

## Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelayanan Anggota Pada KSP Kopdit Sube Huter

Yohana Octaviana Oncu Lid Pagan<sup>1</sup>, Wilhelmina Mitan<sup>2</sup>, Yoseph Darius Purnama  
Rangga<sup>3</sup>

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Nipa  
Jl. Kesehatan No.3, Beru, Kec. Alok Tim., Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Tim.  
86094

E-mail: [lid.pagan@gmail.com](mailto:lid.pagan@gmail.com)<sup>1</sup>, [w.mitan@yahoo.com](mailto:w.mitan@yahoo.com)<sup>2</sup>

### Abstract

*This study aims to find out how the strategy for improving employee performance at KSP Kopdit Sube Huter. Employee performance improvement strategies are ways or methods used by cooperatives to maximize the level of success of employees in carrying out their duties and ability to achieve the goals set. Employee performance is stated to be good and successful if the goals desired by the cooperative can be achieved properly. The analytical method used in this writing is descriptive qualitative analysis which seeks to explain in as much detail as possible the objects and problems based on the author's observations, interviews, and documentation that the author obtained in the form of the KSP RAT (Annual Member Meeting) Report. Kopdit Sube Huter and the KSP Company Regulation Book. Kopdit Sube Huter Year 2020 – 2022. The results of this study show that KSP. Kopdit Sube Huter has implemented four (4) strategies to improve the performance of its employees, namely; Education and Training, Recruitment of employees through selection stages, Enforcement of Rules and Policies for Employees, and Evaluation of Employee Performance.*

**Keywords:** Cooperative; Employee performance; Member Services, Strategy.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan pada KSP Kopdit Sube Huter. Strategi peningkatan kinerja karyawan adalah cara atau metode yang digunakan koperasi untuk memaksimalkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan koperasi dapat tercapai dengan baik. Metode analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang berusaha menjelaskan sedetail mungkin objek serta masalah berdasarkan hasil pengamatan penulis, hasil wawancara, dan dokumentasi yang penulis peroleh berupa Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) KSP. Kopdit Sube Huter dan Buku Peraturan Perusahaan KSP. Kopdit Sube Huter Tahun 2020 – 2022. Adapun dari hasil kajian ini menunjukkan bahwa KSP. Kopdit Sube Huter telah menerapkan empat (4) strategi dalam meningkatkan kinerja karyawannya yaitu; Pendidikan dan Pelatihan, Perekrutan karyawan melalui tahapan seleksi, Penegakan Aturan dan Kebijakan bagi Karyawan, dan Penilaian Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci:** Koperasi; Kinerja Karyawan; Pelayanan Anggota, Strategi.

## **I. PENDAHULUAN**

Koperasi merupakan suatu badan usaha yang didirikan oleh orang-orang yang menjadi anggota dan menyerahkan modal dengan maksud saling tolong menolong dalam memenuhi kebutuhan ekonomi masing-masing dari modal tersebut guna meningkatkan kesejahteraan bersama berdasarkan asas kekeluargaan dengan berpegang teguh pada nilai dan prinsip yang koperasi yang telah diatur.

Berbeda dengan perusahaan individual yang berorientasi pada maksimisasi profit, perusahaan koperasi mempunyai dua misi yaitu pelayanan terhadap anggotanya dan meningkatkan pertumbuhan badan usaha koperasi itu sendiri. Untuk meningkatkan pelayanan kepada anggotanya, koperasi dapat menjadikan anggota sebagai segmen pasar yang potensial bagi peningkatan pelayanan tersebut (Hendar dan Kusnadi, 2005:27).

Ada dua faktor utama yang mengharuskan koperasi meningkatkan pelayanan kepada anggotanya. Pertama adalah adanya tekanan persaingan dari organisasi lain (terutama organisasi non-koperasi), dan kedua adalah perubahan kebutuhan manusia sebagai akibat perubahan waktu dan peradapan. Perubahan kebutuhan ini akan menentukan pola kebutuhan anggota dalam mengkonsumsi produk-produk yang ditawarkan koperasi (Hendar dan Kusnadi, 2005:27).

