

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini, zaman berkembang semakin pesat dan dapat menyebabkan perusahaan dan organisasi semakin bertambah banyak, sehingga persaingan diantaranya boun semakin ketat dan tidak bisa dihindarkan. Karena hal ini pula, memaksa para organisasi untuk lebih aktif dalam membantu peningkatan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi persaingan global. Terlebih mengingat kondisi perekonomian Indonesia saat pandemic covid-19 yang sangat menurun drastis serta menjadi tantangan tersendiri bagi bangsa Indonesia dalam menangani masalah tersebut. Pertumbuhan ekonomi yang buruk dan bahkan minus harus diperhatikan dengan sebaik mungkin agar kesejahteraan masyarakat dapat terjamin. Peran Koperasi sangat dibutuhkan dan diharapkan dapat menjadi penggerak ekonomi Indonesia.

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

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

Koperasi diharapkan dapat menjadi soko guru perekonomian Indonesia, yang bermakna bahwa Koperasi menjadi "penyangga utama" perekonomian.

Mengingat hal tersebut, perkembangan koperasi perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas agar dapat berperan aktif secara maksimal dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat sesuai dengan tujuan koperasi yang dapat ditemukan dalam Pasal 3 UU No.25 Tahun 1992 yang berbunyi:

"Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945"

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, koperasi membutuhkan SDM yang kompeten. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah unsur yang harus ada dalam organisasi. Sejak awal abad ke-20, SDM telah mendapatkan posisi utama bahkan sudah ditetapkan sebagai "*human capital*" di mana manusia dipandang sebagai modal yang dimiliki perusahaan. Maka dari itu, sumber daya manusia di koperasi harus mendapat penelolaan yang baik agar keberadaan koperasi tidak melemah.

SDM yang bisa dibilang baik adalah SDM yang memberikan kinerja terbaik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang berpanduan dan diukur dalam periode waktu tertentu sesuai ketentuan yang telah disepakati sebelumnya. Edison, dkk., (2016:190).

Kinerja karyawan harus diperhatikan agar tujuan organisasi dapat dicapai dilakukan dengan sesuai harapan. Namun, keberhasilan suatu organisasi bukan hanya ditentukan oleh karyawan, tetapi dipengaruhi pula oleh pemimpin yang berada di dalamnya. Dalam mencapai tujuan tersebut, organisasi memerlukan pemimpin yang

dapat memberikan dorongan dan arahan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan didalam suatu perusahaan. Apabila pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka kinerja karyawan akan lebih baik pula. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengerti dan dapat dengan baik handle semua kinerja karyawannya.

Kepemimpinan pengurus koperasi merupakan kolektif kolegial dimana keputusan yang dibuat merupakan hasil dari pembahasan baik anggota maupun pengurus lainnya. Pengurus sebagai pemimpin memiliki peran sentral dan pengaruh yang lebih besar dalam setiap kebijakan-kebijakan yang dibuat. Karena itulah peran pengurus sangat penting bagi keberlangsungan berdirinya suatu koperasi atau organisasi.

Pengurus koperasi bisa disebut para profesional karena mereka adalah pekerja dan memiliki profesi. Secara umum, tugas pengurus koperasi adalah melakukan pengelolaan secara berkala didalam bidang apapun baik sumber daya manusia, keuangan, maupun lainnya. Hal itu pastinya mempunyai sebuah tujuan yang sama yaitu menciptakan produktivitas yang baik didalam organisasi tersebut serta dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sebagai profesional, pengurus koperasi akan berpegang pada pedoman atau nilai-nilai profesionalisme yang menjadi arah pelaksanaan aktivitasnya. Dalam konteks kinerja, Kompetensi dan profesionalisme menjadi entitas yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Kepemilikan kompetensi tidak akan bermakna secara filosofis maupun praktis tanpa mengindahkan profesionalisme.

