

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi selalu bersifat dinamis karena senantiasa berubah seiring perkembangan zaman. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi ini sedianya disebabkan oleh kompetisi global, kemajuan teknologi, kondisi ekonomi dan budaya dan politik. Perubahan tersebut sangat memengaruhi kelangsungan hidup orang-orang di dalamnya. Mereka akan selalu dituntut untuk mengikuti perkembangan dan perubahan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada sekaligus dituntut untuk memiliki keunggulan, sehingga setiap unit dalam organisasi dapat memberikan kontribusi secara maksimal dalam mendukung visi organisasi yang ada.

Tak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia yang bermutu merupakan salah satu tuntutan dalam mengelola organisasi agar semakin berkembang dan produktif. Pella dan Inayati (2011:25) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan pembeda kinerja organisasi. Organisasi yang ingin bertumbuh dan meningkatkan kinerja organisasi mau tidak mau secara sadar harus memfokuskan diri untuk mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan optimal sedemikian rupa, yang dapat mendorong perbaikan terus menerus demi pertumbuhan organisasi. Untuk mewujudkan situasi tersebut, diperlukan adanya peningkatan kesadaran akan

pentingnya sumbangan sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasi. Peningkatan kesadaran ini dapat dilihat dari berbagai rupa kebijakan yang diambil. Oleh karena itu, kebijakan apapun yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang sumber daya manusia dan langkah-langkah yang telah diambil hendaknya berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Peran para pengelola sangatlah penting dalam merumuskan serangkaian keputusan dan tindakan berupa perencanaan hingga pada pengambilan keputusan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dapat dikatakan bahwa pengelolaan aktivitas internal sebuah organisasi merupakan salah satu tanggung jawab para eksekutif demi mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan tanggung jawab para eksekutif, Siagian (2018:26) membagi tujuan tersebut dalam empat jenis tujuan, yakni tujuan masyarakat sebagai keseluruhan, tujuan organisasi yang bersangkutan, tujuan fungsional dan tujuan pribadi para anggota organisasi. Semua tujuan tersebut menuntut peran pengelola sumber daya manusia yang dapat dipercaya dan peka terhadap perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Secara lebih spesifik Dessler (2016:4) melihat pengelolaan sumber daya manusia ini sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Pengelolaan sumber daya manusia di seluruh level organisasi menjadi faktor utama yang memengaruhi pertumbuhan dan kinerja prima organisasi. Dengan mengevaluasi lebih cermat seluruh program fungsional tersebut,

pengelola bertanggung jawab dalam membentuk karyawan yang berkualitas tinggi dan menjadikan organisasi bergerak maju. Manusia sebagai aset terpenting organisasi bukanlah slogan yang hanya dicantumkan pada visi, misi dan pernyataan nilai sebuah organisasi, melainkan juga merupakan perwujudan filosofi, paradigma dan cara pandang yang diinjeksikan terus menerus dalam setiap proses manajemen sumber daya manusia. Untuk melakukan integrasi manajemen sumber daya manusia, proses perencanaan, seleksi perekrutan, pengembangan karyawan, kerjasama, kompensasi dan pemeliharaan karyawan hendaknya dilaksanakan seoptimal mungkin. Integrasi tersebut juga membawa konsekuensi bagi setiap organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun secara kualitas.

Menurut Dessler (2016:4), aktivitas spesifik tentang pengelolaan sumber daya manusia menyangkut lima aspek yakni: Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan staf, Kepemimpinan dan Pengendalian. Hal yang hampir sama juga disampaikan Siagian (2018:31) yang mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia ditekankan pada aspek rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, pengembangan, perencanaan karyawan, penilaian, sistem imbalan dan pemeliharaan hubungan karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia tersebut berlaku untuk setiap jenis organisasi termasuk di koperasi. 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. Gerakan ekonomi rakyat atas dasar

inilah yang telah dilakukan hampir di seluruh wilayah Nusa Tenggara Timur tidak terkecuali di kota Kupang.

