

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada Era Pandemi Covid-19 saat ini, terdapat berbagai persaingan yang begitu ketat antara perusahaan negeri maupun swasta. Persaingan itu tidak lepas dari semua unsur kebutuhan manusia yang selalu berkembang setiap detiknya. Persaingan tersebut merupakan sebuah tantangan yang harus dihadapi perusahaan dengan perencanaan yang matang untuk bisa berbenah diri dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia dianggap semakin penting peranannya bagi setiap organisasi untuk mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan segala sesuatu yang ada pada organisasi sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya.

Karyawan merupakan salah satu elemen yang ada pada Sumber Daya Manusia. Karyawan berperan penting dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan. Maka dengan begitu, perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawan baik dari segi finansial maupun kebutuhan dan keinginan. Hal tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan berbagai cara, salah satunya adalah mendirikan suatu koperasi untuk karyawan yang biasa disebut kopkar. Saat ini banyak perusahaan-perusahaan besar yang mendirikan koperasi karyawan guna menunjang kesejahteraan karyawan perusahaan tersebut yang bertujuan bahwa dengan adanya kopkar pada suatu perusahaan maka akan menciptakan suatu ke efektifitasan kerja karyawan. Hal tersebut senada dengan tujuan dari koperasi menurut Undang-Undang No.25 Tahun 1992 pasal 3 yang menyebutkan bahwa:

“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.”

Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa tujuan dari koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota serta masyarakat umum yang mana dalam hal ini yang dimaksudkan salah satunya adalah tersedianya kebutuhan atau keinginan yang dimiliki oleh anggota koperasi dan masyarakat sekitar.

Koperasi karyawan Astra Honda Motor (AHM) atau yang biasa disebut Kopkar AHM yang beralamat di Jalan Yos Sudarso, Sunter 1, Tanjung Priok, Jakarta Utara ini merupakan koperasi karyawan yang didirikan oleh PT. Astra Honda Motor. Koperasi karyawan AHM ini berdiri pada tanggal 11 Maret 2004 dengan jumlah anggotanya pada tahun 2019 sebanyak 10.440 orang yang merupakan karyawan dari PT. Astra Honda Motor tersebut. Untuk melayani kebutuhan anggota tersebut koperasi memiliki total karyawan sebanyak 83 orang dengan rincian karyawan tetap sebanyak 25 orang dan kontrak sebanyak 57 orang. Kopkar AHM termasuk dalam jenis koperasi fungsional dengan simpanan pokok yang dipotong dari *payroll* ketika pendaftaran sebesar Rp.100.000,- dan simpanan wajib yang dipotong setiap bulannya melalui *payroll* sebesar Rp.50.000,- sehingga jika dilihat dari jumlah asetnya yang didapat dari simpanan wajib dalam satu tahun dapat mencapai Rp. 6.264.000.000. Koperasi karyawan AHM bertujuan untuk mensejahterakan anggota serta ikut membangun ekonomi kerakyatan. Hal tersebut ditunjukkan dari adanya beberapa unit usaha yang

disediakan oleh koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya sebagai berikut, yaitu :

1. Unit Simpan Pinjam

Unit ini merupakan yang paling dominan diminati oleh anggota karena unit simpan pinjam ini memiliki beberapa program simpanan dan pinjaman dan merupakan unit jasa dengan partisipasi terbesar dibanding dengan unit usaha dan jasa lainnya.

2. Unit Toko & Kantin

Unit ini memiliki kurang lebih 11 toko dan kantin yang tersebar di beberapa wilayah yaitu Sunter, Pegangsaan, Cikarang, onepack, park center, dmd Cikarang, dan Karawang. Pada Tahun 2017 secara administrasi pencatatan maupun pelaporan unit toko dan kantin di pisahkan berdasarkan wilayah dan masing-masing area.

3. Unit Jasa Sewa Kendaraan

Unit yang satu ini merupakan salah satu ciri khas yang ada di koperasi karyawan AHM, unit ini menyediakan kendaraan berupa mobil, pada tahun 2016 jumlah kendaraan yang di sediakan sebanyak 36 unit, lalu pada tahun 2017 jumlah kendaraan yang disediakan mengalami peningkatan sebanyak 38 unit dan di tahun 2018 jumlah kendaraan yang disediakan mengalami penurunan sebanyak 30 unit.

4. Unit Jasa Pelayanan Surat-surat Kendaraan

Unit yang satu ini juga merupakan ciri khas yang lainnya dalam koperasi karyawan AHM, Unit usaha ini didirikan untuk mempermudah anggota dalam mengurus surat menyurat khusus nya yang berkaitan dengan kendaraan.

Dari beberapa unit yang disediakan oleh koperasi tersebut sejauh ini cukup membantu meningkatkan kesejahteraan anggota sesuai dengan kebutuhan masing-masing anggota berdasarkan fungsi dari tiap unit yang ada. Selain melayani anggota, koperasi juga memberikan pelayanan untuk non anggota pada sektor unit tertentu yaitu unit toko dan kantin, jasa perpanjangan STNK (hanya pembayaran tunai saja), dan rental mobil (hanya pembayaran tunai). Sedangkan untuk unit simpan pinjam pelayanan dikhususkan hanya untuk anggota.

