

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur secara merata adalah salah satu tujuan pembangunan nasional, baik secara material maupun spiritual berdasarkan Pancasila. Pembangunan diharapkan dapat meningkatkan dan memperbaiki taraf hidup untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Salah satu tindakan nyata dan terarah untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan perbaikan dan 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. Apabila keberadaan koperasi dapat dirasakan dan diterima oleh masyarakat pada umumnya dan anggota pada khususnya, maka secara tidak langsung tujuan koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dapat terwujud. Sehingga mampu mendukung pembangunan nasional dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur.

Keterlibatan organisasi koperasi dalam sistem perekonomian Indonesia dituangkan dalam pasal 33 ayat 1 UUD 1945, yang berbunyi : **“Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan”**. Hal ini semakin diperjelas lagi seperti yang tercantum dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No.27 Tahun 2007, bahwa :

**“Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumberdaya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya. Dengan demikian koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan soko guru perekonomian nasional.**

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa koperasi sebagai suatu kegiatan usaha yang harus dilaksanakan atas dasar kepentingan bersama. Oleh karena itu, koperasi diharapkan dapat melayani anggota, sehingga harus terus dibina agar mampu mengembangkan usahanya sesuai dengan kepentingan anggotanya, dan pada akhirnya koperasi merupakan wahana ekonomi yang memberikan pelayanan kebutuhan anggota dan masyarakat.

Berhasil tidaknya suatu koperasi ditentukan oleh semua komponen atau perangkat yang ada di dalamnya. Perangkat organisasi koperasi terdiri dari Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas, kekuatan yang tertinggi ada pada rapat anggota. Rapat Anggota merupakan kolektivitas suara anggota yang merupakan pemilik organisasi dan juga merupakan pemegang kekuasaan tertinggi. Ide-ide dan kebijakan dasar dihasilkan dalam forum ini. Koperasi harus dapat beraktivitas dalam menyelenggarakan serta mengenal potensi yang ada. Oleh sebab itu peranan Sumber Daya Manusia memiliki andil yang besar, seperti dengan adanya pengurus, manajer dan karyawan yang memegang peranan penting bahkan dapat mempengaruhi perkembangan koperasi dalam mewujudkan rencana dan cita-cita anggota khususnya maupun masyarakat pada umumnya.

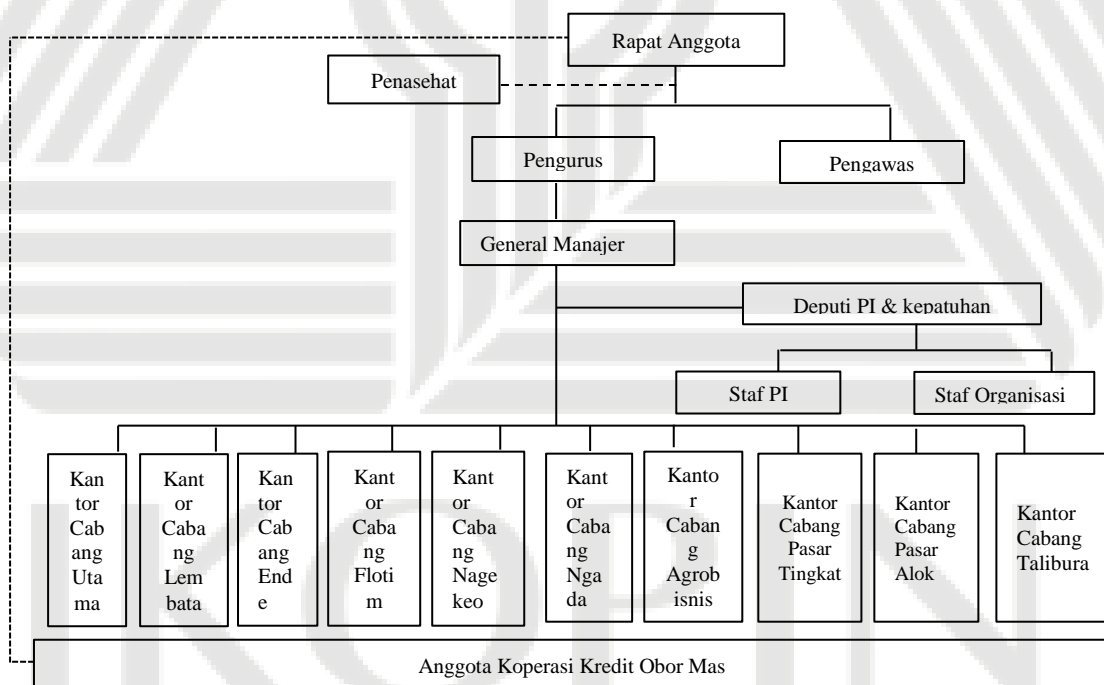
Peranan kepemimpinan manajer dalam koperasi adalah sesuatu yang penting. Optimalisasi peranan manajer dapat dilihat juga dari kepuasan kerja

karyawan. Karena keterlibatan karyawan menjadi faktor penting penunjang kerja koperasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan dan kondisi dirinya. Perasaan ini melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karir, tingkat pekerjaan, hubungan dengan pegawai lainnya, umur, dan juga kemampuan.

Pegawai akan merasa puas apabila aspek-aspek itu mampu menyokong dan sebaliknya jika tidak menyokong, maka pegawai akan merasa tidak puas. Sehingga timbul keadaan dimana sering terjadi kemangkiran bahkan keluar dan masuk karyawan. Apabila hal ini terus berlangsung, maka pelayanan kepada anggota tidak dapat maksimal. Sehingga manfaat langsung yang harusnya dirasakan anggota, salah satunya melalui pelayanan menjadi kurang terpenuhi.

Bertitik tolak dari uraian di atas, kepuasan kerja merupakan unsur penting yang tidak dapat diabaikan oleh setiap perusahaan. Kopdit Obor Mas, beralamat di Jl. Kesehatan No.4 Maumere, Kabupaten Sikka, Flores – NTT. Koperasi ini merupakan koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam. Kopdit Obor Mas berdiri pada tanggal 4 November 1972. Berdasarkan Anggaran Dasar yang baru, wilayah kerja Kopdit Obor Mas telah berubah dari Primer Kabupaten menjadi Primer Provinsi, dengan Nomor : 225/Lap-PAD/III/2017. Koperasi ini memiliki salah satu visi yaitu meningkatkan kualitas SDM pengelola berbasis kompetensi. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan perhatian khusus terhadap kerja karyawan.

Kegiatan usaha pada koperasi ini untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dengan cara memberikan pelayanan berupa simpanan dan pinjaman kepada anggota. Koperasi ini terbagi atas 1 kantor pusat dan 9 kantor cabang yang tersebar di beberapa kabupaten, 2 diantaranya adalah kantor cabang yang baru dibuka. Kantor cabang dibagi berdasarkan wilayah kerja dan juga keanggotaan koperasi. Masing-masing kantor cabang dipimpin oleh 1 manajer. Sedangkan 1 orang *General Manager* memimpin kantor pusat dan seluruh cabang. Omset pelayanan koperasi mencapai Rp 265.316.820.000 sedangkan total aset koperasi mencapai Rp 504.092.561.071. pada kantor pusat *General Manager* dibantu oleh 1 orang *Deputi Pembiayaan dan Kepatuhan*, yang memiliki 2 orang staf yaitu staf pembiayaan dan staf organisasi. Berikut struktur organisasi dari Kopdit Obor Mas



**Gambar 1.1 Struktur Organisasi Kopdit Obor Mas**

*Sumber : Laporan RAT Kopdit Obor Mas Tahun buku 2017*

Permasalahan yang dihadapi koperasi saat ini adalah perputaran (*turnover*) karyawan, dimana setiap tahun terjadi keluar masuk karyawan. Perputaran karyawan yang intens dan hampir mendekati setengah populasi karyawan terjadi pada kantor Cabang Agrobisnis. Sedangkan pada cabang lainnya, juga terjadi perputaran namun tidak terjadi setiap tahunnya dan juga tidak terlalu banyak yang hampir mendekati bahkan mencapai setengah dari populasi.

Pada kantor cabang ini dipimpin oleh 1 orang manajer cabang, yang keanggotaannya meliputi petani, nelayan, dan peternak yang ada di Kabupaten Sikka, dengan omset pinjaman Rp 19.810.200.000 dan jumlah anggota sebanyak 8.457 orang. Pada kantor cabang ini melayani kegiatan simpan pinjam, khusus untuk anggota dengan profesi sebagai petani, nelayan, dan peternak. Data *Turn over* karyawan pada cabang Agrobisnis dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1 *Turn Over* (perputaran) karyawan pada Kopdit Obor Mas Kantor Cabang Agrobisnis**

Tahun (Per Desember)	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Persentase karyawan keluar dari populasi karyawan
2013	8	2	3	37,5%
2014	8	4	4	50%
2015	9	3	2	22,2%
2016	15	12	6	40%
2017	26	11	10	43,5%

Sumber : Wawancara kantor cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa selama 5 tahun belakangan terjadi *turnover* karyawan pada Cabang Agrobisnis. Pada tahun 2013 karyawan keluar mencapai 37,5% dari populasi, kemudian pada tahun 2014 karyawan keluar mencapai 50% dari populasi, pada tahun 2015 karyawan yang keluar 22,2% dari populasi, pada tahun 2016 karyawan yang keluar 40% dari populasi, dan pada tahun 2017 karyawan yang keluar 47,58% dari populasi. Perputaran yang intens terjadi menyebabkan pelayanan yang diperoleh anggota tidak maksimal karena pergantian karyawan memerlukan penyesuaian, termasuk memahami keinginan anggota ketika yang membutuhkan pelayanan.