Pada tahun 2018, terdapat 4.146 Koperasi di seluruh wilayah Kabupaten / Kota Nusa Tenggara Timur. Meskipun demikian hanya terdapat 3.635 koperasi yang berstatus aktif dengan jumlah anggota koperasi telah mencapai 1,7 juta pengguna (BPS 2019: 34). Di antara banyaknya koperasi yang ada, salah satu koperasi yang berada di wilayah Nusa Tenggara Timur dan masih berstatus aktif ialah Koperasi Serba Usaha (KSU) Sejahtera Manutapen, Kecamatan Alak, Kota Kupang.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Sejahtera Manutapen sudah berdiri sejak tahun 2009 dengan Badan Hukum Nomor 03/BH/XXIX/IV/2009. Hingga saat ini para pelaku usaha yang telah menjadi anggota KSU Sejahtera berjumlah 452 anggota yang tersebar di wilayah Kota Kupang dan Kabupaten Kupang. Modal awal KSU Sejahtera sebesar Rp20.000.000 dan lokasi kantor meminjam salah satu rumah warga yang belum ditinggali di jalan Kota Nyonya Kelurahan Manutapen, Kecamatan Alak. Hingga kini, KSU Sejahtera memiliki aset berupa tanah, gedung dan bangunan, mesin dan peralatan, dan aset tetap lainnya, serta jumlah omzet dalam satu tahun seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Laporan Inventaris Aset dan Omzet KSU Sejahtera 2019

No	Jenis Inventaris dan Omzet	Harga Perolehan (Rp)
1	Tanah	1.410.272.300
2	Peralatan dan Mesin	921.413.851
3	Gedung dan Bangunan	690.453.947
4	Aset Tetap Lainnya	82.948.135
5	Omzet (dalam 1 tahun)	948.247.513
JUMLAH		4.053.335.746

Sumber: Laporan Inventaris Aset dan Omzet KSU Sejahtera Tahun 2019

Pada tabel 1.1, diketahui bahwa jumlah keseluruhan aset dan omzet (satu tahun) KSU Sejahtera ialah sebesar Rp4.053.335.746, dengan harga perolehan terbesar ialah aset tanah sebesar Rp1.410.272.300. Sedangkan harga perolehan terkecil ialah aset tetap lainnya yang berjumlah Rp82.948.135. Jumlah omzet yang dilaporkan selama 1 tahun dalam tahun anggaran 2019 ialah sebesar Rp948.247.513.

Pada awalnya KSU Sejahtera bergerak dalam banyak bidang usaha yakni simpan pinjam, perkreditan, penyewaan dan usaha barang dan jasa. Seperti kegiatan usaha lain, koperasi serba usaha tidak lepas dari persaingan badan usaha lain. Untuk tetap dapat bersaing, koperasi serba usaha dituntut menjalankan usahanya secara selektif dan efektif. Namun dalam perkembangannya hingga sekarang, KSU Sejahtera hanya menitikberatkan usahanya pada pemberian kredit bagi para pelaku usaha. Unit usaha lain yang dijalankan, yaitu unit usaha barang-barang konsumtif. Usaha barang konsumtif yang dijalankan tidak berbeda jauh dari usaha simpan pinjam yang dijalankan. Sistem yang digunakan dalam usaha barang konsumtif juga sama, seperti halnya dengan unit usaha simpan pinjamnya, yaitu sistem kredit. KSU Sejahtera belum mempunyai toko secara nyata dalam menjual barang-barang konsumtif, tetapi hanya membelikan barang yang diminta oleh konsumen dan menjual barang tersebut secara kredit. Persyaratan kredit barang juga mempunyai ketentuan yang sama dengan kredit uang.

Peran strategis yang dimainkan pelaku-pelaku ekonomi termasuk KSU Sejahtera menuntut adanya penyusunan kebijakan dan pengembangan strategi, agar tetap menjadi pelaku pasar dalam jangka panjang, sehingga lebih optimal

dalam pembangunan nasional. KSU Sejahtera dituntut memiliki daya saing secara internal, regional, nasional maupun lokal. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan evaluasi kinerja melalui pengukuran kinerja yang handal (*realible*). Pengukuran kinerja merupakan hal esensial bagi koperasi, karena pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi serta penyusunan strategi bisnis yang tepat.

