

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Koperasi di Jawa Barat menempati posisi pertama di Indonesia yang paling banyak memiliki jumlah koperasi. Dilansir dari BPS pada tahun 2022 koperasi di Jawa Barat jumlahnya sebanyak 16.151. Jawa Barat sendiri terdiri atas 18 kabupaten dan 9 kota. Bandung yang menjadi ibu kota di Jawa Barat memiliki jumlah koperasi aktif sebanyak 716 unit. Koperasi paling banyak di Bandung berdasarkan jenis usahanya adalah koperasi konsumen yang mencakup $\frac{3}{4}$ dari jumlah koperasi aktif yang ada di kota Bandung atau sekitar 537 koperasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa koperasi dari segi jumlah koperasi di kota Bandung sangat didominasi oleh koperasi konsumen dibandingkan jenis koperasi lain seperti koperasi simpan pinjam, koperasi jasa, dan koperasi produsen.

Koperasi Pegawai Bank BTN yang masih aktif beralamatkan di Jalan Jawa No. 7 Bandung Kelurahan Babakan Ciamis, Kecamatan Sumur Bandung, Berbadan Hukum No. 3858/BH/IX-19/12-67 berdiri pada tanggal 16 Oktober 1968. Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung merupakan koperasi fungsional yang anggotanya berasal dari karyawan Bank BTN KC Bandung dengan jumlah anggota 440 anggota, pengurus 7 orang, pengawas 3 orang, dan karyawan 4 orang di tahun 2023.

Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung saat ini dalam memenuhi kebutuhan anggotanya terdiri dari unit usaha, antara lain :

- Unit Simpan Pinjam (USP)

Unit Simpan Pinjam adalah bagian dari koperasi yang menyediakan layanan keuangan bagi anggota, seperti simpanan dan pinjaman. Anggota koperasi dapat menyimpan uang di USP dan mendapatkan bunga, serta meminjam uang dengan ketentuan bunga yang telah ditetapkan oleh Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.

- Unit K7 Mart

Unit K7 Mart atau Minimarket adalah bagian dari koperasi yang bergerak di bidang perdagangan. Unit ini menyediakan berbagai kebutuhan sehari - hari bagi anggota koperasi. Produk yang dijual bisa berupa bahan makanan, *snack* ringan, minuman kemasan, dan lain-lain.

- Unit Fotokopi

Unit fotokopi adalah bagian dari koperasi yang menyediakan layanan fotokopi dan percetakan bagi anggotanya. Layanan ini biasanya mencakup fotokopi dokumen, pencetakan dokumen, penjilidan, dan layanan terkait lainnya baik untuk keperluan pribadi, maupun bisnis pegawai Bank BTN Bandung.

- Unit Sewa Kendaraan

Koperasi menyediakan jasa penyewaan kendaraan untuk anggota bertujuan untuk memberikan kemudahan akses transportasi dengan berbagai pilihan kendaraan yang bisa disewa harian, mingguan, atau bulanan.

- Unit ATK (Alat Tulis Kantor)

Unit ATK adalah bagian dari koperasi yang menyediakan berbagai macam alat tulis dan perlengkapan kantor. Produk yang dijual meliputi kertas, pena, pensil, map, dan berbagai kebutuhan kantor lainnya.

- Unit PPOB (*Payment Point Online Banking*)

Unit PPOB adalah bagian dari koperasi yang menyediakan layanan pembayaran online berbagai tagihan seperti listrik, air, internet, dan top-up pulsa. Unit PPOB bekerja sama dengan berbagai bank dan penyedia layanan untuk mempermudah proses transaksi.

