

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan koperasi saat ini sudah bisa dibilang cukup baik namun dalam hal sisi fokus bisnis koperasi harus diarahkan pada ciri universalitas kebutuhan yang tinggi seperti jasa keuangan, pelayanan infrastruktur serta pembelian bersama. Dengan otonomi selain peluang untuk memanfaatkan potensi setempat juga terdapat potensi benturan yang harus diselesaikan di tingkat daerah maupun nasional. Dalam hal ini potensi keuangan, pengembangan jaringan informasi serta pengembangan pusat inovasi dan teknologi merupakan kebutuhan pendukung untuk kuatnya kehadiran koperasi. Pemerintah dapat mendorong pengembangan lembaga atau koperasi, Melihat perkembangan koperasi di Indonesia ada kecenderungan pemerintah membangun dan membantu usaha atau badan usaha lain yang besar. yang hancur dengan cara mengkonsentrasi kemampuan keuangan dengan rekapitulasi bank-bank. Dengan berkoperasi dapat mengandalkan kekuatan kecil-kecil yang ada pada koperasi itu sendiri, untuk digerakan dan diarahkan dalam rangka memperbaiki posisi ekonominya.

Koperasi terkenal dengan asas kekeluargaan dan tujuannya untuk mensejahterakan anggotanya. Koperasi memiliki orientasi menyejahterakan anggota-anggotanya khususnya dan masyarakat pada khalayak umumnya. Menurut UU No.25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, dalam pasal 1 menjelaskan :

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

Dari pengertian di atas menyimpulkan bahwa koperasi merupakan gerakan yang berbasis ekonomi rakyat dan dilandasi oleh asas kekeluargaan. Jika dilihat dari segi ekonomi yang dibutuhkan saat ini dalam upaya mewujudkan pengembangan dan pembangunan ekonomi yang dapat menunjang kehidupan masyarakat, maka koperasi merupakan badan usaha yang tepat untuk menjadi tumpuan harapan bagi perekonomian masyarakat. Sesuai dengan tujuan koperasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang perkoperasian pasal 3, yaitu:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Berdasarkan pasal tersebut, tujuan koperasi pada garis besarnya meliputi tiga hal, yaitu Memajukan kesejahteraan anggotanya, Memajukan kesejahteraan masyarakat dan Ikut serta membangun tatanan perekonomian nasional

Salah satu koperasi yang masih aktif di Jawa Barat sekaligus menjadi objek penelitian adalah Koperasi Unit Desa (KUD) Bayongbong ,beralamatkan di Jl.Raya Timur Bayongbong Kabupaten Garut. Dengan Badan Hukum No. 5948/BH/PAD/KWK/10/IV/1996. Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri

Bayongbong merupakan jenis koperasi fungsional dengan anggota warga setempat, Kecamatan Bayongbong dan Kecamatan Cigedug Kabupaten Garut.

Berdirinya KUD Mandiri Bayongbong yang diprakarsai oleh pengurus koperasi dengan jenis koperasi badan usaha Unit Desa atau b UUD yaitu beberapa jenis unit usaha koperasi yang dahulu telah mengalami kevakuman. Di samping itu Tokoh masyarakat setempat yang merasa tergugah untuk Perintis kembali koperasi yang sesuai dengan Inpres nomor 04 tahun 1973 titik tentang pembentukan KUD di wilayah Unit Desa minimal 1 per kecamatan.

Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong memiliki tujuh unit usaha antara lain:

1. Unit Usaha Susu KUD Mandiri Bayongbong yaitu usaha yang pertama semenjak didirikannya koperasi dengan karyawan 35 orang dan menjadi wadah untuk anggota sebagai peternak dan koperasi berperan sebagai penampung susu sapi perah dari anggota dengan harga yang menguntungkan anggota, dan menyediakan penyimpanan lalu mendistribusikannya ke IPS.
2. Unit Pelayanan Rekening Listrik merupakan kegiatan usaha KUD Mandiri Bayongbong dengan karyawan 3 orang dalam melayani pembayaran tagihan listrik anggota dan masyarakat sekitar
3. Unit Simpan Pinjam adalah usaha KUD Mandiri Bayongbong dalam karyawan 7 orang memberikan kemudahan bagi anggotanya untuk melakukannya Meminjamkan dan menyimpan dana untuk kepentingan anggota

