

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Koperasi Industri Kakao di Sumatera Barat

Human Resource Development Strategy for Cacao Industri Union in West Sumatera

Handaru Tampiko^{1*}

¹Institut Teknologi Indonesia
Jl. Raya Puspiptek Serpong
Tangerang Selatan - Banten 15320

(Diterima: 16 September 2014; Disetujui: 10 Oktober 2014)

Abstrak

Sebagai negara penghasil biji kakao terbesar ketiga didunia, Indonesia masih banyak mempunyai kelemahan untuk membangun industri kakaonya, antara lain, sumberdaya manusia dan kelembagaan. Kedua factor ini menyebabkan industri kakao tidak mamapu bersaing dipasar global sehingga perkembangan industrinya tidak maksimal. Tujuan penulisan ini adalah untuk membantu pemerintah mengatasi masalah tersebut. Dengan menggunakan analisis strategi dan metode AHP diharapkan dapat memberikan identifikasi masalah yang lebih tajam serta alternatif solusi yang terbaik dalam meningkatkan kemampuan bersaing industri kakao Indonesia, khususnya di Sumatera Barat. Kajian ini memperlihatkan bahwa strategi meningkatkan manajemen SDM merupakan upaya meningkatkan pemberdayaan koperasi agribisnis, terutama pengembangan diri manajer dalam bekerja efektif dan berpikir strategis sehingga kebijakan pada perbaikan sistem manajemen dan organisasi merupakan prioritas utama

Kata kunci: Strategi SWOT, AHP, SDM, Industri, kakao

Abstract

As the third largest producer of cocoa beans in the world, Indonesia still has many weaknesses to build cocoa industry such as human resources and institutional. Both of these factors cause the cocoa industry was not able to compete in the global market, so the development of cacao industry is said not optimal. The purpose of this paper is to help the government solve the problem. By using the strategy analysis and AHP method hopefully could provide sharper problems identification and also alternative solutions for competitiveness enhancement of Indonesian cocoa industry especially at West Sumatera. This study show that the strategy to increase human resource management is in a union as effort to improve agribusiness empowerment especially at manager self-development particularly at effective working and strategic thinking, whereas the policy on improving the management system and the organization is a top priority.