Perputaran karyawan ini menunjukkan bahwa kecenderungan pegawai kurang puas terhadap pekerjaannya. Penyebab karyawan memutuskan keluar, karena target kerja yang ditetapkan sangat besar. Sementara untuk menjangkau anggota, yang rata-rata bermukim di daerah pulau dan juga pedesaan memerlukan waktu dan juga biaya yang cukup besar.

Pada dasarnya karyawan memenuhi kepuasan setiap karyawan bisa berbeda, karena kepuasan yang dirasakan setiap orang berbeda. Memenuhi kepuasan karyawan bisa diartikan dengan memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga tidak mau pindah kerja ke tempat lain. Salah satunya dengan memberikan imbalan secara adil dan seimbang, sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Imbalan yang dimaksud antara lain adalah gaji, tunjangan dan insentif. Berikut ini adalah tunjangan jaminan ketenagakerjaan/BPJS Kesehatan Kopdit Obor Mas :

**Tabel 1.2 Tunjangan JAMSOSTEK/BPJS Kertenagakerjaan karyawan Kopdit Obor Mas**

<b>Tahun</b>	<b>Tunjangan JAMSOSTEK / BPJS ketenagakerjaan</b>
2013	Rp 43.418.800
2014	Rp 40.449.600
2015	Rp 149.304.275
2016	Rp 186.861.700
2017	Rp 134.307.560
2018	Rp 132.106.322

*Sumber : Laporan RAT kopdit Obor Mas Tahun 2013-2018*

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat terjadi pengurangan tunjangan bagi karyawan pada tahun 2014. Kemudian pada tahun 2015 dan 2016 tunjangan yang diberikan mengalami peningkatan. Lalu pada tahun 2017 dan 2018 kembali menurun, tunjangan yang dikurangi sangat besar. Dalam hal ini, tunjangan yang diberikan bertujuan untuk memenuhi harapan karyawan, sehingga tidak mau pindah kerja ke tempat lain. Sementara setiap tahun target kerja bertambah, sesuai kebutuhan anggota dan tujuan koperasi. Hal ini tidak didukung dengan imbalan bagi karyawan yang adil dan seimbang yang belum diwujudkan dengan baik.

Letak kantor Cabang Agrobisnis di tengah kota, khususnya di Jalan A.Yani No, 10 Maumere, Kelurahan Nangameting, Kabupaten Sikka. Dengan mengacu pada fenomena-fenomena sebelumnya, pelayanan kepada anggota yang hampir seluruhnya bermukim di pedesaan menjadi lebih sulit. Pelayanan berupa menjemput angsuran pinjaman, ataupun simpanan anggota. Target kerja itu

sendiri ditetapkan oleh masing-masing manajer cabang, yang kemudian akan dipertanggungjawabkan kepada *General Manager* dan nantinya akan dipertanggungjawabkan lagi kepada pengurus. Manajer cabang yang menjadi penanggung jawab, mengambil kebijakan dalam menentukan beban/target kerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Susilo Toto Rahajo dan Dorrotun Nafisah (2006) pada jurnal ilmiahnya yang berjudul “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*” dimana hipotesisnya mengenai kepemimpinan manajer yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang. Hasil uji menunjukkan terbukti gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan apabila kepemimpinan manajer semakin baik.

Sehingga, berdasarkan fenomena tersebut Maka penulis tertarik untuk mengambil judul untuk usulan penelitian mengenai “**Studi Terhadap Kepemimpinan Manajer dan Kepuasan Kerja Karyawan.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena yang terjadi, maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang hendak diteliti antara lain:



1. Bagaimana kepemimpinan manajer di Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere.
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere,
3. Bagaimana hubungan kepemimpinan manajer dengan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere.
4. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui kepemimpinan manajer pada Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai kepemimpinan manajer serta kepuasan kerja karyawan pada Kopdit Obor Mas Maumere.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan manajer di Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere
2. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere Untuk mengetahui upaya kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan
3. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinana manajer dengan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere

4. Untuk mengetahui upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui kepemimpinan manajer pada Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang dikemukakan di atas maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu informasi bagi semua pihak terkait untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Koperasi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan guna meningkatkan kepemimpinan manajer dan juga kepuasan kerja karyawan pada Kopdit Obor Mas Maumere.

- b. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia secara riil khususnya tentang kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan serta mampu meningkatkan kemampuan yang dimiliki.

- c. Bagi Institut Koperasi Indonesia

Penelitian ini dapat menambah koleksi pustaka untuk bahan bacaan dan kajian mahasiswa Institut Koperasi Indonesia.

### **1.5 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Kredit Obor Mas Kantor Cabang Agrobisnis, yang berada di Jalan Jendral Ahmad Yani, Kelurahan Wairotang – Kabupaten Sikka – Flores – Nusa Tenggara Timur



# IKOPIN

## **BAB II**

### **PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN**

#### **2.1 Pendekatan Masalah**

Untuk memudahkan penulisan dalam melakukan penelitian, maka dalam bagian ini akan diuraikan mengenai pendekatan-pendekatan yang berhubungan dengan pembahasan masalah.

##### **2.1.1 Pendekatan Perkoperasian**

Menurut Undang-Undang Dasar No 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 1 ayat 2, perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi. Koperasi pada dasarnya merupakan lembaga ekonomi bagi para anggotanya, dimana didalamnya terdapat suatu kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan ekonominya.

###### **2.1.1.1 Jati Diri Koperasi**

Jati diri koperasi merupakan identitas koperasi, dan dengan identitasnya tersebut dapat membedakan koperasi dengan badan usaha yang lain dengan berharap bertumpu pada kepribadian yang dimilikinya. Koperasi memiliki kekuatan untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang, terutama menghadapi perubahan-perubahan dalam era globalisasi di masa kini.

###### **2.1.1.2 Defenisi Koperasi**

Dalam mendefenisikan koperasi, terdapat banyak perbedaan pandangan antara satu ahli dengan yang lainnya atau antara satu negara dengan negara lainnya. Hal tersebut terjadi karena setiap ahli atau negara yang merumuskan defenisi koperasi

dipengaruhi oleh pandangan yang berbeda satu sama lain. Menurut Ramudi Arifin (2013:22) ada tiga pendekatan dalam merumuskan arti koperasi, yaitu:

1. Pendekatan legal atau yuridis, mendefinisikan tentang pengertian koperasi berdasarkan kepada peraturan atau Undang-Undang berlaku. Sehingga defenisi koperasi berada antara negara yang satu dengan negara yang lain
2. Pendekatan esensial, yang menjelaskan tentang koperasi menurut esensinya sebagai bentuk kerja sama antara individu, yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama.
3. Pendekatan nominal, menjelaskan tentang koperasi secara variabelistik dan ciri-ciri mekanisme kerjanya, sebagai suatu system sosio ekonomi yang dapat dibedakan dengan bentuk-bentuk organisasi ekonomi lainnya.

Berdasarkan Undang-Undang RI No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab 1 pasal 1 menyatakan bahwa :

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan “**

Sedangkan menurut Rudianto (2010) mendefenisikan:

**“koperasi dipahami sebagai perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka, melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokrasi”.**

Pengertian koperasi tersebut menjelaskan bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi yang kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi dengan tujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya didasarkan pada asas demokrasi dan kekeluargaan. Koperasi lahir karena adanya minimal satu kepentingan yang sama dari anggota-anggotanya untuk meningkatkan taraf hidup melalui usaha bersama atas dasar sikap tolong-menolong, menolong diri sendiri dan bertanggung jawab pada diri sendiri. Selanjutnya kelompok individu ini membentuk suatu organisasi otonom yang dikelolanya sendiri untuk menunjang kebutuhan para anggotanya itu. Jadi organisasi koperasi adalah organisasi yang memiliki dan dibina secara bersama guna memperbaiki situasi dan sosial mereka sendiri.

