

BAB I

PENDAHULUAN

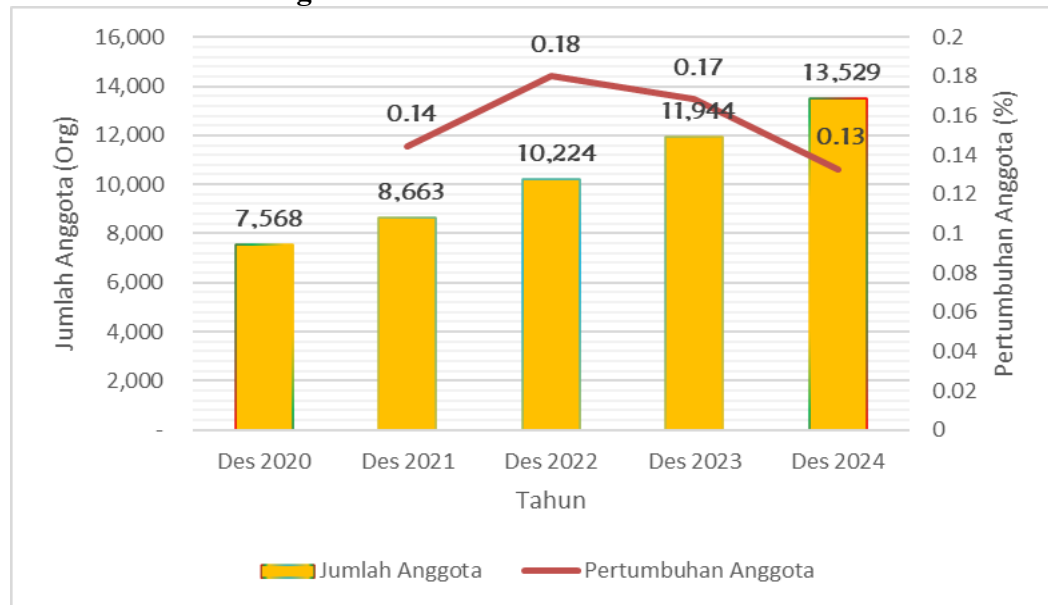
1.1 Latar Belakang

Peran koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional telah diakui secara luas dalam konstitusi Indonesia melalui Pasal 33 UUD 1945. Koperasi diposisikan sebagai bentuk usaha bersama yang berakar dari prinsip kekeluargaan dan gotong royong (Yohana Octaviana Oncu Lid Pagan et al., 2023). Dalam praktiknya, koperasi menjadi wahana pemberdayaan masyarakat, penguatan ekonomi lokal, dan akses keuangan yang inklusif, terutama bagi masyarakat yang tidak terlayani oleh lembaga keuangan formal. Salah satu bentuk koperasi yang berkembang pesat adalah koperasi kredit atau yang lazim dikenal sebagai Credit Union (CU), yang memiliki fungsi utama sebagai lembaga keuangan mikro berbasis keanggotaan yang menghimpun simpanan dan menyalurkan pinjaman kepada anggota (Langga et al., n.d.).

Di wilayah Nusa Tenggara Timur (NTT), koperasi kredit telah tumbuh menjadi kekuatan ekonomi rakyat yang signifikan. Salah satu koperasi yang menjadi tulang punggung keuangan mikro di Kabupaten Manggarai Timur adalah Koperasi Kredit Sangosay Cabang Borong. Koperasi ini menunjukkan pertumbuhan keanggotaan yang sangat cepat, bahkan pada tahun 2025 jumlah anggota telah mencapai 14.297 orang. Lonjakan jumlah anggota ini mencerminkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat terhadap koperasi tersebut sebagai lembaga yang mampu memberikan solusi keuangan yang terjangkau dan berbasis komunitas. Namun demikian, pertumbuhan keanggotaan yang signifikan ini tidak

hanya membawa berkah, melainkan juga memunculkan tantangan-tantangan baru, terutama dalam aspek manajerial dan sumber daya manusia (SDM) koperasi.

