

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pada dasarnya tujuan pembangunan di Indonesia untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur, khususnya pada sektor ekonomi yang dilakukan dengan harapan agar taraf hidup serta pendapatan masyarakat lebih meningkat. Pelaksanaan pengembangan ekonomi nasional ini dijabarkan dalam UUD 1945 Pasal 33 ayat 1, bahwa:

**“Perekonomian disusun dengan tujuan sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”**

Berdasarkan tujuan perekonomian di atas dapat dijelaskan bahwa perekonomian nasional dapat terlaksana jika dilakukan secara demokrasi dengan prinsip kebersamaan. Salah satu badan usaha yang ada di Indonesia dengan melandaskan kegiatan usahanya berdasarkan atas ekonomi rakyat adalah koperasi. Koperasi yaitu badan usaha yang berdasarkan asas kekeluargaan dan merupakan salah satu soko guru perekonomian di Indonesia. Adapun prinsip koperasi yang tercantum dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 1 tentang perkoperasian yaitu:

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang – seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.**

Berdasarkan prinsip koperasi dapat dijelaskan bahwa koperasi merupakan organisasi yang berorientasi atas dasar usaha bersama dan sebagai suatu lembaga

ekonomi masyarakat yang bertujuan untuk membangun dan mewujudkan perekonomian nasional dengan usaha bersama dan demokrasi ekonomi. Adapun tujuan koperasi yang tercantum di dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 3 tentang perkoperasian 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 tujuan koperasi maka dapat dijelaskan bahwa koperasi dapat mencapai tujuannya jika seluruh perangkat yang ada pada koperasi dapat bekerja dengan didasari atas tugas dan fungsi serta didukung oleh pengelolaan yang kompeten. Perangkat organisasi koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus dan pengawas. Masing – masing perangkat koperasi memiliki peran yang penting dalam perkembangan koperasi, oleh karena itu sumber daya manusia yang ada pada koperasi haruslah kredibel dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Pengelolaan dalam sumber daya manusia perlu dilakukan dengan baik, maka dari itu dalam sebuah koperasi perlu adanya peran yang ideal. Peran kepemimpinan harus sinergis dengan pengembangan usaha koperasi. Adapun pengertian kepemimpinan menurut Kimball Young dalam Kartini Kartono (2013:58), yaitu sebagai berikut:

**“Kepemimpinan yaitu otoritas yang didasari atas kemampuan seseorang sehingga mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan suatu hal, didasarkan penerimaan oleh kelompoknya serta memiliki keahlian khusus yang tepat untuk situasi yang khusus”**

Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan peran penggunaan keterampilan seseorang yang dituntut agar dapat mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas. Apabila dikaitkan dengan koperasi, kepemimpinan adalah suatu bentuk kepiawaian seorang pengurus koperasi agar dapat membawa koperasi kearah tujuan yang telah ditentukan secara bersama – sama.

Pada koperasi, pengurus dipilih saat rapat anggota berlangsung. Pengurus menerima amanah dari anggota untuk memimpin dan mengembangkan koperasi sesuai dengan fungsi dan wewenangnya, dan juga sebagai pelaksana keputusan rapat anggota dan menentukan keberhasilan di koperasi, oleh karena itu pengurus harus terampil agar dapat mengantisipasi adanya perubahan terhadap situasi serta kondisi yang dihadapi. Pengurus harus dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya. Adapun tugas dan wewenang pengurus yang dijelaskan dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 30 ayat 1 sebagai berikut:

**1. Tugas Pengurus**

- a. **Mengelola koperasi dan usahanya.**
- b. **Mengajukan rancangan kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, menyusun rencana pendidikan dan pelatihan, dan komunikasi koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota.**
- c. **Menyelenggarakan Rapat Anggota.**
- d. **Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.**
- e. **Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.**
- f. **Memelihara daftar buku anggota dan pengurus.**

**2. Wewenang Pengurus**

- a. **Mewakili koperasi di luar dan di dalam pengadilan**
- b. **Berwenang memberikan keputusan mengenai penerimaan anggota maupun penolakan anggota yang baru, selain itu juga pengurus berwenang memberhentikan anggota sesuai ketentuan yang ada di Anggaran Dasar (AD).**

- c. **Mempunyai wewenang melakukan tindakan juga upaya untuk kepentingan koperasi agar bermanfaat bagi koperasi sesuai dengan tanggung jawab dan keputusan RA (rapat anggota).**