### **2.1.1.3 Nilai-nilai Koperasi**

Nilai-nilai koperasi yang telah ditetapkan oleh ICA (*international cooperative alliance*) tahun 1995: “koperasi berdasarkan nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, persamaan, keadilan, dan solidaritas”. Mengikuti tradisi para pendirinya anggota-anggota koperasi mempercayai nilai-nilai etis dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial serta kepedulian pada orang lain. Dalam hal ini, ICA memilih nilai-nilai tersebut menjadi nilai-nilai dasar dan nilai-nilai etis. Nilai-nilai dasar tersebut terdiri dari hal-hal berikut:

- a) Menolong diri sendiri, artinya motif kerja sama antar orang dalam wadah koperasi adalah menggalang potensi guna menghimpun kekuatan untuk memecahkan masalah bersama. Masalah bersama tidak mungkin dipecahkan sendiri-sendiri, melainkan secara bersama melalui kerja sama. Karena itu koperasi diartikan pola sebagai upaya menolong diri sendiri melalui kerja sama atau upaya memperbaiki nasib secara bersama.
- b) Tanggung jawab sendiri terkandung cita-cita kemandirian dalam memecahkan permasalahan bersama di satu pihak, dan di lain pihak cita-cita menegakan kebebasan dalam menentukan haluan koperasi. Bila dikaitkan dengan butiran 1, maka menolong diri sendiri melalui kerja sama bukanlah tanggung jawab pihak lain, akan tetapi menjadi tanggung jawab sendiri. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa nilai-nilai sangat menekankan pentingnya jiwa kemandirian yang timbul dan bersemi atas kesadaran sendiri justru akan menjadi sumber kekuatan utama koperasi. Apabila koperasi didirikan dan dikembangkan tidak atas kesadaran para anggotanya sendiri, maka diibaratkan rumah koperasi ini di bangun atas fondasi yang dibuat dari pasir.
- c) Demokrasi merupakan cita-cita yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi sebagai konsekuensi koperasi sebagai organisasi ekonomi yang menghimpun orang yang dimiliki dan dikendalikan oleh

anggota ini mengartikan setiap anggota koperasi benar-benar diorangkan dengan cara dilibatkan secara aktif untuk menentukan haluan dan sekaligus mengendalikan jalannya koperasi. Dari sisi anggota menentukan sisi haluan dan mengendalikan jalannya koperasi disadari sebagai tanggung jawabnya sebagai pemilik dan pengguna koperasi. Nilai ini oleh Muhamad Hatta disebut sebagai dasar demokrasi koperasi, dan bagi anggota koperasi dapat menjadi sekolah demokrasi dalam arti yang sebenarnya

d) Persamaan ini berkaitan dengan perlakuan yang sama bagi setiap anggota tanpa memandang besar kecilnya simpanan yang dimiliki oleh setiap anggota. Setiap anggota mempunyai hak suara yang sama yaitu satu orang satu suara. Ketentuan ini berbeda dengan yang berlaku di Perseroan Terbatas (PT), dimana besar kecilnya pemilikan saham menentukan hak suara dengan memberlakukan satu saham satu suara. Dengan demikian di koperasi semua anggota sama kedudukannya sama.

e) Keadilan ini merupakan dambaan atau cita-cita yang dipahami adanya kenyataan timbulnya ketidakadilan sosial dalam kehidupan masyarakat akibat berlakunya sistem liberalisme yang mengedepankan kuasa kapital. Nilai keadilan di koperasi ditegakan melalui mekanisme kelembagaan. Antara lain pembagian sisa hasil usaha kepada anggota berdasarkan pertimbangan jasa masing-



masing anggota (bukan pemilik modal), hak suara anggota sama yaitu satu anggota satu suara. Keuntungan yang di peroleh dari transaksi dengan baik bukan anggota tidak dialokasikan untuk dibagikan kepada anggota melainkan untuk meningkatkan pemupukan modal.

- f) Solidaritas. Nilai ini dianggap penting karena kerjasama antara orang didasari kesadaran dalam wadah koperasi hanya akan terwujud dan berlangsung jika kerja sama ini dibangun berdasar semangat kesetiakawanan dengan tujuan untuk memperbaiki nasib bersama. Dalam kesetiakawanan dibutuhkan semangat kebersamaan berupa saling menolong antara sesama anggota, dalam hal ini berlaku pepatah “berat sama dipikul ringan sama dijinjing”, ”bersatu kita teguh bercerai kita runtuh”. Solidaritas dan individualitas merupakan pasangan yang harus tumbuh secara serasi dalam tubuh koperasi dan akan pula menjadi kekuatan koperasi.

Sedangkan nilai-nilai etis ICA tahun 1995 adalah sebagai berikut:

- a) Kejujuran, nilai kejujuran ini harus ada dalam koperasi. Koperasi harus jujur kepada anggotanya baik menyangkut sosial kualitas barang yang dijual maupun sosial ketepatan timbangan. Dengan perilaku jujur akan menumbuhkan kepercayaan anggota terhadap koperasinya. Kepercayaan anggota yang tumbuh akan meningkatkan rasa ikut

memiliki anggota terhadap koperasi dan hal ini akan meningkatkan partisipasi anggota untuk mengembangkan koperasi.

- b) Kerbukaan berarti bagi anggota sebagai pemilik keadaan kehidupan koperasi tidak ada yang bersifat rahasia.
- c) Tanggung jawab sosial, nilai ini berkaitan dengan watak sosial koperasi artinya koperasi tidak tinggal diam melainkan merasa memiliki tanggung jawab dalam ikut memecahkan masalah-masalah actual yang dihadapi masyarakat secara seutuhnya.
- d) Kepedulian terhadap orang-orang lain ini berarti koperasi peduli terhadap orang-orang yang tinggal disekitar koperasi.

#### **2.1.1.4 Prinsip -prinsip koperasi**

Dalam pengelolaan usaha koperasi harus berpedoman kepada prinsip-prinsip koperasi yang terdapat dalam Undang-Undang RI No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab III pasal 5 ayat 1 dan 2 yaitu:

1. Koperasi melaksanakan prinsip koperasi sebagai berikut :

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal

## 5. Kemandirian

2. Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip-prinsip koperasi sebagai berikut :

- a) Pendidikan perkoperasian
- b) Kerjasama antara koperasi

Prinsip-prinsip koperasi di atas merupakan pedoman kerja koperasi dalam menjalankan kegiatan usahanya sehari-hari yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya.

Sebagaimana prinsip koperasi di atas yang menyatakan bahwa keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka maka jelas bahwa anggota dapat bebas masuk dan keluar dari keanggotaannya setelah menerima hak dan kewajibannya, hal ini berkaitan erat dengan Undang-Undang RI No.25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, pasal 17 ayat 1 menyatakan bahwa :”**Anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi**”

Anggota koperasi merupakan pemilik sekaligus sebagai pengguna jasa koperasi, maka anggota memiliki hak dan kewajiban tersendiri. Berikut adalah hak dan kewajiban anggota sesuai dengan Undang-Undang RI Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pasal 20 ayat 1 dan 2 menyatakan bahwa:

1. Setiap anggota mempunyai kewajiban:
  - a) Mematuhi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga serta keputusan yang telah disepakati dalam rapat anggota.

- b) Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
  - c) Mengembangkan dan memelihara kebersamaan berdasarkan atas asas kekeluargaan.
2. Setiap anggota mempunyai hak:
- a) Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam Rapat Anggota
  - b) Memilih dan dipilih menjadi anggota pengurus dan pengawas
  - c) Meminta diadakan Rapat Anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar
  - d) Mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus diluar Rapat Anggota baik diminta maupuntidak diminta.
  - e) Memanfaatkan koperasi dan mendapat pelayanan yang sama antara sesama anggota
  - f) Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar.

Menurut Alfred Hanel (2005:38) mengatakan bahwa koperasi sebagai suatu organisasi sosial ekonomi yang mempunyai ciri-ciri khusus sebagai berikut:

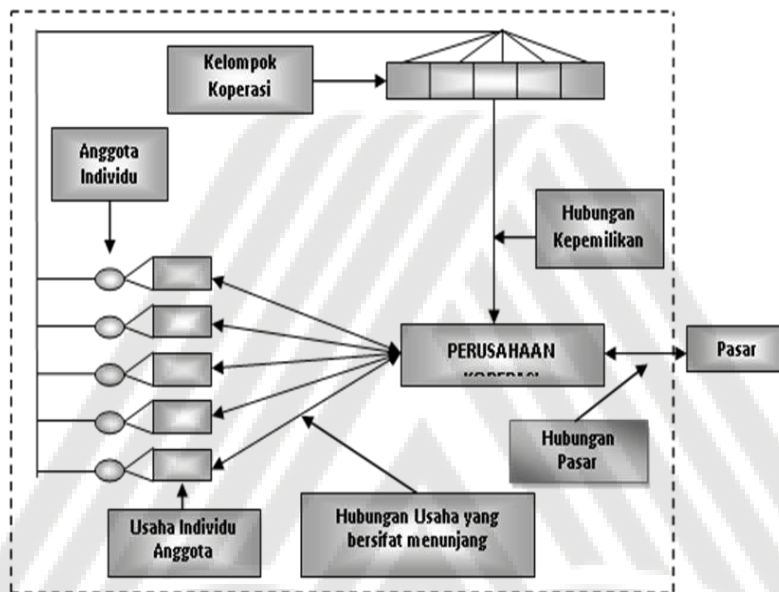
1. Sejumlah individu yang bersatu dalam satu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau satu tujuan yang sama (*kelompok koperasi*)
2. Anggota-anggota kelompok koperasi secara individual bertekad mewujudkan tujuannya, yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial

mereka melalui usaha (aksi-aksi) bersama dan saling membantu  
(*swadaya dari kelompok koperasi*)