4. Unit usaha KCK adalah usaha KUD Mandiri Bayongbong dengan karyawan 1 orang menawarkan pinjaman kepada anggota yang menerima pinjaman kurang dari Rp 1.000.000 untuk modal anggota.
5. Unit Waserda adalah usaha KUD Mandiri Bayongbong dengan karyawan 6 orang dalam bentuk toko yang menawarkan kebutuhan produk yang berbeda Anggota menawarkan sembilan sebagai peralatan rumah tangga kebutuhan dasar anggota.
6. Unit Makan Ternak merupakan kegiatan Usaha KUD Mandiri Bayongbong dengan karyawan 30 orang dalam memenuhi pakan ternak untuk sapi perah. Saat ini KUD Mandiri Bayongbong sudah mampu mengelola sendiri produksi pakan konsentrat yang digunakan untuk asupan tambahan pakan ternak.
7. Unit Sp PUK dengan karyawan 9 orang merupakan kegiatan usaha koperasi untuk memberikan pinjaman kepada anggota dengan pinjaman maksimal Rp.200.000 untuk anggota.

Dari unit usaha Koperasi Unit Desa Mandiri bayongbong sejauh ini dapat membantu meningkatkan kesejahteraan anggota sesuai dengan kebutuhan masing-masing berdasarkan fungsi setiap unit usaha yang ada. Demi merealisasikan tujuan koperasi peran karyawan sangat penting untuk bekerja secara efektif, unit sapi perah merupakan unit dengan karyawan paling banyak dikarenakan unit tersebut merupakan kegiatan utama yang tidak dapat disamakan dengan unit lain karena permasalahan yang lebih banyak dari pada yang lain.

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 dan mempunyai motivasi yang tinggi maka keberhasilan koperasi akan tercapai. Karena semakin baik pemimpin dalam memainkan perannya dalam memberikan motivasi maka akan semakin baik motivasi yang dihasilkan oleh karyawan koperasi. Menurut Ernest J. Mc Cormick dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa:

“Motivasi kerja diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya akan menentukan baiknya pekerjaan karyawannya. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, dan mungkin pula tidak tergantung motivasi masing-masing karyawan. Berikut adalah perkembangan jumlah karyawan di koperasi unit desa Mandiri Bayongbong.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan KUD Mandiri Bayongbong Tahun 2018-2022

No	Tahun	Jumlah karyawan
1	2018	136
2	2019	136
3	2020	134
4	2021	123
5	2022	81

Sumber: Laporan RAT KUD Mandiri Bayongbong tahun 2018-2022

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa jumlah karyawan di koperasi unit desa (KUD) Bayongbong mengalami penurunan setiap tahunnya dan hanya stabil di tahun 2018-2019 di jumlah 136 orang, serta jumlah karyawan di tahun 2022 hanya 81 orang, terjadinya menurunnya kemungkinan diakibatkan adanya pengunduran diri, pemecatan, dan pensiun karena usia yang sudah tidak meyakinkan lagi untuk bekerja.

Menurut Maslow (2016) menjelaskan Hierarchy kebutuhan yang terbagi lima tingkatan antara lain:

1. Satu kebutuhan fisiologi yakni kebutuhan makan minum, perlindungan fisik bernapas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar.
2. kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi, kecelakaan dan dana pensiun.
3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam hal hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
4. Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dihargai oleh orang lain. Dalam hal ini pemimpin tidak boleh sewenang wenangnya memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dari potensi mengembangkan ide ide memberikan penilaian. Kritik dan

berprestasi pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai atau karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dan karyawan koperasi, kurangnya Motivasi karyawan KUD Mandiri bayongbong, dikarenakan:

