

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia terus membangun dan mengembangkan perekonomiannya. Dalam pembangunan dan pengembangan perekonomian Indonesia memiliki beberapa pelaku kegiatan ekonomi utama, yaitu Koperasi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Koperasi sebagai salah satu badan usaha yang memiliki keunikan dan ciri khas tersendiri, harus mampu mandiri dan mengelola usahanya dengan melakukan perubahan-perubahan strategis sehingga dapat berkontribusi lebih terhadap perekonomian di Indonesia. Koperasi di Indonesia bukan hanya sebagai badan usaha ekonomi, melainkan sebagai filosofi. Sebagai filosofi, di dalam koperasi terdapat nilai-nilai keutamaan seperti kesetaraan, keadilan, kejujuran, keterbukaan, kemandirian, dan solidaritas. Sebagai badan usaha ekonomi, koperasi adalah jenis usaha yang demokratis dan adil karena mementingkan orang (bukan modal) dan bergerak dari skala yang paling kecil hingga paling besar.

Koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian negara. Koperasi diharapkan dapat berperan dan membantu melaksanakan kegiatan pembangunan. Diantaranya ikut berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan usaha guna meningkatkan perekonomian nasional. Koperasimempunyai tujuan seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian bab II pasal 3

bahwa :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 berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Keberhasilan suatu usaha koperasi tergantung kepada pengelola dan pelaksanaannya dalam memainkan peranannya mengelola usaha maupun menyangkut hubungan dengan karyawan dan anggota yang dilayaninya. Peran sebenarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan oleh pengurus didalam menjalankan kewajiban-kewajibannya. Peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang timbul karena suatu jabatan tertentu.

Sebagaimana diketahui menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 21 dinyatakan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri dari: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Ketiga perangkat organisasi ini bertugas mengembangkan kerja sama sehingga membentuk suatu kesatuan sistem pengelolaan dalam organisasi koperasi. Untuk menuju ke arah itu, diperlukan komitmen perangkat organisasi terhadap sistem kerja yang telah disepakati. Yang menjadi tumpuan utama dalam pencapaian keberhasilan koperasi terletak pada pengurus koperasi. Dimana para pengurus harus mampu mengelola koperasi agar dapat tumbuh dan berkembang.

Pengurus yaitu mereka yang bertugas mengelola koperasi sesuai amanat Rapat Anggota dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Oleh karenanya dibutuhkan sumber daya manusia (pengurus) yang handal dan kompeten untuk

mengisi jabatan sebagai pengurus koperasi, mengingat pentingnya peranan pengurus dalam sebuah organisasi koperasi.

Pengurus koperasi yang pada umumnya terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara perlu bersinergi dengan pihak internal lainnya seperti pengawas, anggota dan karyawan sehingga kinerja masing-masing dapat berjalan dengan optimal. Pengurus koperasi diharapkan dapat memimpin usaha koperasi diantaranya dapat memberikan pelayanan kepada anggota koperasi dengan baik. Dengan adanya pelayanan yang baik secara tidak langsung akan meningkatkan manfaat yang diterima oleh anggota dan peningkatan pendapatan usaha koperasi. Pendapatan usaha koperasi yang meningkat akan menambah aset yang dimiliki oleh koperasi, sehingga mampu mengembangkan usaha-usaha yang telah ada di koperasi.

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan pada perusahaan koperasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan dan kemampuan organisasi koperasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama dalam pemanfaatan sumber daya karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Kinerja karyawan yang baik tidak akan tercapai dengan mudah, karena diperlukan adanya suatu kerjasama antara pihak-pihak yang berkaitan, dalam hal ini antara karyawan dengan Pengurus. Kerjasama tersebut akan menjadi salah satu faktor yang menunjang tercapainya tujuan koperasi, dengan adanya kinerja yang baik dari para karyawan akan memudahkan dalam hal pelayanan dan pemenuhan

kebutuhan anggota koperasi. Kinerja karyawan tidak saja dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan, seperti fasilitas kerja, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja atau pimpinan. Tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan seperti kemampuan dari karyawan itu sendiri.

Guna mencapai kinerja yang baik dari karyawan, maka dituntut peran pengurus dalam memberikan motivasi kepada karyawan dengan memperhatikan apa-apa saja yang dibutuhkan olehnya seperti gaji yang layak, tunjangan, penghargaan terhadap kinerja, diklat, dan lainnya. Selain itu pengurus sebagai pemimpin harus dapat mengarahkan karyawannya untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pembuatan keputusan ataupun kegiatan lain yang menunjang pada pencapaian tujuan organisasi koperasi seperti melayani anggota pada unit usaha koperasi. Apabila semakin baik pengurus dalam memainkan perannya maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Demikian halnya dengan KUD Sinarjaya Ujungberung yang beralamat di Jl. AH. Nasution No. 260 Ujungberung Bandung. Pengurus memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi secara garis besar, seperti memimpin usaha koperasi diantaranya dapat memberikan pembinaan dan pengarahan kepada karyawan mengenai perkembangan koperasi.