Keprofesionalan kerja sangat diperlukan agar agar melakukan pekerjaan secara optimal dan tidak menimbulkan kesalahan saat melakukan pekerjaan.

Memahami karakter karyawan menjadikan tantangan tersendiri bagi pemimpin karena tidak semua pemimpin dapat dengan mudah melakukan hal tersebut. Dalam melakukan kegiatannya, para pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri, dengan tujuan bisa melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan baik.

Kepemimpinan dalam koperasi merupakan faktor yang paling penting guna pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi. Pemimpin harus dapat bertanggung jawab serta harus dapat mengelola organisasi dengan baik. Dan karena itu, perlu adanya seorang pemimpin yang memiliki jiwa inovatif dan kreativitas yang tinggi agar lebih mudah dalam menghadapi masalah yang datang sewaktu-waktu.

Gaya kepemimpinan bisa dikatakan sebagai sifat dan sikap seorang pemimpin ketika mengelola perusahaan dengan cara memimpin serta menunjukkan kepada bawahan bagaimana cara melakukan tanggung jawab pekerjaan dengan baik. Pemimpin diharuskan memiliki gaya kepemimpinan yang baik sesuai situasi dan kondisi dan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya tergantung pada gaya kepemimpinan tersebut.

Menurut Robbins dalam Astria Khairizah mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan dimana dapat digunakan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tersebut dapat menjadi cerminan dari kinerja karyawan sehingga dapat membuat

karyawan menjadi lebih produktif dalam bekerja. Hal ini berarti gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang besar didalam peningkatan kinerja karyawan. Robbins dalam Astri Khairizah, dkk., (2015:1270)

Menurut Rendyka Dio, bagi para karyawan, kepemimpinan adalah hal yang sangat penting didalam sebuah Perusahaan. Dengan kepemimpinan yang baik, karyawan akan dengan semangat dan sukarela dalam menjalankan pekerjaan mereka. Disini, peran aktif pemimpin sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam membantu pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. Rendyka Dio (2017:190).

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

Koperasi Tandangsari merupakan koperasi serba usaha yang memiliki lima bidang usaha yaitu Usaha Sapi Perah, Usaha Simpan Pinjam, Usaha Pakan Ternak dan Sapronak, Pelayanan Kesehatan Hewan dan Inseminasi Buatan (IB), Jasa Sapi Perah. KSU Tandangsari berlokasi di Komplek Pasar Tanjungsari No. 50 Desa Jatisari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. Semua unit usaha yang ada di KSU Tandangsari harus dikelola dengan baik, oleh karena itu koperasi harus memiliki

sumber daya manusia dengan kinerja yang tinggi karena SDM merupakan salah satu kunci yang menentukan perkembangan koperasi. Kinerja karyawan harus dipertahankan agar koperasi dapat mencapai tujuan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat didorong dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik.

Pengelolaan koperasi harus dilaksanakan dengan cara demokratis, yang mana pengelolaan koperasi dilaksanakan sesuai keputusan dan kesepakatan para anggota melalui pengurus yang menjadi wakil anggota.

Hal ini tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian Pasal 31 menyatakan bahwa:

"Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan

Koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa."

Pengurus sebagai pengelola harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik karena pengurus bertanggung jawab akan pertumbuhan dan perkembangan koperasi. Perkembangan koperasi dapat dilihat dari pencapaian hasil kerja dari tahun ke tahun. Berikut rekapitulasi perkembangan hasil kerja KSU Tandangsari dari tahun 2018-2022.

Kinerja merupakan perolehan hasil dari organisasi baik yang sifatnya *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu. Maka dari itu kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dapat dilihat dari rasa tanggung jawab yang penuh terhadap penyelesaian pekerjaannya.