Berdasarkan pasal tersebut disinyalir bahwa pengurus harus mampu menjalankan kegiatannya sesuai dengan amanah yang telah diterima dari anggota. Untuk menjalankan segala kegiatan usahanya, pengurus dibantu karyawan yang memiliki kinerja baik agar mencapai tujuan koperasi. Adapun definisi kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:9) sebagai berikut:

**“Kinerja yaitu hasil kerja yang didasari atas kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan untuknya.”**

Berdasarkan pendapat tersebut, artinya kinerja yang baik adalah kinerja yang sesuai dengan hasil kerja atas kualitas serta kuantitas dari pelaksanaan tugas serta tanggungjawab yang diberikan. Kinerja karyawan yang baik tidak akan tercapai jika tidak adanya kerjasama antara pihak – pihak yang berkaitan.

Berdasarkan keanggotaannya, koperasi terbagi menjadi beberapa jenis, menurut Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Pasal 16 menyatakan bahwa:

**“Jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya”**

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa jenis keanggotaan koperasi dipengaruhi karena adanya latar belakang dan tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu jenis koperasi berdasarkan keanggotaannya adalah koperasi karyawan. Koperasi karyawan yaitu koperasi yang berada di suatu badan usaha/perusahaan tertentu. Saat ini banyak perusahaan yang membuat koperasi karyawan, dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawannya. Salah satu koperasi karyawan yang berada di Kota Bandung adalah Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung (KKP ITB). KKP ITB merupakan koperasi primer dengan NPWP No. 012162459423000 yang berkedudukan di Jalan Ganesha No. 15 E dengan Nomor Badan Hukum: 58/PAD/KDK-10.21/XI/1999. Anggota KKP ITB terdiri dari dosen dan karyawan ITB dengan jumlah anggota 2.612 orang per tahun buku 2019.

Pada KKP ITB, peran kepemimpinan ditujukan kepada pengurus. Pengurus koperasi terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara yang masing – masing memiliki tugas yang berbeda. Walaupun memiliki tugas yang berbeda namun pengurus harus saling berkoordinasi, baik dalam pelaksanaan tugas maupun pengambilan keputusan.

Peran kepemimpinan pengurus pada koperasi ini dinamakan sebagai pimpinan kolektif. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:44), Pimpinan kolektif didefinisikan sebagai pemimpin yang terdiri dari beberapa orang dengan wewenang yang sama besarnya untuk mengambil suatu keputusan dan kebijaksanaan dalam organisasi. Adapun peranan kepemimpinan yang harus dijalankan oleh pengurus menurut Henry Mintzberg dalam Miftah Thoha (2007:265), diantaranya:

1. Peran Hubungan Antarpribadi
2. Peran Yang Berhubungan Dengan Informasi
3. Peran Pembuat Keputusan

Peran kepemimpinan pada koperasi sangatlah penting, metode kerja yang baik dan penuh tanggung jawab akan menentukan sejauhmana pencapaian tujuan pada koperasi. Keterampilan pengurus dalam mengelola koperasi sangat dibutuhkan, salah satunya untuk mengantisipasi perubahan dan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi yang dihadapi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mengawasi serta mengarahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, hal tersebut bertujuan agar pencapaian kinerja yang maksimal dapat terwujud. Semakin baik pemimpin melakukan perannya, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Pengurus KKP ITB menjalankan kegiatannya dibantu oleh karyawan. Karyawan pada KKP ITB terdiri dari karyawan tetap yang berjumlah 41 orang dan karyawan kontrak yang berjumlah 20 orang. Para karyawan KKP ITB tersebar pada 4 unit usaha. Sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab pengurus KKP ITB yaitu memimpin anggota pengurus dan karyawan maka pengurus harus mampu mengarahkan tugas karyawannya dalam melayani dan memenuhi kebutuhan anggota. Pengurus mempunyai peran penting dan tanggung jawab yang besar terhadap kinerja karyawan. Peran kepemimpinan yang baik akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, ketika kinerja karyawan baik maka akan dapat meningkatkan perkembangan koperasi dan dapat menjaga kepercayaan anggota koperasi. Adapun perkembangan jumlah anggota koperasi pada KKP ITB adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Anggota KKP ITB**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Anggota (Orang)</b>	<b>N/T (%)</b>
2015	3.049	0
2016	2.957	(3)
2017	3.957	0
2018	2.957	0
2019	2.612	(13)

