BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian Indonesia mengalami resesi karena dampak wabah pandemi Covid-19. Yang mengakibatkan adanya pembatas aktivitas masyarakat, yang berpengaruh pada kegiatan bisnis yang berimbas pada perekonomian. Apabila dilihat dari segi ekonomi yang dibutuhkan saat ini dalam upaya mewujudkan pembangunan dan pengembangan ekonomi yang mampu menunjang kehidupan masyarakat, maka koperasi merupakan badan usaha yang tepat menjadi tumpuan dan harapan bagi perekonomian masyarakat. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 Ayat (1) yaitu:

> **"Perekonomian disusun sebagaimana usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan"**

Berdasarkan pasal tersebut bahwa usaha yang dimaksud adalah koperasi. Koperasi memiliki peran yang penting dalam mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan kehidupan demokratis, bekerja bersama dan kekeluargaan. Koperasi merupakan sistem ekonomi kerakyatan yang usahanya tumbuh dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat.

Keberhasilan dalam usaha koperasi tentunya bergantung pada pengelolaan dan pelaksanaannya, yang berhubungan dengan karyawan serta anggota koperasi yang dilayani. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab VI pasal 21 menyatakan:

“Perangkat organisasi koperasi terdiri: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas”.

Berdasarkan pasal tersebut bahwa koperasi memiliki tiga perangkat organisasi yang bertugas untuk mengembangkan kerjasama yang dapat membentuk suatu kesatuan dalam sistem pengelolaan yang baik dalam organisasi koperasi. Kepengurusan koperasi menjadi tumpuan utama dalam mengelola usaha koperasi agar dapat mencapai keberhasilan. Pengurus koperasi terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara.

Kepemimpinan pengurus merupakan kolektif kolegial namun ketua pengurus merupakan pemimpin yang dominan dalam mengurus koperasi. Ketua pengurus merupakan seorang pemimpin dalam organisasi koperasi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam kebijakan, pengambilan keputusan untuk menghasilkan mufakat dalam bermusyawarah, memberikan pengarahan dan motivasi kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Seorang pemimpin harus bisa menciptakan integrasi yang sesuai dengan bawahannya termasuk dalam membina kerjasama dan menciptakan semangat kerja para karyawan dalam mencapai tujuan. Secara umum ada tiga gaya kepemimpinan yang sering dipakai pada suatu organisasi atau perusahaan, yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*) (Handoko, 2001).

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, maka diharapkan kinerja karyawan mengalami peningkatan. Dengan demikian diperlukan suatu tata hubungan kerjasama dan kebersamaan yang baik antara pemimpin dengan karyawan sebagai pelaksana kegiatan koperasi. Dalam menjalankan kegiatan organisasi maupun usaha koperasi tidak mungkin dilaksanakan oleh ketua pengurus saja namun perlu didukung dan dibantu oleh karyawan. Dengan adanya karyawan yang berperan aktif maka keberhasilan koperasi akan tercapai.

Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera merupakan primer koperasi di bawah Pusat Komando Mabes TNI. Dengan Badan Hukum Nomor: 7607 A/BH/PAD/KWK-10/I/1998 tanggal 20 Januari 1998. Dengan Badan Ekstra Struktural di tingkat Sesko TNI yang berkedudukan langsung di bawah Komandan Sesko TNI yang dibentuk berdasarkan Keputusan Panglima ABRI Nomor: Kep/01/P/1984 tanggal 20 Januari 1984. Ketua pengurus Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera merupakan Anggota Sesko TNI yang terpilih dalam Rapat Anggota dan ditugaskan oleh Lembaga secara sukarela. Koperasi memiliki anggota yang terdiri dari anggota SESKO TNI yaitu TNI dan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Mabes TNI. Adapun unit usaha di Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera yaitu:

1. Unit Usaha Toko
2. Unit Usaha Simpan Pinjam
3. Unit Usaha Pengelolaan Pedagang Kaki Lima /Kantin/Kios

Unit usaha Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera dapat membantu meningkatkan kesejahteraan anggota sesuai dengan kebutuhan anggota berdasarkan fungsi setiap unit usaha yang ada. Selain melayani anggota koperasi juga memberikan pelayanan kepada non anggota atau masyarakat umum pada sektor tertentu yaitu unit usaha toko dan kantin/kios. Sedangkan unit usaha simpan pinjam dikhususkan kepada anggota.

