

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KSP.
BINA USAHA UTAMA CABANG BOJONGSARI
PURBALINGGA
TAHUN 2016**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :
PARWANTO
142102610

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2016**

Tesis

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KSP. BINA
USAHA UTAMA CABANG BOJONGSARI PURBALINGGA
TAHUN 2016**

Diajukan oleh :
PARWANTO
142102610

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

Nur Widiastuti, SE., M.Si

Dra. Priyastiwi, M.Si, AK, CA

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta,

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA..Ak

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta,

PARWANTO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membatu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA.,Ak selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas bimbingannya.
2. Nur Widiastuti, SE., M.Si, selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Dra. Priyastiwi, M.Si, AK, CA, selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak/ Ibu dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak / Ibu Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Pimpinan dan Staf di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, 2016

PARWANTO

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

		Halaman
HALAMAN JUDUL		i
HALAMAN PENGESAHAN		ii
PERNYATAAN		iii
KATA PENGANTAR		iv
DAFTAR ISI		vi
DAFTAR TABEL		viii
DAFTAR GAMBAR		ix
ABSTRAKSI		x
BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Rumusan Masalah	5
	C. Pertanyaan Penelitian	5
	D. Tujuan penelitian	5
	E. Manfaat Penelitian	6
BAB II	LANDASAN TEORI	
	A. Tinjauan Teori	7
	B. Penelitian Terdahulu	23
	C. Kerangka Penelitian	25
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Desain Penelitian	26
	B. Definisi Operasional	27
	C. Subyek dan Obyek Penelitian	27
	D. Intrumen Penelitian.....	27
	E. Daerah Dan Waktu Penelitian	28
	F. Metode Pengumpulan Data	28
	G. Metode Analisis Data	29

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Data	31
	B. Pembahasan	48
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	64
	B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA		

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Ketidakhadiran RAT KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga	3

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Analisis Data (Sumber : Miles & Hubberman (1992))	30
Gambar 4.1 Struktur organisasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga	35

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAKSI

Kinerja kerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih harus ditingkatkan lagi, hal ini dapat dilihat dari kegiatan pegawai sehari-hari dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, pelayanan kepada nasabah/anggota kurang ramah, kurangnya disiplin waktu dimana masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan, istirahat yang terlalu lama, pulang terlalu awal, dan sebagainya.

Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga belum optimal dan untuk mengetahui upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

Penelitian ini menggunakan Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Hasilnya kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih belum optimal, karena pengangkatan, pemilihan dan pemberian amanah kepada pengurus dan atau pegawai kurang mempertimbangkan kompetensi sehingga kapabilitas mereka rendah, belum adanya *performance measure* (ukuran prestasi) para pegawai koperasi secara jelas, masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas, masih kurangnya disiplin waktu, dan lambannya proses adopsi dan adaptasi teknologi maju. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah kurangnya motivasi kerja pegawai, persaingan antar koperasi, sarana dan prasarana terutama teknologi komputer masih kurang. Kemudian upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dalam penelitian ini ditinjau dari kinerja yang merupakan suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dari sisi : (1) sikap (*attitude*) dengan meningkatkan kesalehan hidup, meningkatkan pembinaan, membangun budaya “senyum, terima kasih, dan maaf”, menumbuhkan budaya berdasarkan Misi. (2) Kemampuan (*Ability*) dengan penerapan program tugas belajar dan pelatihan teknis bagi karyawan, melakukan studi banding ke cabang lain, dapat juga diselingi dengan kegiatan lain seperti *out-bond*, atau rekreatif lainnya, pembinaan oleh pimpinan, rapat kerja setiap bulan untuk level manajer, diskusi mingguan, meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya, dan memangkas birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat, (3) Prestasi (*Accomplishment*) dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan, membangun tim kerja, melaksanakan audit mutu oleh lembaga independen dan memberikan reward atau tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai yang diharapkan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Kata Kunci : *Kinerja, Pegawai*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Dalam pencapaian tujuan tersebut maka suatu perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efisien, dan efektif kerja di dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka pemimpin atau manajer akan memberikan sebuah tugas pada setiap pegawai sesuai dengan fungsi dan jabatan masing-masing dalam perusahaan. Tugas yang diberikan pemimpin atau manajer bagi pegawai merupakan sebuah tanggungjawab yang harus dilaksanakan secara tulus dan dengan sungguh-sungguh agar tercapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2004), Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan kemampuan, Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh pegawai

sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Sehingga dalam hal ini kinerja pegawai merupakan satu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya secara optimal.

Richard (2011), mengungkapkan Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik terhadap pegawai. Penilaian kerja terdiri atas langkah-langkah pengamatan dan penilaian kinerja pegawai, pencatatan dan umpan balik. Selama penilaian kinerja pegawai, manajer-manajer terampil akan memberikan umpan balik dan pujian atas unsur yang dapat diterima dari kinerja pegawai. Manajer juga perlu menggambarkan area kinerja yang perlu dievaluasi.

Para pegawai umumnya menggunakan informasi dari pegawai lain untuk mengubah kinerja masing-masing. Penilaian kinerja menjadi kekuatan positif dalam perusahaan yang mana penilaian kinerja akurat melalui pengembangan dan penerapan sistem penilaian seperti skala penilaian dan pelatihan manajer untuk secara efektif menggunakan wawancara penilaian kinerja, sehingga manajer dapat memberikan umpan balik untuk memperkuat kinerja yang baik dan memotivasi pegawai untuk berkembang menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai keinginan untuk berkembang lebih baik untuk mencapai tujuannya.

Dewasa ini, koperasi sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia ikut serta berperan aktif dalam pembangunan Nasional. Salah satu badan usaha tersebut adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP.) Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga yang beralamat di jalan Raya Bojongsari No 20

Purbalingga. KSP. Bina Usaha Utama bereksistensi dalam bidang koperasi simpan pinjam yang pengelolaannya memperjuangkan ekonomi kerakyatan sebagaimana diamanatkan oleh pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, selain itu KSP. Bina Usaha selalu berupaya meningkatkan pelayanan baik dari segi kualitas maupun produktifitasnya.

Seperti kita ketahui, pada umumnya koperasi harus bisa mempertahankan citranya agar dapat memperluas / menguasai pangsa pasar. Dalam hal ini koperasi juga harus bisa meningkatkan kinerja misalnya dari segi intern KSP. itu sendiri. Kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama didorong melalui semangat dan disiplin pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan dan dapat mendatangkan profit. Dalam melakukan kegiatan operasionalnya hampir semua menggunakan tenaga kerja manusia, sehingga dalam kegiatan operasionalnya memerlukan ketrampilan tenaga kerja manusia yang handal yang nantinya akan dapat meningkatkan produktifitas yang telah ditentukan oleh KSP. Bina Usaha Utama.

Berdasarkan penelitian awal, partisipasi anggota KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga secara umum masih kurang baik, terutama dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun 2013 sampai tahun 2015. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Ketidakhadiran RAT
KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga

No	Tahun	Jumlah Anggota	Ketidakhadiran
1	2013	551	20
2	2014	521	12
3	2015	496	7

Sumber : KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, 2015

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa ketidakhadiran anggota pada tahun 2013 sampai tahun 2015 mengalami memang mengalami penurunan namun partisipasi anggota belum optimal. Turunnya jumlah ketidakhadiran anggota dalam RAT belum tentu partisipasinya baik, karena jumlah anggota juga mengalami penurunan. Keberhasilan koperasi tidak hanya dilihat dari kuantitas jumlah anggota melainkan kualitas dari koperasi tersebut dengan didukung kinerja pegawai yang baik.

Diperlukan kondisi psikologis yang baik yang mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai tujuan koperasi seperti yang diharapkan. Salah satu tujuan KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah bersama mewujudkan profesionalisme koperasi menuju masyarakat adil, makmur dan sejahtera, sehingga apa yang menjadi output koperasi benar – benar dapat dinikmati masyarakat. Untuk meningkatkan usaha pengembangan dan peningkatan ketrampilan pegawai yang bertujuan untuk memperbaiki produktivitas kerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama dalam mencapai hasil kerjanya yang telah ditetapkan oleh koperasi salah satunya adalah melalui peningkatan semangat kerja dan disiplin kerja sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dari pra survey yang telah penulis lakukan juga diketahui bahwa kinerja kerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih harus ditingkatkan lagi, hal ini dapat dilihat dari kegiatan pegawai sehari-hari

dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, pelayanan kepada nasabah/anggota kurang ramah, kurangnya disiplin waktu dimana masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan, istirahat yang terlalu lama, pulang terlalu awal, dan sebagainya.

Bertitik tolak pada uraian latar belakang tersebut di atas, maka dalam penelitian ini memilih judul sebagai berikut : “Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat diidentifikasi masalahnya adalah belum optimalnya kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Mengapa kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga belum optimal?
2. Bagaimana upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penyusunan penelitian pada KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga belum optimal.
2. Untuk mengetahui upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Dapat digunakan bahan pertimbangan bagi rekan-rekan mahasiswa dalam menyusun tesis mengenai obyek penelitian yang berbeda dan sebagai sarana informasi dalam pemecahan masalah yang sama.