Gambar 1.1
Data Jumlah Anggota Dan Pertumbuhan Anggota KSP Sangosay Cabang Borong



Sumber Data Sekunder; Diolah Tahun 2025

Dalam lima tahun terakhir, Kopdit Sangosay Cabang Borong menunjukkan kinerja pertumbuhan keanggotaan yang sangat signifikan. Jumlah anggota meningkat dari 7.568 orang pada akhir 2020 menjadi 13.529 orang pada akhir 2024, atau mengalami kenaikan lebih dari 78%. Rata-rata pertumbuhan tahunan anggota cukup tinggi, dengan puncaknya terjadi pada tahun 2022 sebesar 18%, diikuti oleh 17% pada tahun 2023, dan 13% pada tahun 2024. Tren ini mencerminkan kepercayaan publik yang terus meningkat terhadap peran koperasi sebagai lembaga keuangan mikro berbasis komunitas.

Namun, pertumbuhan anggota yang begitu pesat tidak diimbangi secara proporsional oleh peningkatan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang tersedia. Data menunjukkan bahwa selama periode yang sama, jumlah staf hanya meningkat

dari 20 orang (2020) menjadi 24 orang (2024). Bahkan pada tahun 2022, ketika pertumbuhan anggota mencapai titik tertinggi, jumlah staf justru turun ke angka 20 orang, kondisi yang menandakan tekanan kerja yang besar dan potensi overload tugas pelayanan.

Gambar 1.2.
Rasio Beban kerja Karyawan KSP Sangosay Cabang Borong



Sumber Data Sekunder; Diolah Tahun 2025

Ketimpangan antara jumlah anggota dan jumlah staf menghasilkan rasio pelayanan yang semakin berat: Pada tahun 2020, 1 staf melayani ± 378 anggota. Tahun 2022 meningkat drastis menjadi ± 511 anggota per staf. Pada tahun 2024, rasio tersebut mencapai ± 564 anggota per staf.

Peningkatan beban kerja ini memunculkan berbagai masalah potensial, seperti: Penurunan kualitas pelayanan dan ketidakpuasan anggota. Kelelahan fisik dan mental pegawai. Tertundanya proses administrasi, verifikasi pinjaman, dan pelaporan keuangan. Melemahnya motivasi kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kinerja pegawai memegang peranan penting dalam memastikan keberlangsungan pelayanan koperasi di tengah meningkatnya kompleksitas organisasi. Kinerja pegawai dalam koperasi tidak hanya diukur dari kemampuan teknis dalam mengelola transaksi dan administrasi, tetapi juga dari kemampuan interpersonal dalam membangun hubungan yang baik dengan anggota. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mampu menciptakan pelayanan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan anggota, sehingga berdampak langsung pada tingkat kepuasan dan loyalitas anggota. Dalam konteks peningkatan jumlah anggota di Kopdit Sangosay Cabang Borong, kinerja pegawai menjadi faktor yang sangat krusial karena setiap pegawai harus menghadapi beban kerja yang semakin besar, jumlah transaksi yang meningkat, serta tuntutan pelayanan yang semakin beragam. Jika kinerja pegawai tidak diperkuat melalui pelatihan, pembagian tugas yang jelas, serta dukungan manajerial yang memadai, maka koperasi berisiko mengalami penurunan kualitas pelayanan yang pada akhirnya dapat memengaruhi kepercayaan anggota. Sebaliknya, jika pegawai mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, maka koperasi akan tetap mampu memberikan pelayanan prima dan menjaga kepercayaan anggota meskipun jumlah anggota terus bertambah.

Meskipun koperasi mengalami ekspansi keanggotaan, tanpa adanya penyesuaian dalam kapasitas SDM dan strategi manajerial yang adaptif, koperasi justru menghadapi risiko penurunan kualitas pelayanan yang berujung pada turunnya loyalitas anggota (Fitratama & Sumarsono, 2023). Pegawai koperasi yang merupakan ujung tombak layanan langsung kepada anggota, mengalami tekanan

berlapis akibat volume kerja yang meningkat tanpa dukungan infrastruktur kerja dan pelatihan yang memadai (Simangunsong et al., 2023).