Pengukuran kinerja pegawai pada KSU Sejahtera pada umumnya dilakukan dengan menggunakan pedoman penilaian kinerja bulanan. Adapun komponen penilaian dalam pedoman tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Bulanan KSU Sejahtera Manutapen

No	Indikator	Komponen	Penilaian
1	Manajemen Umum	Penilaian kelayakan kredit	Masih banyak pegawai yang kurang menerapkan prinsip penilaian 5 C dalam pemberian kredit
		Tata tertib kerja SDM	Pegawai sudah mengetahui dan menaati tata tertib yang berlaku di KSU Sejahtera
		Pelaksanaan fungsi pengawasan	Pengawasan terhadap kerja pegawai di lapangan kurang optimal yakni hanya sekali dalam seminggu
2	Kelembagaan	Kejelasan rincian tugas pegawai	Pegawai sudah memahami tugas mereka masing-masing di lapangan.
		Standar kerja	Pegawai sudah menerapkan standar kerja KSU Sejahtera dengan baik
3	Manajemen Permodalan	Tingkat pertumbuhan modal dan aset	Pertumbuhan modal sendiri lebih besar dari pertumbuhan aset.

No	Indikator	Komponen	Penilaian
4	Manajemen Aktiva	Pinjaman dengan pengembalian lancar	Masih banyak pinjaman anggota yang pengembalian lancarnya berada di bawah 90% dari pinjaman yang diberikan
		Nilai jaminan	Nilai jaminan yang ada lebih kecil dibandingkan dengan pinjaman
		Pinjaman macet	Pinjaman macet yang sudah lebih dari 8 bulan sulit ditagih meskipun hanya sepertiga dari pinjaman
		Prosedur pinjaman	Prosedur pinjaman lebih cepat namun lebih beresiko
		Pemantauan terhadap penggunaan peminjam	Masih kurangnya pemantauan terhadap anggota dan peminjam.
5	Manajemen Likuiditas	Pedoman administrasi dalam pemantauan kewajiban	Masih belum adanya peraturan tertulis tentang pedoman administrasi yang efektif dalam memantau kewajiban yang jatuh tempo

Sumber: *Penilaian Kinerja Bulanan KSU Sejahtera, 2020*

Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dalam penilaian kinerja khususnya manajemen umum dan kelembagaan, pada umumnya para pegawai di KSU Sejahtera sudah mengetahui dan menaati tata tertib yang berlaku serta sudah memahami tugas mereka masing-masing di lapangan. Meskipun demikian masih terdapat kekurangan dalam penerapan di lapangan. Hal ini dapat ditemukan dari masih banyaknya pegawai yang kurang menerapkan prinsip penilaian 5 C dalam pemberian kredit terhadap pinjaman anggota sehingga terjadinya kredit macet di kemudian hari.

Dalam memberikan pinjaman, KSU Sejahtera terlebih dahulu melakukan penilaian kelayakan kredit terhadap calon nasabah. Penilaian kelayakan kredit menggunakan prinsip penilaian 5C, yaitu menilai *character* (watak) atau sifat calon nasabah, *capacity* (kemampuan) yaitu menilai kemampuan calon nasabah

dalam pekerjaannya, *capital* (modal) yaitu menilai kemampuan modal calon nasabah, *collateral* (jaminan) yaitu menilai taksasi jaminan yang akan diberikan oleh calon nasabah, *condition* (kondisi) yaitu menilai kondisi ekonomi calon nasabah saat ini. Namun berdasarkan wawancara dengan salah satu manajer kredit di KSU Sejahtera, kenyataan menunjukkan bahwa seringkali prinsip penilaian 5C tersebut tidak dilakukan seluruhnya oleh pegawai KSU Sejahtera karena kelalaian dari pegawai. Akibatnya terdapat anggota yang lambat untuk mengangsur dalam jangka waktu yang ditetapkan, yang membuat perputaran uang menjadi terhambat.

Penilaian kinerja pegawai juga dilihat dari capaian target harian dan bulanan pada setiap unit kerja yang ada. Pada capaian target harian, setiap pegawai harus menyetor minimal 60% dari keseluruhan pemasukkan wajib dari angsuran anggota diberikan pinjaman. Sedangkan capaian target bulanan diukur dari persentase kinerja dari masing-masing unit kerja yang ada dengan target minimal yang sama yakni 60% pemasukkan dari total pinjaman anggota dalam satu wilayah kerja yang ada. Adapun capaian target harian dan bulanan pada salah satu unit kredit dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Capaian Target Bulanan Pegawai Kredit Alak dan Maulafa
Bulan Oktober 2020

Pegawai	Capaian Bulanan (Rp)	Target (Rp)	Persentase (%)
1	38.353.000	49.980.000	76,74
2	21.241.000	37.350.000	56,87
3	34.795.000	44.910.000	77,48
4	23.780.000	37.720.000	63,04
5	30.545.000	38.530.000	79,28
6	31.510.000	41.930.000	75,15
7	22.940.000	35.060.000	65,43
Total	203.164.000	285.480.000	71,17

