BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam sistem perekonomian Indonesia, terdapat tiga struktur utama, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi. Koperasi dianggap sebagai guru perekonomian dan memiliki peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional serta membantu pelaksanaan pembangunan.

Berdasarkan jenis-jenis badan usaha di Indonesia, koperasi merupakan organisasi yang berlandaskan asas kekeluargaan. Keterlibatan organisasi koperasi dalam sistem perekonomian Indonesia dituangkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Tentang Perekonomian Indonesia, Pasal 33 Ayat 1, yang berbunyi: **"Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan".** Hal ini sejalan dengan definisi koperasi bahwa "koperasi sebagai suatu perkumpulan yang bekerja sama dalam menjalankan usaha secara kekeluargaan guna meningkatkan kesejahteraan anggotanya." Arifinal Chaniago (dalam Irawan, 2024:44).

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa koperasi dalam pelaksanaan kegiatannya berasaskan kekeluargaan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota. Maka koperasi harus bisa mewujudkan kinerja yang bermanfaat bagi seluruh anggota koperasi hingga mencapai tujuan koperasi yaitu kesejahteraan bagi anggotanya.

Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat merupakan koperasi primer yang berada di Kabupaten Tasikmalaya. Keberadaan koperasi tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya, tetapi juga telah dirasakan oleh anggota yang berasal dari beberapa kabupaten lain di Provinsi Jawa Barat. Hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi memiliki cakupan pelayanan yang cukup luas sehingga memerlukan pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia yang mampu mendukung keberlangsungan kegiatan koperasi. Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat mempunyai empat unit usaha yaitu:

1. Unit Simpan Pinjam
2. Unit Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)
3. Unit *Payment Point Online Bank* (PPOB)
4. Unit Pangkalan *Liquefied Petroleum* Gas (LPG)

Selain unit usaha Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat mempunyai dua mitra usaha yaitu:

1. Hidmat Mart
2. Keagenan *Liquefied Petroleum* Gas (LPG) 3 kg

Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat memiliki beberapa unit usaha dan mitra usaha yang dijalankan untuk memenuhi kebutuhan anggota sekaligus meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi. Meskipun memiliki beberapa unit usaha, penelitian ini difokuskan pada unit simpan pinjam karena unit tersebut memiliki keterkaitan erat dengan aktivitas pelayanan, pencatatan transaksi, dan pengelolaan administrasi yang sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan. Unit

simpan pinjam juga merupakan satu-satunya unit usaha yang secara khusus melayani anggota koperasi, sehingga kegiatan operasionalnya melibatkan interaksi langsung antara karyawan dengan anggota. Dengan memusatkan penelitian pada satu unit usaha, pembahasan dapat dilakukan secara lebih terarah sehingga mampu menggambarkan kondisi yang sesuai.

Bentuk pelayanan yang diberikan secara khusus kepada anggota dapat dilihat dari perkembangan partisipasi anggota koperasi dalam melakukan simpanan dan pinjaman. Oleh karena itu, data partisipasi anggota pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat tahun 2021–2025 berdasarkan wawancara dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Partisipasi Anggota pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat From 2021-2025

Tahun	Jumlah Anggota Simpan	Jumlah Anggota Pinjam	Total Simpanan (Rp)	Total Pinjaman (Rp)
2021	388	193	323.962.725	899.900.000
2022	370	178	944.258.974	870.050.000
2023	316	161	448.871.725	1.053.600.000
2024	347	149	2.672.287.460	1.145.650.000
2025	416	169	3.024.341.460	1.062.400.000

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah anggota yang melakukan simpanan dan pinjaman mengalami peningkatan pada tahun 2025. Peningkatan jumlah anggota tersebut dapat meningkatkan kebutuhan pelayanan pada unit simpan pinjam, sehingga diperlukan dukungan karyawan yang memadai untuk melaksanakan kegiatan operasional koperasi.