2. Manfaat Praktis

Memberikan sumbangan penelitian bagi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga terutama tentang kinerja pegawai guna meningkatkan produktivitas diwaktu yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Teori

1. Upaya

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003 yang dimaksud dengan “Upaya adalah usaha; ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar); daya upaya”.

Menurut Poerwadarminta (1991), “Upaya adalah usaha untuk menyampaikan maksud, akal dan ikhtisar. Upaya merupakan segala sesuatu yang bersifat mengusahakan terhadap sesuatu hal supaya dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan maksud, tujuan dan fungsi serta manfaat suatu hal tersebut dilaksanakan”. Upaya sangat berkaitan erat dengan penggunaan sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan tersebut, agar berhasil maka digunakanlah suatu cara, metode dan alat penunjang yang lain.

Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian dari upaya adalah suatu kegiatan atau usaha dengan menggunakan segala kekuatan yang ada dalam mengatasi suatu masalah.

2. Peningkatan

Menurut Adi (2001), dalam kamus bahasanya istilah peningkatan berasal

dari kata tingkat yang berarti berlapis-lapis dari sesuatu yang tersusun sedemikian rupa, sehingga membentuk suatu susunan yang ideal, sedangkan peningkatan adalah kemajuan dari seseorang dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Peningkatan adalah proses, cara, perbuatan untuk menaikkan sesuatu atau usaha kegiatan untuk memajukan sesuatu ke suatu arah yang lebih baik lagi daripada sebelumnya.

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan. Jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Gomes (2003), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Simamora (2004), bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai.

Hal yang sama dikemukakan oleh Heidjrachman dan Husman (2002), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia tersebut

harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2001), dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

a. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan

manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Adapun Fungsi-fungsi sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2009):

- a. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dalam bentuk badan organisasi.
- c. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- f. Evaluasi kinerja. Fungsinya tak kalah penting dari fungsi manajemen yang lain. fungsi evaluasi dan fungsi monitoring adalah berbeda dan terkadang

sulit dipisahkan. dalam penyusunan sebuah sistem dan pembagian tugas, fungsi dan pembagian peran kadang kala tak semestinya perlu dipisahkan secara nyata. fungsi manajemen atas (puncak) contohnya, meliputi keseluruhan fungsi mulai dari planning hingga controlling. maka dari itu, evaluasi oleh pimpinan perusahaan sering dilakukan dalam rapat kerja, rapat pimpinan ataupun temu muka. fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia tidaklah berdiri sendiri, fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pemantauan dan fungsi pelaporan. fungsi evaluasi manajemen sumber daya manusia berguna supaya perusahaan tidak lagi melakukan kesalahan yang sama.

- g. Kompensasi. Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- h. Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. Pemberhentian. Putusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

5. Kinerja Pegawai

- a. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Simamora (2004), kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko, 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya

sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore (1997) dalam Mahesa (2010) mengemukakan kinerja merupakan eKSP.resi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu: pertama, sikap (*attitude*). sikap merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak tentang suatu obyek, orang, dan pada suatu peristiwa. Sikap merupakan cerminan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, (ex: saya menyukai pekerjaan saya, yaitu menandakan bahwa saya sedang mengexpresikan sikap saya tentang pekerjaan itu). Kedua, kemampuan (*ability*). Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat factor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan phisik. dan ketiga, prestasi (*accomplishment*). Prestasi merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ndraha (2003 : 196) mengungkapkan bahwa kata kinerja adalah kosakata baru dalam bahasa Indonesia, digunakan sebagai padanan kata *performance*. Kinerja berasal dari kata kerja, diberi sisipan in, menjadi kinerja. Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accomplishment*), dari segi obligation, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji (penetapan janji), dan dari segi cause, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala resiko/ konsekuensinya.

Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku atau tanggapan yang menghasilkan sesuatu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003, “Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja”. Dalam suatu organisasi apapun bentuknya, tentu akan berhadapan dengan kinerja atau *performance*. Berhasil atau gagalnya kegiatan sebuah organisasi akan tergambar dari tingkat pencapaian kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi tersebut baik maka dapat berdampak baik pula pada pencapaian tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sedangkan apabila kinerja organisasi tersebut buruk maka akan berdampak buruk pada citra dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi harus

sungguh-sungguh memberikan perhatian pada hal-hal yang menyangkut kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Prawirosentono (1999 : 2), “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Istilah kinerja (*Performance*) terkadang disamakan juga dengan istilah prestasi kerja. Mangkunegara (2001 : 67) mengaitkan ketiga pengertian itu sebagai berikut : “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa untuk melihat kemampuan seseorang, kita harus memperhatikan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Sedangkan untuk mengetahui motivasi seseorang dapat dilakukan melalui sikapnya dalam menghadapi situasi kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat

ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja.

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 2) Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- 4) Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

b. Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang pegawai.

Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.

- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001) dalam Riani (2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (dalam Cahyono, dkk, 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Cahyono, dkk, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

2) Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

6. Organisasi dan Pengelolaan Koperasi

- a. Kelembagaan koperasi adalah penting karna menentukan tujuan kegiatan, status, hukum, manajemen, dan sumber daya manusia di dalam koperasi. Oleh karna itu, ketika hendak mendirikan koperasi (dalam hal ini koperasi sekolah) kita harus melihat arah dan tujuan koperasi ekonomi para pendiri.

- b. Organisasi Koperasi

Pengorganisasian menghasilkan suatu susunan tugas atau tanggung jawab yang terdiri dari bagian – bagian yang terintegasikan melalui hubungan antar bagian dalam koperasi. Melalui pengorganisasian terjadilah kerja antar orang, antar kelompok, dan antar bagian. Struktur organisasi koperasi dapat ditinjau dari segi intern organisasi koperasi dan segi ekstern organisasi koperasi.

- c. Struktur Intern Organisasi Koperasi

Struktur intern organisasi koperasi melibatkan unsur-unsur didalam organisasi itu sendiri. Struktur organisasi intern mengatur pembagian tugas dan wewenang orang-orang yang bekerja didalam koperasi dan mendeskripsikan jenis hubungan dan tanggung jawab setiap jabatan.

Unsur-unsur dalam organisasi intern koperasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Alat kelengkapan koperasi meliputi rapat anggota, pengurus, dan badan pemeriksa
- 2) Penasehat
- 3) Pelaksana, meliputi manajer dan pegawai koperasi
- 4) Pengawas

d. Struktur Ekstern Organisasi Koperasi

Struktur ekstern organisasi koperasi, terjadi karena ada pemusatan bagi koperasi sejeni dan berguna untuk memudahkan pembagian tugas menurut wilayah masing- masing.

e. Pengelolaan Organisasi Koperasi

Pengelolaan organisasi koperasi, agar koperasi bisa berjalan dengan baik, koperasi perlu dijalankan secara professional dan melibatkan unsur-unsur antara lain rapat anggota, pengurus, anggota, dan badan pengawas. Ketiga unsur itu bekerja sama untuk mencapai tujuan koperasi, yaitu :

1) Rapat Anggota

Rapat Anggota dalam koperasi merupakan ukuran keberhasilan koperasi dari waktu ke waktu. Selain itu arena rapat anggota dihadiri oleh seluruh anggota, rapat ini juga merupakan rapat pemegang kekuasaan tertinggi

dalam koperasi. Sejumlah keputusan penting diambil dalam rapat anggota ini antara lain:

- a) Anggaran Dasar
- b) Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi
- c) Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus, dan pengawas
- d) Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
- e) Pertanggungjawaban pelaksanaan fungsi pengurus
- f) Pembagian sisa hasil usaha, dan
- g) Penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi.

2) Pengurus Koperasi

Tugas dari pengurus koperasi adalah mengurus organisasi dan usaha koperasi sesuai dengan anggaran dasar atau anggaran rumah tangga koperasi, pengurus harus mengetahui seluk-beluk usaha serta memahami organisasi koperasi tersebut. Seorang pengurus harus juga membina hubungan baik dengan koperasi lain sehingga mendapatkan informasi serta pembinaan dalam kemudahan bisnis.

3) Pengawas koperasi

Pengawas koperasi dibentuk dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

- a) Memberikan bimbingan kepada para pengurus dan pengelola koperasi serta mencegah terjadinya penyelewengan.
- b) Menilai hasil kerja pengurus dengan rencana yang sudah ditetapkan.