Keyword: SWOT Strategy, AHP, Human Resouces, Industri, Cocoa

*Penulis korespondensi. Telp: 021-7560545
Alamat email: handarutams@gmail.com

1. Pendahuluan

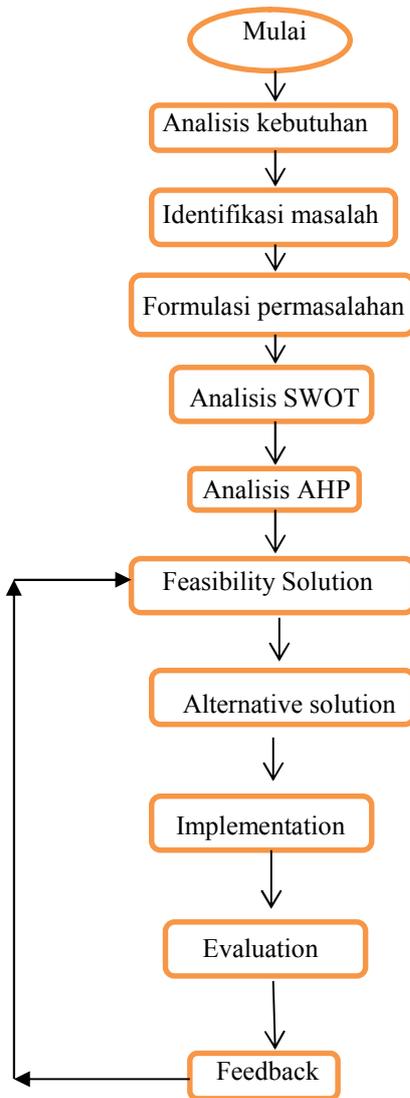
Sebagai Negara penghasil biji kakao terbesar ketiga di dunia, dimana produksi biji kakao Indonesia pada tahun 2012 mencapai 450.000 ton, sementara Pantai Gading dan Ghana produksinya telah mencapai 1.350.000 ton, 500.000 ton. [1]. Ekspor biji kakao Indonesia tahun 2013, 374.900 ton terdiri dari ekspor biji kakao 174.500 ton dan kakao olahan 201.400 ton. Sementara kebutuhan kakao impor Indonesia dalam bentuk biji dengan citra rasa milky dari Afrika kurang dari 30.000 ton. Bahan impor digunakan sebagai bahan pencampur untuk menghasilkan aroma yang kuat, kebutuhannya relative kecil. Untuk bahan baku industri harus dapat di penuhi dari produksi dalam negeri. Sekitar 78 persen total kakao Indonesia diekspor dalam bentuk produk primer, hanya 21,5% berupa hasil olahan. Sementara produktivitas petani 700 kg per hektar, sementara Pantai Gading produktivitasnya telah mencapai dua kali Indonesia. Dilihat dari pendapatan petani kakao, sebagai contoh petani di Sulawesi rata-rata pendapatannya berkisar Rp. 10 juta per tahun. Jika dibanding dengan upah minimum (UMR) yang berkisar Rp. 2 juta/bulan, maka pendapatannya jelas kecil, artinya tingkat kesejahteraan petani kakao masih rendah. Namun potensi Indonesia untuk menjadi produsen nomor satu di dunia sangatlah besar, apabila permasalahan utama yaitu antara lain sumberdaya manusia dan kelembagaan agribisnis kakao diatasi, dikembangkan dan dikelola secara baik. Kelembagaan yang memiliki posisi strategis dalam perekonomian nasional adalah koperasi. Di mana peran koperasi dalam pengadaan dan penyaluran beberapa komoditas penting seperti kakao, kedua koperasi dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia di sector pertanian, perdagangan, transportasi dan industri [2]. Peran lain koperasi khususnya di pedesaan daerah sentra pertanian adalah sebagai tempat penyerapan, pemasaran dan distribusi hasil-hasil dari sentra-sentra produksi pertanian. Kedua, menciptakan nilai tambah bagi produksi yang diserap agar dapat dipasarkan kepada konsumen baik didalam maupun luar negeri. Lemahnya perkembangan koperasi di sentra-sentra produksi pertanian disebabkan lemahnya sumberdaya manusia yang mengelolanya. Kelemahan SDM ini akan mempengaruhi lembaga koperasi dalam mendapatkan akses modal, informasi pasar, teknologi, manajemen sehingga mengakibatkannya perkembangannya terbatas. Untuk mengatasi hal itu maka perlu

program pengembangan sumberdaya manusia pada koperasi di pedesaan yang terencana dengan baik. Penelitian ini bertujuan 1. Mengidentifikasi factor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumberdaya manusia koperasi yang berkaitan dengan agribisnis. 2. Menyusun strategi pengembangan SDM berdasarkan analisis SWOT 3. Menentukan prioritas pengembangan SDM dengan menggunakan AHP agar dapat dijadikan acuan dalam implementasinya. Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada koperasi bidang agribisnis terkait dengan produksi pertanian primer yang berperan penting sebagai tempat untuk penyerapan dan pemasaran hasil-hasil produksi dari sentra-sentra produksi kakao dan penyediaan jasa. Adapun tempat penelitian adalah di daerah kabupaten Sawah Lunto Sumatera Barat. Penelitian ini ditekankan pada pembuatan analisis keputusan dalam menentukan prioritas kebijakan pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja produktivitas usaha. Penelitian ini dilakukan untuk menunjang program pemerintah didalam pengembangan agroindustri kakao. Disamping itu, bahan ini diharapkan akan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam menyusun rencana pembinaan SDM koperasi agribisnis kakao.

