BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam perekonomian Indonesia, koperasi memiliki kedudukan yang sangat strategis sebagai soko-guru perekonomian, baik secara historis, konseptual, maupun konstitusional (Sukardi, 2022:20). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 1 Ayat (1) "Koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya pada prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan". Tujuan koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Meskipun mengutamakan asas kekeluargaan, koperasi tetaplah entitas bisnis yang beroperasi di pasar yang kompetitif sehingga efisiensi dan efektivitas pengelolaan menjadi syarat mutlak agar koperasi mampu tumbuh dan memberikan manfaat yang optimal bagi anggotanya.

Hasibuan (2013:1) mendefinisikan "manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu". Dari seluruh sumber daya yang dimiliki koperasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling menentukan karena kualitas pengelolaan seluruh sumber daya lainnya bergantung sepenuhnya pada kualitas manusia yang mengelolanya. Juwita dan Khalimah (2021:2) mendefinisikan SDM sebagai "pelaku utama di dalam organisasi yang menentukan baik tidaknya keberlangsungan perusahaan dalam

mencapai tujuan". Dalam konteks koperasi, SDM terdiri dari empat elemen utama yang saling berkaitan, yakni:

1. Anggota, yang memiliki peran ganda (dual identity) sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui Rapat Anggota, penyertaan modal, dan menanggung risiko bersama;
2. Pengurus, yang dipilih oleh anggota dalam Rapat Anggota dan bertanggung jawab atas pengelolaan koperasi secara keseluruhan;
3. Pengawas, yang bertugas mengontrol dan memantau kinerja pengurus guna memastikan organisasi berjalan sesuai Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga; serta
4. Pengelola atau karyawan, yakni tenaga profesional yang diangkat oleh pengurus untuk menjalankan operasional harian koperasi secara teknis.

Salah satu koperasi produsen yang memiliki rekam jejak panjang di wilayah Kabupaten Sumedang adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari yang beralamat di Jalan Pasar Tanjungsari Nomor 29, Desa Jatisari, Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Sumedang. Koperasi ini didirikan pada tahun 1970 dan secara resmi memperoleh status badan hukum pada tanggal 26 Januari 1981 dengan Nomor: 7251/BH/DK.10/21.

Sebagai koperasi produsen yang berfokus pada sektor peternakan sapi perah, KSU Tandangsari menjalankan lima unit usaha yang saling melengkapi secara vertikal dalam rantai nilai peternakan, yakni:

1. Unit Usaha Susu Segar, bisnis inti *(core business)* sekaligus pintu keluar produk ke pasar industri dengan mengambil susu dari peternak anggota, melakukan pengujian mutu fisik awal *(tester),* melakukan pendinginan, dan mendistribusikan produk ke Industri Pengolahan Susu (IPS).
2. Unit Usaha Sarana Produksi Peternakan (SAPRONAK), yaitu memproduksi pakan konsentrat campuran secara mandiri untuk didistribusikan kepada peternak dengan harga bersubsidi guna menjaga produktivitas harian susu sapi.
3. Urusan Kesehatan Hewan dan Inseminasi Buatan (IB), yaitu Memberikan layanan pemeriksaan kesehatan ternak, pengobatan, dan peningkatan mutu genetik sapi perah untuk mengurangi risiko kerugian akibat penyakit ternak dan menjaga kualitas reproduksi sapi anggota.
4. Unit Usaha Peternakan Sapi Perah, yaitu memberikan fasilitas pinjaman atau kemitraan kepemilikan sapi perah untuk dirawat oleh peternak anggota agar membantu peternak kecil memperluas skala kepemilikan ternak tanpa hambatan modal awal yang tinggi.
5. Unit Usaha Simpan Pinjam, yaitu menyediakan jasa keuangan berupa simpanan dan pinjaman modal sebagai dukungan likuiditas keuangan untuk kebutuhan darurat maupun pengembangan usaha.