Tabel 1. 1 Pendapatan Koperasi Karyawan Astra Honda Motor Tahun 2019

Unit Usaha	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Efektivitas Pencapaian
Simpan Pinjam	91.400.500.000	92.398.600.000	101%
Toko dan Kantin	27.687.872,70	25.730.235.12	93%
Sewa Kendaraan	1.900.000.000	1.978.845.000	104%
Jasa Pelayanan Surat-Surat Kendaraan	9.500.000.000	10.745.346.400	113%

Sumber: Laporan RAT Koperasi Astra Honda Motor Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1.1. diketahui bahwa pada tahun 2019 terdapat satu unit usaha yang tidak dapat memenuhi target pendapatan yang telah direncanakan pada Rapat Anggota Tahunan sebelumnya, yaitu unit usaha toko dan kantin. Berdasarkan hasil pra survey berupa wawancara dengan Bapak Aang Kunaefi selaku manajer usaha diduga bahwa hal tersebut dikarenakan penilaian kinerja karyawan yang digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja agar diperiode selanjutnya dapat meningkat belum dilaksanakan dengan maksimal, sistem dan standar dalam perekrutan karyawan masih belum terlaksana dengan baik dan benar karena adanya alasan satu dan lain hal, serta karena unit toko dan kantin tersebar ke 8 lokasi yang ada di pabrik-pabrik AHM sehingga terlalu luas jangkauan yang harus dilakukan koperasi secara langsung yang kemudian terdapat kepala staff dengan karakteristik dan background yang berbeda-beda disetiap area

yang mengakibatkan hasil kerjanya pun berbeda-beda, dan beberapa kemungkinan lain.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja adalah efektivitas kerja. Karyawan dikatakan bekerja dengan efektif apabila ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini akan memotivasinya untuk bekerja dengan baik. Sehingga kinerja karyawan menjadi cukup efektif bagi Koperasi. Jika dilihat dari Tabel 1.1 efektivitas kerja karyawan Kopkar AHM sudah di atas 100% terkecuali unit toko dan kantin yang hanya 93%.

Tabel 1. 2 Data Area Unit Toko dan Kantin Kopkar yang Ada Pada Pabrik-Pabrik PT Astra Honda Motor Beserta Jumlah Karyawannya Tahun 2019

No.	Area	Jumlah Unit Toko	Jumlah Unit Kantin	Jumlah Karyawan	Jabatan
1.	Plant Sunter	1 (dioutsourcingkan)	1	<ul style="list-style-type: none"> • Unit toko: dioutsourcingkan, jadi karyawan ditoko tersebut tidak masuk sebagai karyawan Kopkar AHM • Unit kantin :2 orang 	Kasir
2.	Plant Pegangsaan	1	-	<ul style="list-style-type: none"> • 2 orang 	Kasir
3.	Plant 3 Cikarang	-	2	<ul style="list-style-type: none"> • Kantin A: 1 orang • Kantin B: 2 orang 	Kasir
4.	Plant 3A Cikarang	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Toko: 2 orang • Kantin: 2 orang 	Kasir

5.	Plant DMD	1	-	• 1 orang	Kasir
6.	Plant 4 Karawang	1	1	• Toko: 2 orang • Kantin: 1 orang	Kasir
7.	Plant 5 Karawang	-	1	• 1 orang	Kasir
8.	Plant Parts Centre	1	-	• 1 orang	Kasir

Sumber: Wawancara Dengan Manajer Usaha dan Laporan RAT 2019

Dari Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa semua karyawan yang bekerja di unit toko dan kantin menjabat sebagai kasir. Untuk unit kantin, dalam *jobdesc* memasak dan bersih-bersih adalah pihak luar yang tidak termasuk ke dalam data karyawan tetap koperasi. Unit toko dan kantin yang terletak di Plant Sunter merupakan unit pusatnya. Di plant ini terdapat satu unit toko dan satu unit kantin. Namun, dari tabel terlihat bahwa untuk unit toko di plant Sunter dalam pengelolaannya bukan oleh pihak koperasi melainkan *dioutsourcing*kan pada pihak ketiga. Hal ini dikarenakan saat dikelola sendiri terdapat beberapa hal sebagai berikut:

- Varian produk yang disediakan tidak banyak
- *Stock* sering kosong
- Penataan kurang baik
- Jika dihitung semua biaya-biaya (biaya tenaga kerja langsung, kehilangan barang, depresiasi penyusutan peralatan dan *cost of fund*) toko dikelola sendiri kurang menguntungkan untuk koperasi.

Dengan adanya beberapa hal tersebut maka koperasi berinisiatif untuk mengoutsourcing unit toko yang ada di plant Sunter dengan sistem hanya menyiapkan ruangan yang mana untuk semua biaya dan modal adalah dari pihak ketiga dan koperasi mendapatkan 5% dari omset toko tersebut. Pada setiap pabrik terdapat pengawas yang disebut PIC dengan tugasnya adalah mengawasi semua unit usaha yang ada dipabrik (termasuk unit kantin dan toko) dan kemudian hasil pengawasan tersebut dilaporkan kepada kepala saksi yang bertugas mengawasi kinerja PIC yang ada dipabrik/*plant*. Adanya sistem outsourcing pada unit toko dan kantin yang berbeda dengan plant lain menarik untuk diulas dan diteliti lebih dalam untuk diketahui kaitannya dengan perencanaan yang dilaksanakan oleh koperasi, sehingga penelitian ini akan dilakukan di Koperasi Karyawan Astra Honda Motor agar dapat melihat perbedaan efektivitas kerja pada unit yang dikelola koperasi dan unit yang dikelola oleh pihak ketiga.

Menurut Siagian (2003:32) efektivitas berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana dan prasarana kerja akan tetapi juga dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam batas waktu yang telah ditetapkan untuk pencapaiannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah perencanaan, dimana perencanaan merupakan aktivitas untuk mencapai sasaran-sasaran yang ingin dicapai. Perencanaan dapat dijadikan aspek dasar sebagai acuan untuk mengevaluasi hasil kerja. Bila hasil kerja minimal sama dengan target yang direncanakan, maka hal ini menunjukkan bahwa efektivitas telah tercapai.

Suatu organisasi tanpa didukung karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan

mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut George Milkovich & Paul C.Nystrom (Dale Yoder,1981:173): **“Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah karyawan, penempatan karyawan secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis”**.

Dari pengertian di atas menjelaskan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan sebuah peramalan situasi dan kondisi yang akan dialami atau sesuatu hal yang akan terjadi di masa yang akan datang, pengimplementasian rencana-rencana maupun strategi-strategi yang telah dirancang, pengontrolan mengenai kesesuaian jumlah karyawan dan penempatan karyawan secara efektif agar sesuai dengan apa yang mereka kuasai dan membuat mereka dapat terus berkembang, serta menentukan kapan waktu yang tepat untuk melakukan perekrutan dan pemberhentian karyawan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat membantu koperasi membuat sasaran-sasaran strategis yang terfokus dengan memanfaatkan tenaga-tenaga berbakat, terampil serta menjadi pedoman dalam penetapan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan, yang dapat dilaksanakan dengan tepat sehingga tercapai suatu efektifitas kinerja karyawan.

Adanya fenomena berupa variatifnya kinerja karyawan dari seluruh unit usaha yang ada di Kopkar AHM diduga karena kurang maksimalnya perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh koperasi. Hal tersebut juga

disampaikan oleh manajer terutama dalam hal rekrutmen yang kurang mendalam serta penyebab lainnya. Dengan alasan tersebut maka akan dilakukan penelitian berupa analisis perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kopkar AHM untuk mengetahui kaitannya dengan efektivitas kerja karyawan.

Untuk memperkuat pendapat, penelitian ini didukung dengan beberapa jurnal yang mengangkat topik bahasan yang hampir sama, seperti penelitian yang dilakukan oleh Inneke Qamariah Fadli dengan Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung mengatakan bahwa perencanaan (di sini jenjang karir) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan jelasnya jenjang karir dan semakin tinggi jenjang karir yang akan dicapai oleh karyawan akan sangat memacu individu (memotivasi karyawan) tersebut dalam meningkatkan kinerjanya pada perusahaan. Kemudian jurnal yang berjudul Pengaruh Perencanaan Terhadap Efektivitas Kerja Aparat Kecamatan di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado oleh Jauke Lasut mengatakan bahwa perencanaan berpengaruh atau berkorelasi positif dengan efektivitas kerja karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, maka akan dilakukan penelitian untuk memperoleh gambaran tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan di Koperasi Karyawan Astra Honda Motor dengan judul “Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi permasalahan di latar belakang adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan di Koperasi Karyawan Astra Honda Motor.
2. Bagaimana Efektivitas Kerja Karyawan yang ada di Koperasi Karyawan Astra Honda Motor.
3. Upaya-upaya apa yang harus dilakukan Koperasi Karyawan Astra Honda Motor dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh Koperasi Karyawan Astra Honda Motor kaitannya dengan kinerja karyawan.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan Koperasi Karyawan Astra Honda Motor.
2. Efektivitas Kinerja yang terdapat di Koperasi Karyawan Astra Honda Motor.

3. Upaya yang harus dilakukan Koperasi Karyawan Astra Honda Motor dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1. Kegunaan Teoritis:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai perkoperasian, Perencanaan Sumber Daya Manusia, dan kinerja karyawan, serta sebagai bahan informasi, rujukan, acuan dan untuk pembandingan dalam melakukan penelitian yang sejenis yang lebih mendalam.

1.4.2. Kegunaan Praktis:

Bagi Koperasi Karyawan AHM, dapat menjadi salah satu bahan referensi untuk memberikan masukan dan pertimbangan dalam melakukan ataupun membuat program untuk karyawan, sehingga setiap program yang telah direncanakan berjalan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan koperasi salah satunya melalui efektivitas kinerja karyawannya.

IKOPIN