Sumber: Capaian Target Bulanan Pegawai KSU Sejahtera, 2020

Berdasarkan data capaian target bulanan setiap pegawai pada Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa untuk capaian tim kerja secara keseluruhan, persentase target pada bulan Oktober sudah mencapai 71,17% atau lebih dari target 60% yang ditetapkan. Meskipun demikian, di antara tujuh pegawai dalam unit kerja wilayah Kecamatan Alak dan Maulafa, terdapat satu pegawai (pegawai nomor 2) yang hanya mencapai persentase target bulanan sebesar 56,87% atau kurang dari target 60% yang ditetapkan. Sedangkan pegawai lain pada umumnya sudah melewati capaian target yang ditetapkan. Data ini menunjukkan bahwa masih terdapat hal-hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu maupun secara tim.

Masih belum optimalnya pengawasan terhadap kerja pegawai juga menjadi penilaian kinerja manajemen di KSU Sejahtera. Pengawasan yang dilakukan setiap hari dalam bentuk pengawasan dalam jurnal dan pengecekan kas. Pengawasan dalam jurnal dilakukan dengan mengawasi kinerja pegawai dalam mendapatkan anggota baru dari setiap penawaran yang dilakukan. Pengecekan kas dilakukan dengan pengawasan terhadap jumlah pemasukkan atau pengeluaran dari setiap pegawai pada setiap transaksi para anggota. Pengecekan kas juga mencakup pengawasan terhadap pembelian-pembelian barang secara kredit dan juga jumlah penjualan harian dari anggota. Masih minimnya pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap pegawai disebabkan masih terbatasnya jumlah manajer di KSU Sejahtera. Adanya tugas rangkap yang harus dikerjakan para manajer menyebabkan pencatatan jurnal dan kas diserahkan langsung kepada para pegawai tanpa adanya peninjauan ulang dari manajer. Hal ini menyebabkan adanya

kesalahan dalam pencatatan dan sering kali terdapat nilai selisih yang besar antara jumlah pemasukan dan pengeluaran dari setiap transaksi.

Mengacu pada Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai di KSU Sejahtera Manutapen masih belum optimal. Kinerja pegawai koperasi yang optimal dalam melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawabnya tidak hanya bertujuan mewujudkan kondisi perekonomian yang kondusif bagi para pelaku ekonomi tetapi juga sekaligus membawa KSU Sejahtera Manutapen menjadi salah satu koperasi yang tetap eksis dan berkembang di antara koperasi lainnya di Kota Kupang. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para pegawai menjadi hal penting yang bernilai strategis bagi perkembangan KSU Sejahtera Manutapen ke arah yang lebih baik.

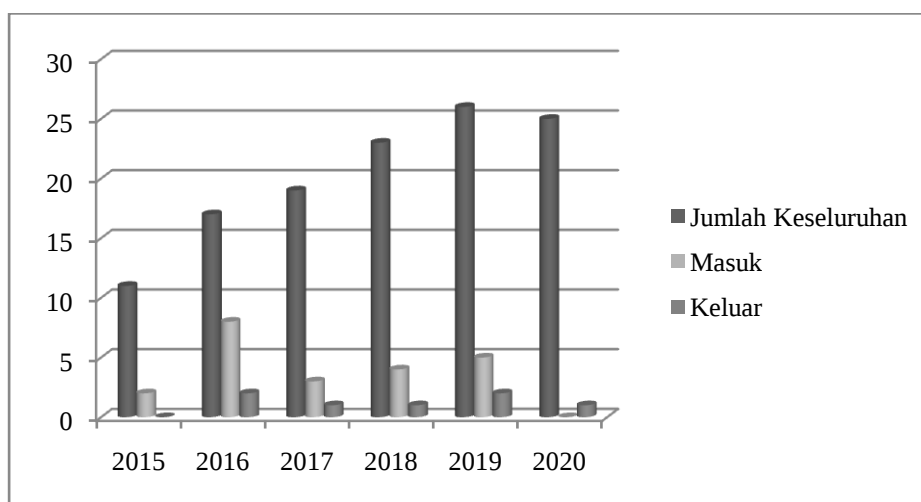
Pengelolaan sumber daya manusia yang memadai khususnya manajemen pegawai akan membantu para pengelola dan anggota koperasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan KSU Sejahtera Manutapen. Pengelolaan sumber daya manusia dapat ditempuh dalam langkah-langkah manajemen yang dimulai dari rekrutmen dan seleksi, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian prestasi kerja. Setiap langkah manajemen tersebut kemudian dievaluasi dengan melihat faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Tahap awal pengelolaan sumber daya manusia dimulai dengan rekrutmen dan seleksi. Berdasarkan pengamatan pendahuluan, ditemukan bahwa KSU Sejahtera Manutapen sudah memiliki perencanaan secara garis besar yang tertuang dalam visi-misi KSU Sejahtera Manutapen dan pembagian tugas dalam

