

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA DI KOPERASI “PELITA” YOGYAKARTA
TAHUN 2016**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat sarjana S2/ gelar Magister
pada Program Magister Manajemen
STIE WIDYA WIWAHA



Diajukan oleh:
TATIK RATNAWATI
NIM : 142202647

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

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA DI KOPERASI “PELITA” YOGYAKARTA
TAHUN 2016**

Oleh:

Tatik Ratnawati
NIM : 142202647

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal 30 November 2016

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II/Pembimbing

Dr. Wahyu Hidayat, M.Ec.

Ir. Muh. Awal Satrio Nugroho, MM.

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, Desember 2016

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

(Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak.)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tatik Ratnawati

NIM : 142202647

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di
Koperasi “PELITA” Yogyakarta Tahun 2016

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, Desember 2016
Yang menyatakan,

Tatik Ratnawati

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap.

(Q.S Al Insyiroh: 6-8)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua
2. Alm. Suami
3. Anak-anak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Peneliti memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI KOPERASI “PELITA” YOGYAKARTA TAHUN 2016 dengan baik. Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh mahasiswa dalam memperoleh gelar Magister dari Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, tidak mungkin bagi peneliti untuk menyelesaikan studi dan penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas petunjuk dan bimbingan yang telah diterima selama melakukan penyusunan tesis ini kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak., selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Ir. Muh. Awal Satrio Nugroho, MM., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan selama proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. Wahyu Hidayat, M.Ec., selaku Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan saran guna perbaikan tesis.
4. Seluruh dosen di Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Ketua, Sekretaris, Bendahara dan Manajer Koperasi PELITA yang telah bersedia memberikan data untuk keperluan penelitian.
6. Anak-anak yang telah memberikan motivasi.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun senantiasa diharapkan demi kesempurnaan tesis ini.

Yogyakarta, Desember 2016

Tatik Ratnawati

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan.....	iii
Motto	iv
Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Diagram	xiii
Abstract	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Pertanyaan Penelitian.....	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian.....	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi.....	10
B. Kualitas Sumber Daya Manusia	11
1. Konsep Kualitas Sumber Daya Manusia	11
2. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia.....	13
C. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
D. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	18
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	18

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	19
3. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	20
4. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	21
E. Pelatihan Sumber Daya Manusia	23
F. Motivasi Kerja Karyawan.....	25
1. Pengertian Motivasi	25
2. Penggolongan Motivasi.....	27
3. Indikator Motivasi.....	28
G. Kompensasi.....	29
H. Kinerja Pegawai.....	31
1. Pengertian Kinerja.....	31
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	33
I. Tinjauan tentang Koperasi.....	35
1. Pengertian Koperasi	35
2. Fungsi, Peran dan Prinsip Koperasi.....	35
3. Keanggotaan Koperasi	36
4. Lapangan Usaha Koperasi	37

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	38
B. Definisi Operasional	38
C. Lokasi Penelitian	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Informan Penelitian	40
F. Teknik Analisis Data	40

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Koperasi PELITA.....	45
1. Profil Koperasi PELITA.....	45

2. Keanggotaan Koperasi PELITA	46
3. Bidang Usaha Koperasi PELITA.....	48
4. Karyawan Koperasi PELITA.....	49
B. Faktor yang Menyebabkan Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA Belum Seperti yang Diharapkan	50
C. Strategi yang Dilakukan untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Koperasi PELITA.....	53
1. Analisis SWOT	53
2. Analisis Lingkungan Internal.....	60
3. Analisis Lingkungan Eksternal	63
4. Penentuan Posisi Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA	67
5. Formula Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA.....	69
a. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Fisik dan Kesehatan	70
b. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Intelektual.....	73
c. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Spiritual	75
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Posisi Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA	68
--	----

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Volume Penjualan Toko.....	4
Tabel 1.2 Volume Pemberian Kredit dan Pendapatan	5
Tabel 1.3 Perkembangan Aset Koperasi PELITA	5
Tabel 4.1 Strategi Internal Koperasi PELITA dalam Meningkatkan Kualitas SDM	55
Tabel 4.2 Strategi Eksternal Koperasi PELITA dalam Meningkatkan Kualitas SDM	58
Tabel 4. 3 Hasil <i>Scoring</i> Dari Faktor Internal dan Faktor Eksternal Kualitas SDM Koperasi PELITA.....	59
Tabel 4. 4 Perkembangan Aset Koperasi PELITA	61

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3.1 Matriks SWOT	43
Diagram 4.1 SWOT MATRIX	76

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRACT

Competition is tight at the moment, especially in the banking sector that provides credit facilities for the community to be a threat to the development of cooperatives so that it is possible may also have an impact on the cooperative development PELITA. Therefore, the quality of Human Resources superior, it can provide services and carry out their duties and functions for the progress of the cooperative. The purpose of this study was to obtain data on the strategy pursued to improve the quality of human resources in PELITA.

This type of research is qualitative. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Data analysis techniques in this research is descriptive with SWOT analysis.

The results showed that the strategy pursued to improve the quality of human resources in cooperatives PELITA is (1) Improving the quality of the physical and health a) Implementation of regular exercise that can be done once a week for example gymnastics, relaxing; b) Recreation together; c) Provision of salary based on the ability of the cooperative; d) Coop giving awards to employees; (2) Improving the quality of intellectual a) Implementation of internal regular meetings; b) training; (3) Increased spiritual qualities. Conducting worship at the office. Furthermore, religious events such as the recitation joint filled with lectures.

Keyword: Strategy, Quality, Human Resources, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menurut UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang dimaksud dengan koperasi adalah “Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”. Sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang bergabung di dalam koperasi tidak hanya perseorangan saja, akan tetapi perkumpulan koperasi yang sejenis bidang usahanya dapat bergabung pula yang dinamakan koperasi sekunder karena anggota adalah beberapa koperasi.

Pada era globalisasi saat ini, dengan semakin bertambahnya persaingan antar lembaga keuangan atau koperasi yang satu dengan yang lainnya, baik yang bergerak dalam produksi dan jasa. Maka semakin disadari pula bahwa pelayanan merupakan salah satu cara atau jurus yang ampuh, agar dapat menarik minat anggota atau nasabah dalam keputusan pembelian sehingga tujuan dari koperasi dapat tercapai serta kepuasan dari anggota.

Kepuasan pelanggan menurut Kotler dan Amstrong (2014: 12) adalah hasil dari penilaian pelanggan bahwa produk atau jasa pelayanan telah memberikan tingkat kenikmatan dimana tingkat pemenuhan ini bisa lebih atau

kurang. Peningkatan pelayanan merupakan salah satu strategi pemasaran yang ditekankan pada pemenuhan keinginan dan kebutuhan dari pelanggan. Untuk menciptakan layanan yang baik dan bermutu, sebuah perusahaan/lembaga harus menawarkan layanan yang mampu diterima atau dirasakan pelanggan sesuai dengan atau melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Semakin tinggi pelayanan yang dirasakan dibanding harapannya, pelanggan tentu akan semakin puas.

Kepuasan yang dirasakan pelanggan akan berdampak positif bagi perusahaan (lembaga / koperasi), dimana reputasi perusahaan akan semakin meningkat dimata masyarakat pada umumnya dan konsumen pada khususnya. Oleh karena itu setiap perusahaan perlu berupaya memahami nilai-nilai yang diharapkan pelanggan dan atas dasar itu kemudian berusaha memenuhi harapan tersebut semaksimal mungkin. Menurut Tjiptono (2012: 25) kepuasan pelanggan sendiri terdapat pada apa yang ia rasakan atau diperoleh baik dari barang atau jasa, melainkan ia merasa puas atau kepuasan yang dia inginkan merasa diperoleh dari barang yang ia konsumsi (pasca konsumsi/ pembelian), dengan kepuasan yang diperoleh, pelanggan merencanakan pembelian ulang.

Kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan akan tercapai apabila Sumber Daya Manusia yang memberikan layanan berkualitas. Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting. Sumber Daya Manusia yang memiliki standar kualitas sesuai dengan bidang pekerjaannya dapat memberikan kinerja yang tinggi.

Koperasi PELITA terletak di Jl. HOS. Cokroaminoto 162 Yogyakarta dengan Badan Hukum Nomor : 08/BH/PAD/KPTS/III/2002 yang bergerak di

bidang jasa layanan simpan pinjam dan pertokoan. Koperasi PELITA berdiri pada tanggal 7 Maret 2002. Koperasi PELITA merupakan salah satu dari banyak koperasi yang berada di Kota Yogyakarta.

Koperasi PELITA memiliki visi yaitu menjadi lembaga keuangan terpercaya sahabat seluruh anggota yang dikelola secara profesional berlandaskan nilai-nilai dan prinsip operasional serta ramah dalam pelayanan. Tentu saja hal tersebut akan berdampak positif bagi konsumen atau anggotanya. Apalagi pendiri atau penggagas daripada koperasi PELITA ini adalah pembina – pembina koperasi alias eks karyawan Dinas yang membidangi koperasi sehingga dari sisi pengetahuan dan ketrampilan di dalam menjalankan pengelolaan koperasi tentunya tidak diragukan lagi. Berkaitan dengan aspek sosial, koperasi PELITA ini melakukan berbagai kegiatan sosial sesuai dengan Program Kerja Tahunan diantaranya melakukan kunjungan di panti jompo atau panti asuhan, memberikan donatur untuk membantu pendidikan pada anak-anak sekolah yang berprestasi melakukan ziarah kerohanian bersama anggota, dengan begitu secara tidak langsung akan meningkatkan nilai koperasi PELITA dimata anggotanya.