KUD Sinarjaya Ujungberung memiliki tiga unit usaha dengan Badan Hukum No. 6586/PAD/KWK/10/IV/1996 unit usaha tersebut adalah Unit peternakan dan

perdagangan berupa unit sapi perah dan unit makanan ternak, unit simpan pinjam, unit jasa kemitraan berupa *Payment Point* (PP) Listrik.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan cara mewawancarai beberapa orang yaitu pengurus, karyawan, dan anggota terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan bahwa masih rendahnya kinerja karyawan di koperasi. Adapun fenomenanya antara lain yaitu kurang maksimalnya karyawan dalam melayani anggota sehingga menyebabkan anggota merasa tidak puas akan pelayanan yang diberikan, kurangnya pengawasan pengurus terhadap keberlangsungan pekerjaan karyawan, tidak adanya pelatihan rutin yang dilakukan pengurus terhadap karyawan, kurangnya pembinaan dan pengarahan dari pengurus kepada karyawan menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan, tidak adanya absensi kehadiran untuk pengurus.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kurang maksimalnya kinerja karyawan koperasi dapat menyebabkan kurang optimalnya unit usaha yang sedang dijalankan.

KUD Sinarjaya Ujungberung merupakan koperasi Unit Desa yang sampai saat ini beranggotakan 70 orang. KUD Sinarjaya Ujungberung mengelola 3 unit usaha yaitu : Unit Perternakan dan Perdagangan, Unit Simpan Pinjam, Unit Jasa Kemitraan. Demi terlayani kebutuhan anggota dan non anggota KUD Sinarjaya Ujungberung menjalankan 3 unit usaha sekaligus, dalam menjalankan aktivitas koperasi, KUD Sinarjaya Ujung Berung dikelola oleh 3 orang pengurus dan 18 orang karyawan.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Koperasi Unit Desa Sinarjaya Ujungberung Tahun 2014-2018

Tahun	Karyawan (Orang)				Jumlah Karyawan (Orang)
	Bag. Umum, Administrasi	Unit Peternakan	Unit Simpan Pinjam	Unit Jasa Kemitraan	
2014	3	3	4	15	25
2015	3	3	3	14	23
2016	2	4	3	10	19
2017	2	4	4	8	18
2018	2	4	4	8	18

Sumber: Buku RAT Koperasi Unit Desa Sinarjaya Ujungberung tahun 2014- 2018

Berdasarkan tabel 1.1 dinyatakan bahwa jumlah karyawan pada KUD Sinarjaya Ujungberung mengalami penurunan tiap tahun, pada tahun 2014 jumlah karyawan sebanyak 25 orang karyawan, tahun 2015 sebanyak 23 orang karyawan, 2016 sebanyak 19 orang karyawan, 2017 sebanyak 18 orang karyawan, 2018 sebanyak 18 orang karyawan. Dengan menurunnya jumlah karyawan tentu akan ada penambahan dan tanggung jawab bagi karyawan sehingga seringkali menimbulkan ketidaknyamanan kerja karyawan. Dengan jumlah karyawan yang tidak sebanding dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan KUD Sinarjaya Ujungberung. Selain itu tidak ada kordinasi antara karyawan dan pengurus pada unit usaha peternakan karena karyawan merasa dengan jumlah karyawan yang terlalu sedikit untuk melakukan pekerjaan yaitu mengangkut hasil perasan susu sapi kesetiap anggota atau peternak sapi yang jaraknya tidak berdekatan sehingga menghabiskan banyak waktu dan karyawan juga harus menjualkan susu ke konsumen dan ke pabrik

sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan jumlah karyawan yang tersedia maka akan mempengaruhi kinerja karyawan seharusnya pengurus perlu memperkirakan jumlah SDM yang tepat untuk melakukan pekerjaan tersebut agar hasil pekerjaan karyawan akan maksimal .