setiap lini organisasi. Rekrutmen dan seleksi yang ada dilakukan dengan melihat kekurangan pegawai yang ada di KSU Sejahtera Manutapen. Namun sistem rekrutmen dan seleksi yang ada di KSU Sejahtera hanya diadakan bagi pegawai pada unit usaha kredit dan bukan pada semua unit usaha yang ada. Padahal secara umum KSU Sejahtera bergerak pada beberapa bidang usaha, namun penerimaan pegawai di KSU Sejahtera hanya didasarkan pada kekurangan pegawai pada unit usaha kredit yang ada.

Belum optimalnya sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang terorganisasi dengan baik juga terlihat dari perkembangan jumlah pegawai KSU Sejahtera Manutapen dalam enam tahun terakhir, yakni sejak 2015 hingga 2020. Adapun perkembangan jumlah pegawai dapat dilihat dalam gambar berikut:

Gambar 1.1
Perkembangan Jumlah Pegawai KSU Sejahtera Manutapen 2015-2020



Sumber: Olah Data Pegawai KSU Sejahtera Manutapen 2020

Berdasarkan Gambar 1.1, pegawai KSU Sejahtera Manutapen pada tahun 2015 berjumlah 11 pegawai dengan tambahan 2 pegawai pada tahun yang sama. Pada periode waktu tahun 2015-2020 KSU Sejahtera Manutapen mempunyai

jumlah pegawai paling banyak pada tahun 2019 yang mencapai 26 pegawai. Pada periode waktu yang sama jumlah penerimaan pegawai terbanyak terjadi pada tahun 2019 yakni sebanyak 5 orang, sedangkan jumlah pegawai yang keluar terbanyak terjadi pada tahun 2016 dan 2019 yakni 2 orang.

Pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen yang baik juga dapat dilihat dari penempatan para pegawainya. Berdasarkan wawancara awal dengan salah satu manajer operasional di KSU Sejahtera Manutapen, ditemukan bahwa pada umumnya pegawai hanya ditempatkan pada dua kelompok yakni bagian staf teller dan staf kredit. Pembagian ini hanya didasarkan pada jenis kelamin dari setiap pegawai yang ada. Pegawai perempuan yang berjumlah 3 (tiga) orang bekerja sebagai staf teller, sedangkan pegawai laki-laki yang berjumlah 20 (dua puluh) orang bekerja sebagai staf kredit. Pembagian ini sudah berlaku sejak lima tahun terakhir. Meskipun sebagian besar pegawai memiliki kualifikasi pendidikan Strata 1, namun hal itu bukan menjadi aspek utama dalam penempatan pegawai di KSU Sejahtera.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga didasarkan pada pelatihan dan pengembangan pegawai di KSU Sejahtera Manutapen. Berdasarkan kenyataan yang dilihat di KSU Sejahtera Manutapen, kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan belum sepenuhnya diterapkan bagi para karyawan. Memang seiring dengan perkembangan KSU Sejahtera Manutapen selama beberapa tahun terakhir, sudah terdapat berbagai wacana untuk melaksanakan program pelatihan dan pendidikan, namun hal itu belum direalisasikan mengingat banyak faktor internal yang masih