1. Kebutuhan fisiologis eksternal, Tunjangan kesehatan kurang diperhatikan untuk karyawan seperti hal pembayaran bpjs yang macet dan hanya mengedepankan tunjangan jabatan, keselamatan kerja dalam kegiatan operasional yang masih kurang seperti hal nya pemberian alat keselamatan alat pelindung diri yang masih kurang.
2. Kebutuhan fisiologis internal, Bersikap apatis dan tidak percaya diri, tidak memiliki tanggung jawab dalam bekerja, bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas, dan ragu-ragu dalam mengambil keputusan hal tersebut bisa terjadi di koperasi

Tabel 1.2 Ketidakhadiran Karyawan di KUD Mandiri Bayongbong

Tahun	Efektif Bekerja (Hari)	Jumlah ketidakhadiran Karyawan			Total Jumlah ketidakhadiran karyawan	Jumlah Karyawan	Persentase Ketidakhadiran (%)
		S	I	A			
2018	293	156	46	18	220	136	0,9%
2019	293	167	38	17	222	136	0,9%
2020	298	152	34	13	199	134	1,1%
2021	294	134	31	18	183	123	1,3%
2022	301	111	23	17	151	81	2,4%

Sumber: Pembukuan Kehadiran KUD Mandiri Bayongbong

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan persentase ketidakhadiran di setiap tahun nya yang dimana terjadi karena

menurunnya juga jumlah karyawan KUD Mandiri Bayongbong di setiap tahunnya, yang dimana pada tahun 2018 persentase ketidakhadiran 0,9 %, pada tahun 2019 persentase ketidakhadiran 0,9%, pada tahun 2020 persentase ketidakhadiran 1,1%, pada tahun 2021 persentase ketidakhadiran 1,3 % , dan pada tahun 2022 persentase ketidakhadiran 2,4%.

Tabel 1.3 Jumlah Kehadiran karyawan di KUD Mandiri bayongbong

Tahun	Efektif Bekerja Per Tahun	Total Jumlah Kehadiran	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
2018	293	39.628	136	99,1
2019	293	39.628	136	99,1
2020	298	39,733	134	98,9
2021	294	35.979	123	98,7
2022	301	24.230	81	97,6

Sumber: Pembukuan Kehadiran KUD Mandiri Bayongbong

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan persentase kehadiran di setiap tahun nya yang dimana terjadi karena menurunnya juga jumlah karyawan KUD Mandiri Bayongbong di setiap tahunnya, yang dimana pada tahun 2018 persentase kehadiran 99,1 %, pada tahun 2019 persentase kehadiran 99,1%, pada tahun 2020 persentase kehadiran 98,9%, pada tahun 2021 persentase kehadiran 98,7 % , dan pada tahun 2022 persentase kehadiran 97,6%.

Tabel 1.4 Gaji Karyawan di KUD Mandiri Bayongbong

Pendidikan	Gaji pokok	Tunjangan	Total Gaji/Bulan
SD	450.000	2.200.000	2.650.000
SLTP	500.000	2.200.000	2.700.000
SLTA	550.000	2.200.000	2.750.000
Diploma	600.000	2.200.000	2.800.000
Sarjana S1	650.000	2.200.000	2.850.000

Sumber, Peraturan Perusahaan KUD Mandiri Bayongbong 2023

Berdasarkan Tabel 1.4 bahwa gaji dan tunjangan di koperasi unit desa (KUD) yang diberikan hampir sama, tingkat Pendidikan dari SD sampai dengan Sarjana S1 hampir sama karena masing-masing tingkatan hanya berbeda 50.000. Permasalahan ini mengakibatkan motivasi karyawan menjadi rendah, hasil wawancara dengan karyawan.