Dalam menjalankan kegiatan hariannya pengurus dibantu oleh pengelola/karyawan. Keberhasilan koperasi dalam merealisasikan target organisasi hanya dapat terwujud jika karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi, mendayagunakan seluruh potensi dalam menuntaskan tanggung jawab, serta berkomitmen melahirkan performa yang optimal. Atas dasar itu, guna

mengarahkan sikap dan tindakan karyawan agar sejalan dengan visi lembaga, pihak manajemen dituntut untuk mendalami karakteristik personal serta faktor pemotivasi yang menggerakkan kemauan kerja mereka.

Hasibuan (2013:143) mendefinisikan motivasi sebagai "pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Guna melihat sejauh mana urgensi penerapan konsep motivasi tersebut pada skala organisasi di lapangan, berikut dipaparkan data perkembangan jumlah karyawan yang aktif bekerja di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Sumedang:

Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Divisi Usaha Susu Segar KSU Tandangsari

Tahun	**Jumlah Karyawan (orang)**
2021	31
2022	30
2023	22
2024	19
2025	19

Sumber: Kesekretariatan KSU Tandangsari Tanjungsari

Tabel 1.1 menunjukkan penurunan karyawan Unit Usaha Susu Segar yang sangat signifikan, yaitu berkurang sebanyak 12 orang (38,7%) dalam rentang empat tahun. Penurunan paling drastis terjadi antara tahun 2022 dan 2023, di mana jumlah karyawan berkurang dari 30 menjadi 22 orang hanya dalam satu tahun. Hal ini disebabkan adanya pengunduran diri karyawan dan pensiun.

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1950) menjadi salah satu landasan teoritis paling fundamental dalam kajian motivasi kerja. Herzberg menyatakan dalam (Hasibuan M. S., 2013:157) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan:

1. Faktor pemeliharaan *(maintenance factors)* berupa kebutuhan tingkat rendah yang akan memberikan kepuasan jika terpenuhi, dan menyebabkan ketidakpuasan yang akan menimbulkan tuntutan bagi karyawan jika tidak terpenuhi seperti gaji, upah, dan kesejahteraan lainnya.
2. Faktor motivasi *(motivation factors)* adalah hal-hal yang terkandung dalam pekerjaan, jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pemgembangan potensi individu yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat.

Sebagai gambaran mengenai kondisi faktor pemeliharaan *(hygiene factors)* yang diterima karyawan, berikut disajikan data gaji karyawan Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari:

IKOPIN University

Tabel 1. 2 Gaji dan Tiunjangan Karyawan Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari

Jabatan	Gaji (Rp)	Tunjangan (Rp)
Staff	2.800.000 – 3.000.000	1.145.000
Tester	2.500.000	1.145.000
Cooling	2.200.000	1.145.000
Driver	2.500.000	1.145.000
Helper	3.200.000	1.145.000

Sumber: Akuntansi dan Keuangan Koperasi KSU Tandangsari

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa besaran gaji yang diterima karyawan rata-rata masih berada di bawah standar Upah Minimum Kabupaten (UMK) Sumedang, yaitu sebesar Rp3.949.856,00 per bulan. Menurut keterangan Kepala Urusan Bagian Keuangan KSU Tandangsari, kebijakan kenaikan gaji karyawan didasarkan pada masa kerja dan strata jabatan, dengan periode kenaikan yang dilakukan setiap 4 (empat) tahun sekali.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) berupa kompensasi finansial di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari belum sepenuhnya memenuhi standar kelayakan yang berlaku, sehingga berpotensi menjadi salah satu sumber ketidakpuasan kerja karyawan sebagaimana dikemukakan dalam teori dua faktor Herzberg.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari, ditemukan indikasi adanya penurunan motivasi kerja karyawan yang dipicu oleh kondisi yang terjadi di lingkungan kerja, diantaranya:

1. Ketidakpastian dan berkurangnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, pada masa wabah Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) yang melanda ternak sapi perah di wilayah Tanjungsari, pihak manajemen, koperasi memberlakukan kebijakan sistem kerja bergilir, yakni karyawan masuk bekerja selama satu bulan penuh dan kemudian diliburkan selama satu bulan berikutnya. Kebijakan tersebut berdampak langsung pada kesinambungan aktivitas kerja karyawan, sehingga menimbulkan Ketidakpastian dan berkurangnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya,
2. Sistem penghargaan (*reward*) yang sebelumnya diberikan kepada karyawan berprestasi kini telah dihapuskan, sehingga karyawan tidak lagi memperoleh pengakuan atas kontribusi dan hasil kerja mereka. Sejak sistem *reward* tersebut dihapuskan, karyawan cenderung hanya bekerja sebatas memenuhi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, tanpa disertai upaya kerja lebih (*extra role behavior*) seperti yang ditunjukkan pada periode-periode sebelumnya.

Kedua kondisi tersebut secara bersamaan menyebabkan menurunnya dorongan internal maupun eksternal karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari. Data pendukung lainnya yang menunjukan penurunan motivasi karyawan ialah dari data absensi selama satu bulan terakhir Juni 2026 dengan tingkat ketidakhadiran sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Absensi Karyawan per Juni 2026 Divisi Produksi & Distribusi KSU Tandangsari

Jumlah Karyawan	Efektif Bekerja	Jumlah ketidakhadiran			Persentase Ketidakhadiran
		Sakit	Izin	Jml	
18	22 hari	4	2	4	1,44%

Sumber: Pembukuan Kehadiran Divisi Produksi & Distribusi KSU Tandangsari

Tabel 1.3 memperlihatkan tingkat absen selama bulan juni 2026, Data tersebut merupakan data terkini yang hanya dapat diperoleh disebabkan sistem pencatatan absensi di unit ini masih dilakukan secara manual dan belum dilakukan pengarsipan secara berkala. Berdasarkan tabel tersebut tingkat ketidakhadiran karyawan yang tercatat sebesar 1,44% masih berada dalam batas toleransi absensi yang dikemukakan oleh Flippo (dalam Hasibuan, 2016:52) sebesar 3% per bulan. Dengan demikian, jika dilihat semata dari aspek kehadiran fisik, belum terdapat indikasi kuat mengenai adanya permasalahan motivasi kerja pada karyawan.

Namun demikian, tingkat ketidakhadiran tersebut tidak serta-merta mencerminkan tingginya motivasi kerja karyawan, sebab indikasi penurunan motivasi kerja justru tampak lebih nyata dari sisi kedisiplinan waktu kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan unit usaha, karyawan yang hadir sesuai jadwal masih kerap menunjukkan keterlambatan dalam memulai pekerjaan, dengan rata-rata keterlambatan mencapai 30 menit dari waktu yang telah ditentukan. Sebagai contoh, pada shift kerja pagi yang seharusnya seluruh karyawan telah hadir pada pukul 04.30 WIB, sebagian besar karyawan baru datang pada pukul 05.00 WIB, sehingga pelaksanaan pekerjaan turut tertunda dan baru dapat dimulai pada jam tersebut. Pola keterlambatan yang berulang ini

menunjukkan lemahnya kedisiplinan kerja karyawan, yang menurut Hasibuan (2016) merupakan salah satu cerminan dari rendahnya motivasi kerja dalam suatu organisasi.

Permasalahan tersebut diduga dapat mengurangi tingkat motivasi kerja karyawan di divisi Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari, yang mana hal ini juga dapat berpengaruh terhadap hasil usaha yang dijalankan. Dalam hal ini, kepala divisi selaku pemimpin harus mampu menciptakan integrasi yang sesuai dengan kebutuhan bawahannya, termasuk dalam membina kerja sama dan menciptakan semangat kerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2013:170) bahwa kepemimpinan adalah "cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Dalam konteks koperasi, efektivitas seorang pemimpin tidak semata-mata diukur dari kemampuannya mengelola aset finansial, tetapi juga dari seberapa baik ia mampu membangun iklim kerja yang motivatif bagi seluruh karyawan (Subandi, 2015:63). Baswir (2013:178) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang paling sering menyebabkan stagnasi dan kemunduran koperasi adalah rendahnya kualitas kepemimpinan pengurus dalam mengelola sumber daya manusia internal, khususnya dalam hal pemberian motivasi, pembinaan karyawan, dan penciptaan iklim kerja yang produktif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala unit memiliki peran yang sangat strategis dalam mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasibuan (2013:172-173) mengemukakan terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengelola bawahannya.