Oleh karena itu, masalah utama dalam penelitian ini adalah ketidakseimbangan antara pertumbuhan jumlah anggota dengan pertumbuhan jumlah staf, yang berimplikasi langsung terhadap kualitas kinerja pegawai dan efektivitas pelayanan koperasi. Kondisi ini menjadi dasar penting untuk mengeksplorasi: Kesiapan pegawai dalam menghadapi lonjakan anggota, Hambatan-hambatan yang muncul di lapangan, dan Dampaknya terhadap mutu pelayanan koperasi kepada anggota.

Salah satu tantangan utama yang muncul adalah kesiapan dan kinerja pegawai koperasi dalam menghadapi beban kerja yang semakin kompleks seiring dengan bertambahnya anggota. Sebagaimana diketahui, penambahan jumlah anggota berarti bertambah pula volume transaksi, pelayanan pinjaman dan simpanan, pendampingan usaha, serta kebutuhan akan pengelolaan administrasi yang efektif. Jika koperasi tidak mampu meningkatkan kualitas dan kapasitas kinerja pegawainya, maka akan timbul risiko seperti penurunan kualitas pelayanan, keterlambatan dalam proses administrasi, dan bahkan ketidakpuasan anggota yang bisa berujung pada menurunnya loyalitas.

Data lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai koperasi kredit di wilayah NTT, termasuk di Kopdit Sangosay, direkrut dari latar belakang pendidikan yang beragam dan belum semuanya dibekali dengan pelatihan pelayanan prima, literasi keuangan, maupun keterampilan manajerial modern. Dalam situasi seperti ini, kinerja pegawai tidak bisa dilihat hanya dari output kerja

secara kuantitatif, tetapi juga harus dievaluasi dari aspek kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) sebagaimana dirumuskan dalam berbagai teori perilaku organisasi. Keith Davis (dalam Rohmah, 2018) menyatakan bahwa $\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$, sehingga kinerja yang optimal hanya dapat dicapai apabila pegawai memiliki kemampuan teknis yang baik dan motivasi kerja yang tinggi.

Kinerja pegawai menjadi penentu kualitas pelayanan koperasi. (Zhang et al., 2024) Ketika anggota koperasi bertambah, kebutuhan akan pelayanan yang cepat, akurat, dan ramah menjadi semakin mendesak. Dalam banyak kasus, pegawai menghadapi tekanan kerja yang meningkat, namun belum didukung dengan sistem manajemen kinerja yang adaptif dan teknologi informasi yang memadai. Di sinilah letak urgensi penelitian ini: mengeksplorasi secara mendalam bagaimana kinerja pegawai koperasi merespon peningkatan jumlah anggota—apakah mereka siap, bagaimana mereka menyesuaikan diri, tantangan apa yang mereka hadapi, dan strategi apa yang telah atau perlu dilakukan.

Pentingnya penelitian ini juga dapat dilihat dari konteks yang lebih luas. Dalam literatur manajemen koperasi, banyak studi membahas peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggota, efektivitas pengelolaan dana, serta kontribusi koperasi terhadap pembangunan local (Ambrosia Legur et al., 2023). Namun, masih sangat terbatas studi yang secara khusus menyoroti dampak pertumbuhan jumlah anggota terhadap kinerja operasional koperasi, khususnya dari perspektif para pegawai sebagai ujung tombak pelayanan. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan memberikan pemahaman empiris berbasis konteks lokal yang

sering kali diabaikan dalam diskursus kebijakan perkoperasian di tingkat nasional (Huda & Fahrin Sapar, 2022)

