

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

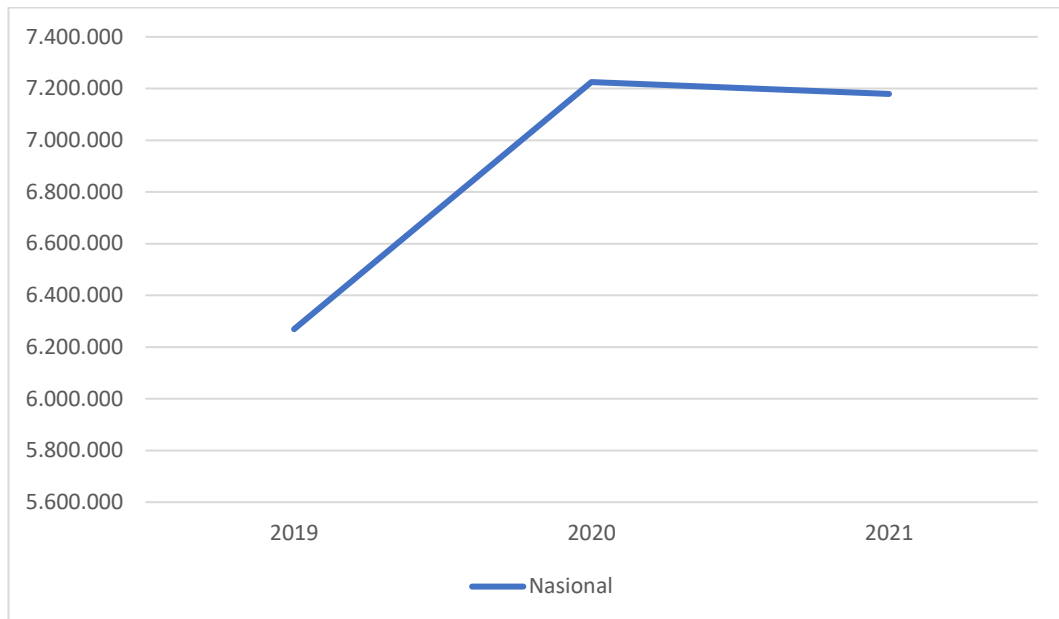
Berbicara tentang perkembangan zaman dan gerak pikir yang sangat pesat mengakibatkan perusahaan dan organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan dan organisasi tidak dapat dihindari. Era globalisasi yang bergulir, menghadirkan tantangan tersendiri bagi negara-negara berkembang dalam pelaksanaan perekonomian negaranya. Krisis dan kondisi perekonomian yang belum stabil merupakan tantangan bagi seluruh unit bisnis maupun badan usaha di Indonesia termasuk koperasi. Koperasi merupakan satu-satunya bentuk perusahaan yang paling sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia seperti yang terkandung dalam pasal 33 ayat 1 Undang Undang Dasar tahun 1945 yang menyebutkan bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Koperasi merupakan bagian dari tata susunan ekonomi, hal ini berarti bahwa dalam kegiatannya koperasi turut mengambil bagian bagi tercapainya kehidupan ekonomi yang sejahtera, baik bagi orang-orang yang menjadi anggota perkumpulan itu sendiri maupun untuk masyarakat di sekitarnya. Koperasi sebagai perkumpulan untuk kesejahteraan bersama, melakukan usaha dan kegiatan di bidang pemenuhan kebutuhan bersama dari para anggotanya. Koperasi mempunyai peranan yang cukup besar dalam menyusun usaha bersama dari orang-orang yang mempunyai kemampuan ekonomi terbatas. Dalam rangka usaha untuk memajukan kedudukan rakyat yang memiliki kemampuan ekonomi terbatas tersebut, maka Pemerintah

Indonesia memperhatikan pertumbuhan dan perkembangan perkumpulan-perkumpulan Koperasi.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2021 jumlah koperasi aktif di Indonesia sebanyak 127.846 unit. Jumlah ini lebih besar dibandingkan tahun 2020 yang berjumlah sebanyak 127.124 unit. Namun, jumlah koperasi di Indonesia tahun 2021 lebih kecil jika dibandingkan dengan tahun 2017 yang mencapai 152.174 unit. Hal ini dikarenakan adanya reformasi koperasi melalui reorientasi, rehabilitasi, dan pengembangan yang dimulai pada tahun 2014 oleh pemerintah.

