

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi, baik bisnis atau sosial adalah tempat kolaborasi untuk mencapai tujuan. Kolaborasi ini melibatkan dua orang atau lebih yang biasa disebut dengan sumber daya. Di antara berbagai jenis sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya, oleh karena itu sumber daya manusia dalam organisasi harus dikelola sesuai dengan visi, misi dan program yang ada dalam organisasi. Ada tingkat keunikan dan kompleksitas tertentu pada pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, karena untuk menjalankan dinamika kerjasama akan ada status sosial, aspek fisik dan psikologis yang berbeda satu sama lain. Untuk membangun kerjasama yang harmonis dalam suatu organisasi, maka dibutuhkan proses komunikasi yang baik.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi disebut dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan kegiatan intern di dalam organisasi (Wursanto, 2003:157). Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*), sehingga terjadi kesamaan kerangka berfikir (*frame of reference*), dan kesamaan pengalaman (*field of experience*).

Menurut Mulyana (2004) mengatakan bahwa **“fungsi komunikasi dalam organisasi adalah kelaziman untuk mengatur hubungan formal dan nonformal antar individu dengan individu, individu dengan kelompok**

**atau kelompok dengan kelompok, yang mana apabila komunikasi diantara komponen organisasi tidak berjalan lancar maka akan menimbulkan kesalahpahaman atau konflik yang akan menjurus pada kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan”.**

Tidak hanya pada perusahaan yang terdapat sebuah organisasi, namun pada badan usaha sejenis koperasi pun organisasi ada di dalamnya. Sebuah koperasi harus mengelola organisasi dengan menjalankan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi penggerak (*actuating*), serta fungsi pengawasan (*controlling*). Manajemen komunikasi yang baik juga perlu diterapkan oleh koperasi agar koperasi dapat menjalankan usahanya, meminimalisir adanya kesalahan dalam berkomunikasi sehingga tidak adanya persepsi yang kurang baik, koordinasi antara pengurus, pengawas serta anggota berjalan dengan baik.

Salah satu koperasi yang memiliki perangkat organisasi koperasi adalah Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) yang bertempat di Jl. Raya Bandung Pangalengan KM.36,5 Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40378 yang terdaftar pada tanggal 25 April 2014 dengan No. 518/BH/KEP.II-KOP/IV/2014 serta diketuai oleh M. Aleh S.

Dalam upaya memperbaiki taraf hidup masyarakat dan untuk memenuhi kebutuhan anggota, KPKMP memiliki unit usaha koperasi yakni pengolahan dan jual beli kopi yang mana hasil panen anggota dijual kepada koperasi serta nantinya akan diolah oleh koperasi menjadi sebuah produk dan dijual kepada konsumen dengan merk *java preanger* Kopi Gunung Tilu.

Seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian bahwa organisasi koperasi terdiri dari perangkat organisasi yang mencakup Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas, di mana Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi di koperasi dan berwenang untuk mengangkat serta memberhentikan pengurus dan pengawas. Pengurus koperasi merupakan mandataris Rapat Anggota yang bertugas mengelola segala bentuk kegiatan koperasi, sedangkan pengawas merupakan pihak yang melakukan pengawasan terhadap pengurus.

Pengertian tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Drs. M. Manullang (Hasibuan 2001:119-120) yang menyatakan bahwa:

**“organisasi dalam arti dinamis (pengorganisasian) adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggungjawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerjasama seefektif mungkin untuk mencapai tujuan”.**

Hal ini berarti organisasi akan tercipta jika ada hubungan dan kerjasama yang baik antar anggota organisasi. Semua elemen dalam organisasi harus memperhatikan penggunaan tugas dan hubungan komunikasi untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Peran anggota atau individu dalam organisasi dituntut untuk selalu berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain, baik itu antara bawahan dengan atasan (*upward communication*), antara sesama individu (*horizontal communication*) dan atasan dengan bawahan (*downward communication*). Dengan begitu aliran informasi berjalan lancar sehingga membentuk sebuah iklim komunikasi organisasi yang berkembang sesuai dengan visi misi organisasi.