1. Kepemimpinan Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memegang kendali penuh atas seluruh keputusan dan kebijakan organisasi tanpa memberikan ruang partisipasi kepada bawahan.
2. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan yang pada akhirnya dapat mendorong rasa memiliki dan meningkatkan semangat kerja.
3. Kepemimpinan Delegatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kewenangan dan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap kondisi kerja karyawan, sehingga pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi organisasi menjadi faktor penentu dalam membentuk motivasi kerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil observasi awal yang dilakukan di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari, diperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan yang digunakankan oleh kepala divisi dalam kesehariannya mengelola karyawan. Kepala divisi diketahui memberikan kemudahan dalam proses perizinan bagi karyawan, yang mencerminkan adanya pendekatan yang fleksibel dan memperhatikan kebutuhan bawahan. Dalam hal pengambilan keputusan, apabila terdapat persoalan

kerja, kepala divisi cenderung mengadakan rapat bersama seluruh karyawan untuk menerima masukan dan pertimbangan dari bawahan. Namun demikian, apabila dalam rapat tersebut tidak diperoleh kesepakatan, maka keputusan akhir tetap berada di tangan kepala divisi selaku pimpinan. Di sisi lain, apabila terdapat usulan yang dinilai baik dari karyawan dalam forum rapat, kepala divisi membuka kemungkinan untuk menerima dan mengakomodasi usulan tersebut. Adapun pelaksanaan rapat atau pertemuan dengan karyawan dilakukan secara situasional, yakni diselenggarakan apabila terdapat kasus atau permasalahan yang perlu diselesaikan bersama, dengan frekuensi minimal satu kali dalam sebulan sebagai agenda rutin.

Berdasarkan gambaran tersebut, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala divisi Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari menunjukkan kecenderungan ke arah gaya kepemimpinan partisipatif. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan tersebut tampaknya belum sepenuhnya mampu mempertahankan motivasi kerja karyawan, Sehingga perlu dilakukan penelitian secara sistematis dan ilmiah untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi sesungguhnya di lapangan.

Dengan demikian, penelitian ini mengangkat judul "Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Usaha Susu Segar Sapi Perah Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Kabupaten Sumedang)". Penelitian dilakukan pada Unit Usaha Susu Segar dikarenakan unit ini adalah inti usaha di koperasi. Analisis disini bermakna sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari

hasil pengumpulan data, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi motivasi kerja karyawan dan gaya kepemimpinan di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari, serta merumuskan upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang lebih tepat. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan pemahaman yang komprehensif sekaligus rekomendasi konkret bagi pimpinan unit mengenai gaya kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan motivasi kerja karyawan di Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang
3. Apa upaya yang harus dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang.

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada unit usaha Usaha Susu Segar di Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakuannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai:

1. Gaya kepemimpinan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang
2. Motivasi kerja karyawan di Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang
3. Upaya yang harus dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan pada Unit Usaha Susu Segar Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangkan keilmuan khususnya dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan memperkuat teori mengenai gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam lingkup organisasi koperasi.

1.4.2 Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Unit Usaha Susu Segar di Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tanjungsari, yakni sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan unit dalam memahami kondisi motivasi kerja karyawan secara aktual. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif mengenai gaya kepemimpinan yang selama ini digunakan, sehingga kepala divisi dapat memperoleh masukan yang konstruktif dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih tepat guna mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan

IKOPIN University