4) Pengelola Koperasi / Manajer Koperasi

Pada koperasi kecil ketua bertindak sebagai manajer, segala wewenang dan kuasa yang dilimpahkan kepada ketua di tentukan sesuai dengan kepentingan koperasi. Selain itu dalam rangka mewujudkan profesionalisme pengelolaan usaha koperasi, pengurus juga dapat mengangkat tenaga pengelola yang ahli untuk mengelola usaha koperasi yang bersangkutan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kinerja pegawai juga dilakukan oleh Rosman, 2014, yang berjudul “ Analisis Kinerja Pegawai Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini dan studi lapangan dengan pengamatan langsung dan wawancara. Pemilihan responden menggunakan teknik purposive sampling dan aksidental sampling. Fokus penelitian ini adalah : 1) Kualitas layanan 2) Ketepatan waktu 3) Kemandirian pegawai 4) Komitmen kerja dan 5) Faktor-

faktor pendukung dan penghambat kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sambaliung. Berdasarkan hasil penelitian lapangan diketahui bahwa kualitas layanan pegawai yang ada di kantor Camat Sambaliung dapat dilihat dari tingkat kerapian kerja yang dihasilkan dan ketelitian pegawai. Ketepatan waktu meliputi waktu tunggu dan waktu proses pelayanan. Kemandirian pegawai dapat dilihat dari tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Komitmen kerja dilihat dari kemampuan pegawai untuk menjalankan kewajibannya dalam melayani masyarakat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor internal meliputi kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kepemimpinan. Dan Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja dan kompensasi.

Penelitian lain tentang kinerja juga dilakukan oleh Retno Kurnia Imsany, 2014, Analisis Kinerja Pegawai Dispendukcapil Dalam Melayani Pembuatan Akta Kelahiran Di Kota Surakarta. Dalam penelitian ini beberapa masalah dirumuskan sebagai berikut : 1) Bagaimana pelayanan pegawai Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil melayani masyarakat dalam pembuatan akta kelahiran. 2) Indikator-indikator apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surakarta dalam pembuatan akta kelahiran. 3) Faktor-faktor apa saja yang mendorong dan yang menghambat tingkat kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan sipil. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bentuk penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data diperoleh melalui tiga metode yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis siklus atau interaktif. Validitas data yang digunakan adalah dengan memadukan triangulasi teknik dan

triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta dalam melayani pembuatan akta kelahiran sudah cukup baik. 2) indikator-indikator untuk meningkatkan kinerja adalah (a) hasil kerja (b) tanggung jawab (c) kedisiplinan (d) kemampuan (e) penghargaan (f) fasilitas. 3) faktor penghambat kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta adalah kurangnya pegawai dalam pelayanan administrasi, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap prosedur atau persyaratan yang diberikan, dan lingkungan kerja pegawai terutama di bidang pencatatan sipil yang kurang kondusif. Sedangkan untuk faktor pendorong kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta adalah (a) kedisiplinan pegawai yang cukup baik (b) Motivasi kerja pegawai yang tinggi (c) Adanya pengawasan langsung dari kepala bidang atau atasan (d) sarana dan prasarana yang lengkap (e) Kemampuan pegawai yang sudah sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.

C. Kerangka Penelitian

KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah sebuah koperasi simpan pinjam, dimana dalam menjalankan aktivitas usahanya maka KSP. perlu melakukan analisis kinerja pegawai, didasarkan pada suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dimana data yang tidak dapat dihitung atau data yang berbentuk informasi, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan dan pegawai lain dalam KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, jadi dalam penelitian ini metode penelitiannya bersifat deskriptif yang didukung dengan data yang diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan keterlibatan dengan obyek penelitian.

Penelitian deskriptif (*deskriptif research*) yakni metode penelitian yang dilakukan dengan tujuan utama untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara objektif dan berguna untuk memecahkan atau menjawab permasalahan yang sedang dihadapi pada situasi sekarang.

Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Penelitian kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah (Azwar, 2004).

B. Definisi Operasional

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Subjek Penelitian adalah 6 orang pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga yang akan diwawancarai.

Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah tentang upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

Peneliti mengeksplorasi upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, berkaitan dengan tugas pelayanan kepada masyarakat. Peneliti menganalisis upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga. Selanjutnya peneliti mengidentifikasi permasalahan dari hasil wawancara dari para pegawai.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih

baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen dan pedoman wawancara.

E. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga yang berlokasi di Jalan Raya Bojongsari No 20, dengan pertimbangan bahwa baik data maupun informasi yang dibutuhkan mudah diperoleh.

F. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini maka digunakan metode sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian. Teknik yang digunakan adalah:
 - a. Wawancara (*interview*) yaitu melakukan wawancara langsung terhadap responden yang dalam hal ini adalah pegawai, hal ini dimaksudkan melalui percakapan dua arah atas inisiatif pewawancara demi memperoleh informasi dari 6 orang responden, yaitu :
 - a. 1 Orang General Manajer
 - b. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Dana
 - c. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman
 - d. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi
 - e. 1 Orang Analis Pinjaman
 - f. 1 orang *Customer Service*

- b. Dokumentasi yaitu mendapatkan data tertulis yang dibutuhkan, yang berasal dari dokumen dan catatan-catatan perusahaan seperti : profil KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, serta data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
2. Penelitian Kepustakaan, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh konsep dan landasan teori dengan mempelajari berbagai literature, buku, dan dokumen yang berkaitan dengan objek pembahasan.

G. Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis dan diolah menggunakan analisis kualitatif yaitu menggambarkan tentang upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga. Pada umumnya analisis kualitatif terhadap data dapat dilakukan dengan tahap-tahap: menyeleksi, menyederhanakan, mengklasifikasi, memfokuskan, mengorganisasi (mengaitkan gejala secara sistematis dan logis), membuat abstraksi atas kesimpulan makna hasil analisis. Model analisis kualitatif yang terkenal adalah model Miles & Hubberman (1992) yang meliputi :

1. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan kepustakaan. Pengumpulan data dilakukan secara alamiah pada sumber data. Pengumpulan data adalah mengumpulkan data-data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini peneliti mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil wawancara

2. Penyajian data

Sekumpulan data yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data berupa narasi, visual gambar, tabel, dengan sajian yang sistematis dan logis.

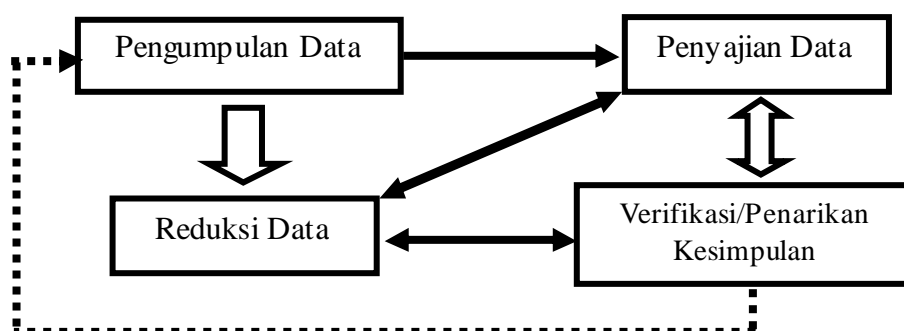
3. Reduksi data

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, dokumentasi dan kepustakaan direduksi. Reduksi data dilakukan dengan jalan membuat abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya

4. Penarikan kesimpulan.

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

Model analisis diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Analisis Data (Sumber : Miles & Hubberman (1992))

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Tinjauan Umum Obyek Penelitian

- a. Sejarah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Cabang Bojongsari Purbalingga

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga adalah merupakan sebuah organisasi ekonomi kerakyatan berbasis anggota yang mengedepankan prinsip-prinsip kekeluargaan dan gotong royong, telah berdiri dan diakui keberadaannya berdasarkan perundang-undangan No, 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, PP No. 9 Tahun 1995 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam, dengan kepmen. Koperasi dan PKM No. 194/KEP/MIX/1998 tentang petunjuk penilaian kesehatan koperasi jasa keuangan dan kepmen. koperasi dan PKM/No.351/KEP/M/XII/1998 tentang petunjuk pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam yang berlaku pada tanggal 07 September 2009 dengan SK. No. 518.4/2248/2009. KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga beralamat di Jl. Raya Bojongsari No.20 Purbalingga.

Pada mulanya KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga tercatat memiliki 74 (tujuh puluh empat) orang anggota (per tanggal 13 Maret 1999) tetapi sekarang anggota sudah mencapai 241 (dua ratus empat puluh satu). Koperasi selalu berupaya setiap tahun anggota terus

bertambah, dengan segala daya upaya, semangat baru, strategi baru serta visi dan misinya.

Visi : “Bersama Mewujudkan Profesionalisme Koperasi Menuju Masyarakat Adil, Makmur, dan Sejahtera”.

Misi : “Membantu pemerintah dalam upaya menumbuhkembangkan perekonomian sebagai soko guru perekonomian negara,”

KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga sebagai alat perjuangan ekonomi kerakyatan sebagaimana yang diamanatkan oleh pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara RI 1945.

Demi mewujudkan visi dan misi organisasi, maka kami memandang perlu kiranya menyusun suatu program kerja (jangka pendek maupun jangka menengah) yang dapat dipergunakan sebagai kerangka acuan dasar operasional organisasi dan diharapkan mampu untuk memberikan arah yang jelas dan sistematis terutama bagi pengurus dan pengawas organisasi di dalam menjalankan tugas dan kewenangannya masing-masing demi mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Selanjutnya, program kerja organisasi ini kami susun secara realistis dengan memperhatikan segala aspek kemampuan organisasi (baik kekuatan maupun kelemahan) yang kami miliki saat ini.