Tabel 1.2 Perkembangan Pendapatan Koperasi Unit Desa (KUD) Sinarjaya Ujungberung Tahun 2014-2018

Tahun	Unit Peternakan (Rp)	Unit Simpan Pinjam (Rp)	Unit Jasa Kemitraan (Rp)	Pendapatan (Rp)
2014	151.572.802	430.896.948	511.029.910	1.093.499.660
2015	459.638.596	534.034.565	503.535.700	1.497.208.861
2016	548.860.102	580.700.680	420.715.950	1.550.276.732
2017	579.634.163	604.172.005	306.693.800	1.490.499.968
2018	614.334.026	629.369.840	233.659.500	1.477.363.366

Sumber: Laporan keuangan Koperasi Unit Desa Sinarjaya Ujungberung tahun 2014-2018

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa perkembangan pendapatan dari masing-masing unit mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya, pada unit usaha peternakan dari tahun 2014-2018 pendapatannya mengalami kenaikan, pada unit simpan pinjam dari tahun 2014-2018 mengalami kenaikan, pada tahun 2017 tetapi pada unit usaha jasa kemitraan mengalami penurunan dari tahun ke tahun disebabkan karna kurang maksimalnya karyawan dalam melayani anggota seharusnya karyawan lebih mengutamakan dalam pelayanannya terhadap anggota karena anggota sebagai pemilik dan pengguna koperasi sehingga anggota tidak memanfaatkan pelayanan usaha koperasi berarti karyawan tidak melakukan apa yang harus dilakukan atau ditugaskan yaitu seharusnya karyawan melayani anggota dengan baik tetapi hal tersebut tidak dilakukan oleh karyawan selain itu

pengurus tidak melakukan pengawasan secara langsung kepada karyawan saat bekerja sehingga tidak ada teguran atau sanksi yang diberikan kepada karyawan yang tidak melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kurang maksimalnya kinerja karyawan koperasi dapat menyebabkan rendahnya peran serta anggota dalam pemanfaatan pelayanan usaha yang ada dikoperasi. Dari tabel tersebut dapat dinyatakan tidak adanya kenaikan pendapatan setiap tahunnya pada unit usaha koperasi tertentu karena kinerja karyawan yang tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya khususnya pada unit usaha Jasa Kemitraan (*Payment Point* Listrik), hal ini diduga karena pelayanan karyawan yang belum optimal.

Tabel 1.3 Perkembangan Jumlah Penyaluran Kredit ke Anggota yang diberikan oleh USP Koperasi Unit Desa Sinarjaya Ujungberung tahun 2014-2017

Tahun	Jumlah Penyaluran Kredit (Rp)		Persentase (%)
	Target	Realisasi	
2014	2.300.000.000	2.126.596.500	92,4
2015	2.500.000.000	2.330.050.000	93,2
2016	2.800.000.000	2.574.500.000	91,9
2017	3.000.000.000	2.797.300.000	93,2

Sumber: Laporan keuangan Koperasi Unit Desa Sinarjaya Ujungberung tahun 2014-2017

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut dapat diketahui tingkat persentase jumlah penyaluran kredit ke anggota Koperasi Unit Desa SinarJaya Ujungberung dan kepada non anggota mengalami peningkatan setiap tahunnya, akan tetapi tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan pada awal penyusunan rencana awal di Rapat Anggota Tahunan. Pencapaian realisasi dari target awal jumlah penyaluran

kredit ke anggota tahun 2014 sebesar 92,4%, tahun 2015 sebesar 93,2%, tahun 2016 sebesar 91,9%, dan tahun 2017 sebesar 93,2%. Tidak ada upaya yang dilakukan oleh karyawan ataupun pengurus untuk memecahkan ataupun mencari penyebab terjadinya tidak tercapai target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak mampu memecahkan masalah pekerjaan yaitu bagaimana cara agar target yang telah ditetapkan tercapai selain itu pengurus juga kurang menjalankan peran sebagai arus informasi seharusnya pengurus memberikan masukan atau informasi bagaimana cara memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawan dan membantu mencari cara bagaimana agar karyawan percaya untuk menyimpan dan meminjam kepada koperasi.

Tabel 1.4 Rekapitulasi Kehadiran dan Kemangkiran karyawan KUD Sinarjaya Ujungberung Tahun 2014-2017

Tahun	Efektif Bekerja (Hari)	Jumlah Absensi (Tahun)			Total Jumlah Absensi (Tahun)	Presentase Ketidakhadiran (%)	Presentase Kehadiran (%)
		Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan/Alpa			
2014	241	35	45	23	103	42,7	57,3
2015	241	28	37	28	101	42	58
2016	243	26	33	27	86	35,4	64,6
2017	239	32	39	26	97	40,6	59,4
2018	240	29	42	29	100	41,7	58,3

Sumber : Hasil rekapitulasi absensi karyawan KUD Sinarjaya Ujungberung Tahun 2014-2018