2. Teori Dasar.

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa upaya mengembangkan lembaga agribisnis dalam hal ini koperasi mengalami banyak masalah yang bersifat eksternal maupun internal sehingga mengakibatkan kurang berhasilnya pengembangan usaha agribisnis. Kekurangberhasilan pengembangan koperasi diperkirakan salah satunya karena lemahnya sumberdaya manusia yang terlibat didalam menjalankan kopeasi tersebut. Agar pengelolaan koperasi berjalan dengan baik, maka perlu pemberdayaan semua individu yang terlibat didalamnya, khususnya level manajerial bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan koperasi. Pemberdayaan juga merupakan kunci utama dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas pengelola koperasi. Dengan meningkatkan motivasi dan produktivitas dari pengelolaan koperasi, maka koperasi akan mempunyai kinerja yang baik sehingga mampu menghadapi dan memenangkan setiap persaingan. Semua ini merupakan sikap profesionalisme yang perlu menjadi budaya koperasi modern. Untuk mencapai semua ini perlu langkah-langkah pendekatan agar tujuan program pengembangan koperasi dapat tercapai seperti tersaji pada gambar 1. Langkah pertama adalah

menganalisis kebutuhan dalam pengembangan pemberdayaan koperasi, misalnya kebutuhan akan pengembangan strategi-strategi yang berhubungan dengan usaha pengembangan usaha, strategi dalam peningkatan peran serta anggota koperasi, strategi pengembangan SDM dan lain sebagainya



Gambar 1. Diagram kerangka berpikir analisis sistem.

3. Metodologi.

Metode pendekatan sistem terdiri atas beberapa tahap proses. Tahapan tersebut meliputi analisis, rekayasa model, implementasi rancangan, dan operasi dari sistem tersebut. Setiap tahap dalam proses tersebut diikuti oleh suatu evaluasi berulang untuk mengetahui apakah hasil dari tahap yang telah sesuai/dapat

mencakup dengan apa yang diharapkan atau belum [3].

Dalam penelitian ini pemberdayaan koperasi identifikasi permasalahan yang berhubungan dengan pengembangan SDM koperasi sesuai dengan kajian dalam penelitian ini. Kemudian diformulasikan dengan memperhatikan faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi pengembangan koperasi khususnya yang berhubungan dengan SDM menggunakan analisis SWOT. Dengan teknik analisis ini diharapkan dapat menyusun/menentukan strategi-strategi yang dapat dipertimbangkan dalam menjawab persoalan yang berhubungan dengan penelitian ini, dengan memperhatikan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam pengembangan pemberdayaan koperasi yang berkaitan dengan sumberdaya manusia secara terencana dengan baik. Kemudian hasil formulasi ini dilakukan penentuan skala prioritas pengembangan sumberdaya manusia yang baik dengan menggunakan alat analisis AHP. Alat ini dipakai karena persoalan pengembangan SDM koperasi bersifat kompleks, tak terstruktur, dinamis dan kualitatif sehingga perlu memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan system dalam memecahkan persoalan yang kompleks, AHP memadukan satu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk aneka ragam persoalan yang tidak terstruktur. Prinsip Dasar Analytic Hierarchy Process (AHP) Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain : 1. *Decomposition*. Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hirarki *complete*.

Bentuk struktur dekomposisi yakni: Tingkat pertama: Tujuan keputusan (*Goal*), Tingkat kedua: kriteria-kriteria, Tingkat ketiga: alternatif – alternatif. Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan

keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

Comparative judgement dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP [4], karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk matriks pairwise comparisons yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan paling tinggi (*extreme importance*). *Synthesis of priority* dilakukan dengan menggunakan *eigen vector method* untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur – unsur pengambilan keputusan. *Logical consistency* merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh eigen vector yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor *composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

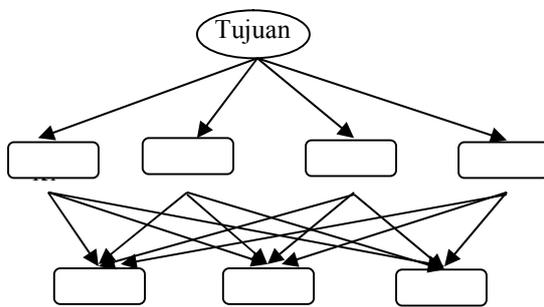
Penyusunan Prioritas. Setiap elemen yang terdapat dalam hirarki harus diketahui bobot relatifnya satu sama lain. Tujuan adalah untuk mengetahui tingkat kepentingan pihak-pihak yang berkepentingan dalam permasalahan terhadap kriteria dan struktur hirarki atau sistem secara keseluruhan. Langkah pertama dilakukan dalam menentukan prioritas kriteria adalah menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh kriteria untuk setiap sub sistem hirarki. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan untuk analisis numerik.