Dengan berbagai macam aktivitas dalam suatu organisasi dibutuhkan iklim komunikasi yang kondusif sehingga menghasilkan suatu koordinasi yang baik dalam menjalankan semua aktivitas tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Barnard (1958) bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi yang membuat dinamis suatu sistem kerjasama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang yang ada di dalamnya (Kuswarno, 2001, p.57).

Pada realitanya iklim komunikasi organisasi dibedakan ke dalam dua kategori yakni komunikasi supportive dan komunikasi defensive.

**Menurut Jack R. Gibb (1961) “Perilaku komunikasi defensif adalah komunikasi yang berorientasi pada kepentingan pembicara dan bersikap negatif terhadap penerima pesan komunikasi. Sebaliknya, perilaku komunikasi suportif adalah komunikasi yang berorientasi dan bersikap positif pada kepentingan penerima pesan komunikasi, secara khusus tercermin dalam komunikasi empatik. Maka efektivitas komunikasi tidak hanya terkait dengan pengertian tetapi juga penciptaan dan pemeliharaan iklim—motif, sikap saling menghormati, dan rasa saling mempercayai.”**

Dari pernyataan tersebut dapat dijabarkan terkait komunikasi yang menciptakan iklim supportive dan komunikasi yang menciptakan iklim defensive dalam pengimplementasiannya pada Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP). Berdasarkan hasil observasi serta wawancara informal bersama Ketua KPKMP pada saat kegiatan Praktek Lapang di bulan Februari, dapat dijabarkan mengenai komunikasi yang menciptakan iklim supportive dan komunikasi yang menciptakan iklim defensive dalam pengimplementasiannya pada KPKMP, baik itu komunikasi internal maupun komunikasi dengan pihak eksternal koperasi, sebagai berikut:

a. Komunikasi Internal Koperasi

1. Pengurus – Anggota. komunikasi yang terjadi antara pengurus dengan anggota sejauh ini masih bisa dikatakan komunikasi *supportive* karena pengurus tidak memaksa anggota untuk bergabung dan menjual hasil panennya ke koperasi.
2. Anggota – Pengurus. Komunikasi yang terjadi antara anggota dengan pengurus sejauh ini membentuk iklim komunikasi *defensive* karena tidak adanya transparansi dari pengurus mengenai koperasi kepada anggota, yang menyebabkan kurang percayanya anggota kepada pengurus. Meski begitu anggota selalu menyampaikan kritik, saran dan masukan kepada pengurus.
3. Pengurus – Pengawas. Komunikasi yang terjadi antara pengurus dengan pengawas begitupun sebaliknya bisa dikatakan termasuk komunikasi *defensive* karena tidak menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik sesuai fungsional yang seharusnya.
4. Pengurus – Pengurus. Komunikasi yang terjadi antar pengurus dengan pengurus bisa dikatakan termasuk komunikasi *defensive* karena pada realitanya ketua kurang bisa berkoordinasi dengan baik kepada pengurus yang lain sehingga pengurus yang lain menimbulkan rasa tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

## b. Komunikasi Eksternal Koperasi

1. Pengurus – Eksportir. Koperasi dalam menjual produknya ke luar negeri membutuhkan kerjasama dengan pihak eksportir yakni PT. TDI. Sejauh ini komunikasi yang terjadi antara pengurus dengan pihak eksternal yakni eksportir terjalin dengan baik dan tidak hanya sebatas penjualan yang dilakukan namun terdapat pelatihan yang dilakukan selama satu tahun sekali.

Jika dilihat pada uraian diatas, hubungan pengurus dengan elemen organisasi yang lain masih dinilai kurang baik bahkan cenderung menciptakan iklim komunikasi defensive. Iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik komunikasi dalam menciptakan organisasi yang efektif. Pentingnya keberadaan iklim komunikasi organisasi di koperasi akan mempengaruhi kinerja masing-masing pengurus koperasi tersebut. Kinerja dalam pengertian bukan hanya hasil tindakan atau kegiatan, tetapi kinerja adalah tindakan yang berorientasi pada tujuan di bawah pengawasan individu dalam bidang kognitif, motorik, psikomotor atau interpersonal.