Menurut Armstrong (2021:5) kinerja sering didefinisikan hanya dalam pengertian keluar (output)-pencapaian tujuan yang terkuantifikasi. Namun sebetulnya kinerja bukan hanya soal apa yang dicapai karyawan tetapi juga bagaimana mereka mencapainya. Kinerja tinggi dihasilkan dari perilaku yang sesuai, khususnya perilaku diskresioner, serta penggunaan pengetahuan, kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan secara efektif. Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000:67) dalam Sihombing (2019:4). Karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya perusahaan (Sihombing, 2019:2).

Pelayanan merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Kotler, 2000) dalam Johari (2013:21). Sedangkan menurut Santi (2000) dalam Reni Nurapiani (2011:34-35), pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem,

prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Menurut Parasuraman dan kawan-kawan dalam Furqoni (2014:4) mengidentifikasi lima dimensi pokok dari kualitas pelayanan. Lima dimensi ini juga merupakan standar kinerja pelayanan yang baik. Berikut penjelasannya:

1. Bukti langsung (taingible), diantaranya fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (realibility), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Pelayanan yang handal merupakan harapan pelanggan. Hal ini berarti pelayanan tersebut tepat waktu di setiap saat, dalam aturan yang sama dan tanpa kesalahan.
3. Daya tanggap (responsiviness), yaitu keinginan atau harapan para staf atau pegawai untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (assurance), mencakup kemampuan staf atau pegawai dalam memberikan pelayanan, kesopanan dan menghormati pelanggan, serta sifat yang dapat dipercaya, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
5. Empati (empaty), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Dengan demikian, kinerja karyawan melalui pelayanan merupakan sesuatu yang diberikan seseorang atau sekelompok orang dari pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan kompetensinya dalam bentuk tindakan baik dalam kualitas maupun kuantitas sebagai bentuk tanggung jawab terhadap hak orang lain dengan berlandaskan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu yang telah disepakati bersama guna mencapai target lembaga atau perusahaannya. Untuk itu diperlukan suatu adanya strategi yang dapat diterapkan sebagai suatu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Drakel (2019:4) mengutip dari Amir (2011), strategi adalah cara-cara yang dapat digunakan untuk menjalankan misinya, meraih visinya untuk mencapai tujuan. Selain itu organisasi juga wajib menganalisis kondisi lingkungan internal maupun eksternal dengan demikian akan memunculkan alternatif yang memberikan perubahan strategi ke arah yang lebih baik.

Pengkajian laporan ini dilaksanakan pada koperasi simpan pinjam (KSP) Kopdit Sube Huter yang terletak di Jl. Don Silipi, Desa Nita, Kecamatan Nita, Kabupaten Sikka, Provinsi NTT. Berikut Pencapaian Kerja Pada KSP. Kopdit Sube Huter dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1. Pencapaian Kerja Pada KSP. Kopdit Sube Huter Tahun Buku 2021

<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Capaian %</b>
1.	Bidang Organisasi (Anggota Masuk)	1.000	199	19,9
2.	Bidang Keuangan (Pelayanan Pinjaman)	20.000.000.000	12.689.500.000	63,4
3.	Jumlah Pendapatan	8.013.909.787	6.714.357.509	83,8

Sumber : Laporan RAT KSP. Kopdit Sube Huter Tahun Buku 2021

Dari data tabel 1.1 dapat di lihat bahwa tingkat pencapaian kerja pada Koperasi Sube Huter tahun buku 2021, tiga bidang tersebut belum mencapai target yang direncanakan KSP. Kopdit Sube Huter. Dimana pada Bidang Organisasi (Anggota Masuk) baru mencapai 19,9% sedangkan pada Bidang Keuangan baru mencapai 63,4% serta Bidang Pendapatan mencapai 83,8%. Tidak tercapainya ketiga target ini di sebabkan oleh kinerja karyawan yang belum maksimal. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis berkaitan dengan kinerja karyawan terdapat masalah berkaitan dengan kualitas SDM karyawan dan jumlah karyawan yang ada sehingga kinerja karyawan KSP. Kopdit Sube Huter belum maksimal.

Kualitas SDM karyawan yang belum maksimal disebabkan latar belakang pendidikan beberapa karyawan yang hanya tamatan SD sampai SMA, dan juga kurangnya tenaga kerja pada KSP. Kopdit Sube Huter, ditambah lagi pada awal tahun 2021 terjadi pemberhentian enam orang karyawan yang menyebabkan semakin berkurangnya karyawan sehingga pelayanan kepada anggota terkadang terhambat baik dari segi waktu pelayanan maupun kualitas layanan itu sendiri. Kurangnya karyawan ini juga menyebabkan sosialisasi mengenai KSP. Kopdit Sube Huter kepada masyarakat jarang terjadi sehingga capaian untuk anggota baru jauh dari yang ditargetkan.