Tabel 1.1 Perkembangan Kinerja KSU Tandangsari Tahun 2018-2022

No.	Tahun	Target Pendapatan Koperasi (Rp)	Realisasi Pendapatan Koperasi (Rp)	Pencapaian (%)
1	2018	60.467.659.230	58.649.786.424	96,99
2	2019	61.777.971.194	59.806.994.038	96,81
3	2020	63.043.545.077	60.092.659.782	95,32
4	2021	64.896.070.622	59.636.767.461	91,90
5	2022	65.391.681.885	50.957.638.485	77,93

Sumber: Laporan RAT KSU Tandangsari 2018-2022

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

1. Unit Usaha Sapi Perah

- Tahun 2018, penjualan susu sebesar Rp, 42.163.636.878
- Tahun 2019, penjualan susu sebesar Rp, 42.130.516.416
- Tahun 2020, penjualan susu sebesar Rp, 43.883.757.873
- Tahun 2021, penjualan susu sebesar Rp, 43.176.172.086
- Tahun 2022, penjualan susu sebesar Rp, 46,981804.006

2. Unit Simpan Pinjam

- Tahun 2018, penerimaan jasa sebesar Rp, 2.106.408.330

- Tahun 2019, penerimaan jasa sebesar Rp, 2.510.796.522
- Tahun 2020, penerimaan jasa sebesar Rp, 2.606.458.951
- Tahun 2021, penerimaan jasa sebesar Rp, 2.800.132.353
- Tahun 2022, penerimaan jasa sebesar Rp, 2.915.219.702

3. Unit Usaha Pakan Ternak dan Sapronak

- Tahun 2018, Penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp, 11.726.735.050
- Tahun 2019, Penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp, 12.227.250.160
- Tahun 2020, Penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp, 10.750.850.793
- Tahun 2021, Penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp, 10.321.607.862
- Tahun 2022, Penjualan pakan dan sapronak sebesar Rp, 8.661.884.438

4. Jasa Sapi Perah

- Tahun 2018, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp, 386.669.371
- Tahun 2019, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp, 305.250.000
- Tahun 2020, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp, 483.738.250
- Tahun 2021, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp, 231.651.100
- Tahun 2022, pendapatan jasa sapi perah sebesar Rp, 417.000.000

Data tabel 1.1 pada halaman 7 adalah perkembangan kinerja kolektif pengurus dan karyawan dengan mencantumkan pendapatan kotor selama periode 2018-2022, dapat dilihat bahwa perkembangan pendapatan yang diperoleh dari unit usaha yang meliputi Unit Usaha Sapi Perah, Unit Simpan Pinjam, Unit Usaha Pakan Ternak & Sapronak, dan juga Jasa Sapi Perah tidak mencapai rencana anggaran yang telah

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

**Tabel 1.2 Daftar Rekapitulasi Absen KSU Tandangsari
Tahun 2018-2022.**

Tahun		Efektif (Hari)	Kriteria			Total Jumlah Absensi (Tahun)	Presentase ketidak hadiran (%)	Presentase Kehadiran (%)
			Sakit	Izin	Alpa			
2018		242	33	32	25	93	23,42	76,58
2019		246	22	26	25	73	30,33	69,67
2010		246	30	33	24	87	25,45	75,55
2021		240	33	26	24	83	34,59	65,41
2022		240	30	25	25	80	33,33	66,66
Jumlah		1214	148	142	123	416	147,12	353,87
Rata-rata		242,8	29,6	28,4	24,6	83,2	29,42	70,77

Sumber Buku Absensi Karyawan KSU Tandangsari Tahun 2018-2022

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat tingkat kehadiran karyawan KSU Tandangsari dibawah 90%, hal ini disebabkan kurangnya dalam disiplin karyawan.

Dari hasil wawancara bersama Pengurus KSU Tandangsari dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran karyawan baiknya 100% atau minimalnya 90%, sedangkan dari tahun 2018-2022 rata-rata persentase kehadirannya 70,77%. Maka dapat dilihat dari hasil persentase tersebut absensi karyawan menjadi salah satu kurang baiknya kinerja karyawan.

Tabel 1.3 Jadwal Kerja Karyawan dan Pengurus KSU Tandangsari Tahun 2018-2022.