Untuk mencapai tujuan koperasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki meliputi kualitas pekerjaan seperti kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, kuantitas pekerjaan seperti kemampuan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target secara produktif, kerjasama seperti bersatu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab seperti memiliki rasa tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan dan hasil kerja serta inisiatif seperti kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan dan menawarkan bantuan terhadap rekan lain.

Kinerja usaha koperasi tidak terlepas dari kinerja karyawan yang dilihat dari pencapaian tujuan dan target kinerja karyawan sebagai individu yang mengelola dan menjalankan usaha koperasi sesuai dengan tugas dan fungsinya. Berikut merupakan tugas karyawan Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera secara umum yaitu:

1. Mengkoordinasikan pembuatan rencana dari setiap unit usaha dalam rangka mendungkung fungsi Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera.

2. Mengkoordinasikan pelaksanaan usaha dari setiap unit usaha dalam rangka mendukung kelancaran pelayanan terhadap anggota Sesko TNI pada jajarannya.
3. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan terhadap unit usaha dalam rangka tercapainya kewajiban dari setiap unit usaha.

Karyawan di Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera adalah angggota dari Mabes TNI yang dipilih dan ditugaskan untuk membantu mengelola usaha Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera. Namun karena keterbatasan anggota Mabes TNI di lingkungan koperasi maka sebagain karyawan koperasi adalah masyarakat umum. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dan staff di Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera, rendahnya kinerja karyawan dikarenakan:

1. Keterbatasan pegawai organik di lingkungan koperasi. Jika karyawan ditugaskan dalam urusan Lembaga maka akan terjadi perputaran karyawan yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Apabila karyawan ditugaskan dalam urusan Lembaga, karyawan harus mengutamakan urusan Lembaga, maka dari itu karyawan telat masuk karena menyelesaikan kewajiban di Lembaga terlebih dahulu.
3. Selain karyawan memiliki tugas dan kewajiban dalam urusan Lembaga, ada juga karyawan yang rangkap pekerjaan seperti sekretaris mengelola unit usaha pengelolaan pedagang kaki lima/kantin/kios.
4. Tidak ada pemberian penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

5. Kurangnya keterbukaan pemimpin dengan karyawan seperti dalam proses pengambilan keputusan.
6. Keterbatasan waktu ketua pengurus dengan karyawan dikarenakan ketua pengurus koperasi rangkap jabatan di Lembaga Sesko TNI.
7. Kinerja Karyawan yang kurang maksimal dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diharapkan anggota, terlihat pada laporan RAT selama lima tahun terakhir 2017-2021 jumlah pendapatan yang terealisasikan megalami fluktuasi yang mengakibatkan belum sesuai rencana yang diharapkan.

Menurut Raharjo (2017:63) menyatakan bahwa:

> **"Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu".**

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu pencapaian tugas, di mana karyawan dapat bekerja sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Jika dilihat dari tahun 2017 sampai tahun 2021 pendapatan pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera menunjukan fluktuasi yang menunjukkan naik turunnya pendapatan. Berikut merupakan data perkembangan hasil usaha Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Realisasi Pendapatan Hasil Usaha Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera Tahun 2017-2021

Tahun	Rencana Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Presentase(%)
2017	698.000.000,00	537.994.585,29	77
2018	643.000.000,00	757.363.924,62	118
2019	814.000.000,00	774.924.354,13	95
2020	791.500.000,00	761.337.569,17	96
2021	775.000.000,00	714.328.460,00	92

Sumber: Laporan RAT Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera tahun 2017-2021

Berdasarkan tabel 1.1 merupakan hasil kerja kolektif antara pengurus khususnya ketua pengurus yang dominan mengurus koperasi dan karyawan yang ikut berperan aktif mengelola unit usaha koperasi. Dapat disimpulkan bahwa perkembangan pendapataan Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera mengalami fluktuasi khususnya di tahun 2021 realisasi pendapatan hanya sebesar 92% yang menurun dari tahun 2020. Dari data di atas diduga bahwa kinerja karyawan kurang maksimal, karena adanya perputaran karyawan ke divisi usaha lain dengan tugas yang berbeda di luar keahlian dan keterampilan karyawan. Karena setiap karyawan koperasi tentunya di berikan tanggung jawab dan *Standar Operasional* (SOP) terhadap tugasnya untuk mengelola salah satu bagian atau unit usaha koperasi, namun belum sepenuhnya karyawan dapat melaksanakan secara maksimal. Berikut jumlah karyawan pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera:

Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera Tahun 2017-2021

No.	Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)
1.	2017	11
2.	2018	11
3.	2019	11
4.	2020	11
5.	2021	11

Sumber: Laporan RAT Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera tahun 2017-2021

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat terdapat sedikit jumlah karyawan pada koperasi. Faktor menurunnya pendapatan diduga oleh beberapa faktor salah satunya oleh keterbatasan jumlah karyawan yang mengelola unit usaha koperasi serta adanya rangkap pekerjaan dan perputaran karyawan. 11 orang karyawan yang mengelola koperasi terbagi dalam 3 unit usaha yaitu 5 orang karyawan yang bekerja pada unit usaha toko sebagai kasir, 1 orang karyawan yang mengelola toko pusat dan 1 orang karyawan mengelola gudang toko, lalu 1orang karyawan yang bekerja pada unit simpan pinjam termasuk 1 orang karyawan yang mengelola admin keuangan dan 1 orang karyawan yang mengelola kredit anggota, kemudian 1 orang karyawan yang mengelola unit usaha pedagang kaki lima/ kantin/toko. Dari hasil wawancara dengan pengurus bahwa karyawan rangkap pekerjaan, seperti karyawan yang mengelola unit usaha pedagang kaki lima/ kantin/kios merangkap pekerjaan sebagai sekretaris. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun penelitian terdahulu yang dikemukakan dalam jurnal menyangkut Analisis Gaya Kepemimpinan Ketua Pengurus Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu

No.	Unsur Penelitian	Uraian
1.	Nama	Rosiana Natalia Djunaedi dan Lenny Gunawan
	Tahun	2018
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan
	Metode Penelitian	Metode Kuantitatif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Nama	Ratna Rosmauli Pakpahan, Arce Yulita Ferdinandus, Yusup Ajami
	Tahun	2021
	Judul	Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Pada Kantor Distrik Manekar Kabupaten Tambrauw Propinsi Papua Barat
	Metode Penelitian	Metode Kualitatif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis telah diterapkan dengan baik dan gaya kepemimpinan *Laissez Fair* (Kendali Bebas) untuk menguji kemampuan dan tanggung jawab karyawan sedangkan gaya kepemimpinan otoriter sebagai kepatuhan hubungan antara atasan dan bawahan.
3.	Nama	Mohammad Rizal, Dwi Wahyu Setianingsih, Teguh Wicaksono
	Tahun	2021
	Judul	Analisis Gaya Kepemimpinan Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan *Di PT. Harapan Sarana Rizky Binuang*
	Metode Penelitian	Metode Kuantitatif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez Fair* (Bebas) dan gaya kepemimpinan otoriter sudah cukup baik diterapkan namun untuk gaya otoriter membutuhkan situasi yang tepatnuntuk penerapannya.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu maka, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berkaitan dan mempengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada objek penelitian dan juga keadaan objek penelitian. Dengan mengetahui fenomena yang telah diuraikan maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera dengan judul "**Analisis Gaya Kepemimpinan Ketua Pengurus Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan".**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka penulis bermaksud mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan ketua pengurus pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera
3. Apa saja upaya yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan ketua pengurus pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini yaitu untuk memahami, mempelajari, memperoleh data dan mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan ketua pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Gaya kepemimpinan ketua pengurus pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera
2. Kinerja karyawan pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera
3. Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan ketua pengurus pada Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan dan manfaat baik bagi aspek pengembangan ilmu pengetahuan dan aspek praktik tentang koperasi, khususnya bagi koperasi yang menjadi objek penelitian dan bagi koperasi lain serta untuk pelaku ekonomi lainnya yang membutuhkan.

1.4.1 Kegunaan Teoritis (Keilmuan)

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang koperasi dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Khususnya mengenai gaya kepemimpinan ketua pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bahan referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis (Guna Laksana)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan yang baik bagi Koperasi Konsumen Wiyata Mandala Sejahtera serta koperasi lainnya terkait gaya kepemimpinan ketua pengurus dan upaya peningkatan kinerja karyawan.

Bagi peneliti diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan serta memberikan wawasan baik dari aspek teori maupun aspek praktik sebagai bahan awal untuk melakukan sebuah penelitian lebih lanjut.