Kementerian Koperasi dan UKM menyatakan bahwa reformasi total koperasi berhasil meningkatkan kontribusi PDB koperasi terhadap PDB nasional dari 1,71 persen di tahun 2014 menjadi 4,48 persen di tahun 2017. Koperasi juga memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada tahun 2020 sebesar 5 persen. Kementerian Koperasi dan UKM menargetkan sektor koperasi dapat berkontribusi 5,5 persen di tahun 2024. Peningkatan kontribusi ini menunjukkan adanya peningkatan kesejahteraan anggota koperasi.

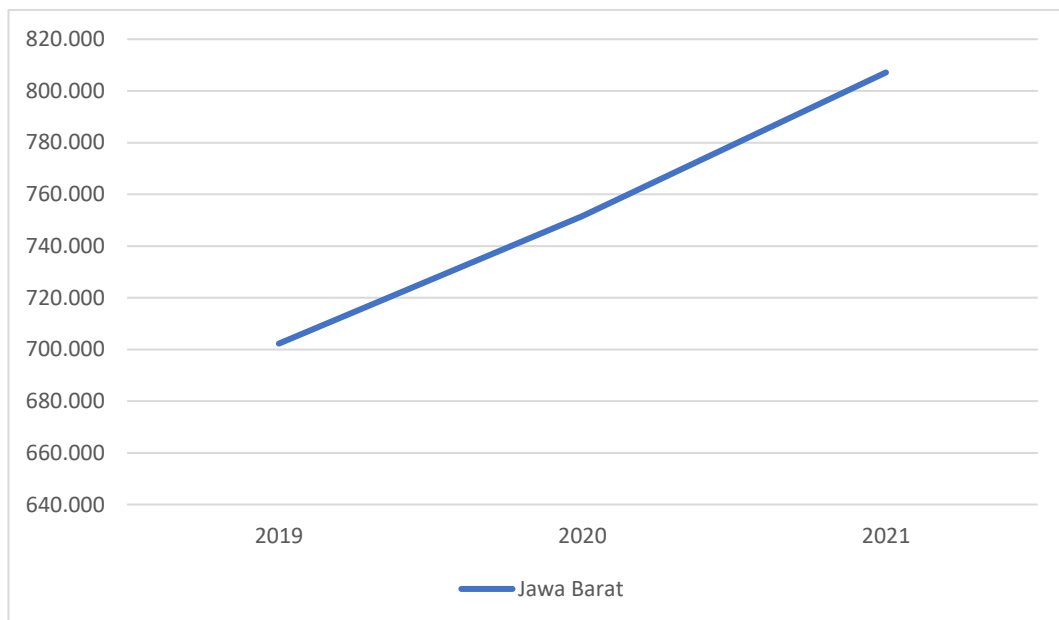


Sumber: Badan Pusat Statistik Nasional, 2021

Gambar 1.1 **Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi di Indonesia**

Berdasarkan publikasi Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah koperasi yang bersertifikat NIK adalah 41.231 unit. Sertifikat NIK adalah koperasi aktif secara kelembagaan dan usaha dengan minimal telah melakukan RAT (Rapat Anggota Tahunan) dalam 3 tahun terakhir (Kemekopukm, 2021). Jumlah ini mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2020 yang berjumlah 38.865 unit. Sertifikat NIK yang berjumlah 41.231 unit dari 127.846 menunjukkan bahwa koperasi di Indonesia didominasi oleh koperasi pasif. Dikutip dari Kompas, hampir 81.686 unit koperasi dibubarkan karena terindikasi pasif selama empat tahun terakhir. Oleh karena itu, diperlukan upaya pengembangan koperasi di Indonesia. Kehadiran koperasi juga memberikan peluang pekerjaan bagi angkatan kerja di Indonesia dan peningkatan kesejahteraan. Pada tahun 2021 jumlah anggota koperasi Indonesia sebanyak 27.100.371 orang dan mengalami peningkatan yang

cukup signifikan dibandingkan tahun 2020 yang berjumlah 25.098.807 orang. Peningkatan ini sejalan dengan peningkatan jumlah koperasi di Indonesia. Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi mencapai Rp6.269.254.000 pada tahun 2019 dan Rp7.179.193.890.000 pada tahun 2021. Namun, terjadi penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2020 yang mencapai sebesar Rp7,225 triliun. Penurunan ini merupakan salah satu dampak adanya pandemi Covid-19.