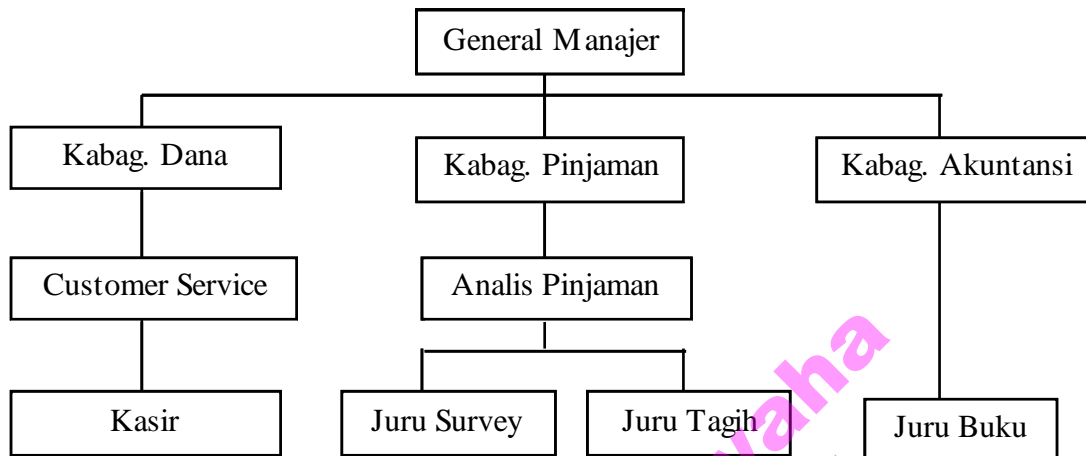
- b. Struktur Organisasi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

Struktur organisasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dirancang untuk mencapai tujuan dan rencana perusahaan secara

fungsional demi menunjang kelancaran kegiatan usaha koperasi. Struktur organisasi ini merupakan dasar dalam penentuan isi dan format laporan, sistematika akun (rekening) dan prosedur-prosedur dalam sistem akuntansi. Dalam penyusunan struktur organisasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga digunakan konsep :

- 1) Struktur Organisasi disusun dengan berpedoman pada tujuan perusahaan yang akan dicapai dan strategi perusahaan yang akan ditempuh.
- 2) Penetapan fungsi didasarkan pada kelompok kegiatan yang mempunyai sasaran yang sama dan adanya kesatuan komando dari atas ke bawah.
- 3) Adanya sosialisasi yang memungkinkan pegawai meningkatkan keahliannya di bidangnya.
- 4) Struktur organisasi disusun dengan tingkatan manajemen guna menjamin arus komunikasi secara efisien.
- 5) Memperhatikan faktor-faktor rentang kendali dari masing-masing jabatan agar pejabat yang bersangkutan dapat memperhatikan secara optimal pekerjaan staf yang dibawahnya.
- 6) Adanya sistem pengawasan intern untuk pengamanan harta koperasi.
- 7) Memperhatikan kepentingan pihak manajemen atas informasi dalam melaksanakan fungsinya dalam fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian.

Struktur organisasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga selengkapnya dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur organisasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga

Sumber : Profil KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga

Berdasarkan gambar 4.1, tugas masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- 1) General Manager
 - a) Menilai tingkat kesehatan koperasi
 - b) Mengendalikan program kerja dan rencana anggaran pendapatan dan biaya
 - c) Mengoptimalkan asset dan infrastruktur
 - d) Membangun jaringan kerjasama bisnis jasa keuangan
 - e) Menerapkan sistem pengadilan intern
 - f) Melaksanakan *best practise* keuangan mikro
- 2) Kabag, Dana
 - a) Mengelola dana dari sumber lain.

- b) Melakukan penghimpunan dana
 - c) Menghitung harga pokok dana terhadap base lending rate
 - d) Menetapkan margin atau hibah bagi hasil pembiayaan.
- 3) Kabag. Pinjaman/Pembiayaan
- a) Melakukan pendampingan usaha
 - b) Melakukan penilaian kelayakan usaha
 - c) Melakukan administrasi dan monitoring pinjaman/pembiayaan
 - d) Melakukan kontak pinjaman/pembiayaan dan pengikatan agunan
 - e) Melakukan penyaluran pinjaman
 - f) Melakukan pencairan pinjaman/pembiayaan
 - g) Melakukan penyaluran pembiayaan
- 4) Kabag. Akuntansi
- a) Mengerjakan akuntansi koperasi jasa keuangan
 - b) Menyusun dan menganalisa laporan keuangan
 - c) Melaksanakan pengendalian intern
 - d) Mengelola likuiditas
 - e) Mengelola modal sendiri
 - f) Melakukan penghitungan dan pembayaran pajak
 - g) Menyusun program kerja dan rencana anggaran pendapatan dan biaya
- 5) Customer Service
- a) Melakukan pendampingan usaha
 - b) Melakukan pelayanan permohonan pinjaman/pembiayaan

- 6) Analisis Pinjaman
 - a) Melakukan pendampingan usaha
 - b) Melakukan survey lapangan
 - c) Melakukan penilaian kelayakan usaha
 - d) Melakukan administrasi dan monitoring pinjaman/pembiayaan
- 7) Kasir
 - a) Melakukan transaksi kas dan non kas
 - b) Mengelola tabungan/simpanan
- 8) Juru survey
 - a) Melakukan pendampingan usaha
 - b) Melakukan survey lapangan
- 9) Juru Tagih
 - a) Melakukan penagihan angsuran
 - b) Melakukan pendampingan usaha
- 10) Juru Buku
 - a) Melakukan Transaksi kas dan non kas
 - b) Mengerjakan buku besar dan buku pembantu
 - c) Mengerjakan akuntansi koperasi jasa keuangan

2. Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari

Purbalingga

Pegawai koperasi atau pengurus KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah anggota koperasi yang dipilih dari dan oleh

anggota dalam Rapat Anggota sebagai kelompok orang yang ditugasi untuk mengurus koperasi dalam periode tertentu. Pengurus sebagai pemegang mandat dari anggota harus melakukan pekerjaannya secara terbuka sesuai dengan keputusan-keputusan dalam Rapat Anggota.

Dari segi usaha, pegawai harus banyak berhubungan dengan manajer atau kepala unit usaha yang bertanggung jawab atas unit usahanya. Disamping itu pegawai harus mengetahui tentang aktifitas unit-unit usaha yang ada. Oleh karena itu *general manager* yang akan memimpin pelaksanaan tugas-tugas ini harus dipilih dari orang yang mengetahui tentang banyak seluk beluk usaha, dan liku-liku organisasi koperasi agar mampu berdaya guna bagi koperasi demi kepentingan dan tujuan koperasi yang harus dicapai secara bersama-sama pegawai harus benar-benar terseleksi pengabdianya.

Pelaksanaan tugas dari keputusan yang diambil pegawai merupakan kegiatan yang mampu menjaga dan meningkatkan keaktifan anggota sebagai pemilik dan pelanggan koperasi. Maka peran pegawai sangat penting sebagai pendorong dan penjaga supaya anggota tak henti berperan serta dalam koperasi.

Hasil dari penelitian berdasarkan hasil wawancara pada hari jumat tanggal 15 Juli 2016 kepada 6 orang narasumber, yaitu :

- a. 1 Orang General Manajer
- b. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Dana
- c. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman
- d. 1 Orang Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi

e. 1 Orang Analis Pinjaman

f. 1 orang *Customer Service*

Diperoleh hasil :

Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih belum optimal, seperti yang disampaikan narasumber berikut ini :

General Manajer, menyampaikan :

“kinerja pegawai di koperasi ini saya rasa masih belum optimal hal ini dapat dilihat dari masih kuatnya budaya nepotisme yang secara tidak sadar diyakini sebagai wujud azas kekeluargaan, performance measure (ukuran prestasi) para pengurus koperasi secara jelas, Masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas, karena masih ada seorang pengurus koperasi harus merangkap pekerjaan.”

Senada dengan General Manajer dan ditambahkan oleh Kepala Bagian (Kabag) Dana, berikut ini :

“saya rasa masih belum optimal karena masih ada pegawai koperasi yang harus merangkap pekerjaan, masih rendahnya kedisiplinan dalam mengelola waktu masih suka terlambat dan pulang cepat sehingga pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik, terkadang ada petugas yang kurang ramah kepada anggota atau nasabah.”

Menurut Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman, beliau menyampaikan:

“masih belum optimal karena skillnya belum baik wong dulu dipilih hanya berdasarkan nepotisme sehingga ukuran prestasi belum baik, trus kadang ada yang suka telat dan pulang cepat, sementara itu kami menyadari bawa kami kurang mengadopsi teknologi komputer untuk lebih mempercepat pekerjaan.”

Kemudian Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi juga menyampaikan :

“menurut saya kinerja rekan-rekan perlu ditingkatkan baik keahlian dalam bekerja dan sikap kerja yang baik supaya bisa lebih ramah dan jangan mencuri-curi waktu kerja untuk kepentingan yang lain sehingga terasa ada yang kurang disiplin.”