Misalkan terdapat sub sistem hirarki dengan kriteria C dan sejumlah n alternatif dibawahnya yakni A_1 sampai A_n . Perbandingan antar alternatif untuk sub sistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$. Nilai adalah nilai perbandingan elemen (baris) terhadap (kolom) yang menyatakan hubungan : a. Seberapa jauh tingkat kepentingan (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan (kolom) atau b. Seberapa jauh dominasi (baris) terhadap (kolom) atau c. Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada (baris) dibandingkan

dengan (kolom). Manajemen adalah suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang terbatas di dalam lingkup yang berubah, Sementara manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pemberian balas jasa, dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer untuk menentukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Wahana yang digunakan perusahaan untuk bersaing di pasar dan meraih keunggulan kompetitif dikenal sebagai strategi kompetitif (*competitive strategy*). Strategi kompetitif dapat berbeda dalam banyak cara, termasuk tingkat di mana perusahaan menekankan inovasi, peningkatan kualitas, dan pengurangan biaya. Ada beberapa tipe strategi yang berbeda membutuhkan tipe praktek-praktek sumber daya manusia berbeda. SDM mewakili suatu keunggulan kompetitif yang dapat mendongkrak keuntungan apabila dikelola dengan bijaksana. Hal yang terpenting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan adalah kemampuannya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perencanaan SDM adalah proses yang dilakukan manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari kondisi sumber daya manusia saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Pada intinya, perencanaan merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi pada kondisi yang berubah dan mengembangkan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Karena organisasi harus beradaptasi dengan kondisi yang berubah (seperti pertumbuhan, teknologi baru, dan variasi pasar). Kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dipengaruhi oleh sumber daya manusia dalam dua cara yang mendasar. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pelatihan dan pengembangan dapat terjadi dalam dua situasi yakni: 1) pada saat pekerjaan mensyaratkan individu untuk memiliki keahlian-keahlian, pengetahuan atau sikap yang berbeda dari, atau disamping, yang saat ini dimilikinya; dan 2) ketika kemajuan di dalam

organisasi mensyaratkan individu untuk memiliki keahlian, pengetahuan, atau sikap yang berbeda atau yang baru [3]. Metodologi, pendekatan sistim merupakan suatu metoda pemecahan masalah yang diawali dengan identifikasi kebutuhan yang menghasilkan sistem operasional yang efisien. Langkah-langkah dilakukan dalam pengembangan sumberdaya manusia pada koperasi agribisnis kakao meliputi: 1. Tahap pengumpulan data dan informasi (studi pustaka dan *in-depth interview*), penyusunan hirarki, penilaian hirarki (struktur), pengolahan data. penyusunan dari suatu sistim berjenjang (*hierarchical system*) diperlukan untuk lebih menjelaskan pemahaman dari perihal yang dikaji.



Gambar 2. Struktur Hirarki

Pengertian dan pandangan tentang jenjang ada berbagai macam, tergantung bagaimana konsep tersebut digunakan. Penentuan tingkat jenjang mempunyai banyak pendekatan, ada lima kriterianya. Yang pertama adalah kekuatan pengikat (*bond strength*) di dalam dan antar kelompok atau tingkat. Kriteria kedua adalah frekuensi relatif dari osilasi (guncangan), dimana tingkat yang lebih rendah lebih cepat terguncang dari yang diatas. Kriteria ketiga adalah konteks (*context*), dimana tingkat yang lebih tinggi beroperasi pada jangka waktu yang lebih lambat dari pada ruang yang lebih luas. Kriteria keempat adalah liputan (*containment*), artinya tingkat yang lebih tinggi mencakup tingkat yang lebih rendah. Kriteria terakhir adalah hubungan fungsional, dimana tingkat yang lebih tinggi mempunyai peubah lambat yang mempengaruhi peubah cepat ditingkat bawah. Tahap pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan dua metode yaitu metode langsung (wawancara dengan pakar dan kuesioner) serta metode tidak langsung yaitu dengan melakukan pengumpulan data sekunder ke instansi yang terkait, data umum, studi dan telaah pustaka. Tahap penyusunan hirarki, disusun berdasarkan diskusi dan studi pustaka yang berhubungan dengan topik yang bersangkutan dan dari prosesn identifikasi kebutuhan sebelumnya.