Menurut Mangkunegara (2015:67) mengemukakan bahwa:

**“Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”**

Prestasi kinerja pengurus pada KPKMP dapat dikategorikan menjadi tiga bagian, yakni:

## 1. Kuantitas Pengurus

Penilaian kuantitas pengurus pada Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan dapat dilihat dari bagaimana cara koperasi dalam merealisasikan setiap program kerja yang ada seperti pada gambar berikut:



**Gambar 1. 1 Realisasi Program Kerja KPKMP**

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan Maret 2018-2021*

Dalam menjalankan setiap program kerja, harus ada koordinasi antara pengurus, pengawas dan anggota. Namun berdasarkan realisasi program kerja pada Gambar 1.1 terlihat bahwa koperasi cenderung kurang berhasil dalam menjalankan setiap program kerja yang ada. Karena setiap tahunnya, persentase keberhasilan melaksanakan program kerja cenderung monoton.

## 2. Kualitas Pengurus

Pengurus adalah orang-orang yang dipilih oleh anggota koperasi dalam rapat anggota untuk mengelola koperasi dengan baik. Di KPKMP kepengurusan terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara yang memiliki tugas dan fungsinya

masing-masing. Namun pada kenyataannya tugas dan fungsi tersebut tidak terlaksana dengan baik karena semua kebutuhan koperasi atau kegiatan koperasi seperti menyusun proposal, melakukan surat menyurat, mengikuti kegiatan eksternal dan sebagainya, langsung dilakukan oleh ketua KPKMP.

Selain itu, KPKMP belum memiliki pencatatan kegiatan usaha yang baik, rapih dan terintegritas. Pencatatan keluar masuk barang masih dilakukan secara manual. Pembuatan laporan keuangan, pembukuan mengenai surat masuk dan keluar serta pendataan mengenai pengurus dan anggota pun masih dilakukan secara manual. Penyimpanan dokumen penting yang seharusnya menjadi tugas dari sekretaris pun terlihat belum sepenuhnya dilakukan karena masih terdapat dokumen-dokumen yang tercecer, sehingga berdampak pada penyelenggaraan RAT karena susahny mencari dokumen-dokumen yang diperlukan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara bersama Bapak M. Aleh selaku ketua dari KPKMP yang dilakukan pada saat kegiatan Praktek Lapang di bulan februari, yang menuturkan bahwa:

*“Dalam segi usaha koperasi kami memang sudah di kenal banyak orang, namun sistem manajerial disini masih kurang baik. Setiap divisi yang ada di struktur organisasi tidak menjalankan tugas-tugasnya dengan baik yang membuat segala sesuatu keperluan koperasi saya sendiri yang harus turun tangan. Pengurus yang lain akan datang hanya saat RAT berlangsung, saya bisa maktum karena mayoritas pengurus disini merupakan petani yang tidak bisa meninggalkan pekerjaannya. Namun ini juga berpengaruh pada kepercayaan anggota pada pengurus, saya menduga banyak anggota yang tidak aktif karena mungkin kurang percaya pada kinerja di internal kami”.*

*(M. Aleh, 4 Februari 2022, kantor KPKMP)*

### 3. Dalam Melayani Anggota

Kualitas pelayanan koperasi merupakan salah satu faktor penting dalam guna meningkatkan partisipasi anggota. Kualitas pengurus dalam melayani anggota pada Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) masih kurang dan masih belum optimal, sehingga belum dapat memenuhi kualitas pelayanan yang diharapkan. Hal ini terlihat dari rendahnya jumlah anggota dalam menjual hasil panennya ke koperasi, dikarenakan harga jual hasil panen ke koperasi dinilai murah dan kurangnya anggota dalam membayar simpanan wajib karena koperasi jarang memberikan pendidikan perkoperasian kepada anggota. Namun dibalik itu, koperasi membantu anggota dalam memasarkan hasil pertanian kopi dan bertindak sebagai perantara antara anggota dengan lembaga lain yang bersedia memberikan bantuan.

