

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Koperasi merupakan salah satu bentuk organisasi ekonomi yang sedang mendapatkan perhatian pemerintah, yang merupakan organisasi yang berbadan hukum. Pembangunan koperasi di Indonesia merupakan bagian dari usaha pembangunan nasional secara keseluruhan, yang harus dibangun untuk menciptakan usaha dan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan ekonomi masyarakat. Usaha koperasi adalah usaha yang sesuai dengan demokrasi ekonomi, karena didalam demokrasi ekonomi terdapat unsur-unsur usaha koperasi.

Semenjak negara Indonesia merdeka, Bung Hatta telah merencanakan sistem ekonomi koperasi bagi bangsa Indonesia. Bahkan sistem ekonomi koperasi ini telah dituangkan dalam Undang - Undang Dasar 1945, khususnya pasal 33. yang berbunyi :

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.**
- (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.**
- (3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.**
- (4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi keadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.**
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pasal ini diatur dalam undang-undang.**

Koperasi tetap diharapkan sebagai Badan Usaha yang mampu menjalankan fungsinya agar sejajar dan dapat bersaing dengan badan usaha ekonomi lainnya, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).

Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dan wadah perekonomian rakyat tidak terlepas dari masalah persaingan usaha, karenanya untuk dapat terus tumbuh dan berkembang dengan baik diperlukan pengendalian yang seksama terhadap kegiatan operasinya terutama yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia.

Manusia sebagai salah satu sumber daya yang bersifat dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan. Perhatian ini diperlukan mengingat dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan selalu berhadapan dengan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan sumber daya manusia dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan tersebut, peran sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Seiring dengan perubahan teknologi yang cepat dan persaingan yang semakin ketat, maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*customer value*) sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama memabawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya adalah organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan unik yang sesuai dengan visi misi organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

Menurut Darsono (2011:123):

“Kompetensi ialah perpaduan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. “

Seperti diungkapkan oleh Tracey (Rully Indriawan 2013:78) :

“Bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan seorang untuk menampilkan perilaku kerja terutama dalam merealisasikan program yang telah ditentukan sebelumnya”

Payaman Simanjutak (Veithzal Rivai Zainal, 2009: 406) menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”

Menurut Spencer (Moehariono, 2012:10) :

“Hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).”

Solihin (2010) mengemukakan bahwa koperasi akan sulit bersaing dalam era perdagangan bebas karena pada umumnya tidak memiliki kompetensi dalam bidang manajemen, permodalan, pemasaran dan lain-lain. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sukidjo (2008) mengemukakan bahwa koperasi memiliki kualitas SDM rendah, rawan terhadap penyimpangan, serta pengawasan yang buruk menyebabkan kinerja koperasi terpuruk dan mendapat pandangan buruk dimata masyarakat.

Salah satu faktor yang perlu ditingkatkan bagi para karyawan dan pengurus koperasi adalah masalah pemahaman mereka mengenai organisasi koperasi. Seperti yang dibahas sebelumnya kelemahan koperasi adalah kurang

sadarnya pemimpin, pengurus dan karyawan koperasi akan manfaat koperasi bagi kehidupan rakyat banyak. Hal ini sangat penting terutama ketika ingin memberikan pemahaman kepada para anggota dan calon anggota tentang manfaat koperasi ini. Para karyawan dan pengurus yang berkeahlian tinggi dan mempunyai personal qualities yang tinggi disertai dengan pemahaman mengenai pentingnya koperasi akan menjadi lebih termotivasi dan lebih profesional dalam menjalankan kegiatan sehari-hari.

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), beralamat di Jl. Wastukencana No. 5 Bandung 40117 Kabupaten Bandung, berdiri tanggal 11 Mei 1966, dengan badan hukum No. 6730/BH/DK-10/1. Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) memiliki 2 unit usaha, diantaranya : Unit Usaha Simpan Pinjam dan Unit Usaha Niaga.