Sedangkan menurut Analis Pinjaman :

“masih kurang, karena kurang disiplin gitu lho...dan juga kurang profesional tapi tidak semua hanya beberapa pegawai perlu ditingkatkan, supaya pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, trus perhitungan jangan sampai salah, kalau bisa menggunakan teknologi komputer untuk meminimalkan kesalahan perhitungan dan kecepatan.”

Dan akhirnya tanggapan dari Customer Service:

“kinerja pegawai di koperasi ini saya rasa sudah baik namun masih belum optimal karena masih ada yang belum disiplin waktu, suka telat dan pulang cepat, terus masih ada seorang pengurus koperasi harus merangkap pekerjaan, masih ada yang ketika memberikan pelayanan kurang ramah, sehingga ya terasa masih perlu ditingkatkan tanggung jawab, sikap yang baik dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih belum optimal, karena :

- a. Masih kuatnya budaya nepotisme yang secara tidak sadar diyakini sebagai wujud azas kekeluargaan. Nepotisme ini mengakibatkan pengangkatan, pemilihan dan pemberian amanah kepada pengurus dan atau pegawai kurang mempertimbangkan kompetensi sehingga kapabilitas mereka rendah.

- b. Belum adanya *performance measure* (ukuran prestasi) para pegawai koperasi secara jelas. Jika tidak dirumuskan ukuran dan standar prestasi yang jelas, bagaimana bisa diketahui bahwa pegawai berhasil dan gagal.
- c. Masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas. Dengan alasan efisiensi tenaga kerja, sering seorang pegawai koperasi harus merangkap pekerjaan sehingga justru semua pekerjaan tidak ada yang diselesaikan secara optimal.
- d. Masih kurangnya disiplin waktu dimana masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan, istirahat yang terlalu lama, pulang terlalu awal
- e. Lambannya proses adopsi dan adaptasi teknologi maju. Ketertinggalan sebagian koperasi dalam menerapkan teknologi maju menyebabkan kegiatan operasi tidak efisien, tidak produktif dan sistem informasi kurang relevan.

Kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, seperti yang disampaikan narasumber berikut ini :

General Manajer, menyampaikan :

“saya rasa kendala yang kami hadapi adalah kurangnya motivasi kerja pegawai, persaingan antar koperasi, anggota kami majemuk tapi lebih banyak pedagang sehingga bukan untuk konsumtif sehingga masih sulit untuk mengembangkan unit usahanya ke usaha yang lain hanya simpan pinjam dulu, kendala sarana dan prasarana terutama teknologi komputer masih kurang”

Kepala Bagian (Kabag) Dana, menyampaikan :

“kendalanya masih ada pegawai yang kompetensinya masih rendah, koperasi dengan unit usaha yang beragam sudah mulai tumbuh sementara kami baru sebatas simpan pinjam, sarana prasarana juga perlu ditingkatkan.”

Menurut Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman, beliau menyampaikan:

“kendalanya skillnya belum baik, penggunaan teknologi komputer untuk lebih mempercepat pekerjaan masih terbatas, belum lagi tuntutan anggota terhadap pelayanan prima dan tingginya SHU padahal nasabah banyak pedagang sehingga apabila mereka belum punya dana dari hasil berdagang mereka menjadi mundur pembayarannya.”

Kemudian Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi juga menyampaikan :

“kendalanya kinerja rekan-rekan perlu ditingkatkan baik dan kurang disiplin, kemudian kurangnya penggunaan teknologi komputer yang membantu mempercepat perhitungan.”

Sedangkan menurut Analis Pinjaman :

“kendalanya kurang disiplin, kurang profesional jadi perlu ditingkatkan, teknologi komputer masih minimal.”

Dan akhirnya tanggapan dari Customer Service:

“disiplin waktu, pelayanan kurang ramah padahal persaingan antar koperasi kian meningkat, perlu ditingkatkan profesionalisme dalam menjalankan tugas.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, belum optimal, hal ini disebabkan masih terdapat kendala-kendala sebagai berikut :

- 1) Kurangnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dikarenakan belum adanya bonus.
- 2) Persaingan antar koperasi yang menyebabkan anggota bisa memilih koperasi yang terbaik untuknya.
- 3) Anggota KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga majemuk tapi lebih banyak pedagang sehingga bukan untuk konsumtif sehingga masih sulit untuk mengembangkan unit usahanya ke usaha yang lain, lebih banyak simpan pinjam yang dibutuhkan.
- 4) Sarana dan prasarana terutama teknologi komputer masih kurang

3. Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga

Upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dalam penelitian ini ditinjau dari kinerja yang merupakan suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, seperti yang disampaikan narasumber berikut ini :

a. sikap (*attitude*)

General Manajer, menyampaikan :

“upayanya dengan membangun budaya ‘Senyum, Terima kasih, dan Maaf,’ meningkatkan sikap kesalehan yang dibangun dengan dasar agama, pembinaan untuk meotivasi pegawai bersikap profesional, dan bertanggung jawab, meningkatkan sikap loyal atau komitmen terhadap koperasi”

Kepala Bagian (Kabag) Dana, menyampaikan :

“upayanya dengan pengembangan sikap mental profesional dan bertanggung jawab, disiplin, pendekatan sikap yang soleh dengan dasar agama yang dianut.”

Menurut Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman, beliau menyampaikan:

“unavannya meningkatkan attitude atau sikan karena kalau attitudenya baik dan bagus, maka dia punya peluang sukses tinggi. Karena poin attitude dalam membentuk karakter seseorang itu punya porsi yang lebih banyak daripada skill atau knowledge. Sikap yang bagus dan baik itu seperti sopan, ramah, mampu memecahkan masalah, dan sebagainya.”

Kemudian Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi juga menyampaikan :

“upayanya meningkatkan sikap yang baik dimana sikap yang baik itu dapat dirumuskan dalam tiga kata mula. “Senvum. Terima kasih. dan Maaf. Tiga hal ini sederhana, tapi ketika diimplementasikan di dunia kerja efeknya akan luar biasa, karena kalau sudah seperti itu, orang akan melihat bahwa dia bisa bekerja dengan baik. Selain itu juga dilakukan pembinaan oleh pimpinan untuk membentuk budaya profesional.”

Sedangkan menurut Analis Pinjaman :

“upayanya dengan pembinaan karyawan supaya mampu bersikap ramah, santun, disiplin, profesional dan bertanggung jawab.”

Dan akhirnya tanggapan dari Customer Service:

“kalau menurut saya memang orang yang memiliki skill dan knowledge itu bagus, tapi belum tentu orang tersebut memiliki attitude yang baik. Apalagi di zaman sekarang ini orang lebih melihat ke attitude. Dalam pelayanan pelanggan atau customer service, peningkatan sikap yang baik sangat penting karena pegawai memiliki skill dan knowledge, tapi dalam melayani orang dia tidak ramah (tidak memiliki attitude). maka orang pun akan malas bergabung dengan koperasi ini, sehingga budayakan bersikap baik.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, ditinjau dari sikap, menurut narasumber adalah :

- 1) Meningkatkan kesalehan hidup, dengan kegiatan agama setiap bulan. Kesalehan dapat menaikkan kepercayaan orang lain.
- 2) Meningkatkan pembinaan sebagai sarana memotivasi untuk menumbuhkan sikap profesional
- 3) Membangun budaya “Senyum, Terima kasih, dan Maaf”. Tiga hal ini sederhana, tapi ketika diimplementasikan di dunia kerja efeknya akan luar biasa, karena kalau sudah seperti itu, orang akan melihat bahwa dia bisa bekerja dengan baik.
- 4) Menumbuhkan budaya berdasarkan Misi.

2) Kemampuan (*ability*)

General Manajer, menyampaikan :

“upayanya dengan pendidikan dan pelatihan baik oleh dinas koperasi, perindustrian ataupun pelatihan yang tersertifikasi LSP, studi banding ke cabang lain, pembinaan oleh pimpinan secara temporer, rapat kerja setiap bulan atau diskusi mingguan.

Kepala Bagian (Kabag) Dana, menyampaikan :

“upayanya saya rasa dengan pembinaan, pendidikan dan pelatihan, kemudian memangkas birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat.”

Menurut Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman, beliau menyampaikan:

“upayanya dengan peningkatan pengetahuan yang dapat diperoleh dari pendidikan formal. pelatihan. akses informasi maupun pengalaman. Untuk itu berbagai upaya yang dapat ditempuh adalah, penerapan program

tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu. Selain melalui pendidikan formal, peningkatan pengetahuan dapat ditempuh melalui penyelenggaraan pelatihan teknis bagi karyawan"

Kemudian Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi juga menyampaikan :

"meningkatkan pembinaan pimpinan kepada pegawai, meningkatkan akses informasi seputar tonik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya, serta memberikan ruang gerak yang lebih luas dan kreatif yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman langsung dalam menjawab persoalan-persoalan pekerjaan sehari-hari. Banyak kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan, seperti out-bond, diskusi mingguan, serta kegiatan-kegiatan studi banding ke cabang lain atau rekreatif lainnya. Kesemuanya itu dapat menjadi sumber dan meningkatkan pengetahuan. Yang pada akhirnya nanti dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja individual karyawan."