Dilihat dari bagaimana kuantitas pengurus, kualitas pengurus dalam menjalankan tugasnya serta kualitas pengurus dalam melayani anggota, hal tersebut berpengaruh terhadap keadaan anggota KPKMP sebagai berikut:



**Gambar 1. 2 Perkembangan Keanggotaan KPKMP**

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan Maret 2018-2021*

Pada Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa jumlah keanggotaan KPKMP mengalami penurunan setiap tahunnya. Penurunan anggota disini karena beberapa faktor seperti meninggal dunia dan anggota yang tidak seluruhnya menjual hasil panen kopinya kepada koperasi serta membandingkan harga beli ceri di koperasi dengan luar koperasi. Selain itu anggota kurang mendapatkan pelayanan yang diharapkan melalui program kerja koperasi yang belum sepenuhnya ter-realisis dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merujuk pada beberapa jurnal seperti penelitian yang dilakukan oleh Soverani Oktavia dan Tuti Karyani (2017) dengan judul Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Anggota KPKM (Koperasi Produsen Kopi Margamulya) di Kecamatan Pangalengan hasil penelitian dengan melakukan wawancara dan survey kepada 56 orang anggota, dapat

dinyatakan bahwa kepuasan anggota dapat dijelaskan dengan kualitas pelayanan sebesar 74,9% sedangkan sisanya sebesar 25,1% dijelaskan dengan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Dalam hal tersebut, artinya kepuasan anggota dilihat dari bagaimana kualitas pelayanan yang dilakukan oleh koperasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Aqila Shafa dan Tuti Karyani (2022) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Keberhasilan Koperasi Produsen Kopi Margamulya Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung, hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggota koperasi termasuk dalam kriteria rendah yakni 21,6% partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi sementara sisanya 78,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, peneliti merumuskan masalah penelitian yaitu perlu adanya analisis mengenai iklim komunikasi organisasi pada Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) dalam upaya meningkatkan kinerja pengurus yang akan dilakukan selama kurang lebih tiga bulan di Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) yang berlokasi di Jalan Raya Bandung-Pangalengan KM 36,5 Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40378. Maka peneliti memunculkan pertanyaan penelitian yaitu bagaimana iklim komunikasi organisasi pada Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan dalam upaya meningkatkan kinerja pengurus.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebagaimana yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian, maka permasalahan yang akan dibahas lebih lanjut adalah:

1. Bagaimana iklim komunikasi organisasi Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP)
2. Bagaimana kinerja pengurus Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP)
3. Upaya-upaya apa yang harus dilakukan oleh Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) dalam meningkatkan kinerja pengurus melalui iklim komunikasi organisasi.

## **1.3 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur atau mengevaluasi mengenai iklim komunikasi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pengurus di Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP).

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mengetahui iklim komunikasi organisasi Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP).
2. Mengetahui kinerja pengurus Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP).

3. Mengetahui upaya-upaya yang harus dilakukan oleh Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) dalam meningkatkan kinerja pengurus melalui iklim komunikasi organisasi.

### **1.5 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang digunakan pada ilmu pengetahuan kepada para pembaca terhadap apa yang telah dihasilkan oleh peneliti, serta menjadikan bahan referensi bagi yang ingin melakukan suatu penelitian yang sejenis. Dan penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan suatu ilmu mengenai bagaimana iklim komunikasi dalam organisasi agar bisa meningkatkan kinerja pengurus koperasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian literatur untuk penelitian selanjutnya.

### **1.6 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi koperasi yaitu pihak pengurus khususnya di Koperasi Produsen Kopi Margamulya Pangalengan (KPKMP) dalam membangun iklim komunikasi organisasi yang positif agar dapat meningkatkan kinerja pengurus sehingga koperasi dapat berkembang dengan baik sesuai dengan yang telah dicita-citakan bersama.