Hari	Jam
Senin – Kamis	08:00 – 13:00
Jumat	08:00 – 11:30
Sabtu	08 – 11:00
Minggu	LIBUR

Sumber Jadwal Karyawan Pengurus KSU Tandangsari Tahun 2018-2022

Berdasarkan tabel 1.3 mengenai Jadwal Kerja Karyawan dan Pengurus KSU Tandangsari 2018-2022, salah satu ketentuan koperasi mengenai jadwal karyawan dan pengurus di KSU Tandangsari. Namun ada saja karyawan yang tidak masuk atau pulang pada jam yang telah ditetapkan dikarenakan telat atau lembur jika masih ada kerjaan yang belum selesai dan tidak ada yang berbeda jika shift.

Saat melakukan survey pendahuluan melalui wawancara dan dalam laporan RAT tahun 2018-2022 ditemukan permasalahan-permasalahan terkait dengan kinerja karyawan pada masing-masing unit usaha sebagai berikut:

1. Beberapa karyawan menyebutkan bahwa kurang tegasnya peran pengurus dalam menetapkan tugas dan arahan kepada karyawan.

2. Pada unit usaha sapi perah, karyawan dirasa terlalu banyak karena menurunnya tingkat produksi selama pandemi berlangsung.
3. Jumlah ketidakhadiran yang masih harus dikurangi. Dalam rekapitulasi absen, karyawan yang alfa atau tidak masuk tanpa keterangan yang jelas atau hanya masuk setengah hari kerja. Hal ini menggambarkan kinerja karyawan yang belum sesuai harapan. Hal ini terjadi karena pengurus yang kurang tegas dalam mengamati kinerja serta meneliti kepatuhan dan ketertiban karyawan saat masuk kerja. Dalam hal ini ada salah satu karyawan mengatakan bahwa karyawan tersebut selalu diberikan toleransi jika terlambat datang dan tidak ada potongan gaji jika tidak masuk kerja. Selain itu sistem absensi masih manual karena sebagian besar karyawan menolak menggunakan absen digital, sehingga rekap absen berceceran yang mengakibatkan sulit untuk melakukan evaluasi terkait kehadiran karyawan karena ada beberapa rekap absen bulanan yang hilang.
4. Regenerasi anggota di KSU Tandangsari semakin menurun atau tidak meningkat seiring berjalannya waktu.

Sebelumnya penulis juga membaca beberapa penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan:

1. Yohanes Jimirano Ama Gate dan Chisnul Fatanah (2020) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV.

Mustika Surya Pratama mengatakan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Astria Khairizah, dkk., (2015) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perpustakaan Universitas Brawijaya Malang menyatakan bahwa kinerja karyawan mengalami peningkatan jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang direktif, suportif serta partisipatif.

Adapun perbedaan diantara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu berjudul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Pengurus Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Serba Usaha Tandangsari)”**

1.2 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, untuk memberikan batasan pada permasalahan yang diambil, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan di KSU Tandangsari
2. Bagaimana gaya kepemimpinan pengurus dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSU Tandangsari
3. Bagaimana upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan Pengurus di KSU Tandangsari

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.2.1 1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui serta menggambarkan secara menyeluruh tentang analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada KSU Tandangsari.

1.2.2 1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan di KSU Tandangsari.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pengurus dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSU Tandangsari.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya apa saja yang dilakukan Pengurus di KSU Tandangsari dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.2.3 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Tercapainya sasaran dan tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta sumbangan informasi yang berguna. Adapun kegunaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini bisa digunakan untuk tambahan acuan informasi yang digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen KSU Tandangsari Sumedang.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kondisi koperasi.

3. Hasil peneliti ini diharapkan akan memberikan suatu masukan pemikiran terhadap perkembangan ilmu pengetahuan sebagai acuan dibidang penelitian.

1.2.4 1.4.2 Kegunaan Praktis

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