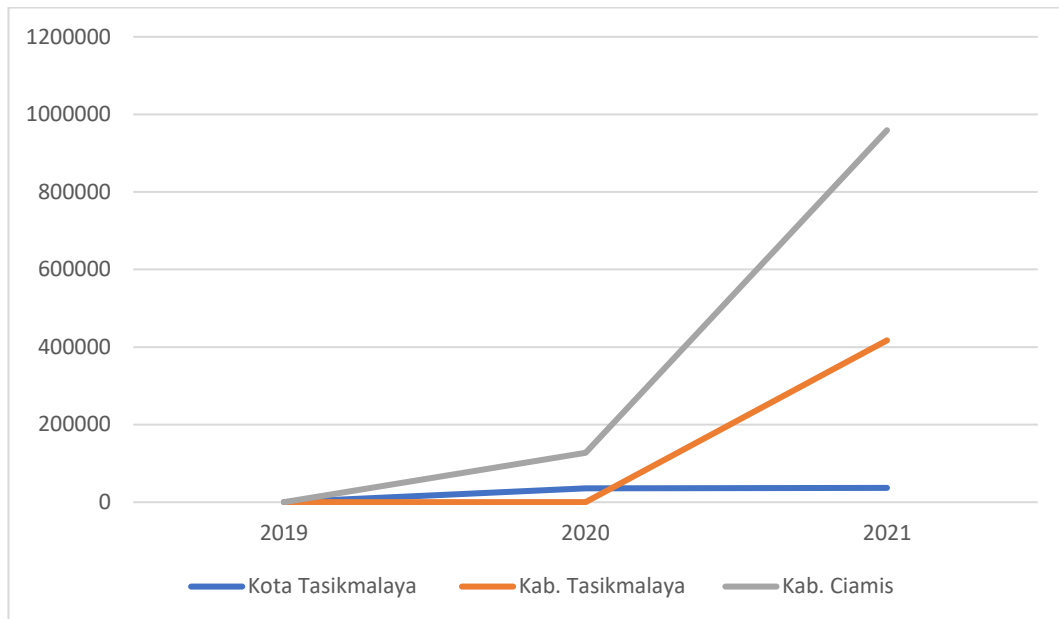
Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat, 2021

Gambar 1.2 **Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi di Jawa Barat**

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, jumlah koperasi aktif dengan pertumbuhan yang tinggi setelah Jawa Timur yaitu Jawa Barat dengan menempati posisi koperasi sebanyak 15.621 unit. Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi di Jawa Barat pada tahun 2019 mencapai Rp702.254.000 terus berkembang hingga mengalami kenaikan di tahun 2020 mencapai Rp751.625.000 dan pada tahun 2021

menempati diangka perkembangan SHU yang mencapai Rp807.149.000. Hal ini tentunya disebabkan karena koperasi hingga saat ini terus berkembang dan menjadi andalan masyarakat untuk memutar roda perekonomian.

Corak koperasi Indonesia adalah koperasi dengan skala sangat kecil. Satu catatan yang perlu di ingat reformasi yang ditandai dengan pencabutan Inpres 4/1984 tentang KUD telah melahirkan gairah masyarakat untuk mengorganisasi kegiatan ekonomi melalui koperasi (Camelia Fanny, 2018). Pengembangan koperasi di Indonesia yang telah digerakan melalui dukungan kuat program pemerintah yang telah dijalankan dalam waktu lama, dan tidak mudah ke luar dari kungkungan pengalaman tersebut. Jika semula ketergantungan terhadap *captive market program* menjadi sumber pertumbuhan, maka pergeseran ke arah peran swasta menjadi tantangan baru bagi lahirnya pesaing-pesaing usaha terutama KUD. Meskipun KUD harus berjuang untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, namun sumbangan terbesar KUD adalah keberhasilan peningkatan produksi pertanian terutama pangan, disamping sumbangan dalam melahirkan kader wirausaha karena telah menikmati latihan dengan mengurus dan mengelola KUD.



Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, 2021

Gambar 1.3
Sisa Hasil Usaha (SHU) KUD di Kota Tasikmalaya,
Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis

Berdasarkan data Dinas Koperasi dan Usaha Kecil (Disduk) Provinsi Jawa Barat pada tahun 2021 jumlah koperasi unit desa yang aktif di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis sebanyak 61 unit. Jumlah ini lebih besar dibandingkan tahun 2020 yang berjumlah sebanyak 77 unit. Namun, jumlah koperasi unit desa di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis tahun 2021 lebih kecil jika dibandingkan dengan tahun 2019 yang mencapai 100 unit. Hal ini ditandai dengan menurunnya perkembangan keanggotaan di KUD Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis setiap tahunnya sehingga kinerja KUD ikut menurun. Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi unit desa di tiga wilayah ini berfluktuatif seperti pada tahun 2019 Kabupaten Tasikmalaya mencapai Rp741.72 lebih besar dibandingkan Kabupaten Ciamis mencapai Rp113.12 dan Kota Tasikmalaya yang mencapai Rp18.6. Berbeda dengan tahun

2020 yang menempati posisi teratas adalah KUD Kabupaten Ciamis yang mencapai Rp127.171.87 lebih besar dari KUD Kota Tasikmalaya Rp35.894.95 dan KUD Kabupaten Tasikmalaya yang mencapai Rp28.322. Pada tahun 2021 KUD di Kabupaten Ciamis masih menempati peringkat teratas dengan SHU yang mencapai Rp959.194.45 lebih besar dibandingkan KUD di Kabupaten Tasikmalaya Rp417.315.08 dan KUD di Kota Tasikmalaya sebagai peringkat terendah yang mencapai Rp36.850.75. Hal ini ditandai karena pendapatan dan pangsa pasar yang belum maksimal, sehingga kinerja di tiap-tiap KUD tidak optimal karena hanya terfokus pada pengembangan aspek finansial saja.

Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional yang hanya menekankan pada aspek finansial saja. Sedangkan apabila diukur hanya dari aspek finansial saja tidak mampu mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya. Koperasi juga perlu menggunakan indikator nonkeuangan untuk mengukur kinerjanya agar mampu mewujudkan tujuan koperasi yang telah ditetapkan.

Perkembangan jumlah koperasi, keanggotaan dan pendapatan SHU di KUD Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis tersebut dipengaruhi oleh kelembagaan koperasi secara internal mulai dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja KUD. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan kelembagaan dari berbagai aspek tersebut. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Grindle bahwa penguatan kelembagaan dapat dicapai dengan beberapa aspek yaitu kepemimpinan, sistem insentif,

pemanfaatan personil, budaya organisasi, komunikasi dan struktur manajerial (Hayono dkk, 2012:46 dalam Nur Inna 2019).

Dalam perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat tentunya membutuhkan sumber daya manusia untuk dapat berperan aktif menghadapi suatu persaingan. Menurut pendapat Darwito dalam Cantika (2020) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Artinya dapat disimpulkan, pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia diperlukan adanya perubahan individu kearah yang lebih positif bahwa suatu koperasi pun harus dapat meningkatkan kualitas kinerja dan juga meningkatkan hasil kerja yang baik secara keseluruhan agar lebih bermanfaat pada masa yang akan datang.

Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan strategi dalam mengelola suatu organisasi, sehingga peranannya akan mempengaruhi keberhasilan koperasi. Penilaian akan kinerja seorang pemimpin dapat dilihat melalui proses kerja karena dalam proses kerja seorang pemimpin memiliki kemauan untuk terus berprestasi. (Hidayah, 2017 dalam Fhara, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi memerlukan strategi dalam mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar memberikan kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu gaya seseorang dalam memimpin menjadi penentu bagi peningkatan dan penurunan kinerja disuatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukannya pemimpin yang efektif dalam suatu