Karyawan kurang maksimal dalam memberikan pelayanan terhadap anggota karena jumlah karyawan yang ada akan di bagi lagi ke tiap-tiap kelompok dan pembagian ditiap kelompok dilakukan secara bergilir, hal ini disebabkan kurangnya karyawan KSP.

Kopdit Sube Huter yang mana karyawan tersebut berjumlah 29 orang sedangkan jumlah anggota KSP. Kopdit Sube Huter saat ini 6.149 (diambil dari data pada buku RAT 2021) yang dikelompokkan dalam 104 kelompok dan tersebar di tiga wilayah kerja KSP. Kopdit Sube Huter yaitu; Kabupaten Sikka, Kabupaten Nagekeo dan Kabupaten Ende. Hal ini berakibat pada pekerjaan yang tidak terselesaikan pada waktu yang ditentukan melainkan menambah-nambah waktu.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan, penulis menemukan bahwa karyawan masih ada yang merangkap pekerjaan. Sistem administrasinya belum maksimal karena PI-nya belum ada sehingga masih merangkap di bidang Keuangan. Di bidang Keuangan juga masih merangkap dibagian Promosi. Dan Bidang Kredit dan Keuangan serta Teller merangkap sebagai petugas lapangan untuk ikut turun mengunjungi anggota di kelompok-kelompok karena kurangnya petugas lapangan.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Koperasi**

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang koperasi pada pasal 1 ayat 1 menyebutkan; koperasi adalah badan usaha yang ber-anggotakan orang-seorang atau badan hukum dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Dalam UU ini pula, pada pasal 5 ayat 1 memuat tentang lima prinsip koperasi yaitu; (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 pada modal, (e) kemandirian. Selain itu, dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai pemilik modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

### **Kinerja Karyawan**

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai. Menurut Armstrong (2021) kinerja (performance) sering didefinisikan hanya dalam pengertian keluar (output)-pencapaian tujuan yang

terkuantifikasi. Tetapi sebetulnya kinerja bukan hanya soal apa yang dicapai karyawan tetapi juga bagaimana mereka mencapainya. Kinerja tinggi dihasilkan dari perilaku yang sesuai, khususnya perilaku diskresioner, serta penggunaan pengetahuan, skill dan kompetensi yang di butuhkan secara efektif. Menurut Mangkunegara (2009) dalam (Silaen dkk, 2021:31), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Silaen dkk, 2021:43).

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Rohmah (2018:20) yang merumuskan :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation} \quad \text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara Psikologi, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sifat (attitude) seorang pegawai atau karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja) (Mangkunegara, 2009: 67) dalam (Sihombing, 2019:4).

### **Pelayanan Anggota**

Menurut Kotler (2000) dalam Johari (2013:21), pelayanan merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan Anggota Koperasi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992

tentang koperasi pada pasal 17 ayat 1 dan 2 menyebutkan; (1) anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi, (2) keanggotaan koperasi dicatat dalam buku anggota.

Maka pelayanan koperasi kepada anggota adalah jasa yang diberikan koperasi dalam memajukan usaha anggotanya. Oleh karena itu, sebagian koperasi adalah pemberi pelayanan yang bertugas memberikan dan meningkatkan pelayanan kepada usaha anggotanya. Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada anggota, koperasi harus mewujudkannya melalui penyediaan barang dan jasa yang sesuai dengan keinginan anggota dengan penawaran harga, kualitas, dan kondisi yang lebih menguntungkan anggotanya daripada penawaran yang ditawarkan oleh pasar (Mahri, 2006:2).