Seiring dengan berjalannya waktu dari mulai berdirinya koperasi PELITA ini sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2016 ini, dengan usianya 14 (empat belas) tahun dibandingkan dengan koperasi yang lainnya dirasa dari sisi pengembangan dan pelayanan terhadap anggota masih staknan belum seperti yang diharapkan. Berikut ini peneliti sajikan data perkembangan dari Koperasi PELITA. Data *volume* penjualan usaha toko Koperasi PELITA adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Volume Penjualan Toko

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Penjualan Toko (Juta)	515,6	463,4	490,4	512,6	509,4
Laba Kotor Toko (Juta)	34,29	41,31	26,13	46,88	36,78

Sumber: Data RAT Tahunan Ke-46 Tutup Buku Tahun 2015 Koperasi PELITA

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk *volume* penjualan toko di koperasi PELITA mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada tutup buku tahun 2015 koperasi PELITA mengalami penurunan dalam hal *volume* penjualan toko dari tahun sebelumnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa unit usaha toko masih perlu diperbaiki dalam hal jumlah petugas koperasi dalam melayani anggota yang berbelanja, kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan, penganeekaragaman produk, faktor harga sehingga anggota koperasi dapat berbelanja kebutuhan di koperasi yang akan berdampak pada *volume* penjualan.

Dilihat dari usaha koperasi lainnya yaitu simpan pinjam, berdasarkan data yang peneliti peroleh dapat diketahui untuk *volume* pemberian kredit dan pendapatan dalam 5 tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Volume Pemberian Kredit dan Pendapatan

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Pemberian Pinjaman (Miliar Rupiah)	7.450	10.237	10.007	13.193	13.124
Pendapatan Bunga Pinjaman (Miliar Rupiah)	1.127	1.355	1.535	1.876	2.207

Sumber: Data RAT Tahunan Ke-46 Tutup Buku Tahun 2015 Koperasi PELITA

Berdasarkan data pada tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa pemberian kredit dan pendapatan di koperasi PELITA mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dari segi pendapatan bunga pinjaman juga mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya *volume* pemberian pinjaman kepada anggota. Selanjutnya untuk pertumbuhan aset yang dimiliki oleh koperasi PELITA dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Perkembangan Aset Koperasi PELITA

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva Lancar (Miliar Rupiah)	4.875	6.090	6.565	7.753	10.014
Total Aktiva (Miliar Rupiah)	7.653	9.808	11.551	13.769	16.608

Sumber: Data RAT Tahunan Ke-46 Tutup Buku Tahun 2015 Koperasi PELITA

Berdasarkan data pada tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa untuk perkembangan aset dari koperasi PELITA pada 5 (lima) tahun terakhir mengalami peningkatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi PELITA mampu untuk melakukan pengelolaan terhadap aset perusahaan sehingga aset dapat meningkat setiap tahunnya.

Persaingan yang ketat pada saat ini khususnya dalam bidang perbankan yang memberikan sarana kredit bagi masyarakat menjadi ancaman bagi perkembangan koperasi sehingga tidak menutup kemungkinan dapat juga berdampak pada perkembangan koperasi PELITA. Oleh karena itu dengan kualitas Sumber Daya Manusia yang unggul maka dapat memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk kemajuan koperasi. Berdasarkan hal tersebut dibutuhkan suatu strategi dalam rangka peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA.

Hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan dapat diketahui bahwa untuk jumlah Sumber Daya Manusia di koperasi masih terbatas yaitu jumlah pegawai dari koperasi berjumlah 6 orang yang terdiri dari *manager*, *accounting*, *teller*, *front office*, *back office* dan bagian toko. Pegawai di koperasi PELITA rata-rata memiliki tingkat pendidikan SMA dan tidak memiliki latar belakang pendidikan tentang manajemen koperasi. Usia dari pegawai yang ada mayoritas sudah berumur 35 tahun ke atas dan gaji yang diterima oleh karyawan rata-rata adalah gaji UMR. Hasil observasi yang peneliti lakukan di koperasi PELITA, dari segi pelayanan yang diberikan oleh pegawai masih kurang maksimal hal tersebut dikarenakan masih menggunakan sistem manual dalam pembayaran belum

terkomputerisasi sehingga pelayanan menjadi lebih lama dalam perhitungan penjualan.

Peneliti membandingkan kinerja Sumber Daya Manusia koperasi PELITA dengan koperasi pegawai lainnya yang ada di wilayah Yogyakarta yaitu dengan Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta. Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta yang beralamat di Jalan Lingkar Utara Condongcatur Yogyakarta. Jumlah karyawan primer yang ada di koperasi tersebut sampai pada tahun 2015 berjumlah 47 orang karyawan yang terdiri dari 43 karyawan tetap, 3 calon karyawan dan 1 orang karyawan dengan status kontrak. Dari segi tingkat pendidikan juga beragam, mulai dari SLTP dengan jumlah 7 orang, SLTA 25 orang, D1 sebanyak 1 orang, D2 sebanyak 1 orang, D3 sebanyak 4 orang dan Sarjana (S1) sebanyak 9 orang (Laporan Rapat Anggota Tahunan 46 Tutup Buku 2015).

Penghasilan gaji karyawan primer Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta sejak tahun 2012 telah disesuaikan dengan mekanisme sistem penggajian PNS dengan tetap menyesuaikan pada kemampuan koperasi. Sistem penggajian tetap pada tahun 2015 diatur dalam Surat Keputusan Ketua Pengurus Nomor : Kep/02/Primkop/I/2015 tertanggal 15 Januari 2015 tentang Penyesuaian Gaji Pokok Karyawan Primer Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta yang mengacu pada Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 252/Kep/2014 tertanggal 27 Oktober tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Tahun 2015 di Daerah Istimewa Yogyakarta (Laporan Rapat Anggota Tahunan 46 Tutup Buku 2015).

Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta dalam memberikan pelayanan kepada anggota mempunyai lima sikap dasar yaitu kejujuran, kebenaran, ketelitian, kecepatan dan keramahan. Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta pada tahun 2015 dipercaya sebagai penyelenggara pasar lelang yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Dinas Perindagkop dan UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta. Prestasi selanjutnya adalah tim koperasi dipercaya untuk mengkaji dampak sosial ekonomi keberadaan toko modern di Hartono Mall, Jogja City Mall dan Ambarukmo Plaza di Kabupaten Sleman oleh Dinas Perindagkop Sleman dan dipercaya untuk memberikan masukan dalam penyusunan Undang-Undang Perkoperasian oleh DPD MPR RI (Laporan Rapat Anggota Tahunan 46 Tutup Buku 2015).

Kinerja yang dimiliki oleh Koperasi Pegawai Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta sangat jauh berbeda dengan yang ada di koperasi PELITA dilihat dari segi kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Oleh karena itu tentang strategi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia penting untuk dilakukan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat di rumuskan masalah dalam penelitian ini adalah kualitas Sumber Daya Manusia koperasi PELITA belum memenuhi standar yang ditetapkan.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data mengenai strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi koperasi PELITA diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA.
2. Bagi peneliti lain diharapkan sebagai acuan dalam melakukan penelitian terkait dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi

Menurut Porter yang dikutip oleh Rangkuti yang dimaksud dengan strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Chandler (1996) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2014: 4) yang mengemukakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang panjang, penentuan program tindak lanjut dan kebijakan pemilihan prioritas alokasi sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti, 2010: 14).

Menurut pendapat Rangkuti, strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe strategi yaitu (Rangkuti, 2010: 15):

- a. Strategi Manajemen
- b. Strategi Investasi

c. Strategi Bisnis

Menurut Marrus yang dikutip oleh Rangkuti (2010: 15), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Berdasarkan pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

B. Kualitas Sumber Daya Manusia

1. Konsep Kualitas Sumber Daya Manusia

Nawawi (2012:40) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah:

- a. Manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan);
- b. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya;
- c. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di alam organisasi yang mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang ada di dalam suatu

organisasi yang melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai.

Menurut Notoatmodjo (2013: 6) yang dimaksud dengan kualitas sumber daya manusia adalah menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan. Menurut Notoatmodjo (2013: 6) untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuankemampuan non fisik dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya inilah yang disebut dengan pengembangan sumber daya manusia.

Raharjo (1999: 355) menyatakan bahwa yang dimaksud kualitas sumber daya manusia adalah:

“Kualitas sumber daya manusia itu tidak hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya”.

Lebih lanjut Rajarjo menyatakan bahwa aspek biologi juga memiliki peran dan arti penting bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan). Kualitas Sumber Daya Manusia harus selalu ditingkatkan melalui pelatihan dan pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan karyawan.

2. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia tentunya ada tolak ukur yang dapat dijadikan patokan atau perbandingan agar bisa mengetahui dan menentukan manusia yang berkualitas. Adanya batasan dan tolak ukur ini, dapat dijadikan landasan dalam menentukan kualitas pribadi seseorang Menurut Danim (2010: 4) menyatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas fisik dan kesehatan meliputi:
 - 1) Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani
 - 2) Memiliki postur tubuh yang baik yang disebabkan oleh peningkatan gizi yang baik
 - 3) Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi

- b. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) meliputi:
- 1) Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
 - 2) Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja baik yang di tingkat lokal, nasional maupun internasional.
 - 3) Memiliki penguasaan bahasa, meliputi bahasa nasional, bahasa ibu (daerah) dan sekurang-kurangnya satu bahasa asing.
 - 4) Memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntutan industrialisasi.
- c. Kualitas spiritual (kejuangan) meliputi:
- 1) Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, serta toleransi yang tinggi dalam kehidupan beragama.
 - 2) Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat.
 - 3) Jujur, yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab yang dipikulnya.
 - 4) Sadar akan jati dirinya sebagai insan Pancasila.
 - 5) Lebih mementingkan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi atau golongan, atas dasar kebersamaan, lebih mendahulukan kewajiban daripada hak sebagai warga negara.