Tabel 1. 5 Tunjangan di KUD Mandiri Bayongbong

No	Jenis Tunjangan	Jumlah Tunjangan (Rp)
1	Manajer Utama	850.000/bulan
2	Manajer Divisi	350.000 /bulan
3	Kepala Bagian	150.000 / bulan
4	Kepala Unit	100.000 / bulan
5	Kasir	150.000 / bulan
6	Tunjangan Beras	250.0000/ bulan
7	Premi Kehadiran	15.000/hari

Sumber: Peraturan Perusahaan KUD Mandiri Bayongbong 2023

Berdasarkan Tabel di atas mengenai tunjangan yang berlaku pada KUD Mandiri Bayongbong diberikan atas dasar jabatan, tunjangan tertinggi untuk manajer utama, manajer divisi urutan kedua terbesar, tunjangan beras

diperuntukan untuk semua jabatan sama rata, dan tunjangan premi kehadiran diperuntukan juga untuk semua jabatan.

3. Rasa aman, Motivasi kerja yang kurang diakibatkan oleh faktor umur, tidak dapat dipungkiri tenaga yang berkurang berpengaruh terhadap semangat kerja, pemberian tugas yang ringan seharusnya diberikan untuk karyawan yang umurnya sudah tua dan penerapan asuransi jenis tunjangan sekolah anak KUD Mandiri Bayongbong baru berjalan tiga bulan dan hal tersebut belum tentu diterapkan kedepannya dikarenakan masih dalam tahap uji coba .
4. Kebutuhan sosial karyawan di KUD Mandiri Bayongbong perlu diperhatikan karena interaksi antara karyawan dengan rekan lainnya atau dengan pemimpin kurang terjalin dengan baik, rasa ingin diperhatikan sangat sulit didapat oleh karyawan yang jabatannya hanya sebatas karyawan bawahan.
5. Kurangnya penghargaan, penyebab berkurangnya motivasi karyawan karena malas dalam bekerja disebabkan oleh kurangnya penghargaan (reward) yang diberikan koperasi kepada karyawan yang berakibat pada kualitas produksi susu yang menurun.
6. Aktualisasi diri Pekerjaan yang monoton dan tidak ada kejelasan tentang jenjang karir untuk kedepannya dan tidak ada kejelasan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi , karyawan hanya bekerja untuk kebutuhan fisiologis.

Beberapa Karyawan di KUD Mandiri Bayongbong hanya ditetapkan sebagai karyawan paruh waktu dan tidak ditetapkan sebagai karyawan tetap dan karyawan yang Pendidikannya atau lulusan sekolah dasar tidak bisa naik jabatan dikarenakan syarat peraturan tidak terpenuhi.

Permasalahan diatas diduga dapat mengurangi tingkat motivasi karyawan di Koperasi Unit Desa (KUD) Mandiri Bayongbong dan tidak profesionalnya sebagian karyawan akan berpengaruh terhadap hasil usaha yang dijalankan. Dalam hal ini pengurus atau pemimpin harus bisa menciptakan integrasi yang sesuai dengan bawahannya termasuk dalam membina kerjasama dan menciptakan semangat kerja para karyawan dalam mencapai tujuan.

Menurut Sondang P niagan (2015) ada tiga gaya kepemimpinan yang sering dipakai pada suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otorikratis) dapat dilihat dari perannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasi seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi. Kepemimpinan otoriter menganggap bahwa organisasi atau tim sebagai milik pribadi.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang melihat perannya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai elemen dan komponen organisasi sehingga berfungsi secara keseluruhan. Dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan demokratis melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