Peneliti hanya akan mengambil satu unit usaha yang akan dijadikan objek penelitian, yaitu Unit Usaha K7 Mart. Koperasi Bank KC BTN Bandung dalam Unit Usaha K7 Mart ini berperan menyediakan berbagai layanan dan produk untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, yang merupakan pegawai Bank BTN KC Bandung. Unit usaha ini menjual berbagai jenis produk untuk para anggotanya. Di antaranya adalah kebutuhan harian seperti *snack* ringan termasuk biskuit, keripik, dan permen. Untuk minuman, tersedia berbagai pilihan minuman kemasan mulai dari air mineral, jus, hingga minuman berenergi. Serta produk *Ice cream* dengan ragam varian rasa. Selain kebutuhan harian, K7 Mart juga menjual berbagai kebutuhan rumah tangga seperti detergen, sabun cuci piring, sabun mandi, pasta gigi dan alat-alat kebersihan lainnya. Untuk mempermudah anggotanya, K7 Mart juga menyediakan galon air minum. K7 Mart dilengkapi dengan fasilitas pendukung yaitu sistem kasir di K7 Mart telah beralih ke sistem digital. Untuk menarik minat belanja para anggota, unit K7 Mart terkadang memberikan diskon,

mulai dari diskon produk tertentu yang diharapkan anggota bisa terus loyal berbelanja di Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.

Untuk dapat melihat keseluruhan tanggung jawab tugas setiap unit usaha Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. 1 Job Description Manajer dan Karyawan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung

No	Nama	Jabatan	Bidang	Job Description
1	Dik Dik Hardiansyah	Manajer umum		<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan dana dari anggota dan juga memasarkan produk-produk koperasi • Mencari anggota baru • <i>Me-maintenance</i> anggota • Progres <i>report</i> calon Investor dana / <i>Marketing</i> pada Pengurus • Mengelola kegiatan operasional di koperasi • Memberikan Laporan kegiatan usaha kepada Pengurus • Memberikan Laporan tentang Posisi <i>Cash Flow</i>

No	Nama	Jabatan	Bidang	Job Description
				<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan Rapat Konsolidasi dengan Pengurus
2	Andri	Karyawan,	ADM Umum / Unit Simpan Pinjam	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entri</i> setiap Transaksi pada Aplikasi Koperasi • Buat rekap tagihan setiap bulannya termasuk pencetakan kwitansi tagihan • Menyimpan seluruh data pekerjaan • Menghitung setiap hari kondisi kas kecil seluruh unit usaha • Mencairkan dana jika ada penarikan Simpanan atau Pinjaman
3	Roni Purnama	Karyawan	Unit Fotokopi, Unit ATK dan PPOB	<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga dan merawat mesin fotokopi • Melakukan pengecekan rutin untuk keperluan operasional <i>Foto Copy</i> • Mengajukan daftar belanja pada Unit Minimarket agar dapat dilakukan pembelanjaan • Membantu Unit Minimarket untuk melakukan kegiatan <i>Stock Opname</i>

No	Nama	Jabatan	Bidang	Job Description
4	Robin	Karyawan,	Unit Minimarket/Unit K7 Mart	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entri</i> pembelian & penjualan barang baik tunai/kredit • Buat jadwal belanja rutin harian/mingguan/bulanan/insidental • Membuat jadwal bayar hutang barang/kontra bon/konsinyasi pada <i>suplier</i> dan mengkoordinasikan pada bagian administrasi untuk pemenuhan kasnya • Bertanggungjawab atas <i>Petty Cash</i> Minimarket harian kepada manajer, yang disinkronkan dengan data yang ada pada bagian administrasi
5	M Barokah	Karyawan	Unit Minimarket/Unit K7 Mart	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entri</i> pembelian & penjualan barang baik tunai / kredit • Melakukan <i>fast moving</i> (barang cepat laku terjual) untuk diperhatikan stoknya, juga dibuat perencanaan dan pelaksanaan <i>stock opname</i> barang • Mengontrol barang yang akan Kadaluwarsa • Bila diperlukan dapat mengajukan rencana promo jualan barang untuk mendongkrak

No	Nama	Jabatan	Bidang	Job Description
				omzet kepada manajer / Pengurus

Sumber : Buku RAT Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2023

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa manajer di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung mengatur semua unit usaha yang ada di dalam koperasi seperti Unit Simpan Pinjam, Unit Sewa Kendaraan, Unit ATK, Unit PPOB, Unit Fotokopi dan Unit K7 Mart. Semua Unit dikelola oleh satu manajer dengan jumlah karyawan di antaranya satu karyawan unit simpan pinjam yang juga merangkap sebagai pengurus administrasi koperasi, satu karyawan unit fotokopi, PPOB, ATK dan (2) dua karyawan unit K7 Mart.