- 6) Memiliki rasa kebangsaan yang dalam, dengan tetap menyadari kemajemukannya, serta memiliki kesadaran berbangsa dan bernegara yang tinggi berdasarkan nilai-nilai nasional.
- 7) Memiliki sikap, jiwa dan sifat kepemimpinan yang mampu mengajak dan diajak dalam proses pembangunan serta mampu memberikan teladan sehingga memberikan motivasi masyarakat dalam pembangunan.
- 8) Memiliki semangat bela Negara demi tetap teguhnya Negara Republik Indonesia.
- 9) Memiliki sikap-sikap adaptif dan kritis terhadap pengaruh negatif nilai-nilai budaya asing.
- 10) Memiliki kesadaran disiplin nasional yang tinggi sebagai suatu budaya bangsa yang senantiasa ingin maju.
- 11) Memiliki semangat kompetisi yang tinggi dengan meningkatkan motivasi, etos kerja dan produktivitas demi pembangunan bangsa dan Negara.
- 12) Memiliki semangat berwiraswasta dan kemandirian.
- 13) Berjiwa besar dan berpikir positif dalam setiap menghadapi permasalahan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara demi keutuhan dan kemajuan.

- 14) Memiliki sifat keterbukaan yang dilandasi rasa tanggung jawab bagi kepentingan bangsa.
- 15) Memiliki kesadaran untuk tetap memelihara sumber daya alam dan lingkungan.
- 16) Memiliki kesadaran hukum yang tinggi, serta menyadari hak dan kewajiban asasinya sesuai dengan yang ditetapkan dalam UUD 45.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan yang serba canggih seperti mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien (Nawawi, 2012: 42).

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskriptor*, *Job Specification*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and right man on the right job*.
3. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
5. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal (Nawawi, 2012: 43).

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan visi misi organisasi. Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya *Job Description* dan *Job Specification* yang baik dan jelas (Nawawi, 2012: 43).

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang (Ruky, 2012: 227).

Melalui pengembangan pegawai-pegawai sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penyewa pegawai-pegawai baru. Apabila para pegawai dikembangkan sebaik-baiknya, maka lowongan-lowongan jabatan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia mungkin lebih banyak diisi dari dalam. Promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi

beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar (Ruky, 2012: 227).

Pengembangan sumber daya manusia saat ini, dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Saat ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Tujuan Pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap.

Pengembangan Sumber Daya Manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-

tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia, karena investasi di dalam pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia (Ruky, 2012: 228).

3. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Rothwell yang dikutip oleh Sutrisno (2011: 35) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap yaitu:

- a. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional;
- b. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
- c. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- d. Utilisasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal

Menurut Marihot (2011: 89), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu:

- a. Menambah pengetahuan;
- b. Menambah keterampilan; dan
- c. Merubah sikap

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2011: 36-37).

4. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah diprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sudah diprogram dapat dilaksanakan secara efektif, maka pimpinan organisasi perlu memberikan harapan sekaligus

rangsangan kepada pegawai agar ia mampu terlibat dengan baik dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan oleh organisasi. Rangsangan yang bisa dilakukan antara lain kenaikan gaji, jabatan dan berbagai program lainnya (Priansa, 2014: 115).

Program pengembangan Sumber Daya Manusia memuat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam menjalankan jabatannya. Jenis pengembangan Sumber Daya Manusia yang diberikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai itu sendiri, sehingga program pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan akan lebih optimal. Selain itu, program pengembangan Sumber Daya Manusia hendaknya diinformasikan secara transparan dan terbuka kepada semua pegawai terlebih dahulu, sehingga pegawai akan mempersiapkan dirinya dengan baik ketika ia terpilih untuk mengikuti program pengembangan Sumber Daya Manusia.

Jenis pengembangan Sumber Daya Manusia yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain adalah:

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal bagi pegawai bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Pegawai dapat melatih dan mengembangkan

kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep berikut aplikasinya yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang diembannya. Jenis pengembangan ini sangatlah bermanfaat bagi organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk melaksanakan pengembangan bagi Sumber Daya Manusia (Priansa, 2014: 116).

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh organisasi dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangatlah bermanfaat karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya yang tinggi (Priansa, 2014: 117).

E. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Chan (2010) yang dikutip oleh Priansa (2014: 175) yang dimaksud dengan pelatihan adalah pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Caple (2009) yang dikutip oleh Priansa (2014: 175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan

upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuan pelatihan, dalam situasi kerja, adalah untuk memungkinkan seorang pegawai memperoleh kemampuan agar ia dapat melakukan tugas atau pekerjaan secara memadai, dan menyadari potensi yang mereka miliki.

Simamora (2004) yang dikutip oleh Priansa (2014: 179) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun antara pegawai yang ada di dalam organisasi
4. Memenuhi persyaratan perencanaan Sumber Daya Manusia yang ada
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan mereka di dalam organisasi

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan

menurut Mathis dan Jackson (2001) yang dikutip oleh Priansa (2014: 179) adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan rutin yaitu pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai
2. Pelatihan teknis yaitu pelatihan pekerjaan yang memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional misalnya komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individu dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik bisnis, perkembangan eksekutif dan perubahan organisasional.

F. Motivasi Kerja Karyawan

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Hal ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah

laku manusia dalam arah tekad tertentu (Nursalam, 2012: 30). Motivasi dapat pula dipahami sebagai proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Oleh sebagian besar ahli, proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai kekuatan yang bisa menarik orang (Nursalam, 2012: 30).

Lebih lanjut Robbin (2011: 24) menjelaskan, motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya upaya individu berlangsung ke arah pencapaian tujuan. Tentang motivasi kerja juga diungkapkan oleh Hasibuan (2010: 32) bahwa motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia (Danim, 2010: 22).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggungjawabnya dan telah ditetapkan.

2. Penggolongan Motivasi

Motivasi digolongkan menjadi empat bagian (Danim, 2010: 22-23):

a. Motivasi positif

Motivasi positif adalah proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, hal itu diarahkan pada usaha memengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan.

c. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri.

d. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja itu sendiri.

3. Indikator Motivasi

Motivasi adalah gerakan atau dorongan dari dalam diri individu yang diwujudkan dalam tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi dalam bekerja ini terdiri dari aspek tanggung jawab atas pekerjaannya, adanya pengakuan dari atasan, memiliki komitmen untuk bekerja maksimal, termotivasi untuk memperoleh insentif dan kondisi kerja yang optimal. Berdasarkan teori Herzberg yang dikutip oleh Danim (2010: 24-25), motivasi kerja dapat diukur dengan indikator:

- 1) Faktor ekstrinsik, meliputi:
 - a) Upah
 - b) Kondisi kerja
 - c) Keamanan kerja
 - d) Status
 - e) Prosedur perusahaan
 - f) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.
- 2) Faktor intrinsik, meliputi:
 - a) Pencapaian prestasi
 - b) Pengakuan
 - c) Tanggung jawab
 - d) Kemajuan

- e) Pekerjaan itu sendiri
- f) Kemungkinan berkembang (Danim, 2010: 24-25)

G. Kompensasi

Menurut Nawawi (2012: 14) kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran pada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2012: 14). Kompensasi menurut Ruky merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin dan tidak langsung (pada suatu hari nanti) (Ruky, 2012: 23). Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pekerja.

Ada dua jenis dalam pembagian kompensasi yaitu *direct compensation* atau kompensasi langsung dan *indirect compensation* atau kompensasi tidak langsung.

1. *Direct compensation*, terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh karyawan termasuk di dalamnya yaitu:
 - a) Upah atau gaji karyawan
 - b) Tunjangan tunai sebagai suplemen upah atau gaji yang diterima tiap bulan atau minggu

- c) Tunjangan Hari Raya
 - d) Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan
 - e) Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
2. *Indirect compensation*, terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada karyawan.
- a) Fasilitas atau kemudahan seperti transport, pemeliharaan kesehatan
 - b) Upah atau gaji yang diterima oleh pekerja atau karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaannya
 - c) Bantuan dan santunan musibah
 - d) Bantuan biaya pendidikan cuma-cuma
 - e) Iuran jaminan kesehatan yang dibayarkan perusahaan
 - f) Iuran dana pensiun yang dibayarkan perusahaan (Ruky, 2012: 13)

Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi antara lain (Notoatmodjo, 2013: 25):

1. Biaya hidup

Dengan menggunakan kriteria biaya hidup ini dimaksudkan agar karyawan suatu organisasi dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal, maka mereka harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidupnya.

2. Produktivitas

Meningkatnya produktivitas karyawan tentu akan meningkatkan penghasilan dari organisasi tersebut.

3. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Perusahaan sudah memiliki skala pemberian kompensasi sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

4. Kemampuan membayar

Semua organisasi memperhitungkan besar kecilnya kompensasi sesuai dengan biaya keseluruhan organisasi.

5. Upah atau gaji sebagai alat untuk menarik, mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan.

H. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Menurut Wirawan, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi

dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 18). Menurut Hasibuan, pengertian kinerja adalah hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang didasarkan atas kecakapan, ketrampilan, pengetahuan dan usaha serta kesempatan (Hasibuan, 2010: 15).

Menurut Mangkunegara pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya (Mangkunegara, 2012: 27). Kinerja, seperti dijelaskan Wibowo (2014: 7-8) berkaitan dengan masalah pengelolaan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan kinerja, keluaran atau hasil kinerja, dan manfaat atau dampak dari suatu kinerja.

- 1) Masukan. Kinerja memerlukan masukan dalam bentuk tersedianya sumberdaya manusia. Kapabilitas sumberdaya manusia diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, ketrampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja dan hasil kerjanya. Sementara kompetensi diperlukan agar sumber daya manusia mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberi kinerja terbaiknya. Beragam masukan tersebut, dapat dikelola secara sinergis.