3. Sebagai instrument (wahana) untuk mewujudkan adalah suatu perusahaan yang dimiliki dan dibina secara bersama (*perusahaan koperasi*)
4. Perusahaan koperasi itu ditugaskan untuk menunjang kepentingan para anggota koperasi itu, dengan cara menyediakan atau menawarkan barang jasa yang dibutuhkan oleh para anggota koperasi dalam kegiatan ekonominya, yaitu dalam perusahaan atau usaha (usaha tani, satuan usaha) dan atau rumah tangganya masing-masing ( Tujuan / tugas atau prinsip promosi anggota )

Organisasi sebagai suatu sistem sosial ekonomi mempunyai unsur-unsur organisasi koperasi, yaitu anggota-anggota perorangan kegiatan-kegiatan ekonomi anggota, kelompok koperasi, perusahaan koperasi dan organisasi koperasi. Hubungan diantara unsur-unsur tersebut dapat diilustrasikan melalui gambar sebagai berikut:

IKOPIN



*Sumber : Alfred Hanel (2005:42)*

### **Gambar 2.1 Organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosio-Ekonomi**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan adanya kelompok individu yang setidaknya memiliki satu kepentingan ekonomi yang sama, lalu mereka bergabung untuk mendirikan sebuah perusahaan yang dapat dikelola dan diawasi secara bersama-sama. Perusahaan koperasi disini berfungsi sebagai wahana atau alat pemersatu dalam satu tujuan ekonomi yang sama. Lalu terlihat adanya hubungan dua bentuk perusahaan anggota perorangan dan perusahaan koperasi yang saling menunjang satu sama lain.

Menurut Alfred Hanel menyatakan bahwa koperasi merupakan organisasi ekonomi yang otonom yang dimiliki oleh para anggotanya dan ditugaskan untuk menunjang para anggotanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa ciri khusus yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya adalah prinsip identitas ganda, yaitu anggota sebagai pelanggan.

Berdasarkan ciri-ciri tersebut dapat tarik kesimpulan bahwa organisasi koperasi dibentuk oleh kelompok-kelompok orang yang mengelolah perusahaan bersama, yang diberi tugas untuk menunjang kegiatan-kegiatan ekonomi individual para anggotanya, dalam suatu sistem sosial ekonomi yang menunjang setiap individu dan kelompok orang-orang atau merumuskan tujuan individu dan kelompok.

Menurut Alfred Hanel (2005:78) mengatakan bahwa partisipasi anggota dapat dibedakan berdasarkan status atau identitasnya sebagai berikut:

#### 1. Sebagai Pemilik

Dalam kedudukannya sebagai pemilik para anggota:

a) Memberikan kontribusi terhadap pembentukan dan pertumbuhan perusahaan koperasi dalam bentuk kontribusi keuangan (penyertaan modal atau saham, pembentukan cadangan, simpanan) dan melalui usaha-usaha pribadinya, demikian pula

b) Dengan mengambil bagian dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan dan dalam proses pengawasan terhadap tata kehidupan koperasinya.

#### 2. Sebagai pelanggan

Dalam kedudukannya sebagai pelanggan / pemakai, para anggota memanfaatkan berbagai potensi yang disediakan oleh perusahaan koperasi dalam menunjang kepentingan-kepentingannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kedudukan anggota dalam organisasi koperasi mengacu pada prinsip identitas ganda. Maksudnya dalam tubuh organisasi terdapat hubungan yang saling menunjang. Hubungan tersebut adalah hubungan kepemilikan, yaitu anggota sebagai pemilik dan anggota sebagai pelanggan.

Bentuk koperasi menurut Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, bahwa **“Koperasi dapat berbentuk Koperasi Primer dan Koperasi Sekunder ”**

Koperasi primer adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari orang-orang yang sekurang-kurangnya terdiri dari 20 orang, sedangkan Koperasi Sekunder adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari koperasi primer sekurang-kurangnya terdiri dari 3 orang koperasi primer.

Jenis-jenis koperasi menurut Undang-Undang RI No 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 16, menyebutkan bahwa **“jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya”**.

Menurut Rudianto (2010:5), Koperasi dilihat dari bidang usaha dan jenis anggotanya, koperasi dapat dikelompokkan ke dalam 4 jenis, yaitu:

- a) Koperasi simpan pinjam



Koperasi kredit atau koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang bergerak dalam bidang pemupukan dana dari anggotanya, untuk kemudian dipinjamkan kembali kepada para anggota yang memerlukan bantuan dana. Kegiatan utama koperasi simpan pinjam adalah menyediakan jasa penyimpanan dana peminjaman dana kepada anggota koperasi.

b) Koperasi Konsumen

Koperasi konsumen adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari para konsumen akhir atau pemakai barang atau jasa. Kegiatan utama koperasi konsumen adalah melakukan pembelian bersama. Jenis barang atau jasa yang dilayani suatu koperasi konsumen sangat tergantung pada latar belakang kebutuhan anggota yang akan dipenuhi. Sebagai contoh, koperasi yang mengelolah tokoh serba ada, mini market, dan sebagainya.

c) Koperasi pemasaran

Koperasi pemasaran adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari para produsen atau pemilik barang atau penyedia jasa. Koperasi pemasaran dibentuk terutama untuk membantu para anggotanya memasarkan barang-barang yang mereka hasilkan. Jadi masing-masing anggota koperasi menghasilkan barang secara individual, sementara pemasaran barang-barang tersebut dilakukan oleh koperasi. Ini berarti keikutsertaan anggota koperasi sebatas memasarka produk yang dibuatnya. Tujuan utama koperasi adalah untuk menyederhanakan rantai tata niaga dan mengurangi

sekecil mungkin keterlibatan para pedagang perantara dalam memasarkan produk-produk yang mereka hasilkan.

d) Koperasi Produsen

Koperasi produsen adalah koperasi yang para anggotanya tidak memiliki badan usaha sendiri tetapi bekerja sama dalam wadah koperasi untuk menghasilkan dan memasarkan barang atau jasa. Kegiatan utama koperasi produsen adalah menyediakan, mengoperasikan, dan mengelolah sarana produksi bersama. Tujuan utama koperasi produsen adalah menyatukan kemampuan dana modal para anggota guna menghasilkan barang-barang atau jasa tertentu melalui suatu badan usaha yang mereka kelola dan miliki bersama.

Menurut Ramudi Arifin (2013:64), ada 2 jenis koperasi yaitu koperasi *Single Purpose* (satu usaha) dan *Multi Purpose* (banyak usaha). Koperasi *single purpose* (satu usaha), yaitu koperasi yang berkiprah di dalam satu lingkup usaha, sedangkan koperasi *Multi Purpose* adalah koperasi yang berkiprah pada lebih dari satu unit usaha.

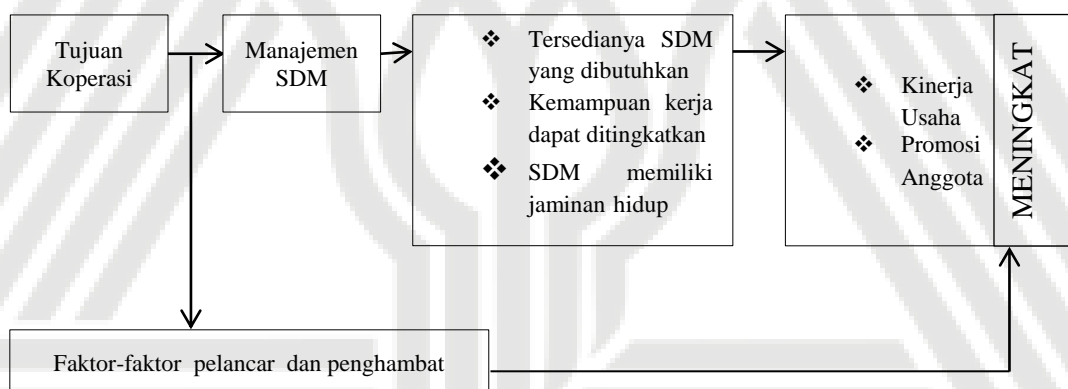
Berdasarkan penjelasan di atas Kantor Cabang Agrobisnis Kopdit Obor Mas Maumere termasuk ke dalam koperasi *Single Purpose* (satu usaha) karena memiliki satu unit usaha yang sama yaitu simpan pinjam.