Permasalahan yang terkait dengan kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan, dimana pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) berdasarkan hasil survei dan wawancara penulis dapat melihat fenomena permasalahan di atas seperti :

1. Adanya pekerjaan yang tidak terselesaikan sesuai target, karena terlambat dalam penyelesaiannya diduga diakibatkan karena kompetensi karyawan yang belum baik.
2. Penempatan kerja yang tidak sesuai latar belakang dan tingkat pendidikan. Contohnya di unit simpan pinjam, lulusan SMA ditempatkan sebagai kepala bagian dan lulusan S1 ditempatkan sebagai staff. Sebesar 19% atau sebanyak 6 orang dari 32 karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan S1 dan sisanya SMA.

3. Minimnya pengetahuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, contoh dibagian akuntansi dalam menghitung selisih masih harus dibimbing oleh kepala bagiannya. Sebesar 29% atau sebanyak 2 orang dari 7 karyawan di bagian keuangan memiliki latar belakang pendidikan S1 dan sisanya SMA.
4. Keterbatasan kemampuan dalam pengoperasian dan perbaikan apabila terjadi kerusakan dari segi teknologi (komputer) contohnya dalam pencatatan akuntansi karyawan masih merasa kesulitan. Sebesar 33% atau sebanyak 2 orang dari 6 karyawan di bagian IT memiliki latar belakang pendidikan S1 dan sisanya SMA.

Tabel 1.1 Latar Belakang Pendidikan Karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung KPKB.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	SD	2	6%
2	SMP	0	0%
3	SMA	22	69%
4	D1	0	0%
5	D2	0	0%
6	D3	2	6%
7	S1	6	19%
8	S2	0	0%
Total		32	100%

Sumber : RAT Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) Tahun 2014-2018

Berdasarkan tabel 1.1 di atas menjelaskan bahwa tingkat pendidikan karyawan di Koperasi Pegawai Kota Bandung (KPKB) tingkat SD adalah sebanyak 2 orang atau sebesar 6%, tingkat SMP tidak ada atau sebesar 0%, tingkat SMA sebanyak 22 orang atau sebesar 69%, tingkat D1 sebanyak 0 orang atau sebesar 0%, tingkat D3 sebanyak 2 orang atau sebesar 6%, dan tingkat S1

sebanyak 6 orang atau sebesar 19%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan karyawan paling banyak adalah SMA.

Tabel 1.2 Perbandingan Rencana dan Realisasi Pendapatan di Unit Usaha Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)

Tahun	Usaha Simpan Pinjam		Pencapaian
	Rencana Pendapatan	Realisasi	
2014	5,604,000,000	5,847,458,658	104%
2015	5,808,000,000	6,351,903,644	109%
2016	6,162,000,000	6,704,816,644	109%
2017	7,224,000,000	7,230,362,052	100%
2018	7,788,000,000	8,417,091,391	108%

Sumber : RAT Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) tahun 2014-2018

Berdasarkan tabel 1.2. dapat dijelaskan bahwa pada unit usaha simpan pinjam Tahun 2014 efektivitas kerja karyawan di KPKB sebesar 104% yaitu realisasi pendapatan yang lebih tinggi dari anggaran yang ditentukan, pada tahun 2015 mengalami kenaikan yaitu sebesar 109% dengan kata lain pencapaian lebih dari 100%. Tetapi pada tahun 2016 pencapaiannya stabil atau tetap yaitu sebesar 109% dan pada tahun 2017 mengalami penurunan yaitu sebesar 100%. Dan pada tahun 2018 mengalami kenaikan yaitu sebesar 108%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dari lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2014-2017 pencapaian kerja karyawan mengalami kenaikan, hanya saja ditahun 2017 pencapaian kerja karyawan mengalami penurunan. Dan ditahun 2018 pencapaian kerja karyawan mengalami kenaikan kembali.