Dalam konteks *state of the art* penelitian, beberapa kajian sebelumnya telah dilakukan untuk mengukur kinerja koperasi dari sisi keuangan dan keanggotaan. Misalnya, penelitian oleh Suharli (2020) dan Sumarni (2021) menekankan bahwa peningkatan jumlah anggota koperasi menjadi indikator keberhasilan institusi dalam membangun kepercayaan publik. Namun, mereka kurang menggali implikasi langsung dari peningkatan anggota terhadap beban kerja dan kualitas pelayanan pegawai. Sementara itu, studi oleh Handoko (2018) dan Simamora (2016) lebih menyoroti aspek kebutuhan digitalisasi dan penguatan sistem informasi dalam koperasi, tanpa membedah lebih jauh aspek manusia sebagai pelaksana layanan koperasi di garis depan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) dari dua sisi: pertama, fokus eksploratif pada respons pegawai koperasi dalam menghadapi pertumbuhan anggota; kedua, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif yang memungkinkan penggambaran realitas sosial dan pengalaman kerja pegawai secara lebih mendalam. Hal ini berbeda dari penelitian kuantitatif yang selama ini lebih banyak digunakan dalam mengkaji koperasi, dan yang cenderung berfokus pada angka-angka keuangan atau tingkat kepuasan anggota secara umum.

Dari sisi gap penelitian, terdapat kekosongan literatur yang cukup mencolok dalam kajian mengenai kesiapan dan adaptasi SDM koperasi di daerah tertinggal, terluar, dan terpinggirkan (3T), seperti di Kabupaten Manggarai Timur.

Sebagian besar studi koperasi masih terpusat pada wilayah urban dan semi-urban, padahal koperasi justru memainkan peran yang jauh lebih krusial di daerah pedesaan yang minim infrastruktur keuangan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya penting bagi pengembangan akademik, tetapi juga bagi para pemangku kepentingan seperti pengelola koperasi, Dinas Koperasi, hingga gerakan koperasi nasional dalam menyusun program pembinaan SDM koperasi yang kontekstual dan berdampak nyata.

Lebih jauh, penelitian ini juga relevan dalam konteks reformasi tata kelola koperasi yang sedang didorong oleh pemerintah, terutama melalui program Modernisasi Koperasi dan Koperasi Berbasis Digital. Kedua program ini tidak akan efektif jika tidak dibarengi dengan pemahaman yang utuh mengenai kesiapan internal koperasi, termasuk aspek SDM. Eksplorasi terhadap kinerja pegawai dalam menghadapi dinamika organisasi koperasi yang terus berkembang menjadi titik krusial dalam menciptakan koperasi yang tangguh, modern, dan kompetitif.

Dalam praktik di lapangan, berbagai gejala penurunan kualitas pelayanan sering terjadi saat koperasi mengalami lonjakan anggota namun tidak memiliki skema pelatihan yang jelas bagi pegawai, tidak ada sistem monitoring kinerja yang terstruktur, dan tidak ada pembagian tugas yang efektif. Sebagian pegawai mengalami kelelahan, kebingungan terhadap prioritas kerja, dan bahkan mengalami stres kerja yang berdampak pada penurunan produktivitas. Namun hal ini sering kali tidak terdata dan tidak menjadi bahan evaluasi manajemen, karena orientasi koperasi masih terfokus pada target kuantitatif seperti penambahan anggota atau pertumbuhan pinjaman.

Maka, dalam konteks Kopdit Sangosay Cabang Borong, penting untuk mengevaluasi sejauh mana koperasi ini sudah menyiapkan diri secara internal untuk menghadapi pertumbuhan tersebut. Apakah terdapat strategi rekrutmen atau pelatihan tambahan? Apakah terjadi pembagian kerja baru? Apakah sistem pelayanan diperbaharui? Apakah pegawai merasa tertekan, atau justru semakin termotivasi? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak bisa dijawab melalui statistik semata, tetapi harus digali melalui pendekatan eksploratif berbasis pengalaman langsung para pegawai koperasi.

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran empiris tentang tantangan dan kesiapan pegawai, tetapi juga dapat menjadi masukan kebijakan untuk peningkatan kapasitas SDM koperasi secara sistemik. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar oleh pengelola koperasi untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan SDM yang berbasis kebutuhan nyata. Selain itu, Dinas Koperasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mendesain intervensi berbasis lokal dalam upaya memperkuat kelembagaan koperasi di daerah.