Parasuraman, Zeithmal dan Berry dalam Wulandari (2020:19) mengemukakan adanya lima dimensi kualitas yang bisa digunakan sebagai rangka perencanaan dan analisis strategik. Berikut adalah dimensi-dimensi kualitas pelayanan/jasa:

1. Reliabilitas, berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati. Misalnya: perusahaan mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal, memenuhi janjinya secara akurat dan andal (menyampaikan jasa sesuai dengan jadwal yang disepakati), menyimpan data secara tepat, dan mengirim tagihan yang akurat.
2. Daya Tanggap, berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara akurat. Contohnya: ketetapan waktu layanan, melakukan pengiriman transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan, dan melakukan penyampaian informasi kepada konsumen secara cepat.
3. Jaminan, yakni perilaku karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan. Menurut Parasuraman dalam (Wulandari, 2020:20) jaminan (assurance) adalah pengetahuan, kesopanan santunan dan

kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen, antara lain:

- a. Komunikasi (communication), yaitu secara terus menerus memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa dan penggunaan kata yang jelas sehingga para pelanggan dapat dengan mudah mengerti apa yang diinformasikan pegawai serta dengan cepat dan tanggap menyikapi keluhan dan komplain dari para pelanggan.
  - b. Kredibilitas (credibility), perlunya jaminan atas suatu kepercayaan yang diberikan kepada pelanggan, believability atau sifat kejujuran, menanamkan kepercayaan, memberikan kredibilitas yang baik bagi perusahaan pada masa yang akan datang.
  - c. Keamanan (security), adanya suatu kepercayaan yang tinggi dari pelanggan akan pelayanan yang diterima. Tentunya pelayanan yang diberikan mampu memberikansuatu jaminan kepercayaan.
  - d. Kompetensi (competence) yaitu keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan agar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat dilaksanakan dengan optimal.
  - e. Sopan santun (courtesy), dalam pelayanan adanya suatu nilai moral yang dimiliki oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Jaminan akan kesopansantunan yang ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.
4. Empati, berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. Menurut Parasuraman dalam Rambat Lupiyoadi dan A. Hamdani (2006:182) dimensi empati merupakan penggabungan dari dimensi:
- a. Akses (Access), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan.
  - b. Komunikasi (Communication), merupakan kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.



- c. Kemampuan Memahami Pelanggan (Understanding The Customer), meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
5. Bukti Fisik, kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan. Adapun indikator bukti fisik antara lain:
  - a. Fasilitas fisik merupakan fasilitas materiil yang dapat memberikan kemudahan dan kelancaran bagi suatu usaha dan umumnya diperlukan sebelum suatu kegiatan berlangsung.
  - b. Perlengkapan/materil yang digunakan perusahaan
  - c. Penampilan karyawan merupakan penampilan seseorang dari ujung rambut hingga ujung kaki dimulai dari kebersihan tubuh, kerapian pribadi, cara berpakaian yang baik, cara tutur kata dan sopan santun kepada konsumen.

### **Strategi**

Menurut Glueck dan Jauch (1989) dalam Sihombing (2019:3), strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan tentang pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani *strategos* yang berarti sebagai “the art of the general” atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan pada zaman demokrasi Athena. Strategi juga dapat diartikan sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi peningkatan kinerja melalui pelayanan anggota merupakan cara-cara, metode, dan prosedur yang direncanakan organisasi dalam hal ini koperasi untuk mencapai kesuksesan koperasi dengan memuaskan anggota koperasinya sehingga anggota memberikan kepercayaan terhadap koperasi dan juga menumbuhkan kepercayaan di tengah masyarakat terhadap koperasi yang dapat menjaring masuknya anggota baru. Kepercayaan masyarakat dan anggota pada khususnya sangatlah penting dalam merangsang keaktifan serta kesediaan anggota koperasi dalam menggunakan jasa/produk koperasi dan membantu menjaring anggota koperasi baru.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, artinya metode yang dilakukan dengan maksud memuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif ini, peneliti memaparkan dan menggambarkan serta menganalisis secara kritis dan objektif kinerja karyawan pada KSP. Kopdit Sube Huter dan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

#### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian strategi peningkatan kinerja karyawan melalui pelayanan anggota pada KSP. Kopdit Sube Huter. Lokasi Penelitian terletak di Jl. Don Silipi, Desa Nita, Kecamatan Nita, Kabupaten Sikka, Provinsi NTT, serta penelitian dilakukan dari tanggal 08 Agustus 2022 sampai dengan 31 Desember 2022.