Tabel 1.3 Perbandingan Rencana dan Realisasi Pendapatan di Unit Usaha Niaga Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)

Tahun	Usaha Niaga		Pencapaian
	Rencana Pendapatan	Realisasi	
2014	306,000,000	163,833,706	54%
2015	252,000,000	182,599,016	72%
2016	252,000,000	196,306,948	78%
2017	276,480,000	353,543,122	128%
2018	376,200,000	454,579,602	120%

Sumber : RAT Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) tahun 2014-2018

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa pada unit usaha niaga Tahun 2014 sebesar 54%, yaitu realisasi pendapatan yang lebih rendah dari rencana pendapatan yang ditentukan, sedangkan pada 2015 mengalami kenaikan yaitu sebesar 72%, pada tahun 2016 mengalami kenaikan yaitu sebesar 78% dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan 128% dengan kata lain pencapaian lebih dari 100%. Dan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 120%. Dilihat dari hasil presentase, dari tahun 2014-2018 mengalami fluktuatif, tetapi jika dilihat dari realisasi pendapatan masih rendah dari rencana yang ditentukan, jadi belum ada yang mencapai target atau tidak efektif dan efisien, dilihat dari kualitas, kuantitas dan waktu kerja karyawan.

Tabel 1.4 Perbandingan Rencana dan Realisasi SHU Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Pencapaian
2014	1,662,405,500.00	268,522,681.03	16%
2015	1,787,127,230.00	302,087,681.00	17%
2016	2,125,321,531.00	392,740,427.00	18%
2017	2,256,389,119.20	510,181,516.08	23%
2018	2,536,289,118,60	610,357,456,32	24%

Sumber : RAT Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) tahun 2014-2018

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa target pencapaian realisasi SHU dalam 5 tahun terakhir tidak tercapai karena tingkat efektivitas SHU kurang dari 100%, efektivitas tertinggi adalah 24% sedangkan yang terendah sebesar 16%. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi SHU setiap tahunnya tidak sesuai dengan target yang ditentukan dan jika terus dibiarkan maka akan berdampak pada tahun-tahun berikutnya.

Rendahnya SHU mengindikasikan bahwa kinerja karyawannya kurang baik, hal ini diperkuat dengan data partisipasi anggota aktif yang bertransaksi di unit usaha simpan pinjam rata-rata persentase anggota aktif yang bertransaksi adalah sebesar 25% sedangkan di unit usaha niaga dan jasa sebesar 7% seperti ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.5 Jumlah Presentase Partisipasi anggota aktif yang melakukan transaksi di KPKB

No	Tahun	Anggota Aktif	Jumlah anggota yang bertransaksi di unit			
			Simpan Pinjam		Niaga & Jasa	
			Anggota	%	Anggota	%
1	2014	5.510	1.690	31	244	4
2	2015	5.685	1.515	27	288	5
3	2016	5.503	1.207	22	204	4
4	2017	5.374	1.200	22	776	14
5	2018	5.198	1.280	25	312	6
Rata-rata				25	Rata-rata	7

Sumber: RAT Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (tahun 2014-2017)

Hal tersebut perlu diteliti karena bila dibiarkan akan mempengaruhi perkembangan koperasi. Untuk itu peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS KOMPETENSI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.”** Studi Kasus Pada Koperasi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka masalahnya dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana Kompetensi karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Bagaimana Kinerja karyawan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
3. Bagaimana Kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Upaya apa yang harus dilakukan manajemen untuk meningkatkan kompetensi sehingga kinerja karyawan lebih baik di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksud untuk menggambarkan secara menyeluruh mengenai kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui :

1. Kompetensi karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
2. Kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

3. Kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).
4. Upaya yang harus dilakukan manajemen untuk meningkatkan kompetensi sehingga kinerja karyawan lebih baik di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Dalam aspek ini dapat memperkaya pengembangan ilmu koperasi pada umumnya serta khususnya bidang manajemen sumber daya manusia mengenai Kompetensi dengan Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian sebagai acuan untuk menilai seberapa jauh kemampuan dalam meneliti, menelaah serta mendeskripsikan suatu permasalahan dan sebagai cara untuk memecahkan masalah tersebut dengan menggunakan metode ilmu yang telah di pelajari.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi peneliti, yaitu penelitian ini diharapkan agar peneliti dapat memperoleh wawasan dan manfaat serta sebagai uji kemampuan dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan yaitu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung KPKB, yaitu sebagai bahan masukan terutama pengurus dalam menemukan permasalahan yang dihadapi, serta sebagai bahan evaluasi agar

koperasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk selanjtnya dijadikan bahan pertimbangan khususnya mengenai kompetensi.

- c. Bagi koperasi lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sebagai bahan masukan dalam upaya pengembangan koperasi.