Tabel 1.4, menunjukkan bahwa persentase kehadiran karyawan mengalami penurunan walaupun sempat terjadi kenaikan ditahun sebelumnya begitupun tingkat kemangkirannya. Pada tahun 2014 presentase kehadiran sebesar 57,3% dan kemangkiran 42,7%, tahun 2015 sebesar 58% dan kemangkiran 42%, tahun 2016 64,6% dan kemangkiran 35,4%, tahun 2017 59,4% dan kemangkiran 40,6%,

tahun 2018 sebesar 58,3% dan kemangkiran 41,7%. Presentase kehadiran menunjukkan bahwa setiap tahun terjadi kemangkiran. Tingginya tingkat kemangkiran akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Rendahnya tingkat kehadiran karyawan menggambarkan rendahnya kinerja karyawan, sehingga akan mempengaruhi hasil kerja. Ini terjadi karena kurang berjalannya peranan yang dilakukan oleh pengurus KUD Sinarjaya Ujungberung karena tidak menentukan sanksi kepada karyawannya yang mangkir sehingga membuat karyawan tidak takut untuk tidak hadir ke koperasi untuk bekerja dan juga pengurus perlu memberikan informasi kepada pengawas, anggota dan karyawannya sendiri mengenai tingkat kehadiran karyawan agar karyawan dapat memperbaiki dan tidak melakukan kemangkiran lagi terutama dengan alasan tanpa keterangan.

Berdasarkan pengamatan ketika di lapangan kurangnya disiplin karyawan karena masih terdapat karyawan yang tidak tepat waktu datang untuk bekerja, karyawan cenderung mengabaikan pekerjaan pada saat pengurus tidak berada ditempat. Dalam hal ini selaku pengurus harus dapat mendorong kinerja para karyawan dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para karyawan untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan dari KUD Sinarjaya Ujungberung.

Permasalahan pengurus untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya peran yang meningkatkan kinerja karyawan misalnya peranan pribadi, peranan membuat keputusan, peranan sumber informasi. Peranan pribadi pengurus masih kurang berjalan seperti pengurus masih jarang terlihat

berada di koperasi pada saat jam kerja karna menurut pengurus di KUD Sinarjaya Ujungberung bahwa pengurus tidak diwajibkan untuk hadir di koperasi. Dengan peraturan seperti itu membuat pengurus tidak selalu hadir kapan saja ke koperasi dan itupun akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karna karyawan akan bekerja secara tidak maksimal. Dalam peranan ini pengurus diharapkan menjadi figur atau contoh bagi karyawan dan dalam peranan ini juga pemimpin bisa memberikan perintah, bimbingan, pengarahan, dan memberi petunjuk bagi karyawan.

Peranan pembuat keputusan belum berjalan dengan semestinya karena pengurus masih sulit untuk mengatur sumber daya manusia ini terlihat dalam pengambilan keputusan bahwa sering mengambil keputusan yang dilakukan oleh pengurus tidak melibatkan karyawan maupun anggota dan keputusan-keputusan tersebut belum bersifat inovatif yang bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Upaya yang sudah dilakukan oleh pengurus untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada unit usaha peternakan dan simpan pinjam yaitu menambah satu tambahan karyawan pada tahun 2016, selain itu juga pengurus melakukan pendekatan kepada karyawan untuk mengetahui penyebab dari menurunnya kinerja karyawan.

Perlu diperhatikan bahwa peranan pengurus cukup bermanfaat terhadap pengembangan usaha dan organisasi koperasi. Untuk itu, penelitian diarahkan kepada **“PERANAN KEPEMIMPINAN PENGURUS DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, untuk lebih mengarahkan pembahasan serta pemecahan masalah, maka permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana peranan kepemimpinan pengurus pada KUD Sinarjaya Ujungberung.
2. Bagaimana kinerja karyawan KUD Sinarjaya Ujungberung.
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan pengurus dalam meningkatkan kinerja karyawan pada KUD Sinarjaya Ujungberung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk menggambarkan peranan kepemimpinan pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada KUD Sinarjaya Ujung Berung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan peranan kepemimpinan pengurus pada KUD Sinarjaya Ujungberung .
2. Mendeskripsikan kinerja karyawan pada KUD Sinarjaya Ujungberung.
3. Mengetahui upaya pengurus dalam meningkatkan kinerja karyawan pada KUD Sinarjaya Ujungberung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat terhadap dua aspek, yaitu :

1.4.1 Manfaat Teoritis (Aspek Pengembangan Ilmu)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan memperkaya khasanah pengembangan ilmu koperasi khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat mempermudah penelitian-penelitian lain kedepan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

1.4.2 Manfaat Praktis (Aspek Guna Laksana)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi KUD Sinarjaya Ujungberung khususnya dalam membantu merancang program-program pengurus, untuk memperbaiki kinerja pengurus dan semoga bermanfaat bagi koperasi lain pada umumnya sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.