- 2) Proses. Ini adalah bagaimana kinerja dijalankan. Semua ini diawali dengan suatu perencanaan, tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa depan, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Keluaran. Hasil kerja yang dapat dicapai organisasi perlu dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Keluaran organisasi dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang diharapkan.
- 4) Manfaat. Organisasi tidak hanya memfokuskan pada keluaran dan hasil kerja langsung dari sumber daya manusia. Organisasi itu juga perlu memperhatikan manfaat atau dampak dari hasil kinerja. Dampak hasil kerja bisa bersifat positif dan negatif. Dampak kinerja merupakan manfaat yang dapat diperoleh di luar produk atau keluaran langsung kinerja. Manfaat merupakan *spread effect* atau pengaruh meluas dari suatu hasil kinerja (Wibowo, 2014: 7-8).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Handoko yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek ekonomi, teknis dan perilaku karyawan (Handoko, 2010: 24). Wirawan (2009: 38) mengemukakan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-

faktor tersebut adalah faktor internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau karyawan.

- a. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika dia berkembang. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal karyawan ini akan menentukan kinerja karyawan. Jadi dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja karyawan. Faktor internal yaitu motivasi kerja karyawan.
- b. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat membantu dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor lingkungan internal organisasi diantaranya adalah pemberian pelatihan, kepemimpinan atasan, pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan (Wirawan, 2009: 25).

I. Tinjauan tentang Koperasi

1. Pengertian Koperasi

Berdasarkan ketentuan pada Pasal 1 angka 1 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang dimaksud dengan koperasi adalah “Badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”. Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan memajukan 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.

2. Fungsi, Peran dan Prinsip Koperasi

Fungsi dan peran koperasi diatur dalam Pasal 5 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Fungsi dan peran Koperasi adalah:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;

- b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya;
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi;

Koperasi melaksanakan prinsip koperasi sebagai berikut:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka;
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis;
- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal;
- e. Kemandirian.

3. Keanggotaan Koperasi

Ketentuan dalam Pasal 17 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, anggota Koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi. Keanggotaan koperasi dicatat dalam buku daftar anggota. Anggota koperasi ialah setiap warga negara Indonesia yang mampu melakukan tindakan hukum atau koperasi yang memenuhi

persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar. Koperasi dapat memiliki anggota luar biasa yang persyaratan, hak, dan kewajiban keanggotaannya ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Pasal 19 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian mengatur bahwa keanggotaan koperasi didasarkan pada kesamaan kepentingan ekonomi dalam lingkup usaha koperasi. Keanggotaan Koperasi dapat diperoleh atau diakhiri setelah syarat sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dipenuhi. Keanggotaan Koperasi tidak dapat dipindahtangankan. Setiap anggota mempunyai kewajiban dan hak yang sama terhadap koperasi sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar.

4. Lapangan Usaha Koperasi

Usaha koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggota. Kelebihan kemampuan pelayanan Koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota koperasi. Koperasi menjalankan kegiatan usaha dan berperan utama di segala bidang kehidupan ekonomi rakyat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Moleong (2014: 6) yang dimaksud dengan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian terhadap strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pada koperasi PELITA.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional kualitas Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan).

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di koperasi PELITA dengan alamat Jl. HOS. Cokroaminoto 162 Yogyakarta.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi menurut Burhan (2010 : 64) adalah kegiatan pengamatan yang dapat menghasilkan data berupa kejadian, peristiwa, keadaan, tindakan yang mempola dari hari ke hari di tengah masyarakat yang diamati. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi di Koperasi PELITA. Berikut ini adalah hal-hal yang diobservasi:

- 1) Proses pelayanan koperasi kepada anggota
- 2) Sarana dan prasarana yang disediakan koperasi dalam memberikan pelayanan

b. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara atau pihak yang mengajukan pertanyaan dan informan, dan dilakukan dengan maksud tertentu. Maksud tertentu yang dimaksud dalam hal ini adalah untuk mendapat sebanyak mungkin data yang untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Moleong 2014: 200). Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara kepada narasumber penelitian dengan menyiapkan pedoman wawancara terlebih dahulu.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik yang dilakukan untuk mendapatkan dokumen. Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis (Moleong, 2014: 216). Dokumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Struktur Organisasi Koperasi PELITA
- 2) Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga Koperasi PELITA
- 3) Data Rapat Anggota Tahunan (RAT)

E. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah:

1. Satu orang Ketua Koperasi PELITA
2. Satu orang Bendahara Koperasi PELITA
3. Satu orang Manager Koperasi PELITA

Peneliti menetapkan informan ketua, bendahara dan manajer dikarenakan merupakan pihak yang secara langsung mengetahui strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di Koperasi PELITA.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif. Menurut Kasiran yang dimaksud dengan deskriptif adalah analisis hasil penelitian yang menggunakan data berupa kata-kata tertulis atau kalimat dari subjek yang

diamati (Kasiran, 2010: 15). Langkah-langkah tahapan analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Data tersebut peneliti ambil dari lapangan dan dikumpulkan sebagai bahan untuk menjawab pokok permasalahan penelitian.

2. Pemilihan Data

Setelah data peneliti kumpulkan dari lapangan, maka data selanjutnya adalah dengan melakukan tahap pemilihan data. Data-data yang telah terkumpul, peneliti pilih sesuai dengan pokok permasalahan yang diambil.

3. Penyajian Data

Peneliti dalam melakukan tahap penyajian data mendasarkan analisis pada data yang telah dipilih, yang kemudian disajikan secara deskriptif dalam bentuk narasi yang saling berkesinambungan antar pokok permasalahan.

4. Pengambilan Kesimpulan

Pengambilan kesimpulan dilakukan setelah tahap penyajian data selesai. Dalam penelitian ini kesimpulan diambil dengan menjawab rumusan masalah yang ada.

Selanjutnya untuk memperdalam analisis dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal

maupun eksternal. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threat*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Adalah suatu kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik

2. Kelemahan (*Weakness*)

Adalah kegiatan-kegiatan organisasi/instansi yang tidak dapat berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif

4. Tantangan (*Threat*)

Tantangan adalah faktor-faktor luar yang negatif

Alat yang dipergunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis berikut ini:

Diagram 3.1 Matriks S WOT

IFAS	Strengths (S) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) Tentukan kekuatan internal
EFAS		
Opportunities (O) Tentukan faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Thresths (T) Tentukan faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Rangkuti, 2016: 83)

Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing strategi tersebut:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2016: 84)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Koperasi PELITA

1. Profil Koperasi PELITA

Koperasi PELITA berkedudukan di Jalan HOS. Cokroaminoto Nomor 162, Tegalrejo, Yogyakarta, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Koperasi PELITA berdiri dengan Badan Hukum Nomor : 08/BH/PAD/KPTS/III/2002. Koperasi PELITA bermaksud memenuhi kebutuhan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Tujuan koperasi PELITA adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Koperasi PELITA menyelenggarakan usaha diantaranya adalah:

- a. Simpan pinjam
- b. Pertokoan
- c. Angkutan
- d. Jasa Telekomunikasi
- e. Perdagangan Umum
- f. Pengadaan tanah dan perumahan
- g. Jasa fotocopy

2. Keanggotaan Koperasi PELITA

Keanggotaan dari koperasi PELITA mengalami peningkatan setiap tahunnya. Data pada bulan Desember 2015 jumlah anggota ada 1337 orang pada bulan Maret 2016 jumlah anggota 1366 orang dan sampai pada bulan Juni 2016 jumlah anggota mencapai 1385 orang. Anggota koperasi PELITA adalah setiap Warga Negara Indonesia yang memenuhi persyaratan:

- a. Mempunyai kemampuan dalam melakukan tindakan hukum (dewasa dan tidak berada dibawah perwalian atau pengampuan)
- b. Pegawai Negeri Sipil atau Calon Pegawai Negeri Sipil atau Pensiunan Pegawai Negeri Sipil atau karyawan non Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai penghasilan tetap atau masyarakat sekitar yang mempunyai usaha ekonomi produktif
- c. Berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta
- d. Telah melunasi simpanan pokok
- e. Telah menyetujui isi Anggaran Dasar dan ketentuan-ketentuan koperasi yang berlaku

Keanggotaan koperasi mulai berlaku dan hanya dibuktikan dengan catatan dalam Buku Daftar Anggota. Berakhirnya keanggotaan mulai berlaku dan hanya dapat dibuktikan dengan catatan dalam Buku Daftar Anggota. Setiap orang yang masuk menjadi anggota harus mengajukan permohonan

secara tertulis kepada pengurus. Dalam waktu yang telah ditentukan, pengurus harus memberi jawaban apakah permohonan tersebut diterima atau ditolak. Permintaan berhenti menjadi anggota harus mengajukan permohonan secara tertulis kepada pengurus. Keanggotaan koperasi PELITA berakhir apabila:

- a. Meninggal dunia
- b. Minta berhenti atas kehendak sendiri
- c. Diberhentikan oleh pengurus karena tidak memenuhi syarat keanggotaan
- d. Diberhentikan oleh pengurus karena tidak mengindahkan kewajiban sebagai anggota atau karena berbuat sesuatu yang merugikan koperasi

Keanggotaan koperasi tidak dapat dipindahtangankan. Dalam hal anggota koperasi PELITA meninggal dunia, keanggotaannya dapat diteruskan oleh para ahli waris yang memenuhi syarat keanggotaan. Setiap anggota koperasi PELITA mempunyai kewajiban:

- a. Mematuhi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta keputusan yang telah disepakati dalam Rapat Anggota
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi
- c. Mengembangkan dan memelihara kebersamaan atas asas kekeluargaan

Selanjutnya, setiap anggota koperasi mempunyai hak, yaitu:

- a. Menghadiri, menyatakan pendapat, dan memberikan suara dalam Rapat Anggota
- b. Memilih dan/atau dipilih menjadi pengurus atau pengawas

- c. Meminta diadakan Rapat Anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar
- d. Mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar Rapat Anggota baik diminta maupun tidak diminta
- e. Memanfaatkan koperasi dan mendapat pelayanan yang sama antara sesama anggota
- f. Mendapatkan keterangan dari pengurus mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar

3. Bidang Usaha Koperasi PELITA

Bidang usaha dan permodalan koperasi PELITA adalah:

- a. Usaha Perkreditan

Koperasi PELITA melayani usaha perkreditan yaitu jasa simpanan yang terdiri dari:

- 1) Berjangka 3 bulan
- 2) Berjangka 6 bulan
- 3) Berjangka 12 bulan
- 4) Berjangka 21 bulan
- 5) Sukarela
- 6) Pendidikan
- 7) Hari Raya
- 8) Pensiun

b. Jasa Pinjaman yang terdiri dari

- 1) Jangka 1 bulan
- 2) Jangka 3 bulan
- 3) Jangka 1-6 tahun
- 4) Jangka 10 bulan

c. Usaha jasa lainnya diantaranya penjualan pulsa, pembayaran listrik, telepon, *ticketing*, perpanjangan STNK.