- c. Gaya manajemen bebas (*laissez faire*) biasanya bersifat permisif dalam arti bahwa bawahan dapat bertindak sesuai dengan keyakinannya sepanjang kepentingan dan tujuan bersama tercapai. Dengan demikian, manajemen dapat dengan bebas mendelegasikan wewenang kepada bawahan dalam pengambilan keputusan dan aktivitas lainnya.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan pengurus di KUD Mandiri Bayongbong terkait gaya kepemimpinan di KUD Mandiri bayongbong, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter seperti Kurang keterbukaan atas saran dan aspirasi dari karyawan dan cenderung mengutamakan pendapat sendiri, sebagai pimpinan dan ketua koperasi memberi arahan atau tugas secara otoriter kepada wakil ketua, pengurus, pengawas dan karyawan, Dalam praktik kepengurusan kendala dan pekerjaan selalu dilakukan oleh sekretaris meskipun diluar tugas dan kewenangannya, dalam kasus tersebut beberapa masalah dan kegiatan dari berbagai unsur yang dilakukan perihal perizinan dan juga pengelolaan keuangan yang seharusnya dilakukan oleh pengurus yang berwenang hanya dilakukan oleh sekretaris.
2. Gaya kepemimpinan demokratis di KUD Mandiri Bayongbong dirasa belum terlaksana dengan maksimal, Kurangnya kerjasama dan keakraban antara pengurus dengan karyawan, rasa kekeluargaan yang kurang terlihat dari setiap permasalahan karyawan kurang dilibatkan dalam penyelesaiannya. Dalam praktiknya pengurus sebagai sekretaris selalu

mengedepankan kehendak sendiri tanpa menampung aspirasi dari karyawan terdapat banyaknya penolakan atas apa yang karyawan sampaikan sebagai bentuk aspirasi.

3. Gaya kepemimpinan bebas, Pimpinan cenderung membebaskan dan kurang tegas terhadap karyawan yang melanggar aturan, misalnya karyawan yang tidak memakai seragam sesuai aturan diberi peringatan. Dalam praktiknya pengurus dalam hal ini sebagai sekretaris atau bidang usaha , terdapat karyawan yang selalu izin dan pulang sebelum waktunya selalu diberikan izin tanpa dan konsekuensi atau pun batasan di setiap bulannya untuk melakukan izin juga peringatan yang tegas belum dilaksanakan.

Pimpinan koperasi senantiasa berhadapan dengan karyawan untuk bekerja sama dalam suatu tujuan. Diharapkan pengurus dapat mempengaruhi perilaku karyawan agar mampu berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan pekerjaannya. Pengurus akan menjadi salah satu penentu dalam perkembangan sebuah koperasi dengan memberikan motivasi terhadap karyawan, upah, sensitif, dan berkomunikasi dengan baik. Sikap terbuka merupakan beberapa bentuk yang dapat dilakukan dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Motivasi kerja juga dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dari karyawan. Semakin baik motivasi kerja yang dilakukan pengurus, maka karyawan akan senantiasa lebih produktif dalam bekerja.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan, bahwa gaya kepemimpinan sangat berkaitan dan turut berkontribusi terhadap motivasi

karyawan sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada objek penelitian dan juga keadaan objek penelitian Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan, untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penelitian lebih dalam. Maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Karyawan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan yang ada di latar belakang yang menguraikan permasalahan yang terjadi di KUD Mandiri Bayongbong , maka untuk membatasi permasalahan yang akan dibahas diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana Pelaksanaan Motivasi Karyawan di KUD Mandiri Bayongbong.
2. Bagaimana Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan di KUD Mandiri Bayongbong.
3. Bagaimana Harapan Motivasi Karyawan dan Harapan Gaya Kepemimpinan di KUD Mandiri Bayongbong.
4. Upaya apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan Motivasi karyawan melalui Gaya Kepemimpinan pada KUD Mandiri Bayongbong

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan secara menyeluruh tentang bagaimana gaya kepemimpinan bisa meningkatkan motivasi karyawan di Koperasi Unit Desa Mandiri Bayongbong.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pelaksanaan Motivasi Karyawan di KUD Mandiri Bayongbong.
2. Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan pada di KUD Mandiri Bayongbong.
3. Bagaimana harapan Motivasi Karyawan dan harapan Gaya Kepemimpinan di KUD Mandiri Bayongbong.
4. Upaya apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan Motivasi karyawan melalui Gaya kepemimpinan pada KUD Mandiri Bayongbong.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang koperasi dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan atau masukan-masukan bagi pengurus atau pimpinan dalam pemecahan masalah yang dihadapi KUD Mandiri Bayongbong.