#### **Sumber Data**

Sumber data primer dalam Penelitian ini adalah hasil wawancara dengan Informan wawancara yaitu; HRD (Human Resource Development) KSP. Kopdit Sube Huter, wawancara ini dilakukan pada tanggal 30 Desember 2022 pada jam 09.12 sampai dengan jam 09.30 WITA. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi kepada karyawan dari tanggal 08 Agustus 2022 sampai dengan 31 Desember 2022. Data sekunder peneliti peroleh berupa Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) dan peraturan perusahaan KSP. Kopdit Sube Huter.

#### **Teknik Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode ini diawali dengan mengumpulkan data dan menyaring keterangan yang diperoleh secara menyeluruh dan detail, kemudian diuraikan sehingga menggambarkan secara sistematis mengenai kinerja karyawan pada KSP. Kopdit Sube Huter serta strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Kinerja Karyawan Pada KSP. Kopdit Sube Huter**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2009) dalam Silaen dkk (2021:31). Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Silaen dkk, 2021:43).

Pada KSP. kopdit Sube Huter, kinerja karyawan dapat dikatakan cukup baik. Karyawan KSP. Kopdit Sube Huter telah melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Walaupun begitu, target yang diinginkan tidak tercapai, hal ini dapat terlihat dalam evaluasi pencapaian kerja pada KSP. Kopdit Sube Huter Tahun 2021 yang pada tiga indikatornya tidak memenuhi target. Tiga indikator tersebut ialah anggota baru yang hanya mencapai 19,9% dari target yang ditentukan, bidang keuangan yang mencapai 63,4%, dan jumlah Pendapatan juga hanya mencapai 83,8%. Tidak tercapainya ketiga target ini disebabkan oleh kualitas SDM karyawan yang belum maksimal yang disebabkan oleh latar belakang pendidikan karyawan yang mayoritas hanya tamatan SD sampai SMA saja, dan juga kurangnya tenaga kerja pada KSP. Kopdit Sube Huter, ditambah lagi pada tahun 2021 terjadipemberhentian enam orang karyawan yang menyebabkan semakin berkurangnya karyawan sehingga pelayanan kepada anggota terkadang terhambat baik dari segi waktu pelayanan maupun kualitas layanan itu sendiri, serta menyebabkan adanya rangkap pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Dari kedua masalah atau hambatan tersebut, KSP. Kopdit Sube Huter telah menerapkan beberapa strategi untuk mengatasinya.

##### **B. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada KSP. Kopdit Sube Huter**

Dari hasil analisis data diatas, diperoleh bahwa KSP. Kopdit Sube Huter sejauh ini telah menerapkan empat strategi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga kualitas pelayanan kepada anggota menjadi lebih maksimal, dan target KSP. Kopdit Sube Huter dapat dicapai sepenuhnya. Strategi-strategi tersebut ialah pemberian pendidikan dan pelatihan, perekrutan karyawan melalui tahapan seleksi, penegakan aturan dan kebijakan bagi karyawan, dan penilaian kinerja karyawan.

## 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan telah mampu memberikan pemahaman bagi individu dalam hal ini adalah karyawan koperasi. Karyawan yang semula hanya mengerjakan pekerjaan tanpa mengetahui secara rinci makna dari pekerjaan yang dikerjakan namun dengan adanya pendidikan dan pelatihan, karyawan lebih memahami sistem yang sistematis. Pelaksanaa pekerjaan yang sistematis inilah bentuk peningkatan kinerja karyawan karena telah memperoleh pendidikan dan pelatihan.

Kesempatan yang diberikan oleh kopdit Sube Huter bagi karyawannya merupakan langkah yang tepat untuk menunjang kompetensi individu karyawan dalam menghadapi perkembangan perkoperasian yang semakin maju serta kompetitif. Sejauh ini, kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi hanya dimanfaatkan oleh dua karyawannya.

Untuk itu, kopdit Sube Huter perlu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk melanjutkan pendidikan dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat memenuhi tuntutan kompetensi yang semakin ketat.

Sedangkan pemberian pelatihan kepada karyawan bertujuan untuk mengasah kemampuan dan keterampilan karyawan sekaligus untuk menambah keterampilan baru bagi karyawan sebagai upaya mengatasi tuntutan dunia kerja dan sebagai upaya beradaptasi dengan kemajuan teknologi.

