di Indonesia, sehingga ke depan KDKMP yang merupakan penyempurnaan koperasi terdahulu dapat terus berkembang dan berkelanjutan.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dorongan moral, masukan ilmiah, serta ruang diskusi selama proses penelitian berlangsung. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi strategis, tidak hanya bagi pengembangan kebijakan bagi pengembangan KDKMP di Kabupaten Kudus, tetapi juga memperkuat komitmen Pemerintah Pusat dan Daerah dalam mengembangkan perekonomian lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Hari Sulistiyo, dkk. (2025). *Cooperatives Research Trends in Indonesia: A Systematic Literature Review*. The Indonesian Accounting Review Vol. 15, No 1, January-June 2025.
- Jayac, M., & Elly, S. (2023). *Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja koperasi*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 25(1), 55–66. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-66>.
- Nelda, Y., Putra, R. E., & Sari, D. P. (2024). *Pendidikan dan pelatihan sebagai determinan kualitas sumber daya manusia pengurus koperasi*. Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia, 24(1), 89–103. <https://doi.org/10.21002/jepi.v24i1.2341>.
- Nurfaisah, S., Hadi, S., & Wibowo, A. (2021). *Peran koperasi dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa*. Jurnal Ekonomi Pembangunan, 19(2), 137–149. <https://doi.org/10.23917/jep.v19i2.14532>.
- Rosmayati, S. (2025). *Profesionalisme pengelolaan koperasi di tengah karakter sosial ekonomi masyarakat desa*. Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan, 6(1), 1–14.

- <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/japp/article/view/xxxxx>.
- Ruswandi, & Patandung, Y. (2022). *Capacity building dan penguatan kelembagaan koperasi dalam meningkatkan daya saing*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 20(3), 321–335. <https://doi.org/10.31113/jian.v20i3.1789>.
- Solikhah, B. (2020). *Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap keberhasilan koperasi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, 17(2), 211–226. <https://doi.org/10.21002/jaki.2020.11>.
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1981). *Implementation and Public Policy*. Scott, Foresman.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pertumbuhan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.
- Inpres No. 17 Tahun 2025 Tentang Percepatan Pembangunan Fisik Gerai, Pergudangan dan Perlengkapan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih.
- Surat Edaran Menteri Koperasi No.1 Tahun 2025 tentang Tata Cara Pembentukan Koperasi Merah Putih.
- Surat Edaran Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal No.6 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Percepatan Pelaksanaan Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih.
- Surat Keputusan Menteri Koperasi No.9 Tahun 2025 tentang Satuan Tugas Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih.
- Petunjuk Pelaksanaan Menteri Koperasi No.1 Tahun 2025 tentang Pembentukan Koperasi Desa/ Kelurahan Merah Putih.
- Petunjuk Pelaksanaan Deputy Bidang Pengawasan Koperasi Kementerian Koperasi No.1 Tahun 2025 tentang *Project Management Officer (PMO) Provinsi dan Project Management Officer (PMO) Kabupaten/Kota*.
- Petunjuk Pelaksanaan Deputy Bidang Pengembangan Usaha Koperasi Kementerian Koperasi No.42 Tahun 2025 tentang Asisten Bisnis (*Business Assistant*) Koperasi Desa/ Kelurahan Merah Putih.
- Kemenkop UKM dalam Voice of Indonesia. (10 Oktober 2024). *The Number Of Active Cooperatives Until 2024 Becomes 130,119*. <https://voi.id/en/economy/424057> (diakses pada tanggal 22 Desember 2025).