Sumber: Laporan RAT KKP ITB Periode 2015 – 2019

Berdasarkan tabel 1.1 perkembangan jumlah anggota KKP ITB dalam lima tahun terakhir mengalami penurunan. Mulanya, pada tahun 2015 jumlah anggota sebanyak 3.049 orang, kemudian pada tahun 2016 jumlah anggota menurun 3%, lalu pada tahun 2017 – 2018 jumlah anggota tidak mengalami perubahan, dan pada tahun terakhir yaitu 2019 jumlah anggota mengalami penurunan yang signifikan sebesar 13%. Menurut hasil wawancara dengan pengurus (sekretaris), adanya penurunan ini diduga adanya anggota pensiun, anggota meninggal dunia maupun anggota yang mengundurkan diri dari koperasi.

Peran kepemimpinan pengurus sangat penting bagi pengelolaan kegiatan koperasi, yang dimana nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan dan partisipasi anggota. Adapun fungsi pengurus pada anggaran dasar KKP ITB yaitu bertugas dan bertanggung jawab terhadap perencanaan pembuatan anggaran pendapatan dan belanja koperasi (RAPBK), hal ini sesuai dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor. 25 Tahun 1992 Pasal 30 ayat 1. Namun pada kenyataannya pengurus belum merancang RAPBK secara jelas yang berfungsi sebagai alat pengendalian dan pengawasan jalannya koperasi. Hal ini menjadikan target pendapatan pada koperasi belum terealisasi.

Belum terealisasinya target pendapatan koperasi disinyalir pada pendapatan koperasi setiap tahunnya berfluktuasi. Berikut merupakan data perkembangan pendapatan setiap unit usaha KKP ITB pada tahun 2015 – 2019:

**Tabel 1. 2 Perkembangan Pendapatan Usaha KKP ITB**

Tahun	Unit							
	Waserda	N/T (%)	Simpan Pinjam	N/T (%)	Travel	N/T (%)	Pengelolaan Proyek	N/T (%)
2015	144.765.319	-	2.719.621.609	-	1.160.159.683	-	70.577.492	-
2016	114.098.382	(21)	2.800.234.055	3	1.284.437.100	11	75.431.116	7
2017	179.797.255	58	3.333.670.302	19	1.319.209.500	3	82.155.378	9
2018	85.079.128	(53)	5.278.073.898	58	1.531.081.500	16	85.629.522	4
2019	31.007.413	(64)	4.754.897.822	(10)	1.546.196.349	1	93.679.507	9

Sumber: Laporan RAT KKP ITB Periode 2015 – 2019

Berdasarkan tabel 1.2 perkembangan pendapatan usaha KKP ITB secara keseluruhan menunjukkan data yang berfluktuasi. Namun pada tahun 2019 data menunjukkan penurunan yang signifikan dimana pada unit usaha waserda penurunan meningkat sebesar 64% menjadi Rp. 31.007.413 dan unit usaha simpan pinjam penurunannya meningkat sebesar 10% menjadi Rp. 4.754.897.822. Menurut hasil wawancara dengan pengurus, terkait dengan jumlah penurunan yang meningkat diduga adanya karyawan yang diberhentikan. Sementara itu, pada unit usaha travel peningkatannya hanya sebesar 1% menjadi Rp. 1.546.196.349 dan pada unit usaha pengelolaan proyek meningkat 9% menjadi Rp. 93.679.507 karena KKP ITB melakukan strategi usaha baru yaitu dengan melakukan pengadaan *coffee shop*.

Terkait dengan karyawan yang diberhentikan, hal ini diduga bahwa kinerja karyawan menurun sehingga pelayanan pada anggota menjadi kurang optimal dan dapat mempengaruhi jumlah pendapatan tiap unit usaha KKP ITB. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada KKP ITB, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya karyawan yang masih lalai dalam mengerjakan tugasnya seperti karyawan sering menunda pekerjaan, adapula beberapa karyawan yang sering datang terlambat dimana masuk jam kerja pada koperasi seharusnya pukul 08:00 dan berakhir pada pukul 16:00 WIB. Selain itu terkadang karyawan keluar masuk kantor pada jam kerja tanpa adanya kejelasan. Adapun daftar rekapitulasi absensi karyawan KKP ITB sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Daftar Rekapitulasi Absensi Karyawan KKP ITB**

