

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur secara merata, baik material maupun spiritual berdasarkan Pancasila. Pembangunan tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup serta terwujudnya kesejahteraan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Dalam usaha untuk mewujudkan kesejahteraan tersebut, diperlukan tindakan-tindakan terancang, nyata dan terarah. Salah satunya cara adalah dengan melakukan perbaikan dan peningkatan pembangunan di bidang ekonomi. Pembangunan ekonomi masyarakat dapat ditempuh melalui koperasi, karena koperasi merupakan lembaga ekonomi mikro yang dapat memberikan manfaat langsung bagi masyarakat yang menjadi anggotanya. Seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia pasal 33 ayat (1) menyatakan bahwa :
“Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.” Pernyataan tersebut ternyata sesuai dengan prinsip koperasi karena lebih mengacu pada kepentingan bersama untuk mencapai kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat luas dan juga dalam menjaga stabilitas perekonomian.

Koperasi merupakan badan usaha yang sangat dekat keberadaannya dengan masyarakat dan disamping itu koperasi juga sebagai perwujudan dari gerakan ekonomi rakyat yang bertindak sebagai wadah untuk menampung segala aspirasi, maka koperasi harus memiliki Sumber Daya Manusia yang baik dan berkualitas di

bidangnya demi tercapainya tujuan koperasi. Sumber Daya Manusia yang baik yaitu orang-orang yang mampu mengelolanya. Sumber Daya Manusia perannya sangat dominan, baik sebagai perencana maupun sebagai dari suatu organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) dimaksud adalah karyawan. Karyawan mempunyai peranan penting dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi melalui pencapaian sasaran dan tujuan, baik untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota maupun meningkatkan kemampuan koperasi untuk memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU).

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap organisasi, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Adapun pengertian kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) :

“Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Secara umum karyawan bekerja karena adanya dorongan akan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga karyawan akan semakin bersemangat bekerja bila mana hasil pekerjaannya memperoleh imbalan atau (*reward*) yang sepadan dengan apa yang dikerjakan tersebut pada koperasi. Namun selain memberikan imbalan koperasi perlu juga memberikan tindakan hukuman (*punishment*) kepada karyawan. Hukuman (*punishment*) diberikan kepada karyawan agar tidak melakukan kesalahan yang merugikan koperasi. Dan di harapkan dengan adanya hukuman (*punishment*) ini dapat menjaga kinerja karyawan dengan baik.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan di motori oleh seorang manajer. Dalam koperasi manajer adalah orang yang memegang jabatan tertinggi dari semua karyawan koperasi, di mana dia bekerja sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan pengurus. Manajer tersebut harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, dimana kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Sadili,2006:287). Dengan demikian seorang manajer yang menjalankan kepemimpinan juga harus mempengaruhi bawahannya untuk melakukan kegiatan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Meningkatkan keberhasilan koperasi tentu didukung kuat dengan partisipasi dari anggotanya itu sendiri, dan untuk mewujudkan hal itu maka dibutuhkan peran dari manajer ataupun pengurus serta karyawan dalam mewujudkan keberhasilan koperasi dalam hal peningkatan pelayanan dan yang lebih utama kesejahteraan anggotanya maka koperasi sebagai lembaga ekonomi perlu meningkatkan daya saingnya agar dalam menjalankan usahanya selalu berpondoman pada efisiensi dan efektifitas usaha adalah melalui pelaksanaan system manajemen yang baik.

System manajemen yang baik perlu ditunjang oleh kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan menyatukan berbagai keahlian, pengalaman kepribadian, motivasi setiap individu yang dipimpinnya dan mampu menjadi contoh yang baik bagi para pengikutnya (bawahan). Khususnya dalam penggunaan masalah yang relative pelik dan sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam

mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat.

Keberhasilan koperasi tentunya tidak lepas dari perangkat-perangkat koperasi yang mendukungnya. Pengurus adalah orang yang dipercaya Rapat Anggota (RA) untuk menjalankan tugas dan wewenangnya dalam menjalankan roda organisasi. Sehubungan dengan hal itu, maka pengurus wajib melaksanakan harapan dan amanah anggota yang disampaikan dalam forum Rapat Anggota (RA).

Pengurus koperasi dapat mengangkat Manajer dan diberi wewenang serta kuasa untuk mengelola usaha koperasi. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengangkatan seorang manajer oleh pengurus ditunjukan untuk melaksanakan tugas pengurus sehari-hari dibidang usaha koperasi dan bertanggungjawan kepada pengurus.

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa manajer harus memberikan arah kepada organisasi koperasi, menetapkan strategi, dan mengorganisasi sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, keberadaan manajer dimaksudkan untuk lebih mengoptimalkan usaha koperasi. Dan menjadi pemimpin yang baik untuk bawahannya (karyawan).

Adapun peranan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan menurut Mintzberg dalam Miftah Thoha (2007:265), diantaranya :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi
2. Peranan yang Berhubungan dengan Informasi
3. Peranan Pembuat Keputusan

Peranan kepemimpinan dalam koperasi adalah sesuatu yang penting, metode kinerja kerja yang baik dan penuh tanggung jawab akan menentukan pencapaian tujuan unit-unit usaha koperasi. Keterampilan dalam pengelolaannya sangat dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan dan melakukan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memberi figur yang baik, mampu mengarahkan, serta mengawasi karyawan dalam melaksanakan tugas agar terwujudnya pencapaian kinerja yang maksimal. Semakin baik pemimpin dalam memainkan perannya maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Koperasi Pegawai Rumah Sakit Mata Cicendo atau yang disingkat dengan KOPRUSMAT Cicendo, didirikan pada tanggal 3 April tahun 1981 dan telah memperoleh Badan Hukum No. 7228/BH/DK-10/1. Beralamat di Jln. Cicendo No. 4 Cicendo Bandung Jawa Barat. KOPRUSMAT Cicendo saat ini memiliki jumlah anggota sebanyak 471 orang. Pengurus sebanyak 5 orang, pengawas sebanyak 3 orang dan karyawan sebanyak 21 orang. Dalam pengelolaan koperasi sehari-hari pengurus mempercayai kepada seorang manajer sebagai pemimpin di KOPRUSMAT Cicendo. Dalam kegiatan organisasinya KOPRUSMAT Cicendo sedang dalam masa perkembangan setelah sempat mengalami vakum dan telah menjalankan beberapa unit usaha diantaranya :

- Usaha Utama :
 1. Minimarket (Cicendo Mart)
- Usaha Pendukung :
 1. Alat Tulis Kantor (ATK) dan Photocopy

2. Kantin (Toko)
 3. Café BarQ
- Usaha Tambahan :
 1. Usaha Simpan Pinjam
 2. Parkir
 3. Pengadaan Barang dan Jasa
 4. Pojok Kopi BarQ Caffee

Untuk menjalankan kegiatan usah tersebut manajer sebagai pemimpin yang mengelola KOPRUSMAT Cicendo sehari-hari dibantu oleh karyawan yang berada di bawahnya untuk menjalankan tiap-tiap unit usaha koperasi. Oleh karena itu manajer bertanggung jawab untuk mengelola dan memotivasi karyawannya dalam melayani dan memenuhi segala kebutuhan anggota. Maka manajer mempunyai peran penting terhadap kinerja karyawannya guna membantu berkembangnya organisasi koperasi dan menjaga kepercayaan anggota yang berperan sebagai pemilik dan juga pelanggan.

Agar dapat memberikan manfaat kepada anggota, Manajer sebagai pemimpin dalam koperasi harus mampu membimbing karyawan, memotivasi karyawan, mengawasi dan mengelola kegiatan usaha koperasi. Akan tetapi manajer KOPRUSMAT Cicendo belum sepenuhnya memberikan kontribusinya kepada karyawan sehingga karyawan belum melaksanakan tugasnya secara maksimal yang berdampak pada kegiatan unit usaha koperasi. Berikut ini dapat dilihat table perkembangan pendapatan kegiatan usaha yang dilakukan oleh KOPRUSMAT Cicendo selama periode 2014-2018.

Table 1.1 : Perkembangan Pendapatan Kegiatan Unit Usaha KOPRUSMAT Cicendo Tahun 2014-2018

No	UNIT USAHA	TAHUN									
		2014		2015		2016		2017		2018	
		(Rp)	K/P	(Rp)	K/P	(Rp)	K/P	(Rp)	K/P	(Rp)	K/P
1.	Sumpam Pinjam	78.323.295	-	100.806.466	27	82.510.548	(18)	28.143.454	(66)	41.523.584	48
2.	Parkir	-2.182.426	-	78.614.895	3702	311.261.219	296	218.223.338	(30)	109.959.082	(50)
3.	Toko "Cicendo Mart 2"	17.666.028	-	64.389.132	264	53.011.798	(18)	39.228.716	(26)	73.323.024	87
4.	Cicendo Mart 1	-	-	-	-	132.079.177	-	202.478.378	53	235.086.606	16
5.	Fotocopy	-	-	-	-	17.346.370	-	163.179.796	841	121.747.534	(25)
6.	Pengadaan Barang dan Jasa	5.047.124	-	34.220.771	578	56.845.019	66	34.550.355	(39)	100.229.483	190
7.	Majalah Mata	19.093.000	-	13.945.000	(27)	-9.711.000	(170)	-	-	-	-

Sumber : Laporan Tahunan RAT KOPRUSMAT 2013-2018, diolah

Berdasarkan table 1.2 dapat terlihat pendapatan tiap unit usaha KOPRUSMAT Cicendo tahun 2014-2018 yang mengalami fluktuatif atau cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2016 koperasi telah membuat dua unit usaha baru yaitu unit usaha minimarket atau yang disebut dengan Cicendo Mart dan unit usaha fotocopy dimana pendapatan dari kedua unit usaha baru ini mengalami kenaikan yang signifikan dan bahkan mampu mempengaruhi kenaikan Sisa Hasil Usaha (SHU). Namun pada tahun 2018 unit usah fotocopy mengalami penurunan pendapatan dikarenakan adanya kerusakan pada mesin fotocopy sehingga pelayanan yang dilakukan juga menurun belum lagi dengan pembelian mesin fotocopy yang jumlahnya tidak sedikit. Di tahun yang sama yaitu tahun 2018 juga dibagian unit parkir selama tiga tahun mengalami penurunan dikarenakan system parkir (perlengkapan parkir) mengalami kerusakan dan juga dari pihak RS

Cicendo telah membuat system baru yang mengakibatkan unit parkir mengalami penurunan yang cukup signifikan.

Kemudian adanya penambahan unit usaha koperasi ditiap tahunnya agar memenuhi kebutuhan anggota, patisipasi anggota dan pembeli belum mampu bekerja secara maksimal. pada nyataannya masih terdapat beberapa unit usaha yang mengalami penurunan. Diduga hal ini terjadi karena penurunan kinerja karyawan yang disebabkan akibat kurangnya peranan manajer dalam pengelolaan unit usaha koperasi dan juga kurangnya kedekatan atasan dan bawahan sehingga karyawan kurang memiliki motivasi untuk bekerja secara maksimal. Dimana pekerjaan dilakukan oleh karyawan koperasi sebagai pengelola unit mengalami penurunan baik berupa pelayanan maupun penjualan, yang disebabkan oleh karyawan yang sering datang terlambat dan pulang tidak tepat pada waktunya, karena tidak sesuai dengan peraturan jam operasional yang telah ditetapkan.

Manajer yang dipercaya oleh pengurus dapat memimpin karyawan yang bekerja di tiap unit usaha seharusnya dapat mempengaruhi karyawan sebagai pengelola kegiatan usaha koperasi yang masih belum optimal. Dimana karyawan sebagai pengelola harus dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya dengan mematuhi peraturan yang berlaku, membuat laporan hasil kerja dengan teliti. Dengan demikian manajer memegang peranan yang sangat penting terhadap kinerja karyawan koperasi yang dipilih untuk dapat mengelola kegiatan usahanya. Kualitas kinerja karyawan dipresepikan baik apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan mampu membantu organisasi koperasi mencapai tujuannya yaitu mensejahterakan anggota. Akan tetapi pada

pelaksanaannya karyawan di KOPRUSMAT Cicendo kurang baik melaksanakan tugas dan kewajibannya, sebagai pengelola kegiatan usaha koperasi. Oleh karena itu maju dan berkembangnya organisasi tergantung kepada peranan kepemimpinan manajer dalam mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya.

Berdasarkan hasil survey pendahulu, kurangnya perhatian manajer terhadap pada karyawan atau bawahannya yang mengakibatkan kurang adanya motivasi dari karyawan. Walaupun dalam kerja dilapangan ada coordinator tiap unit usaha dan juga CCTV yang melengkap fasilitas yang diberikan koperasi kepada manajer, namun yang menjadi tolak ukur rasa percaya diri, termotivasi, dan rasa segan yaitu dengan kehadiran manajer yang mampu membuat karyawan bekerja secara maksimal.

Sampai saat ini dalam pelaksanaan operasionalnya karyawan sudah bekerja sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Namun untuk ketepatan waktu dan peraturan yang telah ditetapkan masih adanya karyawan yang menyepelekan hal tersebut. Seperti masuk kerja tidak tepat pada waktunya padahal sudah berlakunya pemotongan gaji jika karyawan datang terlambat. Jadi belum timbulnya kesadaran dari karyawan. Adapun kinerja karyawan pada koperasi ini untuk persoalan pengajian karyawan masih dibawah UMR. Dimana karyawan digaji perbulan rata-rata dibawah 2jt. Dan belum mendapatkan fasilitas seperti BPJS dan K3. Pemberian bonuspun masih dilakukan secara merata pada setiap karyawan. Tentu ini menjadi permasalahan dalam hal pengupahan bagi pencapaian keberhasilan koperasi karena dapat mengganggu semangat kerja karyawan tersebut sehingga membuat kinerja karyawan menjadi menurun. Tentunya hal ini mempengaruhi motivasi bekerja

karyawan itu sendiri sehingga karyawan belum sungguh-sungguh melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya dengan sepenuhnya. Oleh karena itu manajer harus terus berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena hal itu sangat penting dalam menghasilkan karyawan yang berprestasi sehingga dengan begitu tujuan koperasi dapat tercapai.

Peranan manajer disini adalah menjalankan tugasnya dengan baik menjadi seorang pemimpin bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang mampu menjadi coordinator yang baik, menjadi pengawas yang bijaksana, mampu mengelola unit usaha koperasi, seorang pembuat kebijakan yang handal, dan menjadi figure yang mampu memotivasi dan membimbing karyawan. Manajer belum sepenuhnya melaksanakan wewenangnya. Dimana manajer kurang berkontribusi langsung dalam pencapaian dilapangan yang artinya manajer bekerja full di dalam ruangan (sekre/kantor). Sesekali mengecek keadaan tiap unit usaha koperasi manajer masih belum dapat terjun langsung sehingga masih kurangnya pengontrolan di beberapa unit usaha seperti unit usaha parkir yang rentan akan miss komunikasi dan manipulasi keuangan yang dihasilkan. Karena sistemnya manajemen yang mengandalkan kepercayaan karyawan pada unit usaha parkir. Dengan koperasi yang dalam keadaan berkembang dan juga unit usaha koperasi yang terus menerus mengalami perluasan nyatanya belum dapat manajer kelola dengan baik. Dalam bidang waserda yaitu Cicendo Mart Buktinya koperasi masih belum mampu menyediakan secara penuh kebutuhan anggota dan nonanggota sebagai pelanggan. Dan beberapa unit lainnya yang memiliki masalah sendiri yang masih belum matang dan harus terus ditingkatkan lagi demi tercapainya tujuan koperasi.

Tentunya hal ini akan membuat anggota akan memilih alternative lain selain berbelanja di koperasi. Sehingga tentunya partisipasi anggota berkurang. Belum lagi masih terdapat program kerja yang belum terealisasikan.

Menyadari betapa pentingnya kinerja karyawan dan peran manajer dalam memajukan KOPRUSMAT Cicendo untuk mencapai tujuannya, maka peneliti telah merumuskan masalah yaitu **“Peran Manajer Sebagai Pemimpin Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan”** pada Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dalam uraian dalam latar belakang, maka pokok permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana peran manajer sebagai pemimpin pada Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.
3. Bagaimana peran manajer sebagai pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan dalam menjawab identifikasi masalah untuk mengetahui :

1. Peran manajer sebagai pemimpin Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.
2. Kinerja Karyawan Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.
3. Peran manajer sebagai pemimpin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembangunan ilmu pengetahuan khususnya Manajer Sumber Daya Manusia dan ilmu perkoperasian pada umumnya.

1.4.2 Aspek Guna Laksana

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengurus manajer maupun karyawan di Koperasi Pegawai RS Mata Cicendo (KOPRUSMAT) Cicendo serta pihak lain yang terkait dalam meningkatkan kinerja karyawan.