Untuk melihat ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan pada unit simpan pinjam, berikut disajikan data jumlah karyawan Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat tahun 2021–2025.

Tabel 1.2 Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Karyawan Tahun 2025 Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat

Pendidikan	Jumlah Karyawan			
	Simpan Pinjam	JNE	PPOB	Pangkalan LPG
Strata I	1	1		
SMA		1	2	
SMP				1
SD				
Jumlah	**1**	**2**	**2**	**1**

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa sumber daya manusia Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat terdiri dari enam orang karyawan. Kegiatan operasional pada unit simpan pinjam dilaksanakan oleh satu orang karyawan yang bertanggung jawab terhadap pelayanan anggota, pencatatan transaksi, administrasi, dan penagihan. Dengan demikian, pelayanan pada unit simpan pinjam mencakup 416 orang anggota ditangani oleh satu orang karyawan.

Berdasarkan pelaksanaan pelayanan sehari-hari, dari 416 anggota tersebut rata-rata terdapat 7–9 anggota yang datang untuk melakukan simpanan atau penyetoran setiap harinya. Sementara itu, pelayanan pinjaman kepada anggota dijadwalkan pada waktu yang telah ditentukan. Kondisi tersebut menunjukkan

bahwa pelaksanaan pelayanan pada unit simpan pinjam berlangsung berdasarkan kebutuhan pelayanan anggota dan jadwal pinjaman yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan kegiatan operasional tersebut berkaitan dengan pencapaian hasil usaha unit simpan pinjam, yang tercermin dalam pendapatan Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat tahun 2021–2025 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Pendapatan Unit Simpan Pinjam Tahun 2021-2025 Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat

Tahun	Rencana (Rp)	Delta (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
2021	47.506.500	-	47.698.750	100,40
2022	47.689.750	183.250	41.000.000	85,97
2023	41.000.000	(6.689.750)	37.979.899	92,63
2024	37.979.899	(3.020.101)	44.117.855	116,16
2025	50.000.000	12.020.101	50.124.373	100,25

Sumber: Laporan RAT 2021-2025 Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa rencana pendapatan unit simpan pinjam mengalami penurunan pada tahun 2023 dan 2024. Penurunan target tersebut disebabkan adanya perubahan sistem persentase jasa pinjaman yang sebelumnya menggunakan sistem 2,5% flat menjadi 2,5% menurun bahkan 2% menurun, sehingga berpengaruh terhadap perolehan pendapatan koperasi. Pada tahun 2025 rencana pendapatan kembali ditingkatkan, tetapi realisasi pendapatan hanya mencapai kategori standar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja unit simpan pinjam dalam menghasilkan pendapatan belum mencapai hasil yang

optimal, karena realisasi pendapatan hanya berada pada tingkat pencapaian sekitar target yang telah ditetapkan.

Meskipun pencapaian pendapatan telah mencapai kategori standar, hasil wawancara dengan bendahara koperasi mengidentifikasi beberapa kondisi yang berkaitan dengan kompetensi dan kinerja karyawan dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit simpan pinjam sebagai berikut.

Tabel 1.4 Hasil Identifikasi Awal Kinerja Karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat

No	KPI Kinerja Karyawan	Standar/ Kondisi yang Diharapkan	Temuan Awal	Kesenjangan
1	Ketepatan pencatatan transaksi simpan pinjam.	Seluruh transaksi dicatat secara lengkap, tepat, dan tidak terjadi kesalahan pencatatan.	Pernah terjadi kesalahan berupa lupa mencatat transaksi anggota.	Ketelitian dalam pencatatan transaksi belum optimal sehingga masih ditemukan kesalahan administrasi.
2	Pemahaman standar akuntansi	Karyawan memahami dan siap menerapkan SAK EP dalam pencatatan.	Penerapan SAK EP belum dilaksanakan sehingga karyawan belum memahami dan menerapkannya.	Kompetensi pengetahuan mengenai standar akuntansi terbaru masih perlu ditingkatkan.
3	Disiplin kerja	Karyawan mematuhi seluruh ketentuan kerja, termasuk penyampaian izin paling lambat H-1.	Pada kondisi tertentu izin tidak selalu dapat disampaikan H-1.	Disiplin kerja belum sepenuhnya konsisten karena adanya kondisi insidental.
4	Ketercapaian target penagihan kredit macet	Target penagihan kredit macet dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan	Masih terdapat target penagihan kredit macet yang belum tercapai	Kinerja karyawan dari sisi penagihan kepada anggota belum optimal