Manajer mempunyai tugas dalam menjalankan tugas sesuai dengan *job description* untuk memastikan bahwa setiap unit usaha koperasi dikelola dengan baik dan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Manajer yang menunjukkan keteladanannya akan memberikan arahan yang jelas, mengatur prioritas, dan mengelola sumber daya dengan efisien untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan dilakukan dengan tepat dan efisien. Sedangkan, karyawan yang memahami dan mengikuti *job description* akan lebih mampu memberikan kontribusi yang optimal dan meminimalisir kesalahan. Dengan kata lain, keselarasan antara tugas manajer dan karyawan merupakan kunci untuk mencapai tujuan koperasi.

Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung memerlukan manajer yang diharapkan dapat terus menjadi teladan yang baik bagi karyawan untuk dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil survei pendahuluan pertama terdapat permasalahan khususnya pada Unit Usaha K7 Mart yang terjadi di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung yang diduga terletak pada kinerja karyawan, yaitu :

1. Pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melayani anggota dirasa masih kurang. Penggunaan sistem kasir sudah menggunakan aplikasi yang tepat. Namun, karyawan masih melakukan kesalahan pencatatan. Anggota sering kali mengalami antrean panjang saat melakukan pembayaran. Sehingga, hal tersebut berdampak terhadap kualitas layanan yang diberikan koperasi kepada anggota.
2. Manajer Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung belum menetapkan SOP pelaksanaan tugas dalam bekerja untuk karyawan. Sehingga, karyawan Unit Usaha K7 Mart belum memiliki pedoman yang konsisten, hal tersebut berdampak terhadap pelaksanaan tugas pelayanan.
3. Tidak adanya *reward dan punishment* manajer untuk karyawannya. Hal ini membuat karyawan kurang motivasi untuk melaksanakan tugas dengan optimal.
4. Menurunnya kuantitas kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari target pendapatan penjualan usaha yang diterima oleh koperasi, seperti pada tabel berikut :

Tabel 1. 2 Pendapatan Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung Tahun 2023

No	Unit		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1	Unit Jasa	Simpan pinjam	1.372.032.519	1.444.856.163	105,5
		Rental	39.699.612	111.000.000	279,4
2	Unit Niaga	Foto Copy	133.974.511	73.261.000	(54,6)
		K7 Mart	1.437.121.732	1.037.909.000	(72,2)
		ATK	394.278.445	342.407.688	(86,8)
		PPOB	1.968.955	2.201.065	111,7
		Sewa Dapur	-	12.200.000	-

Sumber : Laporan Buku RAT Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung Tahun 2023

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa antara target dengan realisasi pendapatan penjualan dari bidang niaga di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung yang dapat mencapai target hanya pada Unit PPOB pada tahun 2023. Pada salah satu bidang niaga Unit K7 Mart merupakan unit yang belum dapat mencapai target pendapatan penjualan pada tahun 2023, adanya perbedaan pendapatan penjualan bisa disebabkan karena anggota memiliki minat yang berbeda dalam setiap unit usaha koperasi. Anggota dalam memanfaatkan layanan memiliki kebutuhan berbeda dengan jumlah pembelian yang disesuaikan dengan keadaan ekonomi anggota dan juga cara karyawan setiap unit dapat mempengaruhi kepuasan anggota dalam berbelanja. Adapun secara lebih jelas pendapatan penjualan Unit Usaha K7 Mart dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. 3 Pendapatan K7 Mart Koperasi Pegawai BTN Bandung Tahun 2022 - 2023

No	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1	2022	1.531.211.473	1.306.474.302	85,3
2	2023	1.437.121.732	1.037.909.000	72,2

Sumber : Buku RK dan RAPB Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung Tahun 2022-2023

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa pendapatan penjualan Unit Usaha K7 Mart Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung selama (2) dua tahun terakhir mengalami penurunan. Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung dalam realisasi pendapatan penjualan di Unit Usaha K7 Mart juga belum mampu mencapai target yang diinginkan selama dua tahun terakhir.