Kopdit Sube Huter telah banyak mengadakan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya namun tidak semua karyawan diikutsertakan dalam pelatihan tersebut. Hal ini sama dengan hasil penelitian dari Puji L. Sihombing dan Maria U. Batoebara (2019) yang menemukan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang sering kali tidak diikuti oleh sebagian karyawan dengan berbagai banyak alasan yang salah satunya sakit. Sedangkan dalam kajian Muhammad Arfah (2021) menemukan bahwa melakukan pelatihan sebagai salah satu strategi peningkatan kinerja karyawan terbukti dilakukan secara merata, yang mana pelatihan yang diberikan dalam beberapa jenis seperti pelatihan orientasi yang ditunjukkan untuk karyawan baru, pelatihan teknisi agar karyawan mengerjakan tugas dengan benar, pelatihan softskill agar karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dalam relasi dengan anggota dan karyawan lainnya, serta pelatihan teknologi agar karyawan tidak gagap teknologi.

Sehingga penulis berharap kedepannya, kopdit Sube Huter melibatkan semua karyawannya dalam kegiatan-kegiatan pelatihan baik yang diadakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh puskopdit dan juga memberikan beberapa jenis pelatihan bagi karyawannya sehingga memungkinkan karyawannya dapat menambah wawasan dan pengetahuan di berbagai aspek sehingga kualitas pelayanan kepada anggota KSP.Kopdit Sube Huter semakin maksimal.

## 2. Perekrutan Karyawan Melalui Tahapan Seleksi

Karyawan merupakan penunjang keberhasilan perusahaan terutama perusahaan jasa seperti koperasi. Alasan pentingnya peran karyawan yakni karena karyawan adalah bagian dari jasa itu sendiri, karyawan berperan sebagai komunikator sekaligus perwakilan dari citra perusahaan.

Sebagai perwakilan dari citra perusahaan, maka karyawan tersebut harus memiliki kualitas SDM yang mumpuni. Untuk itu, kopdit Sube Huter mulai merekrut karyawan baru bagi kopdit Sube Huter dengan melalui tahapan seleksi yang semakin ketat sejak akhir tahun 2015 hingga sekarang.

Perekrutan karyawan baru melalui seleksi ini terbukti efektif. Hal ini terlihat dari kualitas SDM karyawan yang diterima bekerja pada kopdit ini. Karyawan-karyawan tersebut mampu bekerja secara sistematis serta memahami bidang kerjanya masing-masing sehingga pelayanan yang diberikan kepada anggota menjadi lebih prima atau memenuhi standar kualitas pelayanan yang ditetapkan.

Dengan adanya karyawan baru ini, KSP. Kopdit Sube Huter dapat memberikan pelayanan kepada anggota tepat waktu dan juga tugas untuk kunjungan ke lapangan tidak lagi melibatkan karyawan bidang Kredit dan Keuangan, serta Teller.

## 3. Penegakan Aturan Dan Kebijakan Bagi Karyawan

Penegakan aturan dan kebijakan dalam suatu perusahaan atau lembaga sangat diperlukan untuk menjamin kedisiplinan dan tata tertib dalam pelaksanaan kegiatan. Kopdit Sube Huter telah membuat peraturan perusahaan bagi karyawannya dan telah disepakati bersama serta disahkan oleh dinas ketenagakerjaan. Dalam peraturan tersebut, diatur punishment bagi yang melanggar yaitu berupa sanksi administrasi dan apabila masih mengulangi maka akan diberikan surat teguran, jika setelah pemberian surat teguran, karyawan masih melanggar maka akan langsung di pecat.

Selama ini, peraturan perusahaan pada Ksp. Kopdit Sube Huter telah dilaksanakan dengan taat oleh karyawannya. Walaupun begitu, masih ada yang melanggar terutama dalam hal kedisiplinan waktu sehingga diharapkan kopdit Sube Huter lebih tegas lagi dalam memberlakukan aturan dan kebijakannya. Hal tersebut sama dengan kajian yang dilakukan oleh Arfah (2021) yang menemukan bahwa strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui meningkatkan kedisiplinan karyawan dapat dicapai dengan dua hal yaitu; menciptakan ruang yang nyaman dan kondusif, dan reward and Punishment.