Untuk mencapai tujuan koperasi harus diselenggarakan kegiatan-kegiatan usaha yang benar-benar dapat menunjang perbaikan ekonomi rumah tangga unit

ekonomi anggotanya. Kegiatan usaha koperasi haruslah terkait dengan kepentingan anggotanya. Dalam hal ini perlu ditegaskan peran masing-masing pihak, baik anggota, pengurus, manajer maupun karyawan di koperasi.

E.P.Roy (dalam H. Rusidi 2002;299) menegaskan bahwa dalam manajemen koperasi terdapat empat perangkat yaitu *members* (para anggota), *board of directors*, *operating manager* (manajer operasi), dan *employees* (para pekerja) keempatnya terdapat hubungan timbal balik. Tidak seorangpun mampu mengoperasikan usaha tanpa adanya kerja sama antar satu dengan lainnya.

Rusidi (2002 ; 300) memperjelas hal tersebut dalam gambar berikut:



**Gambar 2.2 Revitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Koperasi Sebagai Upaya Peningkatan Dinamika Kerja Usaha Dan Promosi Anggota**

Sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam koperasi adalah anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, penerimaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu maupun organisasi.

Selanjutnya apakah koperasi telah melaksanakan manajemen sumber daya sebagaimana mestinya tergantung dari kemampuan sumber daya yang tersedia. apakah dana, manusia, bahan-bahan atau sumber daya lainnya, tetapi tidak

cukup itu saja, masalah kemauan dan pemahaman sumber daya manusia menentukan.

### **2.1.2 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia/pegawai supaya dapat berfungsi secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2002;1).

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Malayu S.P. Hasibuan (1984:10) dalam buku “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” mengungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah :

**“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.**

Edwin B. Flipo (dalam Malayu S.P. Hasibuan 2006:11) mengungkapkan bahwa :

**“manajemen personalia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.**

Dale yoder (dalam Malayu S.P. Hasibuan 2006:11) mengungkapkan bahwa:

**“manajemen personalia merupakan penyedia kepemimpinan dan pengarah para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka”.**

Dalam sebuah organisasi peranan pemimpin sangat penting untuk mengatur dan menentukan kemajuan sebuah organisasi. Tetapi peranan pemimpin harus didukung dengan sumber daya manusia yang memadai, sehingga organisasi dapat berjalan dengan semestinya dan harus dengan pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik yang dapat membawa organisasi untuk maju.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan berpengaruh terhadap fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, sepenuhnya dapat dilakukan untuk

membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut pendapat Edy Sutrisno (2011: 9) fungsi MSDM meliputi:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan dan pengadaan
- 4) Pengendalian
- 5) Pengembangan
- 6) Kompensasi
- 7) Pengintegrasian
- 8) Pemeliharaan
- 9) Kedisiplinan
- 10) Pemberhentian

Secara umum, fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia mencakup pengadaan, pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian prestasi, kompensasi (gaji, insentif, dan kesejahteraan), keselamatan dan kesehatan kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut diarahkan pada pemaksimalan dan pemanfaatan karyawan dalam merealisasikan pencapaian tujuan dengan memperhatikan keinginan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak bisa berdiri sendiri, melainkan di antara satu dengan lainnya saling mempengaruhi dan saling memerlukan. Dalam melaksanakan kegiatan dalam tugas operasional seorang manajer juga mempunyai fungsi operasional. Pendapat lain mengenai fungsi operasional sumber daya manusia adalah menurut Mutiara S. Panggabean (2002: 15) yang terdiri dari:

- 1) Pengadaan tenaga kerja

- 2) Pengembangan karyawan
- 3) Perencanaan dan pengembangan karier
- 4) Penilaian prestasi kerja
- 5) Kompensasi
- 6) Keselamatan dan kesehatan kerja
- 7) Pemutusan hubungan kerja

Pada kegiatan pengadaan tenaga kerja terdiri dari analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja, dan seleksi. Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh sumber daya manusia dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat bagi organisasi. Selanjutnya pada pengembangan karyawan terdiri atas kegiatan orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Kegiatan perencanaan dan pengembangan karier merupakan proses seseorang memilih tujuan karier dan mengenali cara untuk mencapainya kemudian perusahaan memberikan kecakapan dan pengalaman yang layak ketika dibutuhkan.

Selain hal tersebut fungsi operasional sumber daya manusia adalah penilaian prestasi kerja yang berarti suatu proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Kompensasi juga termasuk dalam fungsi operasional sumber daya manusia, kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan untuk perusahaan.

Perusahaan juga memberikan perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja dan fasilitas kesehatan. Selanjutnya sampai pada proses pemutusan hubungan kerja juga menjadi fungsi operasional sumber daya manusia. Berdasarkan beberapa pendapat yang dipaparkan di atas dapat ditarik kesimpulan fungsi sumber daya manusia mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.3 Pendekatan kepemimpinan dan Manajer

#### 2.1.3.1 Definisi Kepemimpinan

Maman Suratman dalam "*Pengantar Manajemen Bisnis*" (2007;106) mendefinisikan kepemimpinan yaitu : **"Proses pengarahan yang dapat memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu"**.

Jadi dalam kepemimpinan ini melibatkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin dengan kekuasaan (*power* ) dapat mengarahkan dan mempengaruhi bawahan agar bersedia melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya kekuasaan inilah bawahan bersedia tunduk pada pemimpinnya (atasnya).

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk diri sendiri, tetapi itu tidak memadai bilamana ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Untuk memperoleh suatu gambaran yang jelas dalam penelitian ini maka diambil pendapat atau beberapa definisi dari para ahli untuk menjadikan tolak ukur mengenai kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah sifat atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berguna untuk mempengaruhi mereka yang dipimpinnya. Malayu S.P. Hasibuan dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2006;170) mengemukakan mengenai kepemimpinan yaitu:



**“Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”**

Harry prett Failchird (dalam Kartini Kartono 1988:34) menyatakan sebagai berikut :

**“Pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku social dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisasikan, atau mengontrol usaha / upaya orang lain. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas, pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya akseptasinya / penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya”.**

Kemudian Georgy R. Terry (dalam Soejono Trimo 1986;9) merumuskan bahwa:

**“Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mau berjuang mencapai tujuan-tujuan kelompok”.**

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kelebihan atau kecakapan khusus dibandingkan dengan orang lain, selain mempunyai wewenang serta kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan organisasi dan dalam kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur:

1. Kemampuan mempengaruhi orang, bawahan atau kelompok
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
3. Mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Sebagaimana telah dimaklumi, perilaku sosial dalam setiap interaksi manusia. Dalam kelompok yang mempunyai tujuan bersama juga disebutkan perilaku pelaksanaan tugas, selain timbul perilaku sosial juga timbul perilaku suatu proses pengaruh mempengaruhi atau yang disebut perilaku kekuasaan.

Konsekuensi perilaku kekuasaan adalah munculnya seorang atau beberapa orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, orang atau beberapa orang tersebut kemudian dikenal dengan istilah pemimpin.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa kepemimpinan merupakan fungsi yang penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Di samping mempengaruhi bawahannya pemimpin harus mampu membangkitkan semangat kerja serta gairah kerjanya untuk memperoleh hasil kerja yang efektif, maka pemimpin tersebut harus memikirkan teknik kepemimpinan yang dianutnya.

### **2.1.3.2 Tipe Kepemimpinan**

Setiap pemimpin berwenang untuk mengkoordinasikan segala kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi. Telah diketahui bersama bahwa maju mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Pada dasarnya corak kepemimpinan ini dapat dibedakan atas beberapa tipe kepemimpinan, untuk lebih jelasnya mengenai tipe ini penulis akan mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Dann Sugandha (1995;134) sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang *Otoriter* (kuasa sendiri);
2. Kepemimpinan yang *Demokratis* (ada distribusi otoritas);
3. Kepemimpinan *Laissez Faire* (ada anggapan bahwa yang dipimpin cukup mampu untuk memimpin dirinya sendiri, tak perlu selalu dituntun).

#### *1) Tipe Otoriter*

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang memiliki tipe antara lain :

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mendefinisikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
- e. Terlalu tergantung kepada kebiasaan formal;
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan tunitif (bersifat menghukum).

Dari sifat tersebut di atas, jelas terlihat bahwa tipe pemimpin yang demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi bawahan itu harus dihormati.

## 2) *Tipe Demokratis*

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah dibuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat orang, karena manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mengkoordinasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- c. Ia senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan.

- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan tersebut tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin yang demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena pemimpin yang demikian yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

### 3) *Tipe Laissez faire*

Gaya kepemimpinan yang bebas (*Laissez faire*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang terbaik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya tergantung kepada kemauan kelompok. Dari tipe kepemimpinan di atas jelas terlihat bahwa tipe pemimpin yang selalu mendelegasikan wewenang kepada bawahan, sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan cara mengerjakan pekerjaannya.