Sedangkan menurut Analisis Pinjaman :

"upaya meningkatkan pelatihan baik oleh dinas koperasi, perindustrian ataupun pelatihan yang tersertifikasi LSP atau tersertifikasi profesi, studi banding ke cabang lain, pembinaan oleh pimpinan secara rutin, diskusi mingguan."

Dan akhirnya tanggapan dari Customer Service:

"upaya dengan sekolah lagi ke jenjang sarjana atau pasca sarjana dan peningkatan kegiatan pelatihan sehingga kemampuan pegawai meningkat, atau belajar ke cabang lain, misalnya studi banding, kemudian membangun keterbukaan pimpinan dan karyawan dengan pembinaan dan koordinasi setiap waktu."

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, ditinjau dari kemampuan, menurut narasumber adalah :

- 1) Penerapan program tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu.
- 2) Penyelenggaraan pelatihan teknis bagi karyawan. Pelatihan baik oleh Dinas Koperasi, Perindustrian ataupun pelatihan yang tersertifikasi LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi).
- 3) Studi banding ke cabang lain, merupakan kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan, dapat juga diselingi dengan kegiatan lain seperti *out-bond*, atau rekreatif lainnya.
- 4) Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan secara temporer.
- 5) Rapat kerja setiap bulan untuk level manajer.
- 6) Diskusi mingguan yang berhubungan dengan operasional kegiatan koperasi.
- 7) Meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya
- 8) Memangkas birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat.

3) Prestasi (*Accomplishment*)

General Manajer, menyampaikan :

“upaya dengan pendidikan dan pelatihan, membangun tim yang solid sehingga dapat saling memotivasi untuk semakin berprestasi, memberikan reward bagi yang dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik dan berkelanjutan, dan KSP. Bina Usaha Utama juga sedang meminta lembaga independent untuk melakukan audit mutu.

Kepala Bagian (Kabag) Dana, menyampaikan :

“upayanya saya rasa dengan pembinaan, pendidikan dan pelatihan, pemberian penghargaan berupa bonus bagi yang berprestasi.”

Menurut Kepala Bagian (Kabag) Pinjaman, beliau menyampaikan:

“saya rasa upayanya dengan peningkatan pengetahuan dengan meningkatkan level pendidikan karyawan. meningkatkan etos kerja yang baik dan melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala”

Kemudian Kepala Bagian (Kabag) Akuntansi juga menyampaikan :

“upaya yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi karyawan ya...mmm....meningkatkan pembinaan pimpinan kepada pegawai, diskusi mingguan, memberikan insentif atau bonus bagi yang bekerja baik, membentuk tim kerja.”

Sedangkan menurut Analis Pinjaman :

“upayanya dengan meningkatkan kegiatan pelatihan terus mmm...pembinaan oleh pimpinan secara rutin. meningkatkan etos kerja dan baiknya tim kerja yang dibentuk lebih solid lagi, oya sebaiknya KSP. Bina Usaha Utama diaudit mutunya oleh lembaga independent.

Dan akhirnya tanggapan dari Customer Service:

“upayanya peningkatan pengetahuan dulu dengan peningkatan kegiatan pelatihan dan pendidikan, kemudian pemberian reward bagi karyawan yang berprestasi.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, ditinjau dari prestasi, menurut narasumber adalah :

- 1) Meningkatkan pendidikan dan pelatihan
- 2) Membangun tim kerja

- 3) Melaksanakan audit mutu oleh lembaga independen
- 4) Memberikan reward atau tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai yang diharapkan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

B. Pembahasan

1. Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari

Purbalingga

KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah badan usaha yang beranggotakan orang-perorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Tujuan Koperasi sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Koperasi Nomor 25 tahun 1992 adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur.

KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga juga diharapkan dapat berperan serta dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat, memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional, serta berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Beberapa penyimpangan, disadari atau tidak disadari, justru sering dilakukan oleh para pegawai dan pengelola yang semestinya membangun dan mengembangkan KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga. Berbagai kebijakan dan prosedur formal didesaian dengan sangat birokratik sehingga justru mengurangi kinerja.

Pengurus diberi amanah (*trusteeship*) oleh para anggota untuk mengelola koperasi sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Mereka bertanggung jawab melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan keputusan Rapat Anggota. Dengan begitu, pengurus koperasi dituntut mempunyai kemampuan dan keterampilan manajerial yang memadai. Selain itu, mereka juga harus mempunyai *sense of public service*, yaitu kesadaran untuk memberikan layanan masyarakat yang dilandasi oleh rasa pengabdian yang mendalam. Sebagai salah satu perangkat koperasi, pengurus ibarat nahkoda kapal yang harus piawai dalam menghadapi badai sehingga membuat para penumpang merasa aman sampai di tempat tujuan. Namun demikian, harapan tersebut nampaknya saat ini masih belum terwujud.

Ada beberapa kemungkinan penyebab belum optimalnya kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga:

- a. masih kuatnya budaya nepotisme yang secara tidak sadar diyakini sebagai wujud azas kekeluargaan. Nepotisme ini mengakibatkan pengangkatan, pemilihan dan pemberian amanah kepada pengurus dan atau pegawai

kurang mempertimbangkan kompetensi sehingga kapabilitas mereka rendah.

- b. Belum adanya *performance measure* (ukuran prestasi) para pengurus koperasi secara jelas. Jika tidak dirumuskan ukuran dan standar prestasi yang jelas, bagaimana bisa diketahui bahwa si pengurus berhasil dan gagal.
- c. Masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas. Dengan alasan efisiensi tenaga kerja, sering seorang pengurus koperasi harus merangkap pekerjaan sehingga justru semua pekerjaan tidak ada yang diselesaikan secara optimal.
- d. Masih kurangnya disiplin waktu dimana masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam masuk yang telah ditentukan, istirahat yang terlalu lama, pulang terlalu awal.
- e. Lambannya proses adopsi dan adaptasi teknologi maju. Ketertinggalan sebagian koperasi dalam menerapkan teknologi maju menyebabkan kegiatan operasi tidak efisien, tidak produktif dan sistem informasi kurang relevan.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara mengenai kendala dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, menurut narasumber adalah :

- a. Kurangnya motivasi kerja pegawai, padahal motivasi kerja adalah sangat penting bagi pegawai yang ingin bertahan di karir tertentu, untuk mengembangkan karir, bahkan untuk mencapai jenjang karir tertinggi.

Tanpa motivasi kerja adalah tidak mungkin pegawai mendapatkan prestasi kerja yang tinggi yang akan berimbas pada kemajuan karirnya. Orang-orang yang sukses dalam karir adalah mereka yang memiliki motivasi kerja. Jika seseorang yang memiliki keterampilan begitu memukau, artinya dia memiliki motivasi tinggi untuk menguasai keterampilan itu. Jika seseorang yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat, artinya dia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Termasuk mereka yang selalu disiplin bekerja, karena motivasi kerjanya yang luar biasa.

- b. Persaingan antar koperasi. Keadaan ini tentu saja memaksa para KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga untuk menggunakan berbagai cara dalam strategi pemasaran mereka. Banyak cara yang mereka lakukan agar usahanya tidak kalah bersaing dengan peluang koperasi lainnya, sehingga masih bisa bertahan bahkan berkembang ditengah persaingan koperasi yang semakin ramai.
- c. Anggota KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga majemuk tapi lebih banyak pedagang sehingga bukan untuk konsumtif sehingga masih sulit untuk mengembangkan unit usahanya ke usaha yang lain, lebih banyak simpan pinjam yang dibutuhkan.
- d. Sarana dan prasarana terutama teknologi komputer masih kurang, padahal teknologi informasi mempermudah pegawai untuk mencari informasi tentang pekerjaannya, misalnya kegiatan keuangan juga menjadi lebih mudah untuk dikontrol. Dengan menggunakan software untuk keuangan dan akuntansi pencatatan arus keluar masuk uang lebih mudah terkontrol

dan mudah untuk di akses serta lebih efisien. Pencatatan keuangan juga lebih praktis karena tidak membutuhkan buku untuk pencatatan secara manual.

2. Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga

Koperasi adalah suatu perkumpulan yang bergerak dibidang ekonomi dan melaksanakan kegiatan-kegiatan ekonomi, namun tujuan koperasi bukanlah untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Koperasi berusaha memenuhi kebutuhan dan memajukan kemakmuran anggota-anggotanya dengan jalan yang mudah dan murah. “Tujuan koperasi yang utama ialah meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan anggota-anggotanya” (Sagimun, 1984:13).

Berdasarkan bunyi pasal 3 UU No.25 Tahun 1992, menyatakan “koperasi memajukan tujuan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”. Dalam tujuan koperasi dapat diartikan bahwa koperasi mempunyai kedudukan terhormat dalam perekonomian nasional dan koperasi juga dikatakan sebagai soko guru perekonomian nasional.