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kesenjangan antara kinerja karyawan dengan kondisi yang diharapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya. Adanya kesenjangan tersebut menjadi indikasi bahwa masih terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan untuk mendukung pencapaian kinerja karyawan yang lebih optimal. Permasalahan kinerja karyawan tersebut berkaitan dengan beberapa kondisi yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan Unit Simpan Pinjam, antara lain:

1. Meningkatnya aktivitas anggota menyebabkan karyawan dituntut memiliki kemampuan yang memadai dalam memberikan pelayanan dan mengelola kegiatan simpan pinjam agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif.
2. Masih ditemukannya kesalahan dalam pencatatan transaksi menunjukkan bahwa ketelitian dan kemampuan teknis karyawan dalam melaksanakan pencatatan transaksi masih perlu ditingkatkan.
3. Belum optimalnya pemahaman terhadap standar akuntansi menunjukkan bahwa pengetahuan karyawan terkait standar akuntansi yang berlaku masih perlu diperkuat untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan secara tepat.
4. Belum tercapainya target penagihan kredit macet menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam melaksanakan penagihan dan menyelesaikan tugas sesuai target masih perlu ditingkatkan.

Kondisi kinerja tersebut tidak terlepas dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang berperan langsung dalam menjalankan kegiatan operasional koperasi mulai dari pelayanan kepada anggota, pengelolaan administrasi, pencatatan transaksi, hingga penyusunan laporan keuangan. Oleh

karena itu, kompetensi karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit simpan pinjam, karyawan masih mengandalkan koordinasi secara langsung dengan pengurus. Dalam menjalankan tugas sehari-hari, karyawan memperoleh arahan dan pembelajaran dari pengurus serta pengalaman selama melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas lebih banyak diperoleh melalui proses pembelajaran langsung di tempat kerja dibandingkan melalui pendidikan maupun pelatihan khusus di bidang perkoperasian.

Pengelolaan unit simpan pinjam perlu didukung oleh pengelolaan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan Permenkop UKM Nomor 8 Tahun 2023 Pasal 5 ayat (4) menyatakan bahwa "USP/USPPS Koperasi wajib dikelola secara terpisah dengan unit usaha lainnya." Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa unit simpan pinjam memiliki pengelolaan yang tersendiri dan terpisah dari unit usaha lainnya untuk mendukung pengelolaan kegiatan usaha secara lebih terarah, transparan, akun tabel, dan profesional.

Selain mengatur pemisahan pengelolaan unit, berdasarkan pada Permenkop UKM Nomor 8 Tahun 2023 Pasal 53 ayat (1)-(5) mengenai pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam koperasi yakni:

1) Pengurus koperasi yang menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dapat mengangkat Pengelola KSP/KSPPS atau USP/USPPS Koperasi dengan mengajukan rencana pengangkatan pada rapat anggota.
2) Pengelola KSP/KSPPS atau USP/USPPS Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan wewenang dan kuasa pengelolaan usaha simpan pinjam oleh Pengurus Koperasi yang menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam.
3) Pengelola KSP/KSPPS atau USP/USPPS Koperasi bertanggung jawab kepada Pengurus.
4) Pengelolaan usaha simpan pinjam oleh Pengelola KSP/KSPPS atau USP/USPPS Koperasi tidak mengurangi tanggung jawab Pengurus.
5) Pengelola KSP/KSPPS atau USP/USPPS Koperasi wajib memiliki sertifikasi profesi yang telah memperoleh lisensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam tidak hanya membutuhkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, tetapi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pengelolaannya. Namun, kondisi pada Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat menunjukkan bahwa meskipun ketentuan pemisahan unit sebagaimana Pasal 5 ayat (4) telah diterapkan melalui pemisahan pencatatan keuangan unit simpan pinjam dari unit usaha lainnya, namun koperasi belum memiliki pengelola atau manajer yang berkompetensi dan bersertifikat sesuai dengan ketentuan pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pengurus, kondisi tersebut berkaitan dengan keterbatasan kemampuan finansial koperasi. Gaji pengurus maupun karyawan masih berada di bawah Upah Minimum Regional (UMR), sehingga koperasi belum mampu mengangkat dan memberikan remunerasi yang memadai kepada seorang manajer profesional. Kondisi ini menyebabkan karyawan memiliki peran yang cukup besar dalam pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari, sehingga kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan.

Sumber daya manusia dalam koperasi memiliki peranan penting dalam mendukung keberlangsungan kegiatan organisasi dan usaha. Karyawan sebagai pihak yang melaksanakan kegiatan operasional perlu memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut. Mangkunegara (2017:45) menyatakan bahwa "pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien." Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kondisi organisasi sebagai upaya penguatan kompetensi karyawan.

Wibowo (2017:271) menyatakan bahwa "kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut." Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi

mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks unit simpan pinjam, kompetensi tersebut diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pelayanan, administrasi, pencatatan transaksi, serta kegiatan operasional lainnya.

Kompetensi karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja. Wibowo (2017:12) menyatakan bahwa "kinerja berasal dari pengertian performance yang dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja." Dengan demikian, kinerja karyawan dalam penelitian ini berkaitan dengan hasil pelaksanaan tugas karyawan dalam menjalankan kegiatan operasional unit simpan pinjam. Kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan diharapkan dapat mendukung karyawan dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Keterkaitan antara kompetensi dan kinerja juga didukung oleh penelitian terdahulu. Penelitian Sihombing (2023) dengan judul "Analisis Kompetensi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Koperasi Keluarga Besar IKOPIN Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang" menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi berkaitan dengan lambatnya penyelesaian pekerjaan serta kurang telitinya pelayanan kepada anggota. Sementara itu, penelitian Lestari (2025) dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Makmur Karya Sejahtera" menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 20,40% secara parsial.

Hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan pentingnya kompetensi dalam mendukung kinerja karyawan. Namun, penelitian terdahulu belum secara

khusus membahas model penguatan kompetensi yang disusun berdasarkan kondisi dan kebutuhan karyawan pada unit simpan pinjam. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada perumusan model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.

Berdasarkan latar belakang penelitian permasalahan dan fenomena tersebut maka peneliti perlu mendapatkan gambaran mengenai model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat. Kemudian peneliti membuat pertanyaan penelitian yaitu bagaimana model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat sehingga bermanfaat bagi keberlangsungan dan perkembangan koperasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang lebih rinci sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.
2. Bagaimana kinerja karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.
3. Bagaimana model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.

4. Upaya manajerial apa yang dilakukan untuk menguatkan kompetensi sehingga kinerja karyawan unit simpan pinjam menjadi optimal pada Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dalam penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan maksud penelitian di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Kompetensi karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.
2. Kinerja karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.
3. Model penguatan kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan unit simpan pinjam Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.
4. Upaya manajerial yang dilakukan untuk menguatkan kompetensi sehingga kinerja karyawan unit simpan pinjam menjadi optimal pada Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan wawasan pengetahuan ilmu dalam bidang Manajemen Koperasi khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan model penguatan kompetensi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan sebagai pembanding atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat dikembangkan lebih lanjut.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Koperasi Pondok Pesantren Suryalaya Hidmat dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan bahan pengetahuan dan informasi tambahan mengenai model penguatan kompetensi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

IKOPIN University