Akhirnya, latar belakang penelitian ini dapat dirumuskan sebagai kombinasi antara tantangan empiris di lapangan, kekosongan dalam kajian akademik, serta kebutuhan kebijakan yang mendesak dalam memperkuat kinerja SDM koperasi di wilayah yang mengalami lonjakan keanggotaan. Dengan memilih pendekatan eksploratif dan studi kasus, penelitian ini ingin menyumbangkan perspektif baru dalam memahami dinamika internal koperasi di tengah transformasi dan pertumbuhan yang cepat, sehingga koperasi tetap dapat menjalankan misi

utamanya: meningkatkan kesejahteraan anggota secara berkelanjutan dan bermartabat.

1.2 Rumusan Masalah

Pertumbuhan keanggotaan dalam suatu koperasi kredit, khususnya di wilayah yang sedang berkembang seperti Kabupaten Manggarai Timur, merupakan sebuah fenomena yang patut diapresiasi. Hal ini menandakan meningkatnya literasi keuangan masyarakat, kepercayaan terhadap lembaga keuangan berbasis komunitas, dan keberhasilan koperasi dalam menjangkau kebutuhan ekonomi warga. Salah satu koperasi yang mengalami pertumbuhan signifikan tersebut adalah Kopdit Sangosay Cabang Borong, yang dalam beberapa tahun terakhir mencatatkan jumlah anggota lebih dari 14.000 orang. Di tengah pencapaian positif ini, muncul tantangan yang tidak dapat diabaikan, yakni bagaimana kesiapan dan kemampuan internal koperasi, khususnya dari aspek sumber daya manusia atau pegawai, dalam mengelola perubahan dan beban kerja yang kian meningkat.

Dalam konteks koperasi kredit, pegawai merupakan ujung tombak pelayanan. Mereka tidak hanya bertugas menjalankan fungsi administrasi, tetapi juga menjadi penghubung utama antara koperasi dan anggotanya. Dalam situasi pertumbuhan jumlah anggota yang masif, beban pelayanan akan meningkat, tuntutan kecepatan dan ketepatan pelayanan bertambah, serta kompleksitas pekerjaan menjadi lebih tinggi. Kondisi ini tentu berdampak pada dimensi kinerja pegawai, baik secara individu maupun tim. Oleh karena itu, menjadi penting untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai telah memiliki kesiapan, kompetensi, dan motivasi untuk menghadapi dinamika tersebut.

Permasalahan yang muncul tidak hanya berkaitan dengan volume pekerjaan, tetapi juga menyangkut kualitas pelayanan, kepuasan anggota, dan keberlanjutan organisasi. Pegawai yang kewalahan, tidak terlatih, atau tidak termotivasi berisiko memberikan pelayanan yang kurang optimal. Hal ini akan memengaruhi persepsi anggota terhadap koperasi dan bisa berujung pada penurunan loyalitas. Di sisi lain, jika pegawai berhasil merespon peningkatan anggota dengan strategi kerja yang efisien dan adaptif, maka koperasi akan semakin kuat dan berdaya saing.

Berdasarkan konteks tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada eksplorasi terhadap fenomena kinerja pegawai dalam menghadapi peningkatan jumlah anggota, dengan menitikberatkan pada tiga aspek utama: kesiapan, kendala, dan dampaknya terhadap pelayanan. Oleh karena itu, rumusan masalah yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kesiapan pegawai Kopdit Sangosay Cabang Borong dalam menghadapi peningkatan jumlah anggota?
2. Apa saja kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam memberikan pelayanan maksimal seiring dengan meningkatnya jumlah anggota?
3. Bagaimana persepsi anggota mengenai peningkatan jumlah anggota dan implikasinya pada kualitas pelayanan, kepuasan layanan, serta loyalitas anggota koperasi?
4. Bagaimana dampak kendala terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan anggota?