Hakikinya KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dibentuk untuk memenuhi kebutuhan anggota, maka tugas KSP. Bina Usaha

Utama Cabang Bojongsari Purbalingga terutama para pegawai yang bertugas untuk memberi pelayanan kepada anggota-anggota yang baik mungkin, selancar mungkin, dan sebaik mungkin. Kegiatan pelayanan ini tentu sekaligus diharapkan dapat menjadi sumber keuntungan bagi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

Kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga merupakan kombinasi kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dinilai dari hasil kinerjanya. Oleh karena itu penting bagi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga untuk meningkatkan kinerjanya dan upaya yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga, yaitu :

a. Dari sisi sikap (*attitude*)

Sikap kerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga ini merupakan cara kerja pegawai di dalam mengkomunikasikan suasana pegawai kepada pimpinan ataupun KSP. Bina Usaha Utama.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, ditinjau dari sikap, adalah :

1) Meningkatkan kesalehan hidup, dengan kegiatan agama setiap bulan.

Kesalehan dapat menaikkan kepercayaan orang lain. Karena berprestasi di bidang apapun sudah pasti membutuhkan kepercayaan dari orang lain, kesalehan dapat menjaga agar kita tidak jatuh atau terjerumus. Meningkatkan kesalehan kita, akan menempatkan kita pada track atau jalur

yang benar dalam upaya kita meningkatkan prestasi kita di bidang yang sudah kita pilih.

- 2) Meningkatkan pembinaan sebagai sarana memotivasi untuk menumbuhkan sikap profesional. Seseorang harus bersikap profesional di dalam suatu pekerjaan karena dia tetap harus menaati peraturan untuk tidak bersikap sembarangan.
- 3) Membangun budaya “Senyum, Terima kasih, dan Maaf”. Tiga hal ini sederhana, tapi ketika diimplementasikan di dunia kerja efeknya akan luar biasa, karena kalau sudah seperti itu, orang akan melihat bahwa dia bisa bekerja dengan baik.
- 4) Menumbuhkan budaya berdasarkan Misi. Mengubah koperasi yang digerakkan oleh peraturan dan birokrasi menjadi koperasi yang digerakkan oleh misi. Cita-cita mulia dari pendirian sebuah koperasi yaitu membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- 5) Penegakan disiplin harus dilaksanakan secara maksimal.

Hal ini salah satunya ditandai dengan kejelasan akan sanksi dan *punishment* atas kesalahan yang diperbuat oleh oknum pengurus koperasi. Kedisiplinan ini juga perl ditingkatkan terutama mengenai disiplin waktu sehingga mengurangi kebiasaan terlambat dan pulang tidak pada waktunya. Hendaknya disiplin perlu disadari bahwa pegawai koperasi, baik secara bersama-sama, maupun sendiri-sendiri, karena mereka turut

berkewajiban menanggung kerugian yang diderita koperasi, karena tindakan yang dilakukan dengan kesengajaan dan kelalaiannya, dan apabila dilakukan dengan kesengajaan, tidak menutup kemungkinan bagi Penuntut Umum untuk melakukan penuntutan. Semua aktivitas pegawai yang telah diberi amanah mengelola koperasi (agent) harus dipertanggungjawabkan di depan para anggota sebagai pihak pemberi amanah (*principal*). Rapat Anggota Tahunan (RAT) harus dijadikan wahana evaluasi hasil kinerja tahunan para pengurus koperasi sebagai wujud akuntabilitas. Namun, gagasan tersebut mungkin terlalu ideal jika hubungan pengurus/pegawai dengan anggota bukan merupakan hubungan agent dengan principal. Meskipun Koperasi berazas kekeluargaan, pertanggungjawaban para pengurus tidak bisa ditempuh secara “kekeluargaan” dengan memberikan toleransi yang tinggi atas penyimpangan yang dilakukan pengurus. Mekanisme *reward and punishment* terhadap pegawai harus diperbaiki dengan berlandaskan pada anggaran dasar dan kriteria kinerja yang jelas.

6) Menumbuhkan budaya berdasarkan Misi.

Mengubah koperasi yang digerakkan oleh peraturan dan birokrasi menjadi koperasi yang digerakkan oleh misi. Cita-cita mulia dari pendirian sebuah koperasi yaitu membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya, harus diterjemahkan secara kongkrit dalam bentuk budaya organisasi. Budaya

yang terbentuk sering menyimpang dari misi sebuah koperasi karena sebagian pengurus berusaha hanya meningkatkan kesejahteraan kelompoknya dan bukan kesejahteraan anggota lainnya apalagi masyarakat. Pola pikir (*mindset*) pengurus seperti ini berorientasi jangka pendek dan secara organisasi merugikan koperasi itu sendiri.

b. Dari Sisi Kemampuan (Ability)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga, ditinjau dari kemampuan, menurut narasumber adalah :

- 1) Penerapan program tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu.
- 2) Penyelenggaraan pelatihan teknis bagi karyawan. Pelatihan baik oleh Dinas Koperasi, Perindustrian ataupun pelatihan yang tersertifikasi LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi).
- 3) Studi banding ke cabang lain, merupakan kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan, dapat juga diselingi dengan kegiatan lain seperti *out-bond*, atau rekreatif lainnya.
- 4) Pembinaan oleh pimpinan kepada karyawan secara temporer.
- 5) Rapat kerja setiap bulan untuk level manajer.
- 6) Diskusi mingguan yang berhubungan dengan operasional kegiatan koperasi.

- 7) Meningkatkan penerapan teknologi maju sebagai akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya. *Computerized system* terbukti mampu meningkatkan kinerja operasional suatu usaha sehingga koperasi tidak bisa menghindar dari kondisi dinamis seperti ini. Pelatihan dan pemberdayaan pengurus serta pegawai harus dilakukan secara terus menerus agar mereka tidak gagap teknologi. Kompetisi harus menjadi sarana untuk memicu inovasi para pengurus untuk eksis dan selalu berkembang.
- 8) Memangkas birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat. Prosedur dan tatacara perizinan, pelaporan maupun pertanggungjawaban, baik secara teknis maupun administratif yang terlalu panjang sering justru mematikan kreatifitas usaha sehingga menurunkan kinerja. Bila kreativitas usaha dihambat oleh kepentingan birokrasi, maka besar kemungkinan koperasi tersebut sulit untuk bisa berkembang. Eksistensi sebuah koperasi juga membutuhkan dukungan dan partisipasi aktif seluruh anggota. Jangan sampai mereka hanya namanya saja yang tercantum sebagai anggota, tetapi tidak pernah berpartisipasi karena rumitnya prosedur baku koperasi. *Bureaucracy reengineering* semestinya segera dilakukan dalam rangka memicu peningkatan kinerja para pengurus dan atau pegawai koperasi.
- 9) Koperasi berorientasi pada anggota dan masyarakat. Pertanggungjawaban pengurus pada saat RAT mestinya bukan sekedar untuk memenuhi kepentingan birokrasi tetapi penilaian terhadap seberapa

berhasil para pengurus memenuhi kebutuhan dan harapan anggota atau masyarakat selain anggota koperasi. Pada umumnya pengurus koperasi salah dalam mengidentifikasi variabel apa saja yang harus dipertanggungjawabkan pada saat RAT. Orientasi pengurus adalah bagaimana agar laporan pertanggungjawabannya dapat diterima oleh sebagian besar anggota koperasi meskipun dalam jangka panjang kemungkinan bisa mengurangi daya saing eksternal. Dalam kondisi seperti ini, pengurus akan memenuhi semua kebutuhan dan keinginan birokrasi, sedangkan pada masyarakat dan bisnis, mereka seringkali tidak care. Selayaknya, pengurus koperasi mengidentifikasi siapa pelanggan yang sesungguhnya. Dengan cara seperti ini, tidak berarti pengurus tidak bertanggungjawab pada anggota, tetapi sebaliknya, mereka menciptakan sistem pertanggungjawaban ganda (dual accountability): kepada anggota dan kepada masyarakat atau pelanggan lain yang secara langsung maupun tidak langsung membutuhkan jasa koperasi.

10) Berorientasi pada mekanisme pasar.

Koperasi harus mengembangkan prinsip-prinsip perusahaan dan pasar secara maksimal. Penerimaan pegawai harus mengikuti seleksi ketat sesuai kemampuannya masing-masing sehingga bisa direkrut pegawai yang benar-benar kompeten dan trampil secara profesional. Mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan) yang umumnya masih kental diterapkan pada lingkungan koperasi harus segera diganti dengan

mekanisme pasar (sistem insentif) yang cukup fleksibel mengikuti dinamika pasar.

c. Prestasi (*Accomplishment*)

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Yuli (2005:89)

Faktor-faktor dibawah ini tidak terlepas dari motivasi yang dimiliki pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga untuk lebih berprestasi :

- 1) Keterampilan/ kemampuan pegawai KSP. Bina Usaha Utama dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya; merupakan faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu tugas penting seorang manajer personalia atau kepegawaian KSP. Bina Usaha Utama adalah melaksanakan program diklat sesuai dengan pendidikan dan kemampuan karyawan seperti yang terdapat pada analisa jabatan.
- 2) Kesiediaan pegawai KSP. Bina Usaha Utama untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat; untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, pegawai tidak hanya mengejar kebutuhan fisik semata tetapi juga kebutuhan non fisik. Adapun kebutuhan pegawai yang sangat penting adalah kebutuhan yang bersifat psikologis, kebutuhan-kebutuhan utama yang dirasakan pegawai seperti: kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk berhasil, dan

lain-lain. Selain kebutuhan psikologis, pegawai juga memiliki kebutuhan yang bersifat ekonomis dan bersifat fisik. Kebutuhan yang bersifat fisik yang memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh semangat meliputi tata ruang kerja yang nyaman sehingga memungkinkan pegawai bekerja dengan tenang, pakaian kerja, alat pelindung diri pada saat melakukan pekerjaan dan lingkungan kerja seperti udara, suara, cahaya, suhu, bahan-bahan, dan alat-alat kerja yang dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.