Penyusunan dilakukan dari puncak turun kebawah yaitu mulai dari tujuan utama, faktor yang berpengaruh, actor yang terlibat, tujuan setiap aktor dan skenario-skenario yang ada. Dalam hal ini menjadi skenario adalah alternative kurikulum dan sub kurikulum. Penilaian perbandingan setiap elemen, dilakukan dengan mengisi indeks skala pada setiap elemen yang ditanyakan pada kuesioner yang dibuat berdasarkan elemen-elemen system yang tersusun dalam hirarki.

4. Hasil dan Pembahasan.

Koperasi sebagai organisasi memerlukan strategi bisnis yang tangguh untuk menghadapi persaingan usaha. Strategi bisnis akan berhasil jika didukung oleh sumberdaya manusia yang tangguh. Oleh karena itu strategi manajemen SDM harus diintegrasikan dengan peran strategi bisnis [6], karena sifatnya sebagai pendukung utama bagi terwujudnya dan berhasilnya koperasi mencapai tujuannya. Strategi S-O; pergerakan peran serta dan pemberdayaan masyarakat sangat penting. Dampak dari partisipasi dan keterlibatan masyarakat akan meningkatkan derajat dan fungsi koperasi, memperkuat profesionalisme, permodalan dan kinerja yang menghasilkan kemampuan untuk memperoleh laba. Strategi S-T; menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap koprasi, melibatkan anggota dalam perencanaan sampai dengan control. Menyalin kemitraan strategis dengan pihak berkepentingan baik eksternal maupun internal. Seperti pemasok, pemerintah, bank, uiversitas, dan lain lain. Strategi W-O; meningkatkan system manajemen melalui standar organisasi, tata laksana, serta sistim prosedur. Pendekatan sosioteknis merupakan salah satu strategi meningkatkan kualitas kerja (*worklife*). Strategi W-T; strategi yang mempunyai sifat kompetitif adalah strategi manajemen SDM koperasi. Karena koperasi memerlukan sejumlah tenaga kerja yang mampu melaksanakan seluruh volume kerjanya.

Prioritas keputusan untuk setiap elemen keputusan pada masing-masing struktur hirarki keputusan ditunjukkan dengan nilai bobot prioritas masing-masing keputusan. Setiap bobot prioritas elemen tersebut merupakan ukuran tingkat kepentingan (prioritas) suatu elemen terhadap elemen lainnya pada tingkat keputusan (level) yang sama dalam hirarki keputusan. Adapun struktur yang berbentuk ada 4 buah yaitu: 1. Struktur Pemberdayaan koperasi melalui pengembangan SDM.

Tabel 1. Matriks Gabungan Pemberdayaan SDM

	VP1	VP2	VP3	VP4	VP5	VP'
A	0,47 4	0,48 0	0,58 1	0,52 7	0,54 9	0,52 6
B	0,37 6	0,40 5	0,30 9	0,33 2	0,24 0	0,33 1
C	0,14 9	0,11 3	0,10 9	0,13 9	0,20 9	0,14 2
C	0,05	0,02	0,00	0,05	0,01	0,00
R	3	9	3	3	8	2

2. Struktur Pengembangan Diri Manajer Koperasi, 3. Struktur Pengembangan Pengetahuan/Keterampilan Manajer Koperasi, 4. Struktur Pengembangan Kebijakan Terkait dgn SDM. Dari hasil analisis AHP diperoleh alternative prioritas solusi pada struktur Pemberdayaan Koperasi melalui pengembangan SDM adalah Pengembangan Diri Manajer Koperasi (0,546), sementara untuk struktur Pengembangan Diri Manajer adalah Seven Habit (0,277) [4], sedang untuk struktur Pengembangan Pengetahuan/Keterampilan Manajer alternative solusi prioritas adalah Berpikir dan Bertindak Strategik (0,318). Terakhir struktur Pengembangan Kebijakan terkait SDM alternative prioritas solusinya adalah Perbaikan sistim Manajemen & organisasi (0,317). Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi meningkatkan manajemen SDM skala prioritas pertama untuk meningkatkan pemberdayaan koperasi agribisnis kakao, dengan analisis AHP menunjukkan bahwa pengembangan diri manajer koperasi merupakan alternative solusi pertama yang menjadi perhatian serius. Dalam hal ini pengetahuan/keterampilan bekerja efektif (7 habits) dan berpikir strategis merupakan prioritas pertama pada setiap struktur hirarkinya. dalam struktur pengembangan sistim kebijakan SDM, perbaikan sistim manajemen & organisasi merupakan prioritas utama.