Sejauh ini, punishment dan bonus telah diterapkan oleh kopdit Sube Huter untuk mendukung kedisiplinan karyawannya. Penulis menyarankan agar kopdit Sube Huter dapat menciptakan ruang yang nyaman dan kondusif bagi karyawan sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan kopdi Sube Huter.

#### 4. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sihombing dan Batoebara (2019) dalam kajiannya menemukan hasil bahwa Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja sering disebut juga dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja. Penilaian ini adalah aktivitas bagi para manajer seperti penilaian loyalitas, kejujuran, dan hasil kerja tiap karyawan. Pada CV. Multi Baja Medan, penilaian kinerja dilakukan sekali dalam setahun.

Sejalan dengan hasil kajian dari Sihombing dan Batoebara (2019), kopdit Sube Huter juga menerapkan penilaian kinerja sebagai salah satu dari strategi peningkatan kinerja karyawan. Namun pada tempat penelitian Sihombing dan Batoebara yakni Cv. Multi Baja Medan hanya melakukan penilaian kinerja karyawan setahun sekali. Sedangkan kopdit Sube Huter melakukan penilaian kinerja karyawan setiap bulan yaitu pada jumad pertama dalam bulan.

#### C. Hasil Pencapaian KSP. Kopdit Sube Huter Dalam Penilaian Kinerja

Penerapan strategi-strategi tersebut sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan pada kopdit Sube Huter dapat dikatakan cukup efektif. Dalam wawancara yang dilakukan penulis terhadap HRD kopdit Sube Huter dan dari hasil observasi, penulis

dapat menyimpulkan bahwa kopdit Sube Huter senantiasa memperhatikan standar kualitas pelayanan yang diberikan kepada anggotanya.

Kualitas pelayanan anggota merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan serta keinginan anggota dengan memperhatikan ketepatannya sehingga dapat memuaskan harapan anggota koperasi tersebut. Standar kualitas pelayanan tersebut adalah reliabilitas, empati, jaminan, bukti fisik, dan daya tanggap.

Reliabilitas, berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati. Pelayanan anggota oleh karyawan Sube Huter selalu di prioritaskan, karyawan kopdit Sube Huter mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal, memenuhi janjinya secara akurat dan andal (menyampaikan jasa sesuai dengan jadwal yang disepakati), menyimpan data secara tepat, dan mengirimkan tagihan yang akurat.

Empati, berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. Karyawan Sube Huter dalam memberikan pelayanan senantiasa menyampaikan informasi kepada anggota secara jelas dan tepat dan terbuka untuk selalu menerima pendapat atau kritik dan saran dari anggota, pemberian pelayanan terhadap anggotanya diutamakan untuk kemudahan anggota, serta karyawan selalu berusaha untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan anggota berkaitan dengan produk-produk yang ditawarkan kopdit Sube Huter.

Jaminan, yakni perilaku karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.

Di kopdit Sube Huter kepercayaan anggota terhadap kopdit adalah hal yang paten. Untuk itu karyawan kopdit Sube Huter selalu optimal dalam memberikan pelayanan sehari-hari kepada anggotanya dan selalu memperhatikan sopan santun baik dalam sikap maupun dalam bertutur kata. Dalam memberikan informasi kepada anggotanya, karyawan kopdit Sube Huter menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti, serta dapat dengan cepat dan tanggap menyikapi keluhan dan komplain dari anggotanya.

Daya Tanggap, berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara akurat.

Pelayanan terhadap anggota oleh karyawan kopdit adalah hal utama sehingga karyawan KSP. Kopdit Sube Huter dituntut untuk memperhatikan ketetapan waktu pelayanan, keakuratan dan kecepatan dalam proses transaksi, kecepatan menghubungi kembali anggota, dan melakukan penyampaian informasi kepada konsumen secara cepat. Bukti fisik ialah kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan. Sube Huter mempunyai aturan dalam berpakaian serta diwajibkan menggunakan id card sebagai bukti fisik dalam tugas pelayanan terhadap anggota, selain itu ada buku tugas yang berfungsi sebagai bukti fisik terjadinya dan hasil dari pelayanan anggota tersebut.



## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sejauh ini, untuk meningkatkan kinerja karyawannya, kopdit Sube Huter telah menerapkan empat strategi yaitu; Pemberian Pendidikan dan Pelatihan berupa pendidikan lanjutan bagi karyawan dan pelatihan baik teknis maupun soft skills bagi karyawan untuk pengembangan wawasan dan keterampilan karyawannya; Perekrutan Karyawan Baru Melalui Tahapan Seleksi yang ketat; Penegakan Aturan dan Kebijakan yang tegas berupa pemberlakuan punishment kepada karyawan yang melanggar aturan pada KSP. Kopdit Sube Huter; dan Penilaian Kinerja dilakukan setiap Jumad pertama dalam bulan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Hasil laporan ini menggambarkan kondisi mengenai kinerja karyawan menunjukkan kondisi yang baik, dan agar terus dilakukan peningkatan dan perbaikan secara terus menerus untuk kedepannya.
2. Ketaatan karyawan terhadap aturan dan kebijakan kopdit Sube Huter sudah cukup baik. Akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi terutama dalam hal kedisiplinan waktu agar tercipta kondisi lingkungan kerja yang lebih baik lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A Jajang W. Mahri. 2006. Pelayanan Dan Manfaat Koperasi, Serta Pengaruhnya Terhadap Partisipasi Anggota. Jurnal. Tasikmalaya : Universitas Pendidikan Indonesia.
- Desi Marlina. 2018. Strategi Pelayanan Customer Service Dan Teller Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Di Bank Rakyat Indonesia (Bri) Syariah Metro Tahun 2018. Skripsi. Kota Metro : Institut Agama Islam Negeri (Iain) Metro.
- Dewi Panuntun. 2017. Hubungan Antara Kemampuan Kerja Dengan Kualitas Pelayanan Pada Karyawan Bagian Tata Usaha Di Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Skripsi. Purwokerto : Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. 2020. Buku Panduan Merdeka Belajar–Kampus Merdeka. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. Jakarta. 33 hal.
- Fandi, Tjiptono. 2011. Service Management Mewujudkan Layanan Prima. Edisi 2. Yogyakarta : Andi.
- Firman Johari. 2013. Strategi Peningkatan Mutu Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Usaha Jahit Sahlan Tailor Makassar. Skripsi. Makassar : Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Hendar, Kusnadi. 2005. Ekonomi Koperasi .Jakarta : Fakultas Ekonomi UI.
- Laporan RAT KSP. Kopdit Sube Huter Tahun 2019, 2020, dan 2021.
- Lijian Poltak Sinambela. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta : Bumi Aksara.
- Michael Armstrong. 2021. Manajemen Kinerja : Handbook manajemen SDM. Terjemahan : Lita Yusron. Nusamedia. 53 hal.
- Miftah Sahara, Mohammad Faizal, Meriyati. 2022. Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di PT. Asuransi Jasindo Syariah Cabang Palembang. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMAK): Vol. 1, No. 2, Juli 2022.
- Muhammad Arfah. 2021. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Bulumario Kota Pasangkayu. Jurnal Ilmu Manajemen : Vol.5 Nomor 1 Februari 2021. Makassar : Politeknik Informatika Nasional Makassar.
- Muhammad Furqoni. 2014. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo. Jurnal. Surabaya : Universitas Negeri Surabaya.
- Novia R. Silaen, Syamsuriansyah, dkk. 2021. Kinerja Karyawan. Bandung : Widina Bhakti Persada Bandung.
- Novitasuci Wulandari. 2020. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Swalayan Kud Sukomaju Desa Gelanglor Sukorejo Ponorogo. Skripsi. Ponorogo : Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.

- Nur Rohmah. 2018. Strategi Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pelayanan Masyarakat Di Kua Kalirejo Lampung Tengah. Skripsi. Lampung : Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pemagangan Dalam Negeri.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Perusahaan KSP. Kopdit Sube Huter Tahun 2020 – 2022.
- Puji L. T. Sihombing, Maria U. Batoebara. 2019. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan di Cv Multi Baja Medan. Jurnal Publik Reform Undhar Medan Edisi 6 Juni 2019.
- R. Toto Sugiarto, dkk. 2021. Seri Ensiklopedia Koperasi: Arti, Fungsi, dan Peran Koperasi. Landasan Koperasi Serta program dan Anggaran Koperasi. Hikam Pustaka.
- Rudianto. 2006. Akuntansi Koperasi. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Zainul F. Drakel. 2019. Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado. Jurnal HOLISTIK, Vol. 12 No. 2/ April – Juni 2019.