Untuk lebih memperjelas pandangan terhadap tipe kepemimpinan ini, kiranya kebaikan-kebaikan di bawah ini (tipe demokrasi) akan lebih

meyakinkan terhadap kecenderungan seperti telah peneliti kemukakan sebelumnya;

- a) Adanya keterbukaan dari pada pimpinan untuk memberikan kritikan atau pendapat pada bawahan
- b) Memberi kesempatan kepada bawahan seluas-luasnya untuk lebih sukses dari padanya
- c) Keputusan yang diambil menjadi keputusan bersama dengan melibatkan para bawahan dalam proses pembuatan kebijaksanaan, sehingga akan menimbulkan rasa tanggungjawab dari bawahannya.
- d) Selalu mengutamakan tujuan organisasi dari pada kepentingan pribadi.
- e) Adanya kerja sama antara pimpinan dengan bawahan
- f) Memberi teladan yang baik agar bawahan mengikuti
- g) Dalam proses penggerakan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk termulia di dunia.

Jadi jelaslah bahwa setelah memperhatikan kebaikan-kebaikannya dari tipe kepemimpinan demokrasi, maka tipe ini dianggap cukup ideal untuk diterapkan pada organisasi.

### **2.1.3.3 Pengertian manajer**

Manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan, motivasi, dan pengendalian yang sering dipertimbangkan oleh pengarang-pengarang manajemen sebagai fungsi pokok yang tidak terpisahkan. Istilah manajer disebut juga pemimpin/ kepala/ ketua/ direktur, tegasnya bahwa orang yang

mempunyai bawahan. Untuk dapat mengetahui tentang pengertian seorang manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, berikut dipaparkan definisi para ahli :

H. Malayu S.P. Hasibuan (2001;43) (Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah) mengemukakan bahwa :

**“manajer adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan”.**

Menurut Trimudilah (2006)

(dalam <http://kasihselaludihati.blogspot.com/2011/05/peranan-manajer-dalam-manajemen.html>) seorang manajer adalah pembantu pengurus yang disertai tugas mengurus administrasi kepegawaian, yang mencakup :

1. Mendapatkan pegawai yang mau bekerja dalam koperasi, meningkatkan kemampuan kerja pegawai.
2. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik sehingga para karyawan tersebut tidak bosan bekerja bahkan dapat meningkatkan prestasinya.
3. Melaksanakan kebijaksanaan yang dibuat pengurus, mengawasi pelaksanaannya dan menyampaikan informasi maupun laporan kepada pengurus secara teratur
4. Memberikan saran-saran/usul-usul perbaikan

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajer koperasi adalah orang yang telah diangkat dan mendapat pelimpahan wewenang serta tanggungjawab dari pengurus koperasi untuk memimpin dan

melakukan operasional kegiatan usaha koperasi supaya berdaya guna dan berhasil dalam mencapai kesejahteraan anggotanya.

Adapun peran dan fungsi kepemimpinan manajer yang hakiki menurut pendapat Sondang P. Siagian ( *Teori dan Praktek Kepemimpinan*,1999;47) dalam teorinya sebagai berikut:

- a. Manajer sebagai penentu arah  
Sebagai pemimpin yang menjalankan roda organisasi dalam melaksanakan tugasnya, dapat menentukan arah dan tujuan organisasi yang dipimpinnya yaitu bekerja secara optimal dan dapat memanfaatkan segala sarana dan prasarana yang ada sehingga tidak akan terjadi pemborosan juga sebagai perumus dan penentu strategi dan taktik dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang dipimpinnya
- b. Manajer sebagai wakil dan juru bicara organisasi  
Manajer mampu menjaga dan memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi dengan tujuan agar berbagai pihak itu mempunyai pengertian yang tepat tentang keberadaan organisasi serta diharapkan adanya pemahaman dan pemberian tujuan serta tercapainya tujuan dan sasaran yang diinginkan.
- c. Manajer sebagai komunikator yang efektif  
Manajer mampu memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak baik ke luar maupun ke dalam, serta mampu berkomunikasi secara efektif sehingga tidak menyebabkan terjadinya konflik. Komunikasi terjadi dengan maksud untuk menyampaikan suatu keputusan dalam rangka pengendalian dan pengawasan, menggerakkan para bawahan, mengekspresikan perasaan seseorang atau menyampaikan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukan.
- d. Manajer sebagai mediator  
Manajer mampu mengatasi segala permasalahan yang timbul sewaktu-waktu dan tanpa diduga-duga akan terjadinya konflik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Maka pemimpin harus dapat mengatasi dalam penyelesaian suatu konflik sehingga akan tercipta suasana yang kondusif di dalam organisasi.
- e. Pemimpin sebagai integrator  
Seorang pemimpin yang efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya sudah tentu tidak akan membiarkan cara berpikir dan bertindak semena-mena karena organisasi yang diharapkan mampu mencapai tujuan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi hanyalah organisasi yang bergerak sebagai satu totalitas

Peranan seorang pemimpin merupakan salah satu faktor terpenting dalam kepemimpinan yang menentukan tujuan, keberhasilan suatu organisasi. Dalam

sistem koperasi, kepemimpinan meliputi pengurus yang mengelola kegiatan organisasi koperasi dan perkoperasian, pengawas yang melaksanakan fungsi pengawas terhadap pengawasan pengurus dalam melaksanakan fungsi-fungsi pelaksanaannya, dan manajer yang mendapatkan pelimpahan wewenang untuk melakukan fungsi pelaksanaan perusahaan koperasi dari pengurus secara lebih operasional.

Keberhasilan suatu organisasi terletak pada seorang pemimpin, hal inilah yang menarik dan akan peneliti jadikan tolak ukur dalam penelitian ini, mengacu pada teori Sondang P. Siagian. Oleh karena itu pengertian manajer dan pemimpin pada dasarnya sama, yaitu orang yang mempunyai wewenang dan kepemimpinan terhadap orang lain maka manajer koperasi harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, tingkah laku dan mengawasi bawahannya agar mau bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan koperasi, yaitu koperasi yang dapat menghasilkan kesejahteraan anggotanya

## **2.1.4 Pendekatan Kepuasan Kerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Menurut Veitzhil Rivai (2014: 620), **“kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang,**



**puas atau tidak puas dalam bekerja**". Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011:501) yaitu **"kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja"**.

Sementara menurut Malayu S.P Hasibuan (2013: 202), **"kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja"**. Sedangkan pendapat lain tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Susilo Martoyo (2007: 141), yaitu:

**"Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan"**.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada umumnya tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja, pergantian tenaga kerja dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

#### 2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lain. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja. Menurut Veithzal Rivai (2010: 856-857), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1). Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2). Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan

kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

### 3). Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pendapat lain mengenai teori kepuasan kerja dijelaskan menurut Wibowo (2011: 503) sebagai berikut:

#### 1). *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygienefactors*.

#### 2). *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepuasan kerja pada dasarnya hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasan terhadap kepuasannya tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

#### **4.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan lainnya.

Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2004: 120), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1). Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2). Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Susilo Martoyo (2007: 156) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah:

- 1) Tingkat absensi karyawan
- 2) Perputaran (*turnover*) tenaga kerja
- 3) Semangat kerja
- 4) Keluhan-keluhan
- 5) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

*Turn over* karyawan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja karena apabila karyawan tidak puas dalam bekerja dapat mengakibatkan karyawan memilih untuk keluar sehingga dibutuhkan karyawan baru untuk menunjang kegiatan koperasi. Berawal dari kurang puas kemudian melakukan pekerjaan yang kurang semangat pada akhirnya hal tersebut dapat menjadikan karyawan berkeinginan untuk keluar dan pindah kerja.

Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Apabila yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataannya yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Menurut Robbins (Zainur Roziqin 2010: 73) faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kerja yang secara mental menantang
- 2) Ganjaran yang pantas
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang mendukung
- 5) Kesesuaian kepribadian pekerjaan

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan di atas maka dapat disimpulkan kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang sangat berbeda ada banyak aspek yang mempengaruhinya. Beberapa aspek tersebut sangat penting guna menunjang tercapainya kepuasan kerja. Adanya pemenuhan kebutuhan yang dimiliki seseorang berdampak pada pencapaian nilai kerja seseorang atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

#### **2.1.4.4 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna

sebagai penentuan kebijakan organisasi. Wibowo (2011:511-512) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1) *Rating scales* dan kuesioner

*Rating scales* dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2) *Critical incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerja mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3) *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis.

Menurut Luthans (Husein Umar 2010: 38) dengan menggunakan *Job*

*Descriptive Index (JDI)*, ada lima, yaitu:

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Promosi Pekerjaan
- 4) Kepenyeliaan (supervisi)

### 5) Rekan kerja

Sementara itu untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut

Veithzal Rivai (2010 : 860) adalah menggunakan :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang *actual* dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan pengukuran terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi dapat memberikan manfaat, khususnya untuk pimpinan organisasi. Pimpinan dapat memperoleh informasi berupa kumpulan perasaan, harapan, dan kepuasan kerja pegawai yang bersifat dinamik (cepat berubah) sebagai langkah awal pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menangani berbagai masalah kepegawaian yang ada dalam organisasi.