4. Karyawan Koperasi PELITA

Pada tahun 2016 jumlah karyawan koperasi PELITA ada 6 orang dengan pembagian sebagai berikut:

- a. Manager : Karyoto, S.E
- b. *Accounting*: Juarni
- c. Teller : Sunarti
- d. *Front Office* : Eni Wuryaningsih, S.E
- e. *Back Office* : Jihad
- f. Toko : Novri Tianto

B. Faktor yang Menyebabkan Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA Belum Seperti yang Diharapkan

Kualitas Sumber Daya Manusia di Koperasi PELITA berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan masih belum sesuai dengan harapan. Hasil wawancara peneliti dengan pengurus koperasi diketahui bahwa hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

1. Kedisiplinan Pegawai Koperasi PELITA Kurang

Kedisiplinan merupakan faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Kedisiplinan kerja yang tinggi berdampak pada hasil kerja. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan ketua koperasi PELITA dapat diketahui bahwa untuk tingkat kedisiplinan karyawan rata-rata dalam kondisi cukup memadai. Hal tersebut terlihat dari tingkat absensi karyawan dimana dapat dilihat jadwal masuk dan pulang dari karyawan (Hasil wawancara dengan Bapak Soeyatno, selaku ketua koperasi PELITA). Pernyataan dari ketua koperasi PELITA tersebut didukung oleh hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan manajer koperasi yang menyatakan bahwa untuk kedisiplinan pegawai dapat dipantau dengan laporan dari daftar presensi yang dapat dievaluasi setiap saat (Hasil wawancara dengan Bapak Karyoto, selaku manajer koperasi PELITA). Hasil wawancara peneliti dengan bendahara koperasi dapat diketahui bahwa untuk kedisiplinan belum dapat sesuai dengan harapan. Hal tersebut

tidak lepas dari jumlah Sumber Daya Manusia dan juga beban tugas yang dimiliki (Hasil wawancara dengan bendahara koperasi PELITA).

Disiplin merupakan tindakan untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Kedisiplinan tidak hanya berada pada kategori cukup saja, akan tetapi dengan tujuan koperasi yang tinggi maka dibutuhkan juga tingkat kedisiplinan dalam kategori tinggi pula. Oleh karena itu dikarenakan kedisiplinan dari pegawai kurang maksimal karena faktor keterbatasan Sumber Daya Manusia dan beban kerja yang dimiliki dapat menyebabkan kinerja menjadi kurang maksimal.

2. Pelatihan dan Kemampuan Adminitasi Perkoperasian yang Terbatas

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan ketua koperasi PELITA dapat diketahui bahwa kemampuan dari karyawan dalam hal manajemen koperasi memang masih terbatas (Hasil wawancara dengan Bapak Soeyatno, selaku ketua koperasi PELITA). Hal tersebut dapat terjadi karena latar belakang pendidikan dari karyawan yang mayoritas SMA. Terdapat dua karyawan di koperasi yang mempunyai tingkat

pendidikan Sarjana yaitu untuk bagian *manajer* dan *front office* sedangkan 4 sisanya berpendidikan setingkat SMA.

Untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan dalam hal manajemen koperasi, koperasi PELITA mengikuti kegiatan pelatihan. Diantaranya yang diselenggarakan pada tahun 2015 pengurus koperasi PELITA mengikutsertakan 4 pegawai koperasi dalam acara Diklat Perkoperasian oleh PKP-RI dan Diklat Pengelolaan Dana Bergulir dan Pengelolaan Manajemen Koperasi Berbasis Komputer oleh Disperdagkop dan UKM DIY. Untuk pengawas koperasi mengikuti Diklat Perkoperasian yang diselenggarakan oleh PKP-RI Kota Yogyakarta. Pengurus dan karyawan koperasi PELITA juga pernah melakukan studi banding ke Koperasi Pertamina Cilacap.

Pelatihan tersebut bertujuan agar karyawan yang mengikuti pelatihan dapat menerapkan ilmu yang diperoleh bagi pengelolaan koperasi. Akan tetapi pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah ataupun instansi tersebut tidak secara rutin dan karyawan yang dapat ikut serta juga terbatas sehingga tidak semua karyawan dapat ikut serta dalam pelatihan tersebut.

3. Kurangnya Motivasi dan Pemberian *Reward* bagi Karyawan

Karyawan di koperasi PELITA kurang mendapatkan motivasi secara rutin, untuk evaluasi dilakukan pada Rapat Anggota Tahunan yang

diselenggarakan satu tahun sekali pada tutup buku. Dalam RAT tersebut maka disampaikan evaluasi kinerja dalam satu tahun dan juga usulan-usulan dari anggota untuk kemajuan koperasi. Penghargaan yang diberikan juga masih terbatas sehingga karyawan dalam bekerja kurang dapat memaksimalkan kinerjanya. Hal tersebut dapat diketahui dari karyawan yang sudah lama di bagian tertentu akan tetapi tidak mendapatkan penghargaan atas kinerja seperti kenaikan pangkat ataupun bonus prestasinya.

C. Strategi yang Dilakukan untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Koperasi PELITA

1. Analisis SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)

Peneliti melakukan penentuan cara penilaian pada faktor strategis internal perusahaan pada suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Anaysis Summary*) yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *strength* dan *weakness* dengan tahapan berikut ini:

- a. Menentukan faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1
- b. Memberi bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c. Menghitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel dalam kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik). Untuk variabel yang bersifat negatif kebalikannya
- d. Mengkalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*)
- e. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan (Rangkuti, 2016: 27-28).

Berikut ini merupakan tabel strategi internal koperasi PELITA dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia:

Tabel 4.1 Strategi Internal Koperasi PELITA dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
Koperasi Pelita sudah berdiri selama 14 tahun	0,2	3	0,6	Berdiri sudah 14 tahun menunjukkan bahwa koperasi PELITA mampu bertahan untuk melayani kegiatan perekonomian masyarakat
Perkembangan aset koperasi Pelita mengalami peningkatan selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2011-2015	0,3	4	1,2	Aset yang terus tumbuh pesat menunjukkan bahwa koperasi PELITA mampu untuk mengembangkan aset yang dimiliki
Jumlah anggota koperasi Pelita yang mengalami peningkatan	0,25	4	1,0	Koperasi PELITA makin diminati oleh masyarakat
Koperasi Pelita menyediakan layanan piutang dan kelontong yang dapat dinikmati oleh anggotanya	0,25	3	0,75	Kebutuhan dari masyarakat dapat terlayani dengan harga terjangkau di koperasi dan koperasi memberikan jasa simpan pinjam
Total	1,00		3,55	
Kelemahan				
Jumlah Sumber Daya Manusia koperasi yang terbatas yaitu hanya 6 orang	0,1	2	0,2	Jumlah Sumber Daya Manusia yang ada tidak sebanding dengan jumlah beban kerja dan jumlah anggota koperasi
Rata-rata pendidikan karyawan koperasi adalah SMA sehingga karyawan tidak mempunyai latar belakang pendidikan manajemen dan	0,2	2	0,4	Pendidikan karyawan dipandang masih minim

koperasi				
Usia pekerja mayoritas sudah 35 tahun ke atas	0,1	2	0,2	Usia 35 tahun ke atas dapat menyebabkan kinerja kurang maksimal
Gaji yang diberikan kepada pegawai koperasi berdasarkan UMR	0,3	1	0,3	Gaji yang ada berdasarkan pada UMR, dimana tunjangan dan bonus masih minim perhatian
Pihak koperasi tidak memberikan pelatihan secara khusus tentang administrasi koperasi kepada karyawan	0,2	1	0,2	Pihak koperasi secara internal tidak memberikan pelatihan, pelatihan yang ada hanya menunggu undangan pelatihan dari instansi lain atau pihak swasta yang menyelenggarakan
Total	1,00		3,3	

Selanjutnya, dalam penelitian ini peneliti menentukan cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) yang dilakukan melalui cara berikut ini:

- a. Menyusun dalam kolom 1 peluang dan ancaman yang dihadapi
- f. Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00
- b. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1

(*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman sebaliknya, jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancaman sedikit ratingnya 4.

- c. Mengkalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*)
- d. Kolom 5 dipergunakan untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung
- e. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan (Rangkuti, 2016: 25).