Tahun	Efektif Bekerja (Jam)	Jumlah Absensi			Total Jumlah Absensi (Hari)	Persentase Kehadiran (%)	Persentase Ketidakhadiran (%)
		Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan			
2015	240	26	8	6	40	83	17
2016	240	13	16	19	48	80	20
2017	240	56	13	2	71	70	30
2018	240	41	20	14	75	60	40
2019	240	90	31	15	136	43	57

Sumber: Hasil Rekapitulasi Absensi Karyawan KKP ITB Periode 2015 – 2019

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat persentase ketidakhadiran karyawan di KKP ITB pada tahun 2015 - 2019 semakin meningkat. Pada tahun 2015 tingkat persentase ketidakhadiran yaitu sebesar 17%, tahun 2016 naik menjadi 20%, kemudian tahun 2017 dan 2018 mengalami kenaikan sebesar 30% dan 40% kemudian di tahun terakhir persentase ketidakhadiran karyawan meningkat kembali menjadi

57%. Selain itu terdapat data rekapitulasi absensi yang menunjukkan keterangan waktu kerja karyawan, data dilampirkan pada lampiran penulisan skripsi.

Kinerja karyawan menurun ini diduga peran yang dijalankan oleh pengurus KKP ITB kurang optimal. Dimana pengurus jarang melakukan pengawasan pada karyawan yang memungkinkan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya. Dari hasil pengamatan observasi pun dapat dibuktikan bahwa pengurus jarang berada di area koperasi sehingga menyulitkan pengurus untuk melakukan pengarahan dan pembinaan tugas yang diberikan kepada karyawan KKP ITB.

Dari hasil pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan fenomena yang terjadi pada KKP ITB sebagai berikut:

1. Perkembangan jumlah anggota KKP ITB menurun.
2. Perkembangan jumlah pendapatan KKP ITB menurun.
3. Menurunnya kinerja karyawan KKP ITB.
4. Peran kepemimpinan yang dijalankan oleh pengurus KKP ITB kurang optimal.

Kontribusi antara pengurus, karyawan dan anggota sangatlah penting dalam sebuah organisasi koperasi. Tanggungjawab seorang pengurus adalah mampu mempengaruhi, mengawasi dan mengarahkan karyawan kearah yang lebih baik, kemudian karyawan sebagai pengelola usaha koperasi harus mampu bertanggung jawab atas pengerjaan di dalam tugasnya. Tanggung jawab yang harus dilakukan oleh karyawan salah satunya dapat bekerja tepat waktu dan berusaha memperbaiki tingkat absensi/ketidak hadirannya yang relatif tinggi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan pengurus dapat mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan yang nantinya

akan berdampak pada pelayanan anggota dan perkembangan koperasi terutama pada pendapatan unit usaha koperasi. Selain itu, pengurus juga dituntut untuk memberikan arahan yang jelas kepada karyawan agar tujuan koperasi pun dapat tercapai.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu seperti menurut Reza Hafikar Suardi dengan judul Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PK2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan kuat dan positif antara Peranan Pemimpin dengan Kinerja Pegawai. Kemudian penelitian selanjutnya dari Lavinsa Ngesti Purba dengan judul Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai variabel Intervening pada bagian pemasaran PT. Putra Indo Sejahtera, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Selanjutnya untuk penelitian yang terakhir dari Rani Wisesa dengan judul Peranan Kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan CV. Rafindo Craft Majalengka dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan kuat dan positif antara Peran Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sangat penting. Perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dipaparkan lebih dalam oleh penulis terdapat perbedaan yang jelas bahwa penulis akan melakukan penelitian pada koperasi di KKP ITB.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian “Analisis Peran Kepemimpinan Pengurus Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang sudah di tetapkan, maka penulis ingin mengidentifikasi masalah secara rinci, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan pengurus pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.
3. Bagaimana upaya perbaikan peran kepemimpinan pengurus yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini yang akan dipaparkan sebagai berikut:

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk mencari, mengumpulkan, dan menganalisa data dan informasi yang diperlukan sehingga dapat memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai peran kepemimpinan pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yang akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran kepemimpinan pengurus pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.
3. Untuk mengetahui upaya perbaikan peran kepemimpinan pengurus yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi aspek kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

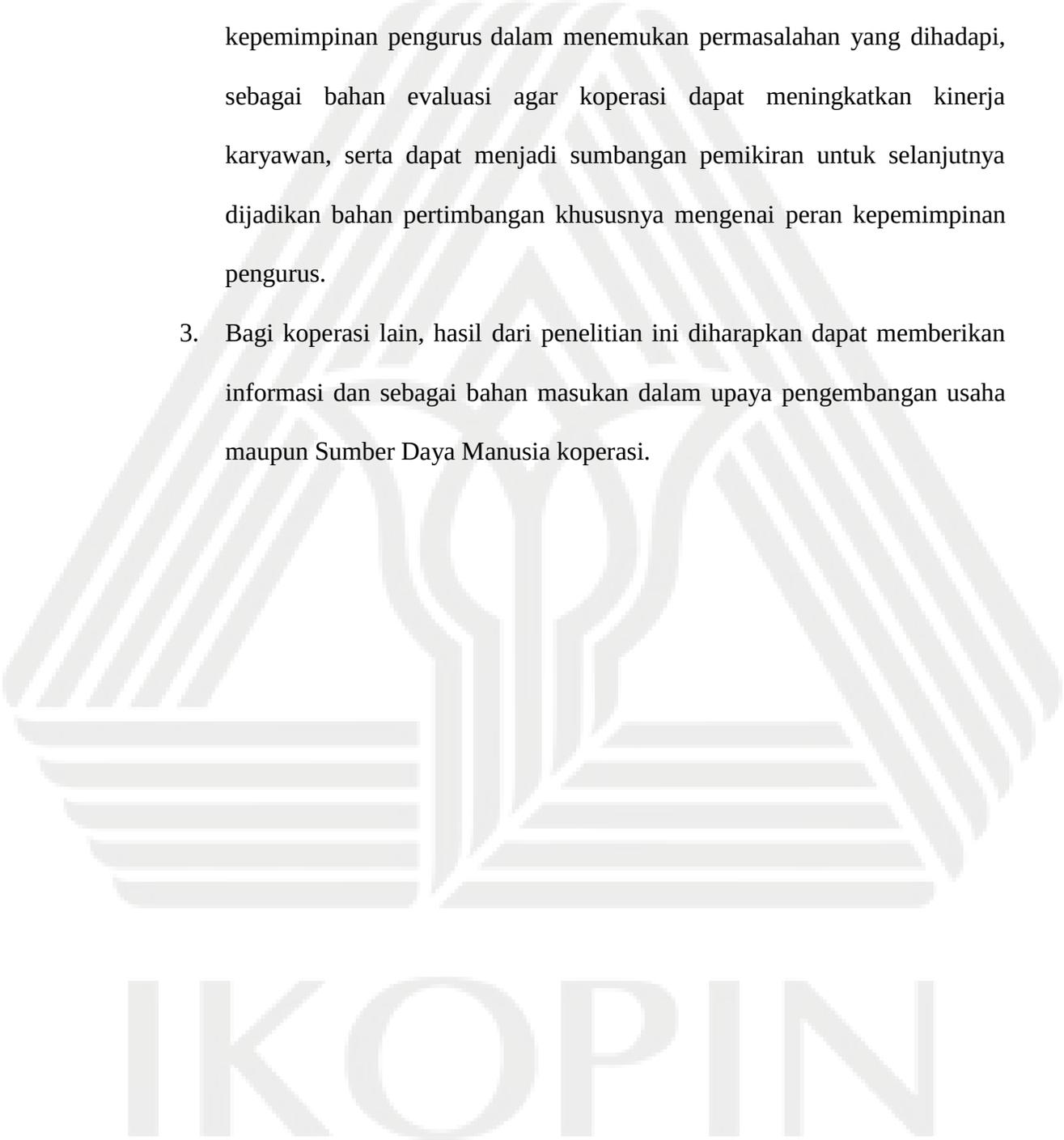
##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis mengenai peran kepemimpinan pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan wawasan pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada koperasi.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan agar penulis dapat memperoleh wawasan yang bermanfaat serta sebagai uji kemampuan dalam menerapkan teori – teori yang diperoleh selama perkuliahan yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai peran kepemimpinan pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Koperasi Keluarga Pegawai Institut Teknologi Bandung, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan terutama pada peran kepemimpinan pengurus dalam menemukan permasalahan yang dihadapi, sebagai bahan evaluasi agar koperasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk selanjutnya dijadikan bahan pertimbangan khususnya mengenai peran kepemimpinan pengurus.
3. Bagi koperasi lain, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sebagai bahan masukan dalam upaya pengembangan usaha maupun Sumber Daya Manusia koperasi.



IKOPIN