menjadi pertimbangannya, misalnya kondisi di mana pegawai sewaktu-waktu dapat mengundurkan diri, baik karena kemauan pribadi pegawai maupun karena tekanan dalam pekerjaan yang diemban. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengembangan pegawai yang dilakukan di KSU Sejahtera Manutapen belum berjalan optimal.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga berkaitan dengan standar penilaian prestasi yang ada di KSU Sejahtera Manutapen. Prestasi pegawai di KSU Sejahtera Manutapen dilihat dan diukur melalui capaian bulanan setiap pegawai dalam proses pencarian nasabah, pemberian pinjaman dan penagihan. Berdasarkan wawancara awal dengan salah satu manajer, diketahui bahwa masih banyak pegawai yang belum mencapai standar prestasi yang diharapkan. Contoh konkret terlihat pada tugas penagihan yang sering menjadi aspek yang paling rentan di antara aspek lainnya, di mana banyaknya tunggakan atau kredit macet para nasabah menjadi faktor penghambat bagi para pegawai untuk memenuhi besarnya pemasukkan minimum setiap hari yang diberlakukan di KSU Sejahtera Manutapen. Bahkan seringkali para pegawai harus menutupi kekurangan pemasukkan yang ada demi terpenuhinya standar pemasukkan minimum. Akibatnya, prestasi para pegawai sering dinilai kurang memuaskan dalam penilaian prestasi pegawai yang dilaksanakan setiap akhir bulan.

Berdasarkan pengamatan awal berkaitan dengan langkah-langkah manajemen yang telah diterapkan di KSU Sejahtera Manutapen, manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia belum sepenuhnya berjalan optimal. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen

membutuhkan strategi tata kelola yang tepat dalam mewujudkan visi dan misi, baik secara jangka panjang maupun jangka pendek.

KSU Sejahtera Manutapen sebagai sebuah organisasi membutuhkan strategi tata kelola sumber daya manusia dalam mengembangkan tenaga-tenaga yang berkualitas dan berkelanjutan, terus-menerus menyediakan orang-orang terbaik dengan perspektif segar untuk menopang berbagai tujuan organisasi. Oleh karena itu, tata kelola sumber daya manusia menjadi hal yang perlu dipertimbangkan menjadi strategi utama organisasi.

Penelitian tentang tata kelola organisasi telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan hasil yang berbeda-beda. Penelitian Subekti (2011) berjudul “Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Induk Koperasi ABC, Jakarta” Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi, misi dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan Induk Koperasi ABC sangat relevan dengan kegiatan bisnis di era informasi. Selain itu penelitian ini menghasilkan strategi *Maps* yang berguna sebagai visualisasi representative dari visi, misi dan strategi yang ditetapkan, serta adanya perincian mengenai tujuan dan ukuran yang dimuat pada *Key Performance Indicators* perusahaan.

Sudradjat (2008) melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta” memperoleh hasil bahwa kualitas kepegawaian belum optimal, kualitas kerja tim yang belum maksimal, adanya ambiguitas peranan pada pelayanan, ketidaksesuaian skill pegawai dan masih belum maksimalnya formulasi kebijakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian.

Penelitian oleh Firdaus (2008) berjudul “Keberlanjutan Kegiatan Koperasi dengan Studi Perbandingan Terhadap Koperasi Hasil Dampingan Lembaga Masyarakat Mandiri pada KSU ISM Mitra Bersama Iwul dan KSU Buana Jaya di Kabupaten Bogor” menunjukkan hasil bahwa faktor pendukung dalam pengelolaan koperasi pada kedua koperasi ini ialah terletak pada kepemimpinan lokal, partisipasi anggota yang aktif, pengembangan usaha dan adanya seorang manajer dan pendamping, dan faktor penghambat ialah permodalan dan sumber daya manusia.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, perlu dilakukan penelitian dengan judul **“Strategi Tata Kelola Sumber Daya Manusia di Koperasi Serba Usaha Sejahtera Manutapen Kecamatan Alak Kota Kupang”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran dari permasalahan yang ada di KSU Sejahtera Manutapen, perumusan masalah ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana tata kelola sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen?
3. Bagaimana solusi dalam pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan tata kelola sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen.
2. Mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen.
3. Menemukan solusi dalam pengelolaan sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia dan untuk memberi sumbangan bagi pengembangan bidang ilmu manajemen, khususnya Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Melalui penulisan ini juga, manfaat praktis yang ingin diberikan ialah:

- a. Bagi Pengelola KSU Sejahtera Manutapen.

Menjadi pedoman dan referensi baru dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia di KSU Sejahtera Manutapen.

- b. Bagi Manajer dan para Pegawai di KSU Sejahtera Manutapen

Sebagai pedoman untuk menjadi pegawai yang berkompeten dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan.