

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian Indonesia pada masa pandemi Covid19 cukup mengalami banyak tantangan. Pertumbuhan ekonomi yang buruk dan bahkan minus harus diperhatikan dengan sebaik mungkin agar kesejahteraan masyarakat dapat terjamin. Peran Koperasi sangat dibutuhkan dan diharapkan dapat menjadi penggerak ekonomi Indonesia.

Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian yaitu:

“Bahwa Koperasi, baik sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.”

Koperasi diharapkan dapat menjadi soko guru perekonomian Indonesia, yang bermakna bahwa Koperasi menjadi “penyangga utama” perekonomian. Oleh karena itu keberadaan koperasi harus dikembangkan serta ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas agar dapat berperan aktif secara maksimal dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat sesuai dengan tujuan koperasi yang dapat ditemukan dalam Pasal 3 UU No.25 Tahun 1992 yang berbunyi:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan

perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945”

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, koperasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Sejak awal abad ke-20, SDM telah diposisikan menjadi yang terutama, bahkan sudah ditetapkan sebagai “*human capital*” di mana manusia dipandang sebagai modal yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu SDM di koperasi harus dikelola dengan baik agar keberadaan koperasi tidak melemah.

Sumber daya manusia yang baik adalah sumber daya yang mampu memberikan kinerja terbaik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Edison, dkk., (2016:190) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan harus diperhatikan agar tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Namun, keberhasilan suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh karyawan, tetapi dipengaruhi pula oleh pemimpin yang berada di dalamnya. Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi memerlukan pemimpin yang dapat memberikan dorongan dan arahan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam perusahaan. Apabila pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka kinerja karyawan akan tinggi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang

efektif, yaitu pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan karyawan.

Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai sifat dan sikap seorang pemimpin dalam mengelola perusahaan dengan cara mempengaruhi karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kemampuan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dapat lebih mudah dalam membangun motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya tergantung pada gaya kepemimpinan tersebut.

Menurut Robbins dalam Astria Khairizah, dkk (2015:1270) mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Rendyka Dio (2017:190) Bagi karyawan dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan akan membuat mereka terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pemimpin berperan aktif dalam meningkatkan motivasi diri karyawan untuk meningkatkan kinerja sehingga yang menjadi dalam tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Mahsun (dalam Yohanes dan Chusnul 2020:57) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan/pendidikan, motivasi, lingkungan, disiplin, peraturan dan yang terpenting adalah dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin baik maka pemimpin tersebut akan mendapatkan kinerja terbaik dari para karyawan. Semakin tinggi kinerja yang diberikan oleh karyawan, semakin mudah suatu perusahaan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu peran pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi karyawannya untuk dapat bekerjasama dan bekerja secara produktif sangatlah penting agar hasil kerja dapat maksimal.

Koperasi Tandangsari merupakan koperasi serba usaha yang memiliki lima bidang yaitu Usaha Sapi Perah, Usaha Simpan Pinjam, Usaha Pakan Ternak dan Sapronak, Pelayanan Kesehatan Hewan dan Inseminasi Buatan (IB), Jasa Sapi Perah. KSU Tandangsari berlokasi di Komplek Pasar Tanjungsari No.50 Desa Jatisari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. Semua unit usaha yang ada di KSU Tandangsari harus dikelola dengan baik, oleh karena itu koperasi harus memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi karena SDM merupakan salah satu kunci yang menentukan perkembangan koperasi. Kinerja karyawan harus dipertahankan agar koperasi dapat mencapai tujuan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat didorong dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik.

Pengelolaan koperasi harus dilakukan secara demokratis, yang mana pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggota melalui pengurus yang menjadi wakil anggota. Seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian Pasal 31 menyatakan bahwa:

“Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan Koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa.”

Oleh karena itu pengurus sebagai pengelola harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik karena pengurus bertanggung jawab akan pertumbuhan dan perkembangan koperasi. Perkembangan koperasi dapat dilihat dari pencapaian hasil kerja dari tahun ke tahun. Berikut rekapitulasi perkembangan hasil kerja KSU Tandangsari dari tahun 2016-2020.

Tabel 1. 1 Perkembangan Hasil Kerja KSU Tandangsari Tahun 2016-2020

No	Tahun	Rencana Anggaran (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Pencapaian (%)
1	2016	60.670.657.000	56.962.032.330	93,89
2	2017	58.990.079.125	57.632.606.128	97,70
3	2018	60.467.659.230	58.649.786.424	96,99
4	2019	61.777.971.194	59.806.994.038	96,81
5	2020	63.043.545.077	60.092.659.782	95,32

Sumber: Laporan RAT KSU Tandangsari 2016-2020

Data pada tabel di atas merupakan hasil dari kinerja kolektif pengurus dan juga karyawan, dapat dilihat bahwa perkembangan hasil kerja yang diperoleh dari pendapatan usaha seperti Unit Usaha Sapi Perah, Unit Simpan Pinjam, Unit Usaha Pakan Ternak&Sapronak, dan juga Jasa Sapi Perah tidak mencapai rencana anggaran

yang telah ditetapkan, bahkan persentase pencapaian hasil kerja menurun dari tahun ke tahun. Kinerja usaha memiliki hubungan dengan kinerja karyawan karena karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi bukan hanya tergantung pada sarana dan prasarana yang memadai, tetapi bergantung juga pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan dapat meningkat maka pengurus koperasi harus dapat mendorong dan mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja dengan optimal demi kelancaran pencapaian tujuan koperasi dengan gaya kepemimpinan yang efektif.

Adapun kontribusi pendapatan dari beberapa unit usaha yang telah disebutkan di atas sebagai berikut:

1. Unit Usaha Sapi Perah

- Tahun 2016, penjualan susu sebesar Rp. 40.995.247.600
- Tahun 2017, penjualan susu sebesar Rp. 41.455.785.826
- Tahun 2018, penjualan susu sebesar Rp. 42.163.636.878
- Tahun 2019, penjualan susu sebesar Rp. 42.130.516.416
- Tahun 2020, penjualan susu sebesar Rp. 43.883.757.873

2. Unit Simpan Pinjam

- Tahun 2016, penerimaan jasa sebesar Rp.1.504.832.522
- Tahun 2017, penerimaan jasa sebesar Rp.1.785.533.449
- Tahun 2018, penerimaan jasa sebesar Rp.2.106.408.330
- Tahun 2019, penerimaan jasa sebesar Rp.2.510.796.522

- Tahun 2020, penerimaan jasa sebesar Rp.2.606.458.951

3. Unit Usaha Pakan Ternak&Sapronak

- Tahun 2016, penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp.10.371.624.500
- Tahun 2017, penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp.10.970.387.500
- Tahun 2018, penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp.11.726.735.050
- Tahun 2019, penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp.12.227.250.160
- Tahun 2020, penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp.10.750.850.793

4. Jasa Sapi Perah

- Tahun 2016, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp.351.165.860
- Tahun 2017, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp.357.774.865
- Tahun 2018, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp.386.669.371
- Tahun 2019, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp.305.250.000
- Tahun 2020, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp.483.738.250

Saat melakukan survey pendahuluan melalui wawancara dan dalam laporan RAT tahun 2016-2020 ditemukan permasalahan-permasalahan terkait dengan kinerja karyawan pada masing-masing unit usaha diantaranya sebagai berikut:

1. Pada unit usaha sapi perah, ketelitian karyawan masih harus ditingkatkan karena masih ada kesalahan dalam menginput data penjualan dan data penerimaan susu dari anggota yang tidak akurat sehingga terkadang karyawan dan anggota saling menyalahkan.

2. Pada unit usaha simpan pinjam, karyawan yang menjadi petugas lapangan kurang selektif dalam menganalisa kesanggupan bayar.
3. Pada unit usaha pakan ternak, karyawan perlu meningkatkan komunikasi yang berkaitan dengan pengadaan barang atau bahan baku. Selain itu karyawan terkadang kurang selektif dalam merubah komposisi pakan.
4. Pada divisi kesehatan hewan, kapasitas petugas keswan yang berkaitan dengan kemajuan teknologi dan disiplin ilmu peternakan masih harus ditingkatkan.
5. Jumlah ketidakhadiran yang masih harus dikurangi. Dalam rekapitulasi absen terlihat bahwa masih banyak karyawan yang alfa dan masuk setengah hari kerja. Hal ini menggambarkan kinerja karyawan yang belum sesuai harapan. Diduga karena pengurus kurang tegas dalam memberikan teguran kepada karyawan yang tidak hadir dan karyawan yang terlambat bekerja. Salah satu karyawan mengatakan bahwa ia selalu diberikan toleransi jika terlambat datang dan tidak ada potongan gaji jika tidak masuk bekerja. Selain itu sistem absensi masih manual, sehingga rekapan absen berceceran yang mengakibatkan sulit untuk melakukan evaluasi terkait kehadiran karyawan karena ada beberapa rekapan absen bulanan yang hilang.
6. Karyawan terkadang dipindah-pindahkan ke divisi usaha lain dengan jabatan yang berbeda dan diluar keahlian karyawan tersebut tanpa alasan yang jelas. Kemungkinan hal ini membuat karyawan merasa tidak nyaman dan harus

mengalami penyesuaian kembali dari nol karena perpindahan tersebut tidak disertai dengan pemberian pelatihan sehingga kinerja karyawan terhambat.

Berdasarkan fenomena yang ada, maka dilakukan penelitian lebih mendalam yang berjudul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Pengelola dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan”** (Studi Kasus pada Koperasi Serba Usaha Tandangsari Kabupaten Sumedang)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja karyawan KSU Tandangsari.
2. Bagaimana gaya kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari.
3. Upaya-upaya apa yang harus dilakukan terkait gaya kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari agar kinerja karyawan meningkat.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan yang ada di KSU Tandangsari terkait dengan gaya kepemimpinan pengurus.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Tandangsari.
2. Gaya kepemimpinan pengurus di Koperasi Serba Usaha Tandangsari.
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan terkait dengan gaya kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari agar kinerja karyawan meningkat.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan koperasi dan juga ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi kepada KSU Tandangsari sebagai bahan untuk pengambilan keputusan yang terkait dengan gaya kepemimpinan pengurus dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk penelitian lain yang akan meneliti lebih lanjut.

IKOPIN