organisasi, karena bagi karyawan dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam organisasi akan membuat mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Imelda Andayani dan Satriya Tritayasa (2019) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal serupa juga ditemukan oleh Reza Zuhenda dan Darmawanto (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Setiap koperasi memiliki budaya atau norma tersendiri yang sifatnya spesifik karena hal ini menjadi rahasia umum bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian khas (unik) yang dipengaruhi berbagai hal, antara lain; karakteristik dan struktur organisasinya, serta nilai dan norma yang dianut anggotanya, kepercayaan, kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi, dan filosofi organisasi yang dianut (Ouchi, 1981 dalam Imelda, 2019). Adanya suatu budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sebagai pedoman bagi para karyawan untuk selalu berperilaku dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dengan mematuhi aturan dan juga kebijakan-kebijakan yang ada di dalam koperasi tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja para karyawan untuk mencapai tujuan. Sebagaimana dikemukakan oleh Tiemay oleh Ishaq dan Waseso (2016) dalam Komang (2022) bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja organisasi

tersebut. Hasil penelitian Rahardjo dan Oktaviani (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Menurut (Andreas dalam Sri, 2020) sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang paling tidak memiliki empat karakteristik yaitu (1) memiliki *competence (knowledge, skill, abilities, experience)* yang memadai, (2) *commitment* pada organisasi (3) selalu bertindak "*cost effectiveness*" dalam setiap tindakannya (4) *congruence at goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Pada umumnya masalah umum yang sering terjadi dalam koperasi adalah sumber daya manusia yang kurang memadai, baik masalah pengetahuan perkoperasian, keterampilan dan mengelola koperasi maupun kemampuan dalam menjalankan kegiatan ekonomi. Penanganan sumber daya manusia yang bersifat *strategic, integrated, interrelated* dan *unity* dalam sistem pengelolaannya harus dilakukan secara konsisten. Koperasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja koperasi.

Kualitas sumber daya manusia yang memadai di sebuah koperasi akan mampu mengelola dan mengefektifkan modal yang dimiliki sehingga koperasi dapat berkembang dengan pesat. Tingkat perputaran kas yang tinggi tentunya akan memberikan peranan positif bagi pendapatan koperasi dan hal ini akan dapat mendukung pencapaian target keuntungan (SHU) koperasi. Hal ini sesuai dengan

penelitian Fhara, Muh Najib dan Hasan (2020) yang mengemukakan bahwasannya kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal (Onainor dalam Novita, 2022).

Setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki seseorang tersebut bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut lebih baik jika keduanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Cahyono dalam Nur (2022) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri 2005:14 dalam I Gede Putu Banu 2020) dengan memperhatikan kelembagaan internal sebagai peranan penting yang harus diperkuat oleh suatu kegiatan ekonomi seperti Koperasi Unit Desa (KUD).

Berdasarkan persoalan dari topik penelitian tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat masalah tersebut ke dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja KUD (Sensus pada Koperasi Unit Desa di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi secara parsial terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi secara simultan terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja Koperasi Unit Desa

(KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi secara parsial terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi secara simultan terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh dapat berguna untuk pengembangan ilmu dan terapan ilmu:

1.4.1 Pengembangan Ilmu Pengetahuan (Kontribusi Ilmiah)

Hal baru (*novelty*) dalam penelitian ini adalah ingin memberikan kontribusi ilmiah antara hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung pada koperasi unit desa.

1.4.2 Terapan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak. Adapun terapan ilmu pengetahuan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat

digunakan sebagai informasi dalam pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kinerja koperasi sehingga tercapai kesejahteraan anggota dan sosial masyarakat di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

2. Bagi Akademisi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya dalam mengelola dan mengembangkan suatu organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja koperasi itu sendiri. Serta penelitian ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.
3. Bagi Penulis. Digunakan sebagai tambahan wawasan, pengetahuan dan pengalaman dalam bidang penelitian dan merupakan wujud dari aplikasi ilmu pengetahuan yang didapat selama perkuliahan, terutama mengenai keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia.
4. Bagi Masyarakat Umum. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja koperasi KUD yang akan mendorong tingkat sosial-ekonomi di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Unit Desa (KUD) Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis melalui observasi, wawancara dan pengambilan data dari Dinas Koperasi, UMKM dan Perindag yang

menyajikan data valid mengenai perkembangan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.

1.5.2 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dimulai sejak Bulan Oktober 2022 sampai Bulan Juni 2023 sebagaimana ditampilkan secara rinci pada halaman lampiran.