Berdasarkan observasi mengenai permasalahan kinerja karyawan Unit Usaha K7 Mart yang terjadi pada Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung diduga disebabkan kurangnya keteladanan manajer dalam memberikan arahan dan mengawasi kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Manajer tidak mengecek sistem pencatatan di kasir secara berkala menyebabkan kurang disiplinnya karyawan. Hal ini berdampak pada keakuratan pelayanan transaksi pembelian anggota.
2. Manajer jarang berada di Unit Usaha K7 Mart dalam membantu pelayanan ketika terjadinya keluhan pelanggan seperti ketersediaan *stock* barang dan antrean panjang. Sehingga, penanganan masalah dilakukan berdasarkan pengetahuan karyawan. Hal ini berdampak pada perilaku karyawan yang tidak mendapatkan contoh penanganan masalah dari manajer.

3. Manajer kurang memperhatikan mengenai perkembangan anggota Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung yang dapat dilihat pada tabel perkembangan jumlah anggota Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung sebagai berikut :

Tabel 1. 4 Jumlah Anggota Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung

No	Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Perubahan Anggota (Orang)	Persentase (%)
1	2019	515	-	-
2	2020	491	(24)	4.8
3	2021	443	(48)	10.7
4	2022	427	(16)	3.7
5	2023	440	13	3.0

Sumber : Laporan Buku RAT Koperasi Pegawai Bank BTN Bandung tahun 2019-2023

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa jumlah anggota koperasi mengalami fluktuatif. Hal ini biasa terjadi pada koperasi fungsional yang di mana anggotanya adalah pegawai Bank BTN. Sehingga dalam hal ini jumlah anggota sangat bergantung dari kebijakan Sumber Daya pada Bank BTN. Pada tahun 2023 terdapat 20 anggota pensiun, 6 anggota mutasi kerja, 17 anggota berhenti menjadi anggota karena keperluan pribadi dan satu anggota telah meninggal dunia. Sedangkan adanya penambahan 13 anggota dikarenakan adanya pegawai baru Bank BTN Bandung.

4. Selanjutnya, selain jumlah anggota mengalami fluktuatif, dari 440 anggota di tahun 2023 berdasarkan wawancara yang aktif memanfaatkan layanan K7 Mart hanya ada 50 anggota. Hal tersebut dapat mempengaruhi pendapatan penjualan Unit Usaha K7 Mart.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan, menunjukkan perlu diteliti mengenai keteladanan manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung. Maka harus diteliti lebih lanjut mengenai kinerja karyawan dan keteladanan manajer. Kemudian upaya apa yang harus dilakukan manajer untuk menjadi teladan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, maka permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Karyawan Unit Usaha K7 Mart di Koperasi Pegawai BTN KC Bandung.
2. Bagaimana Keteladanan Manajer Unit Usaha K7 Mart di Koperasi Pegawai BTN KC Bandung.
3. Upaya Apa Yang Harus Dilakukan Manajer Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keteladanan Manajer.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk menggambarkan mengenai Keteladanan Manajer dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Kinerja Karyawan Unit Usaha K7 Mart di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.
2. Keteladanan Manajer Unit Usaha K7 Mart di Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung.
3. Upaya - Upaya Yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keteladanan Manajer.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, yang akan dirinci sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu dengan memakai data empirik dan memberikan sumbangan fakta - fakta di lapangan (koperasi) untuk ilmu di bidang Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan Keteladanan Manajer Dalam Meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan memberikan rekomendasi bagi Koperasi Pegawai Bank BTN KC Bandung dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui sifat Keteladanan Manajer