Berikut ini merupakan tabel strategi eksternal koperasi PELITA dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia:

Tabel 4.2 Strategi Eksternal Koperasi PELITA dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Peluang koperasi yang semakin berkembang dan menjadi pilihan bagi masyarakat dalam kegiatan ekonomi	0,3	4	1,2	Menjadi pilihan bagi masyarakat yang membutuhkan pinjaman dengan jasa yang murah
Peraturan perundang-undangan yang memperkuat keberadaan koperasi	0,5	4	2	UU Nomor 25 Tahun 1992 menjadi payung hukum koperasi
Adanya Gerakan Masyarakat Sadar Koperasi (Gemaskop)	0,2	3	0,6	Gerakan yang mengajak masyarakat sadar koperasi sehingga koperasi dapat berkembang
Total	1,00		3,8	
Ancaman				
Perbankan yang semakin berkembang yang memberikan kemudahan persyaratan dalam hal kredit nasabah	0,3	2	0,6	Perbankan mempermudah persyaratan pinjaman dan jumlah pinjaman besar
Persaingan dengan koperasi lain	0,2	2	0,4	Muncul koperasi yang berprestasi sehingga terjadi persaingan yang sehat
Kepercayaan masyarakat dengan perbankan (Faktor Budaya)	0,2	1	0,2	Masyarakat pada saat ini memiliki kepercayaan dengan perbankan yang tinggi karena aman, kompetitif, mudah dalam bertransaksi.
Teknologi perbankan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk bertransaksi	0,3	1	0,3	Kemajuan teknologi perbankan memberikan kemudahan bagi nasabah dalam hal bertransaksi tanpa hambatan tempat dan waktu.

				Hal tersebut yang tidak dimiliki oleh koperasi.
Total	1,00		1,5	

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan eksternal dengan menggunakan model Internal-Eksternal Matrix (Wheelen, 1995 yang dikutip oleh Rangkuti, 2016: 193). Berdasarkan Internal-Eksternal Matrix dapat diketahui bahwa nilai total skor IFAS = 6,85 dan EFAS = 5,3.

Berikut ini merupakan hasil *scoring* dari faktor internal dan faktor eksternal kualitas Sumber Daya Manusia koperasi PELITA:

Tabel 4.3 Hasil *Scoring* Dari Faktor Internal dan Faktor Eksternal Kualitas

Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA

No	Kriteria	Score	Koordinat
Faktor Internal			
1	Kekuatan	3,55	
2	Kelemahan	3,3	0,25
Faktor Eksternal			
1	Peluang	3,8	
2	Ancaman	1,5	2,3

Berikut ini merupakan penjelasan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal koperasi PELITA.

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis terhadap faktor-faktor dari dalam perusahaan yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan maka dapat dilakukan evaluasi sehingga perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi tertentu sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti telah melakukan analisis terhadap faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh koperasi PELITA.

a. Analisis Kekuatan

Berikut ini merupakan indikator yang menjadi kekuatan dari koperasi PELITA:

- 1) Koperasi PELITA sudah berdiri selama 14 tahun

Koperasi Pelita berdiri sejak tahun 2002 sehingga pada tahun 2016 ini sudah berusia 14 tahun. Lama berdirinya tersebut mengindikasikan bahwa koperasi PELITA mampu untuk bertahan di tengah gencarnya persaingan dalam usaha untuk meningkatkan perekonomian masyarakat.

- 2) Perkembangan aset koperasi Pelita mengalami peningkatan selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2011-2015

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dapat diketahui bahwa aset koperasi PELITA dalam kurun waktu 5 tahunan selalu mengalami peningkatan. Berikut ini merupakan data aset dari koperasi PELITA pada tahun 2011-2015:

Tabel 4. 4 Perkembangan Aset Koperasi PELITA

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva Lancar (Miliar Rupiah)	4.875	6.090	6.565	7.753	10.014
Total Aktiva (Miliar Rupiah)	7.653	9.808	11.551	13.769	16.608

Sumber: Data RAT Tahunan Ke-46 Tutup Buku Tahun 2015 Koperasi PELITA

Perkembangan aset koperasi yang selalu mengalami peningkatan tersebut menjadi kekuatan yang dimiliki sehingga dengan aset yang besar dapat untuk memberikan jasa layanan perkoperasian dengan baik kepada anggotanya.

- 3) Jumlah anggota koperasi PELITA yang mengalami peningkatan

Jumlah anggota koperasi PELITA setiap bulannya mengalami peningkatan yang pesat. Data yang peneliti peroleh sampai dengan bulan Juni 2016 jumlah anggota ada sebanyak 1385 orang.

- 4) Koperasi PELITA menyediakan layanan piutang dan kelontong yang dapat dinikmati oleh anggotanya

Koperasi PELITA mempunyai bidang usaha yang beragam diantaranya adalah usaha jasa simpanan dan pinjaman serta toko kelontong. Jasa simpanan diperuntukkan bagi anggota koperasi yang akan menyimpan uangnya di koperasi dengan pemberian jasa yang menarik sesuai dengan jangka waktu simpanan. Koperasi PELITA juga menyediakan jasa pinjaman dengan jasa yang bervariasi sesuai dengan jangka waktu pinjaman dari anggota. Koperasi PELITA juga mempunyai unit usaha toko kelontong yang menyediakan berbagai kebutuhan rumah tangga dengan harga yang kompetitif.

b. Analisis Kelemahan

- 1) Jumlah Sumber Daya Manusia koperasi yang terbatas

Jumlah Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA memang terbatas yaitu sebanyak 6 orang terdiri dari *manager*, *accounting*, *teller*, *front office*, *back office* dan bagian toko

- 2) Rata-rata pendidikan karyawan koperasi adalah SMA sehingga karyawan tidak mempunyai latar belakang pendidikan manajemen dan koperasi

Dari ke-6 karyawan di koperasi PELITA, dua orang telah berpendidikan S1 (Sarjana) yaitu untuk posisi *manager* dan *front*

office, sedangkan 4 orang karyawan lainnya berpendidikan setingkat SMA. Berdasarkan tingkat pendidikan dari karyawan koperasi PELITA dapat diketahui bahwa karyawan tidak memiliki latar belakang pendidikan terkait dengan manajemen perkoperasian

3) Usia pekerja mayoritas sudah 35 tahun ke atas

Dari ke-6 orang karyawan koperasi PELITA mayoritas sudah berusia 35 tahun ke atas sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai

4) Gaji yang diberikan kepada pegawai koperasi berdasarkan UMR

Karyawan koperasi PELITA mendapatkan gaji dengan standar UMR dan untuk tunjangan dan bonus belum maksimal

5) Pihak koperasi tidak memberikan pelatihan secara khusus tentang administrasi koperasi kepada karyawan

Pihak koperasi belum memberikan pelatihan yang diselenggarakan secara internal dan rutin diberikan kepada karyawan.

Selama ini pelatihan diberikan oleh pihak ketiga akan tetapi tidak secara rutin ada.

3. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dalam membuat keputusan. Kemampuan dalam melakukan analisis terhadap lingkungan

eksternal akan bermanfaat dalam memanfaatkan peluang yang ada dan menghadapi ancaman yang akan terjadi sehingga perusahaan dapat menentukan formulasi strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi tertentu. Analisis lingkungan eksternal koperasi PELITA dilakukan melalui analisis terhadap lingkungan makro dan mikro yang diduga berpengaruh terhadap perkembangan koperasi. Dalam penelitian ini peneliti telah melakukan analisis terhadap faktor peluang dan ancaman yang dihadapi oleh koperasi PELITA.

a. Analisis Peluang

- 1) Peluang koperasi yang semakin berkembang dan menjadi pilihan bagi masyarakat dalam kegiatan ekonomi

Pada saat ini koperasi menjadi pilihan bagi masyarakat dalam kegiatan ekonomi seperti simpan pinjam untuk kesejahteraan anggotanya. Bagi anggota koperasi yang melakukan aktivitas pinjam di koperasi diberikan jasa pinjaman yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan jasa pinjaman (bunga) perbankan atau lembaga keuangan lainnya.

- 2) Peraturan perundang-undangan yang memperkuat keberadaan koperasi

Keberadaan koperasi di Indonesia diatur dalam UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Undang-undang tersebut

sebagai payung hukum berdirinya koperasi dan dapat dipergunakan sebagai landasan dasar koperasi.

3) Adanya Gerakan Masyarakat Sadar Koperasi (Gemaskop)

Pada saat ini pemerintah menggalakkan program Gerakan Masyarakat Sadar Koperasi. Tujuannya adalah mengajak sebanyak-banyak masyarakat untuk berkoperasi, membenahi koperasi-koperasi yang ada untuk berkoperasi sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi, dan membangun koperasi berskala besar yang memiliki daya saing di tingkat nasional dan internasional. Oleh karena itu dengan adanya gerakan itu memacu untuk mengembangkan koperasi dengan lebih baik lagi ke depannya.

b. Analisis Ancaman

1) Perbankan yang semakin berkembang yang memberikan kemudahan persyaratan dalam hal kredit nasabah

Pada saat ini berkembang bank pemerintah maupun swasta dan lembaga keuangan lainnya yang mensasar masyarakat dan UKM (Usaha Kecil Menengah). Bank dan lembaga keuangan tersebut menawarkan jasa pinjaman uang dengan bunga dan jangka waktu yang bervariasi kepada calon nasabah. Selain itu juga bank dan lembaga keuangan dapat memberikan pinjaman yang jumlahnya lebih besar daripada yang ditawarkan oleh koperasi. Persyaratan

yang harus dipenuhi oleh calon nasabah juga mudah sehingga mempermudah bagi calon nasabah untuk mengajukan pinjaman.

2) Persaingan dengan koperasi lain

Pada saat ini perusahaan atau instansi pemerintah yang membentuk koperasi. Koperasi tersebut dapat diikuti oleh karyawan dan masyarakat sekitar yang memenuhi persyaratan sebagai anggota.