#### **2.1.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan variabel lain**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan



signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Wibowo, 2011: 506-508). Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Motivasi.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan kerja.

Pelibatan kerja menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Manajer didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja bekerja.

3) Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

5) Kemangkiran.

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun.

6) *Turnover*

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi. Dengan kekuatan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

7) Perasaan stres

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner, dan pemeriksaan virus. Diharapkan manajer berusaha mengurangi dampak negatif stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

8) Prestasi kerja

Ada yang menyatakan bahwa kepuasan memengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja memengaruhi kepuasan.

Berdasarkan hal-hal tersebut terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan manajer. Karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya didukung oleh kepemimpinan manajer yang baik. Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Penyebab ketidakpuasan kerja beraneka ragam seperti penghasilan yang dirasa kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi dengan atasan maupun bawahan, dan pekerja yang tidak sesuai.

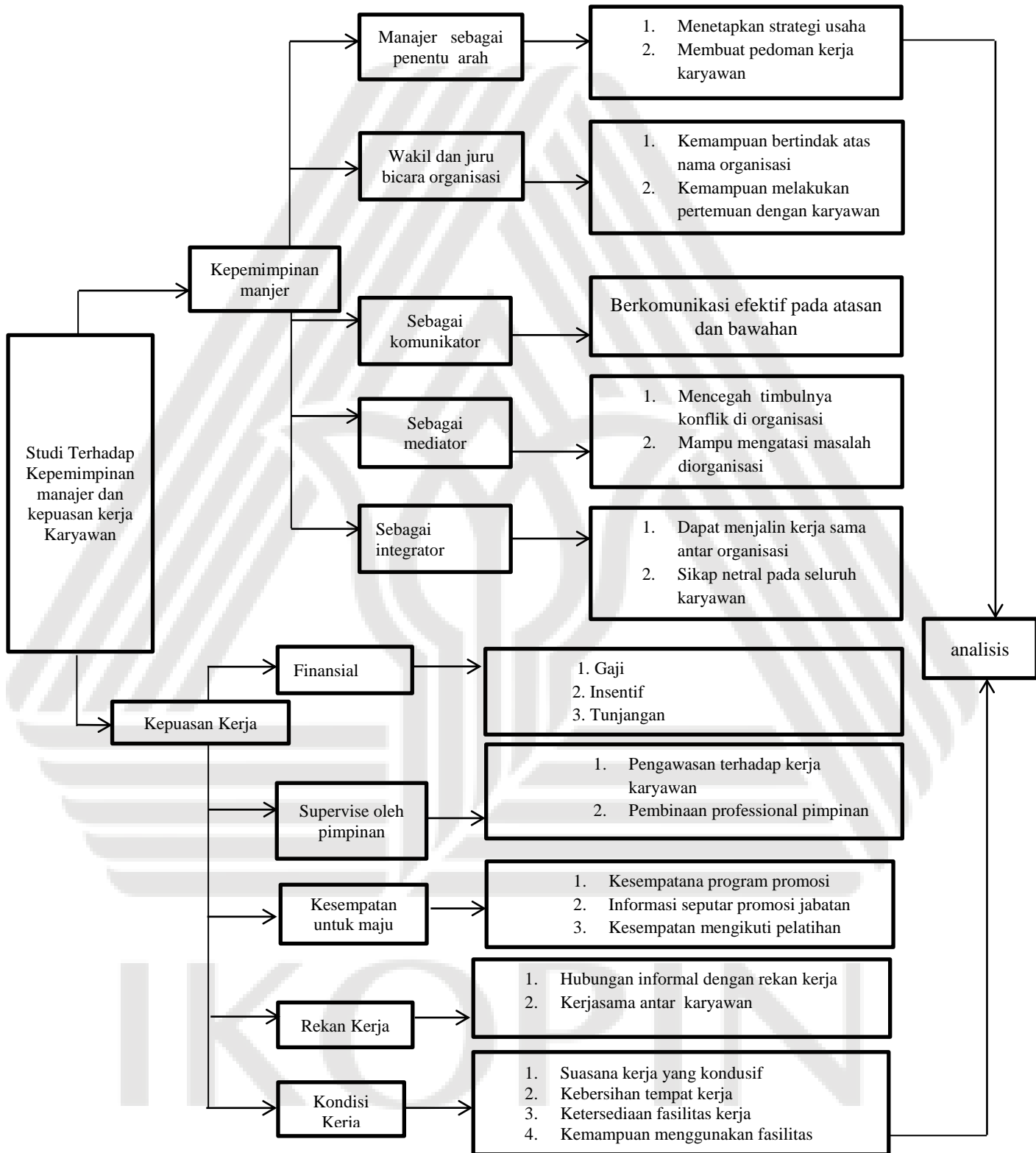
### **2.1.5 Hasil Penelitian yang Relevan**

- 1). Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Putri Novita Sari (2015) dengan judul “Hubungan Kepemimpinan Manajer Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Di Sofyan *Inn* Hotel Rangkayo Basa Padang”. Responden dalam penelitian ini berjumlah 32 orang yaitu seluruh karyawan kecuali manajer. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuisioner (angket) sebanyak 52 butir pertanyaan yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (68,7%) menyatakan kepuasan kerja karyawan pada kategori kurang baik. Dan kepemimpinan manajer pada kategori kurang baik dengan presentasi 70%. Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan. Dengan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,634 dan nilai signifikan 0,000.

- 2). Penelitian yang dilakukan oleh Wihelmina Rumawas yang mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” dalam *Lecturer of Business Administration, Faculty of Social and Political Science, Sam Ratulangi University Manado, North Sulawesi* dengan mengambil sampel sebanyak 100 orang dengan teknik sensus dan uji korelasi menemukan hasil bahwa Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan nilai hitung lebih besar dari nilai tabel.



IKOPIN



**Gambar 2.3 Skema Alur Berpikir**

## **2.2 Metode Penelitian**

### **2.2.1 Metode yang digunakan**

Metode penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjawab persoalan-persoalan suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi saat ini, baik dalam variabel tunggal maupun korelasi atau perbandingan. Pendekatan kuantitatif dikarenakan data penelitian yang berupa angka-angka. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggali fakta tentang kepemimpinan manajer dan juga kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.2 Data yang dipergunakan**

Untuk kelancaran dalam penelitian ini maka diperlukan data sebagai berikut: Data menurut jenisnya

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara, observasi, penyebaran kuisisioner dan angket kepada responden.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari sumber informasi yang berkaitan dengan obyek penelitian yang biasanya dalam laporan pertanggung-jawaban RAT, catatan, dokumen-dokumen terhadap permasalahan yang akan diteliti.

Sedangkan macam data yang diperlukan untuk penelitian adalah :

1. Data kualitatif, yaitu data yang dikategorikan menurut kualitas subyek yang diteliti, dalam hal ini yang berhubungan studi terhadap kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan.

2. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk bilangan dan harganya dapat berubah-ubah. Data ini dapat berupa keterangan mengenai suatu hal yang berbentuk angka.

### 2.2.3 Sumber Data

Sumber data yang diharapkan dalam penelitian ini, diperoleh berdasarkan :

1. Data primer yang terdiri dari :

**Tabel 2.1 Sumber Data dan Cara Penarikan Data Responden Kopdit Obor Mas Kantor Cabang Agrobisnis**

Sumber	Sumber Data		Cara	Data	
	Jumlah	Jumlah	Penarikan	Kepemimpinan	Kepuasan
	Populasi	Sampel		Manajer	Kerja
Karyawan	26	26	Sensus	R/I	R/I

Keterangan : S = Sensus      R = Responden      I = Informan

Cara penarikan sumber data yang dilakukan terhadap karyawan di Kopdit Obor Mas dengan teknik sampling. Sampel yang diambil adalah karyawan pada kantor cabang Agrobisnis. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah secara sensus berarti terhadap semua responden dalam unit diberikan perlakuan yang sama sebagai anggota sampling. Sedangkan respondennya adalah karyawan yang pada bagian tertentu dianggap mewakili dari

semua karyawan pada unit di dalamnya. Dengan metode ini diharapkan memperoleh gambaran menyeluruh tentang kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan.

2. Data sekunder, diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku atau literature yang berkaitan dengan topic yang sedang diteliti.

Dalam pengambilan data penulis akan menggunakan wawancara, kuisioner. Prof. Dr. Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D (2010;137) mengungkapkan tiga teknik pengumpulan data :

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik mengumpulkan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan sebuah masalah yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Sutrisno Hadi (1986) (dalam Prof.Dr. Sugiyono) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode wawancara dan juga kuisioner adalah sebagai berikut :

- Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti benar dan dapat dipercaya.



- Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

## 2. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner ini merupakan alat pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuisisioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner tertutup sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia pada pernyataan yang ada. Kuisisioner dibagikan serentak kepada seluruh responden. Setelah kuisisioner dijawab kemudian dikembalikan kepada pihak yang melakukan penelitian.