5. Apakah kualitas layanan berpengaruh terhadap peningkatan jumlah anggota?
6. Apakah kepuasan layanan berpengaruh terhadap peningkatan jumlah anggota?
7. Apakah loyalitas anggota berpengaruh terhadap peningkatan jumlah anggota?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai dinamika kinerja pegawai di lingkungan Koperasi Kredit (Kopdit) Sangosay Cabang Borong, khususnya dalam konteks menghadapi peningkatan jumlah anggota yang signifikan. Seiring dengan bertambahnya anggota koperasi, terdapat peningkatan beban kerja, kompleksitas pelayanan, serta tuntutan terhadap efisiensi dan profesionalisme pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar yang berkaitan dengan kesiapan, hambatan, dan persepsi pegawai terhadap perubahan tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kesiapan pegawai Kopdit Sangosay Cabang Borong dalam menghadapi peningkatan jumlah anggota.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis kendala-kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam memberikan pelayanan secara maksimal seiring dengan meningkatnya jumlah anggota koperasi.
3. Untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap peningkatan jumlah anggota, khususnya terkait dampaknya terhadap kualitas pelayanan, kepuasan anggota, dan loyalitas anggota terhadap koperasi.

4. Untuk menganalisis dampak kendala pelayanan terhadap kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan anggota Kopdit Sangosay Cabang Borong.
5. Untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap peningkatan jumlah anggota pada Kopdit Sangosay Cabang Borong.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan layanan terhadap peningkatan jumlah anggota pada Kopdit Sangosay Cabang Borong.
7. Untuk menganalisis pengaruh loyalitas anggota terhadap peningkatan jumlah anggota pada Kopdit Sangosay Cabang Borong.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang nyata, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) maupun dalam praktik pengelolaan koperasi secara langsung (praktis). Manfaat tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian akademik di bidang ekonomi kelembagaan, manajemen koperasi, dan sumber daya manusia, khususnya terkait dinamika kinerja pegawai dalam koperasi kredit yang mengalami pertumbuhan anggota secara signifikan.

Pertama, penelitian ini akan memperkaya literatur tentang manajemen koperasi dengan pendekatan eksploratif yang menitikberatkan pada perspektif pegawai, yang selama ini relatif jarang diangkat dalam penelitian-penelitian koperasi yang lebih banyak berfokus pada aspek keuangan dan kinerja organisasi

secara makro. Dengan demikian, penelitian ini membuka ruang diskusi baru mengenai pentingnya pengelolaan SDM sebagai kunci keberhasilan koperasi dalam menjaga keberlanjutan dan kualitas pelayanan.

Kedua, penelitian ini juga berkontribusi dalam mengintegrasikan teori-teori kinerja kerja, seperti teori kemampuan dan motivasi (*Ability × Motivation*), dalam konteks lembaga koperasi di daerah berkembang. Hal ini memperluas aplikasi teori manajemen modern ke dalam ruang lingkup koperasi berbasis komunitas lokal, terutama di wilayah seperti Manggarai Timur yang memiliki kekhasan sosial, ekonomi, dan budaya.

Ketiga, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji aspek pelayanan, loyalitas anggota, atau strategi manajemen kinerja pegawai di lembaga ekonomi mikro, baik koperasi, BUMDes, maupun lembaga keuangan inklusif lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat langsung bagi manajemen Kopdit Sangosay Cabang Borong, serta lembaga koperasi sejenis di wilayah lain yang menghadapi dinamika pertumbuhan anggota.

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan refleksi internal oleh manajemen koperasi untuk menilai kesiapan pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal di tengah peningkatan keanggotaan. Identifikasi kendala dan tantangan yang dihadapi pegawai dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan peningkatan kapasitas dan efisiensi kerja.

2. Temuan penelitian ini dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan SDM koperasi yang lebih tepat sasaran. Melalui pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan pelatihan, beban kerja, dan motivasi pegawai, koperasi dapat meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan dan memperkuat loyalitas anggota.
3. Hasil penelitian juga bermanfaat bagi pemerintah daerah dan instansi pembina koperasi, seperti Dinas Koperasi dan UKM, sebagai masukan dalam menyusun kebijakan pembinaan dan pemberdayaan koperasi. Temuan ini dapat memperkuat intervensi pemerintah dalam membangun koperasi yang profesional, adaptif, dan mampu bersaing di tengah perubahan zaman.