3) Kepercayaan masyarakat dengan perbankan (Faktor Budaya)

Masyarakat pada saat mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap perbankan. Masyarakat pada saat ini banyak yang menggunakan fasilitas perbankan untuk menunjang kegiatan perekonomiannya baik menyimpan dana atau meminjam dana. Perbankan dinilai mudah dalam memberikan persyaratan peminjaman dana dan kompetitif dalam hal memberikan bunga pinjaman.

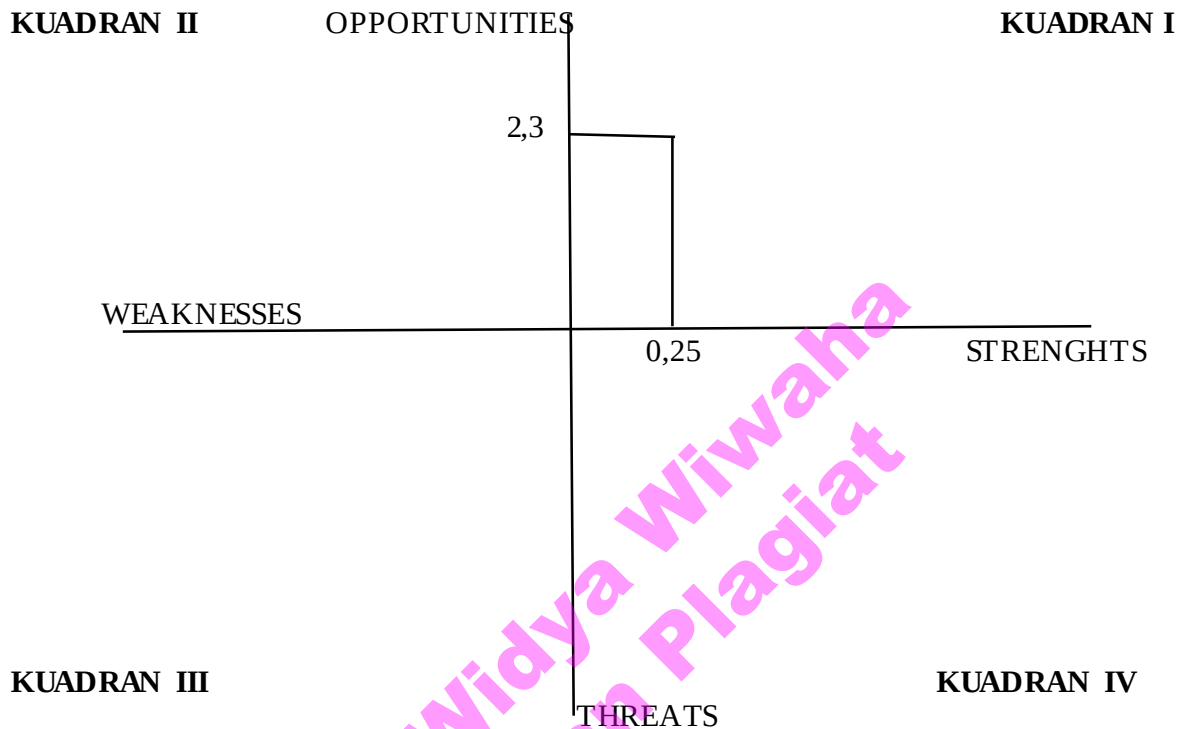
4) Teknologi perbankan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk bertransaksi

Pada saat ini lembaga keuangan dan perbankan memberikan layanan *mobile banking*, dimana nasabah dapat dengan mudah melakukan pengiriman uang kepada nasabah lainnya walaupun berbeda bank tanpa adanya hambatan tempat dan waktu melalui

hanya dengan menggunakan internet dan *handphone*. Nasabah juga dapat mengambil uang tabungan tanpa terkendala melalui layanan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) tanpa dikenakan biaya. Kemajuan teknologi yang dimiliki perbankan tersebut memberikan kemudahan dalam bertransaksi bagi nasabah. Teknologi tersebut belum dipergunakan koperasi karena koperasi menggunakan sistem manual (tatap muka dengan anggota) dalam melakukan layanan simpan pinjam.

4. Penentuan Posisi Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA

Dari angka analisis internal yang memperlihatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta angka analisis yang memperlihatkan peluang dan ancaman maka dengan analisis SWOT dapat ditentukan posisi kualitas Sumber Daya Manusia koperasi PELITA yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1 Posisi Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA

Berdasarkan pada gambar tersebut di atas, dapat diketahui bahwa Sumber Daya Manusia koperasi PELITA berada pada kuadran 1 artinya kekuatan yang dimiliki oleh koperasi PELITA masih jauh lebih banyak dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Koperasi PELITA memiliki kekuatan dari segi internal (0,25) dan memiliki peluang dari segi eksternal sebesar 2,3.

5. Formula Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi PELITA

Berbagai alternative strategi dapat dirumuskan berdasarkan model SWOT Matrix. Keunggulan SWOT Matrix adalah dapat dengan mudah memformulasikan strategi yang diperoleh berdasarkan gabungan internal dan eksternal faktor. Terdapat 4 alternatif strategi yang dapat disarankan yaitu SO Strategi, ST Strategi, WO Strategi dan WT Strategi. Berikut ini adalah analisis dengan menggunakan SWOT Matrix menggunakan data yang diperoleh dari tabel IFAS dan EFAS. Strategi yang dilakukan oleh koperasi PELITA untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia nya adalah dengan melakukan strategi WO. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Seperti diketahui bahwa kelemahan terkait dengan Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA cukup banyak, sementara peluang yang dimiliki juga cukup besar. Oleh karena itu disusun strategi utama untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA. Strategi tersebut dibuat dengan memperhatikan indikator dari kualitas Sumber Daya Manusia yaitu kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual dan kualitas spiritual (Danim, 2010: 4). Strategi yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

a. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Fisik dan Kesehatan

1) Olahraga bersama secara rutin

Kualitas fisik sangat menentukan pegawai yang akan bekerja, dengan fisik yang kuat maka badan sehat dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk menjaga kualitas fisik yang sehat maka pihak koperasi PELITA dapat melaksanakan olahraga rutin setiap minggunya bagi pegawai, misal olahraga bersama pada hari Jumat pagi sebelum bekerja. Kegiatan olahraga dapat dilakukan dengan senam bersama, jalan-jalan pagi dan olah raga lainnya yang tidak terlalu menguras tenaga karena pegawai harus langsung bekerja.

2) Rekreasi bersama

Kegiatan yang dapat menunjang kualitas kesehatan bagi pegawai adalah dengan rekreasi. Rekreasi ke tempat-tempat wisata dan kuliner diharapkan dapat menjadi sarana untuk melepas penat setelah beberapa waktu lamanya bekerja. Untuk memperlancar acara rekreasi maka sebelumnya dapat dijadikan sebagai agenda rutin tahunan koperasi sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan terlebih dahulu misalnya terkait dengan biaya. Untuk biaya dapat dilakukan dengan menabung khusus rekreasi bagi pegawai koperasi yang dikelola oleh koperasi sehingga rekreasi dapat menjadi agenda tetap setiap tahun.

- 3) Pemberian gaji yang didasarkan pada kemampuan koperasi dan tunjangan sesuai jabatan serta bonus berdasarkan kinerja koperasi

Selama ini koperasi PELITA memberikan gaji kepada karyawan berdasarkan standar UMR. Koperasi PELITA ditunjang dengan perkembangan aset yang semakin meningkat selama kurun waktu 5 tahun terakhir dan juga pertumbuhan dari anggota yang semakin meningkat maka ke depannya aset yang dimiliki berpeluang untuk bertambah. Oleh karena itu untuk mencapai hal tersebut perlu ditunjang dengan kemampuan dari karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga dapat bekerja dengan maksimal agar tujuan dari koperasi dapat tercapai.

Pertumbuhan aset yang meningkatkan sebaiknya juga disertai dengan peningkatan kesejahteraan dari karyawannya. Perlu adanya standarisasi gaji yang baru yang disesuaikan dengan kemampuan dari koperasi. Selain itu juga karyawan diberikan tunjangan baru sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Motivasi eksternal berupa pemberian bonus yang disesuaikan dengan omset yang diperoleh oleh koperasi juga dapat menjadi pertimbangan sendiri. Pemberian bonus diberikan agar karyawan termotivasi apabila ingin mendapatkan bonus besar maka kinerja koperasi juga harus tinggi.

- 4) Koperasi memberikan penghargaan kepada karyawan seperti pemberian kenaikan pangkat, bonus prestasi disertai dengan sanksi yang ketat

Karyawan yang loyal dan juga mempunyai kinerja yang baik adalah merupakan aset yang dimiliki oleh perusahaan dalam hal ini koperasi PELITA. Koperasi perlu memberikan penghargaan kerja kepada koperasi agar karyawan mempunyai semangat sehingga kualitas kerja dapat maksimal. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kenaikan pangkat bagi karyawan yang loyal dan berprestasi. Kenaikan pangkat tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari koperasi. Selanjutnya, karyawan juga diberikan bonus prestasi sesuai dengan kinerja masing-masing individu. Hal tersebut dapat menyebabkan satu karyawan mendapatkan bonus prestasi kerja, belum tentu karyawan lainnya mendapatkan sehingga terdapat semangat persaingan kinerja secara sehat. Karyawan yang tidak memenuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh koperasi dan SOP (*Standard Operational Procedure*) dapat dikenai sanksi. Sanksi tersebut tidak bersifat untuk menakut-nakuti karyawan, akan tetapi dapat dijadikan sebagai efek jera bagi karyawan yang melanggar ketentuan.

b. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Intelektual

- 1) Secara rutin koperasi memberikan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah ataupun inisiatif dari koperasi untuk mengadakan pelatihan dengan biaya dari koperasi

Selama ini koperasi PELITA memang sudah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi yang mengundang. Hal tersebut dilakukan dengan mengirimkan perwakilan karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Akan tetapi pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau instansi tersebut tidak secara rutin dilakukan, oleh karena itu koperasi PELITA perlu untuk melakukan pelatihan yang diselenggarakan dengan melihat kebutuhan dari karyawan agar kinerja semakin meningkat.

Seperti diketahui bahwa latar belakang pendidikan dari karyawan koperasi rata-rata adalah berpendidikan SMA dan belum memiliki kemampuan dalam hal manajemen koperasi. Koperasi PELITA juga masih menerapkan sistem manual dalam transaksi yang dilakukannya. Oleh karena itu koperasi PELITA perlu mengadakan pelatihan terkait dengan manajemen perkoperasian sehingga karyawan paham terkait dengan pengelolaan koperasi, karena pengelolaan koperasi berbeda dengan perusahaan secara umum. Selanjutnya, koperasi PELITA juga perlu untuk mengadakan pelatihan komputer bagi karyawan agar di

kemudian hari apabila sistem transaksi sudah menggunakan sistem komputer maka karyawan dapat mengoperasikannya dengan baik. Apabila pelatihan tersebut tidak diselenggarakan oleh pemerintah, maka koperasi PELITA dapat menyelenggarakan sendiri atau mengikutsertakan karyawannya dalam suatu kursus dengan biaya dari koperasi.

- 2) Penyelenggaraan rapat rutin internal koperasi untuk membahas hambatan yang terjadi di lapangan. Dalam rapat juga disertai dengan pemberian motivasi agar karyawan semangat dalam bekerja.

Karyawan di koperasi PELITA dalam melaksanakan pekerjaan tentu saja mengalami hambatan di lapangan. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi secara rutin sehingga permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dapat teratasi. Koperasi PELITA perlu mengadakan rapat rutin internal yang dihadiri oleh karyawan dan pengurus dari koperasi. Dalam rapat tersebut dibahas terkait dengan hambatan dan juga solusi untuk mengatasi hambatan tersebut sehingga di kemudian hari hambatan tersebut tidak terulang dan jika masih muncul maka dapat segera ditangani. Manager dan pengurus koperasi PELITA perlu untuk memberikan motivasi kerja kepada karyawan, hal tersebut dapat disampaikan secara rutin pada saat rapat internal koperasi.

c. Strategi untuk Peningkatan Kualitas Spiritual

Peningkatan spiritual bagi pegawai sangat penting karena dengan keimanan maka pegawai dapat meyakini bahwa bekerja adalah sebagai sarana untuk beribadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Strategi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia melalui spiritual dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan keagamaan. Mayoritas pegawai di koperasi PELITA beragama Islam sehingga dapat dibuat suatu kegiatan keagamaan yang dilakukan secara bersama-sama seperti sholat secara berjamaah untuk waktu sholat dhuhur. Kegiatan sholat berjamaan di kantor dapat meningkatkan kebersamaan bagi pegawai dan juga menjalankan kewajiban bagi umat Islam untuk sholat lima waktu, selain itu dengan sholat berjamaah adalah lebih utama dibandingkan dengan sholat secara sendiri-sendiri.

Peningkatan kualitas spiritual lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan kegiatan pengajian bersama secara rutin. Pada acara pengajian tersebut dapat diisi dengan ceramah keagamaan, membaca Al-Quran bersama-sama. Diharapkan dengan acara pengajian bersama dapat meningkatkan pengetahuan dari pegawai tentang Islam sehingga menambah keimanan pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti sajikan diagram SWOT Matrix dalam penelitian ini:

Diagram 4.1 SWOT MATRIX

IFAS EFAS	Strengths (S) - Koperasi Pelita sudah berdiri selama 14 tahun - Perkembangan aset koperasi Pelita mengalami peningkatan selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2011-2015 - Jumlah anggota koperasi Pelita yang mengalami peningkatan - Koperasi Pelita menyediakan layanan piutang dan kelontong yang dapat dinikmati oleh anggotanya	Weaknesses (W) - Jumlah Sumber Daya Manusia koperasi yang terbatas yaitu hanya 6 orang - Rata-rata pendidikan karyawan koperasi adalah SMA sehingga karyawan tidak mempunyai latar belakang pendidikan manajemen dan koperasi - Usia pekerja mayoritas sudah 35 tahun ke atas - Gaji yang diberikan kepada pegawai koperasi berdasarkan UMR - Pihak koperasi tidak memberikan pelatihan secara khusus tentang administrasi koperasi kepada karyawan
Opportunities (O) - Peluang koperasi yang semakin berkembang dan menjadi pilihan bagi masyarakat dalam kegiatan ekonomi - Peraturan perundang-undangan yang memperkuat keberadaan koperasi - Adanya Gerakan Masyarakat Sadar Koperasi (Gemaskop)	Strategi SO	Strategi WO 1. Kualitas Fisik dan kesehatan a. Olahraga rutin b. Rekreasi bersama c. Pemberian gaji yang didasarkan pada kemampuan koperasi dan tunjangan sesuai jabatan serta bonus berdasarkan kinerja koperasi d. Koperasi memberikan penghargaan kepada karyawan seperti pemberian kenaikan pangkat, bonus prestasi disertai dengan sanksi yang ketat 2. Kualitas Intelektual

		a. Secara rutin koperasi memberikan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah ataupun inisiatif dari koperasi untuk mengadakan pelatihan dengan biaya dari koperasi b. Penyelenggaraan rapat rutin internal koperasi untuk membahas hambatan yang terjadi di lapangan. Dalam rapat juga disertai dengan pemberian motivasi agar karyawan semangat dalam bekerja. 3. Kualitas spiritual Pelaksanaan sholat berjamaah bersama, pengajian secara rutin yang diisi dengan ceramah keagamaan dan baca Al-Quran.
Threshs (T) - Perbankan yang semakin berkembang yang memberikan kemudahan persyaratan dalam hal kredit nasabah - Persaingan dengan koperasi lain - Kepercayaan masyarakat dengan perbankan (Faktor Budaya)	Strategi ST	Strategi WT

- Teknologi perbankan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk bertransaksi		
--	--	--

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti lakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di koperasi PELITA adalah:

1. Peningkatan kualitas fisik dan kesehatan
 - a. Pelaksanaan olah raga rutin yang dapat dilakukan seminggu sekali misal senam, jalan santai.
 - b. Rekreasi bersama mengunjungi tempat wisata yang dapat dijadikan sebagai agenda rutin tahunan koperasi.
 - c. Pemberian gaji yang didasarkan pada kemampuan koperasi dan tunjangan sesuai jabatan serta bonus berdasarkan kinerja koperasi
 - d. Koperasi memberikan penghargaan kepada karyawan seperti pemberian kenaikan pangkat, bonus prestasi disertai dengan sanksi yang ketat

2. Peningkatan kualitas intelektual

- a. Penyelenggaraan rapat rutin internal koperasi untuk membahas hambatan yang terjadi di lapangan. Dalam rapat juga disertai dengan pemberian motivasi agar karyawan semangat dalam bekerja. Pada penyelenggaraan rapat internal tersebut, karyawan dapat diberikan informasi mengenai manajemen koperasi oleh manajer sehingga pengetahuan yang dimiliki bertambah.
- b. Secara rutin koperasi memberikan pelatihan baik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah ataupun inisiatif dari koperasi untuk mengadakan pelatihan dengan biaya dari koperasi

3. Peningkatan kualitas spiritual

Koperasi PELITA dapat menyelenggarakan program sholat rutin berjamaah di kantor. Selanjutnya, acara keagamaan seperti pengajian bersama yang diisi dengan ceramah dan membaca Al-Quran dapat diselenggarakan secara rutin. Diharapkan dengan kegiatan tersebut kebersamaan dan keimanan dari pegawai dapat bertambah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas fisik dan kesehatan dari karyawan koperasi PELITA dapat dilakukan dengan adanya program “Jumat Sehat” yaitu olahraga bersama setiap hari Jumat.
2. Untuk meningkatkan kualitas intelektual dari karyawan koperasi PELITA maka diharapkan pengurus koperasi secara rutin menyelenggarakan pelatihan secara internal dengan mengikutsertakan karyawan untuk kursus sesuai dengan kebutuhan koperasi, misal kursus komputer dan seleksi karyawan koperasi PELITA lebih diperketat dimana latar belakang pendidikan calon karyawan harus memiliki kemampuan dalam hal manajemen perkoperasian.
3. Untuk meningkatkan kualitas spiritual dari karyawan koperasi PELITA dapat dilakukan dengan mengadakan pengajian rutin bersama karyawan dan pengurus koperasi disertai dengan ceramah keagamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhan, Bungin. 2010. Cetakan Ke-7. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Danim, S. 2010. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Cetakan ke-4. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Ed. 14. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetaka ke-2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasiran. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: UIN Press.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. 2014. *Principles of Marketing*. Thirteen Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke-3. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marihot, Manullang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Ke-10. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Ke-7. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Keenam*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nursalam. 2012. *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian*. Cetakan ke-2. Jakarta: Yayasan Bina Pustaka.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

- Raharjo, Dawam. 1999. *Intelektual, Inteligensia dan Perilaku Politik bangsa*. Bandung: Mizan.
- Rangkuti, Freddy. 2010. Cetakan ke-2. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Pustaka Utama.
- , 2016. Cetakan ke-22. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbin, Stephen. 2011. *Perilaku Organisasi. Edisi ketigabelas*. Jakarta: PT Indeks.
- Ruky, Achmad S. 2012. *Sistem Manajemen Kinerja*. Edisi ke-4. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono, Fandy. 2012. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Revisi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penerapannya*. Jakarta: Salemba Empat.

Peraturan Perundang-undangan:

UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.