### 2.2.4 Operasionalisasi Variabel

Untuk mempermudah dalam proses pelaksanaan penelitian ini, maka yang terdapat dalam pendekatan masalah terlebih dahulu dioperasionalkan dengan menentukan indikator-indikator dari variable tersebut, seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Manajer

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kepemimpinan Manajer (faktor peran dan fungsi kepemimpinan manajer yang hakiki menurut pendapat Sondang P. Siagian dalam teorinya ( <i>Teori dan Praktek Kepemimpinan</i> ,1999;47))	a. Sebagai Penentu Arah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetapkan Strategi</li> <li>• Membuat pedoman kerja bagi karyawan</li> </ul>
	b. Sebagai wakil dan juru bicara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mewakili organisasi di dalam dan di luar</li> <li>• Kemampuan melakukan pertemuan dengan karyawan</li> </ul>
	c. Sebagai komunikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu berkomunikasi efektif terhadap atasan dan bawahan</li> </ul>
	d. Sebagai Mediator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencegah timbulnya konflik dalam organisasi.</li> <li>• Mampu mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi (<i>problem solver</i>)</li> </ul>
	e. Sebagai Integrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat menjalin kerjasama antara anggota organisasi</li> <li>• Sikap netral kepada seluruh karyawan</li> </ul>

**Table 2.3 Operasionalisasi Variabel kepuasan kerja**

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kepuasan kerja Karyawan (Variabel mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2010 : 860))	1. Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji</li> <li>• Insentif</li> <li>• Tunjangan</li> </ul>
	2. Supervisi oleh pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan terhadap kerja karyawan</li> <li>• Pembinaan professional pimpinan</li> </ul>
	3. Kesempatan untuk maju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan program promosi</li> <li>• Informasi seputar promosi jabatan</li> <li>• Kesempatan mengikuti pelatihan</li> </ul>
	4. Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan informal dengan rekan kerja</li> <li>• Kerjasama antar karyawan</li> </ul>
	3 Kondisi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suasana kerja yang kondusif</li> <li>• Kebersihan tempat kerja</li> <li>• Ketersediaan fasilitas kerja</li> <li>• Kemampuan menggunakan fasilitas</li> </ul>

### 2.2.5 Rancangan Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan angket yang berisi butir-butir pertanyaan dengan sistem angket tertutup. Dimana sudah disediakan alternatif jawaban sehingga responden hanya memilih salah satu dari jawaban yang sudah tersedia.

**Tabel 2.4 Skor Alternatif jawaban**

Alternatif jawaban	Bobot Skor
Sangat setuju	3
Setuju	2
Tidak setuju	1

Skala yang digunakan adalah skala bertingkat, menggunakan 3 skor.

### 2.2.6 Analisis Data

Dalam penelitian ini data yang sudah didapat tersebut akan diolah dengan menggunakan deskriptif. Analisis deskriptif bersifat eksploratif yaitu dengan cara memaparkan mengenai bagaimana kepemimpinan dan juga kepuasan kerja karyawan. Dan dikelompokkan dalam 3 (tiga) tahap yaitu : persiapan, tabulasi, dan penerapandata pada pendekatan penelitian.

1. Untuk Menjawab identifikasi masalah yang pertama, yaitu kepemimpinan manajer akan dijawab dengan analisis deskriptif yaitu pengolahan data dari setiap jawaban responden yang diklasifikasikan ke dalam beberapa kriteria penilaian berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan.

2. Untuk menjawab identifikasi masalah yang kedua yaitu, kepuasan kerja karyawan akan dijawab dengan analisis deskriptif dengan pengolahan data dari setiap jawaban responden yang diklasifikasikan ke dalam beberapa kriteria penilaian berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan.
3. Untuk menjawab identifikasi masalah yang ketiga, yaitu hubungan kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan digunakan perhitungan uji korelasi.
4. Untuk menjawab identifikasi masalah yang keempat, yaitu upaya kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan pengolahan terhadap jawaban responden dengan melihat hubungannya.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab identifikasi masalah yang pertama dan kedua adalah :

Presentase penilaian kriteria tiap indikator dari setiap variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dapat diperoleh dengan rumus :

$$p = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan :

*p* = jumlah presentase

*f* = jumlah frekuensi responden (jawaban responden)

*n* = jumlah responden

berdasarkan rumus tersebut untuk mengetahui penilaian, yaitu skor nilai kenyataan dari setiap variabel dengan cara skala interval dengan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{(n.Skt)-(n.Skr)}{I}$$

Keterangan :

$I$  = Skala Interval       $Skt$  = Skala terkecil

$n$  = jumlah responden       $Skr$  = Skala terbesar

$$I = \frac{(26 \times 3) - (26 \times 1)}{3}$$

$$= \frac{(78 - 26)}{3} = 17,3333333333 \approx 17$$

Mengukur batas interval kelas/persentase kenyataan variabel :

Skor 26 – 42 = Kurang Baik

Skor 43 – 59 = Cukup baik

Skor 60 – 78 = Baik

Hasil pengukuran dengan skoring dari indikator masing-masing variabel tersebut dikalkulasikan dengan hasil akhir yang disajikan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.5 Tanggapan Responden**

Indikator	Skor	Responden		Jumlah
		Frekuensi	%	Skor
Baik	3			
Cukup Baik	2			
Kurang Baik	1			
<b>Jumlah</b>		<b>26</b>	<b>100</b>	

Gambaran secara umum tiap variabel yang diukur dapat diperoleh berdasarkan penilaian tiap indikator yang digunakan ke dalam tabel rekapitulasi nilai tiap variabel sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2.6 Rekapitulasi Tiap Variabel**

No	Indikator	Nilai		Kriteria
		Harapan	Kenyataan	
Jumlah				

Untuk penilaian rekapitulasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = \frac{(Sk_{ti} \times n \times i) - (Sk_{tr} \times n \times i)}{k}$$

Keterangan :

Sk<sub>ti</sub> : Skor Tertinggi

Sk<sub>tr</sub> : Skor terendah

n = jumlah responden

i = jumlah indikator

K = jumlah kriteria

a. Interval penilaian untuk kepemimpinan manajer :

$$I = \frac{(3 \times 26 \times 9) - (1 \times 26 \times 9)}{3} = \frac{702 - 234}{3} = 156$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka skala interval yang diperoleh adalah sebagai berikut :

234 – 388 = Kurang baik

390– 545 = Cukup baik

546 – 702 = Baik

b. Interval penilaian untuk kepuasan kerja karyawan :

$$I = \frac{(3 \times 26 \times 14) - (1 \times 26 \times 14)}{3} = \frac{1092 - 364}{3} = 242,6666666667 \approx 243$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka skala interval yang diperoleh adalah sebagai berikut :

364 – 606 = Kurang baik

607 – 849 = Cukup baik

850 – 1092 = Baik

Untuk menjawab identifikasi masalah yang ketiga dengan menguji keeratan hubungan antara kepemimpinan manajer dan kepuasan kerja karyawan, serta menjawab identifikasi masalah yang ke-4. Digunakan rumus :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

#### 5. Kriteria

Untuk mengetahui klarifikasi keeratan hubungan fenomena kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka dipersentasekan r yang terletak antara -1 sampai dengan  $(-1 \leq P \leq 1)$  maka sebagai berikut:

- a. Bila  $r = 0$  atau mendekati nol maka hubungan fenomena kepemimpinan manajer dalam meningkatkan kepuasan mkerja karyawan, tidak memiliki hubungan atau sangat lemah
- b. Bila  $r = 1$  atau mendekati 1 maka hubungan kedua fenomena tersebut sangat kuat atau cukup kuat dan mempunyai hubungan searah, artinya jika x naik maka y naik.
- c. Bila  $r = -1$  atau mendekati -1 maka kedua hubungan fenomena tersebut berbanding terbalik, artinya jika nilai x naik maka nilai y turun dan juga sebaliknya.

Dengan tingkat keeratannya diperlihatkan oleh aturan Guildford, sebagai berikut :

- ❖  $0 \leq \pm 0,2 =$  Hubungan sangat lemah
- ❖  $\pm 0,2 \leq \pm 0,4 =$  Hubungan lemah



- ❖  $\pm 0,4 \leq \pm 0,7$  = Hubungan cukup erat
- ❖  $\pm 0,7 \leq \pm 0,9$  = Hubungan erat
- ❖  $\pm 0,9 \leq \pm 1$  = Hubungan sangat erat

**Tabel 2.7 Tabel Uji Korelasi**

No	Responden	Data		Rank		XY
		X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
1						
2						
3						
4						
Keterangan Jumlah :						
X: variabel kepemimpinan manajer						
Y: variable kepuasan kerja karyawan						

### 2.2.7 Jadwal dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian akan dilaksanakan dalam beberapa tahap sebagai berikut :

- a. Fase Persiapan : Desember – Januari 2019
- b. Fase pengumpulan data : Januari – Februari 2019
- c. Fase pengolahan data : Februari – Maret 2019
- d. Fase Penulisan Skripsi : Maret – Mei 2019