- 3) Pendidikan; umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja ditentukan juga oleh tingkat pendidikan.
- 4) Tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Karena semakin besar gaji yang diterima akan semakin meningkat pula produktivitas kerjanya.
- 5) Sikap etos kerja; sikap seseorang dalam membina hubungan yang serasi selaras, dan seimbang sesama pegawai atau orang lain di luar KSP. Bina Usaha Utama juga ikut mempengaruhi prestasi kerjanya. Lingkungan kerja yang baik harus selalu dijaga agar dapat menciptakan suasana yang tenang dalam bekerja.
- 6) Teknologi; dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin canggih dan otomatis serta praktis dalam penggunaannya dapat mendukung dan mempermudah manusia dalam melakukan pekerjaan.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga,

ditinjau dari prestasi, menurut narasumber adalah dengan cara:

1) Meningkatkan pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan dan pengembangan sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga. Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari tahapan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam sebuah organisasi, walaupun karyawan telah direkrut melalui seleksi yang baik, namun dalam melaksanakan tugasnya masih selalu menghadapi persoalan seperti terdapat kekurangan kemampuan dan keterampilan pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diinginkan KSP. Bina Usaha Utama Cabang Purbalingga. Oleh sebab itu, KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga perlu memberikan pelatihan dan pengembangan bagi pegawainya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

2) Membangun tim kerja.

Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergi bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Tanpa kerja sama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Keberhasilan suatu tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama tim yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Kerja sama anggota sangat mendukung keberhasilan kerja tim. Kerja tim akan lebih efektif dalam

organisasi bila melibatkan kerja sama setiap pegawai KSP. Bina Usaha Utama. Bekerja sama dalam sebuah tim berarti memberi tanggung jawab dan otoritas kepada tim untuk membuat keputusan tentang bagaimana bekerja paling efisien.

- 3) Melaksanakan audit mutu oleh lembaga independen seperti Badan Standardisasi Nasional (BSN), Tujuannya untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing serta meningkatkan daya saing koperasi usaha mikro kecil melalui pengembangan standardisasi dan penilaian kesesuaian bagi koperasi dan usaha mikro kecil dalam rangka memasuki pasar global.
- 4) Memberikan reward atau tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai yang diharapkan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Reward ini merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam KSP. Bina Usaha Utama ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan KSP. Bina Usaha Utama kepada pegawai agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan KSP. Bina Usaha Utama.

Masih banyak upaya lain dalam meningkatkan kinerja koperasi yang bisa digali dari keunikan organisasi masing-masing. Upaya ini sebaiknya dilakukan

dengan identifikasi terlebih dahulu *Critical Success Factors* (faktor keberhasilan utama), yaitu suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja sebuah koperasi sesuai tujuan yang akan dicapai. Area CSF ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Suatu CSF dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja. Identifikasi terhadap CSF dapat dilakukan terhadap berbagai faktor misalnya potensi yang dimiliki koperasi, kesempatan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana-prasarana, regulasi atau kebijakan koperasi, dan sebagainya. Untuk memperoleh CSF yang tepat dan relevan maka CSF harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap bentuk usaha koperasi mempunyai CSF yang berbeda-beda karena sangat tergantung pada unsur-unsur apa dari koperasi tersebut yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan. CSF sebuah koperasi misalnya (1) sumber daya manusia yang dimiliki oleh koperasi yang profesional, jujur dan berdedikasi tinggi, (2) jaringan kerjasama dengan sumber daya intern dan ekstern, (3) sistem informasi dan teknologi yang mendukung pengembangan usaha koperasi dan (4) dukungan dari masyarakat untuk pengembangan koperasi di masa datang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan:

1. Kinerja pegawai di KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga masih belum optimal, karena pengangkatan, pemilihan dan pemberian amanah kepada pengurus dan atau pegawai kurang mempertimbangkan kompetensi sehingga kapabilitas mereka rendah, belum adanya *performance measure* (ukuran prestasi) para pegawai koperasi secara jelas, masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas, masih kurangnya disiplin waktu, dan lambannya proses adopsi dan adaptasi teknologi maju. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga adalah kurangnya motivasi kerja pegawai, persaingan antar koperasi, sarana dan prasarana terutama teknologi komputer masih kurang
2. Upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dalam penelitian ini ditinjau dari kinerja yang merupakan suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Upaya peningkatan kinerja pegawai KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dari sisi :
 - a) sikap (*attitude*) dengan meningkatkan budaya “senyum, terima kasih dan

maaf’, ramah serta sopan dalam berkomunikasi dengan orang lain, meningkatkan kedisiplinan karyawan, semangat dalam bekerja, tidak pernah mengeluh dan putus asa ketika mendapatkan kesulitan, serta suka menolong nasabah atau teman kerja.

- b) Kemampuan (*Ability*) dengan penerapan program tugas belajar dan pelatihan teknis bagi karyawan, melakukan studi banding ke cabang lain, melaksanakan kegiatan lain seperti *out-bond*, atau rekreatif lainnya, pembinaan oleh pimpinan, rapat kerja setiap bulan untuk level manajer, diskusi mingguan, meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya, dan memangkas birokrasi sehingga pelayanan menjadi lebih cepat.
- c) Prestasi (*Accomplishment*) dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan, membangun tim kerja, melaksanakan audit mutu oleh lembaga independen dan memberikan reward atau tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai yang diharapkan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

B. SARAN

Saran yang diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Sebaiknya menambah fasilitas dan pelayanan khususnya untuk anggota sehingga banyak anggota yang bertransaksi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga.

2. Sebaiknya meningkatkan fasilitas teknologi komputer sehingga pekerjaan menjadi semakin valid, cepat dan lancar.
3. Sebaiknya memperbaiki perencanaan dan pengelolaan keuangan sehingga kesehatan bisnis KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga terkendali.
4. Sebaiknya meningkatkan usaha KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga sehingga dapat berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi dengan pajak dan penyerapan tenaga kerja yang optimal serta lebih memperhatikan anggota maupun pengelola KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga dengan menyisihkan sebagian SHU untuk meningkatkan usaha selain simpan pinjam.
5. Sebaiknya memperbaiki manajemen dan sistem administrasi KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga sehingga perkembangan koperasi dapat dipantau dan dikembangkan.
6. Bagi anggota KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga sebaiknya untuk lebih meningkatkan partisipasinya dalam usaha dan transaksi serta ikut aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan KSP. Bina Usaha Utama Cabang Bojongsari Purbalingga agar lebih memperbesar perannya dalam perkembangan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Isbandi Rukminto. 2001. *Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat, dan Intervensi Komunitas*. Jakarta: LPFE Universitas Indonesia.
- As'ad, Moch. 1998. *Psikologi Industri*. Liberty, Yogyakarta.
- Azwar, Saifuddin, 2004, *Metode Penelitian*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Cahyono, Budhi dan Suharto, 2005, *pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, jurnal, JRBI Vol. 1, Yogyakarta
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Harsuko. Riniwati, 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. UB Press: Malang.
- Hasibuan, Malayu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Penerbit PT. Toko Gunung Agung, Jakarta
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003
- Mahesa, D. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Centaral Java))*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu, 2001, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Miles Matthew dan Huberman. A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press
- Ndraha, Taliziduhu, 1997. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poerwadarminta, W.J.S, 1991, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai. Pustaka, Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE

- Retno Kurnia Imsany, 2014, *Analisis Kinerja Pegawai Disediakan Dalam Melayani Pembuatan Akta Kelahiran Di Kota Surakarta*
- Riani, M, Asri Laksmi . 2011. *Perspektif Kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Richard I. Arends, 2011. *Learning To Teach*. New York: McGraw Hill
- Rivai dan Basri. 2004. Manfaat Penilaian Kinerja. Jurnal
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., (2001). *Organizational Behavior*, 9th Ed. Upper Saddle River New Jersey 07458 : Prentice Hall International.
- Rosman, 2014, *Analisis Kinerja Pegawai Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau*
- Sagimun MD, 1984, *Koperasi Indonesia Bacaan Populer untuk Perguruan Tinggi*, Percetakan Manasco : Jakarta,
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Simamora. Henrv. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-3, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Sinambela, Lijan.P. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. PT Bumi Aksara:Jakarta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Undang-Undang Koperasi Nomor 25 tahun 1992
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, pasal 33
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: UMM Press.