Tabel 2. Matrik Gabungan Pengembangan Diri

	VP1	VP2	VP3	VP4	VP5	VP'
A	0,24 8	0,24 8	0,29 1	0,28 5	0,24 8	0,26 4
B	0,20 8	0,24 8	0,24 4	0,28 5	0,24 8	0,24 7
C	0,29 5	0,29 5	0,29 1	0,28 5	0,29 5	0,29 3
D	0,24 8	0,20 8	0,17 3	0,14 2	0,20 8	0,19 3
C	0,02	0,02	0,06	0	0,02	0,00
R	2	2	8		2	6

Implementasi pengembangan sumber daya manusia memerlukan tahapan-tahapan implementasi agar pengembangan SDM koperasi dapat berjalan lebih baik, yakni: 1. Strategi pengembangan /pelatihan SDM terdiri dari pengembangan/pelatihan pada tingkat mikro yang dilakukan oleh dan untuk lingkungan organisasi agar dapat mewujudkan sasaran organisasi secara maksimal. Kemudian pengembangan/pelatihan pada tingkat makro, diselenggarakan bersama oleh dua atau lebih organisasi yang memiliki kepentingan yang sama dalam usaha meningkatkan kemampuan kerja para karyawan/manajer koperasi. 2. Tahap Pelaksanaan Pengembangan SDM, terdiri atas 3 tahap yaitu: I. Tahap seleksi dan rekrutmen: A. menentukan sifat-sifat yang diperlukan dari seorang pelamar mengenai karakteristik pribadi, B. menentukan criteria kinerja seperti kemampuan meningkatkan produktivitas kerja, mampu melaksanakan visi, misi dan rencana kerja, C. penentuan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja tersebut. II. Tahap Pengembangan/Pelatihan: A. Analisis Kebutuhan Pengembangan/ Pelatihan pada tingkat organisasi. B. Rumusan tujuan pelatihan, menentukan bobot pelatihan yang diprioritaskan, ditunda atau tidak. III. Analisis secara operasional dengan mengacu terhadap apakah ada perilaku bekerja yang bersifat spesifik yang hanya dapat diwujudkan melalui kegiatan pelatihan. IV. Prioritas terhadap kebutuhan pelatihan. V. Penilaian Hasil Karya Karyawan.

5. Kesimpulan.

Hasil analisis SWOT menunjukan bahwa strategi meningkatkan majemen SDM industri kakao di Sumatera Barat merupakan salah satu strategi yang perlu mendapatkan perhatian serius. Hasil analisis menggunakan AHP menunjukkan pengembangan diri manajer koperasi merupakan prioritas pertama dalam pemberdayan koperasi melalui pengembangan SDM. Struktur pengembangan pengetahuan/keterampilan berpikir dan bertindak strategis merupakan prioritas pertama.

Daftar Pustaka

[1] Anonim, *Gambaran Industri Kakao*, Pusdatin Kemen Perindustrian. Sekjen Perindustrian. Jakarta, 2007.
 [2] Anonim, *Pedoman Pelaksanaan Pembinaan Koperasi*, Dirjen Bina Lembaga Koperasi, Jakarta, 2009.

- [3] Eriyatno, *Analisis Sistem*, IPB Press, 1993.
- [4] Saaty, T.L. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Kompleks*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993.
- [5] Covey, Stephen R., *The 8th Habit*, Free Press, New York, 2005
- [6] Carter, L., Ulrich, David, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change*, Wiley, 2005.
- [7] Kim, Chan, Mauborgne, W. Renee, *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- [8] Rhenald, Kasali, *Re-Code, Your Change DNA*, Gramedia, Jakarta, 2007.
- [9] Wilson, Graham. *Problem Solving and Decision Making*, PT. Elex Media Komputindo, 1993.