

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, tanpa aspek manusia sulit kiranya organisasi untuk mengembangkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Secanggih apapun peralatan dan perangkat yang ada di organisasi tersebut, apabila tidak ditunjang dengan sumber daya manusia untuk mengendalikan serta mengoperasikannya, maka peralatan dan perangkat tersebut tidak mungkin bekerja sesuai dengan fungsinya.

Peran sumber daya manusia penting dalam kegiatan-kegiatan ekonomi seperti koperasi. Koperasi adalah salah satu badan usaha yang cukup berkembang di Indonesia yang diatur dalam UU No. 17 tahun 2012 disebutkan bahwa dalam pelaksanaannya koperasi memiliki beberapa prinsip, antara lain : keanggotaannya bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan yang dilakukan secara demokratis, pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pembagian balas jasa yang terbatas terhadap modal, serta kemandirian. Pembangunan koperasi sebagai badan usaha ditujukan pada penguatan dan perluasan basis usaha, peningkatan mutu sumber daya manusia terutama pengurus, pengelola, dan anggotanya. Termasuk kewirausahaan dan profesionalisme koperasi, sehingga dengan kinerja baik, kompetitif dan mandiri. Koperasi mampu menjadi badan usaha utama dalam perekonomian.

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung merupakan instansi

pemerintah, setiap instansi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan instansi pemerintah.. Diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang harus mampu menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan serta ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur Negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat, PNS juga harus menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntunan perkembangan masyarakat. Tanpa pegawai betapa sulitnya instansi dalam mencapai tujuannya, karena merekalah yang menentukan majunya sebuah instansi, dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan motivasi yang tinggi. Instansi telah memiliki asset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan subjek dan objek pembangunan.

Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Oleh karena itu, dalam menjalankan usahanya Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung harus didukung oleh tenaga-tenaga kerja yang mempunyai dedikasi dan loyalitas kepada instansi sebagai sikap pengabdian dari para pegawai dalam mencapai kinerja yang

baik. Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan maupun instansi dimanapun tidak terkecuali bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan prestasi yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan prestasi yang rendah bagi instansi.

Setiap organisasi mengharapkan pegawainya mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Begitu pula dengan Koperasi Telkom Kota Bandung, merupakan sebuah badan hukum yang dibawah naungan PT. Telekomunikasi Indonesia. Koperasi Telkom beranggotakan seluruh KOPEGTEL (Koperasi Pegawai Telkom) seluruh Indonesia, diarahkan untuk memberikan pembinaan dan pengembangan baik dalam pengembangan usaha, kebutuhan pendanaan, dan peningkatan SDM para anggotanya. Koperasi merupakan organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-orang demi kepentingan bersama, sebagai suatu bagian dari organisasi bisnis yang berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Kemajuan suatu organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja pegawainya, dengan kinerja pegawai yang baik, koperasi dapat mengembangkan usahanya.

Penilaian kinerja dapat menjadi alasan untuk mengukur sejauh mana pekerjaan dilakukan dengan baik. Penilaian kinerja tidak sekedar menilai, akan tetapi aspek yang membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan dan berorientasi pada pengembangan pegawai dan terlebih lagi pada organisasi. Adapun data yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hasil Penilaian Kinerja Pada Kedua Koperasi Di Kota Bandung

No	Penilaian	2015		2016		Persentase Penurunan	
		KPKB	KOPEL	KPKB	KOPEL	KPKB	KOPEL
1	Prestasi Kerja	82	90	80	80	2%	11%
2	Sikap Kerja	84	80	76	78	9%	2%
3	Kerjasama	80	85	70	70	12%	18%
4	Disiplin	81	85	73	70	10%	18%
5	Inisiatif	82	84	80	67	2%	20%
	Jumlah	409	424	379	365	-	-
	Rata-rata	81,8%	85%	75,8%	73%	-	-

Sumber: DP3 Pegawai pada KPKB, Koperasi Telkom.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama dua tahun terakhir dari tahun 2015-2016 terjadi penurunan kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Kopersasi Telkom. Dimana penilaian kerjasama di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dari tahun 2015 mengalami penurunan paling besar yakni 12%, kerjasama antar pegawai kurang berjalan dengan baik. Dikarenakan kurangnya informasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya sehingga terjadi kesalahpahaman antara pegawai yang berdampak pada ketidakefektifan dalam bekerja, kekompakan dari setiap pegawaipun masih kurang terjalin dengan baik untuk bekerjasama dan pegawai masih mementingkan ego masing-masing dalam menyelesaikan pekerjaan.

Begitu pula penurunan kinerja pegawai di Koperasi Telkom Kota Bandung terutama dalam penilaian inisiatif, kurangnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas membuat pekerjaan menjadi terabaikan. Kemudian dalam melakukan pekerjaan pegawai selalu menunggu perintah atasan dari pada menyelesaikannya sendiri sehingga pegawai masih terlihat kurang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dan masih ada pegawai yang kurang mampu

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut ditunjukkan dengan penurunan paling besar yaitu 20%. Berikut adalah laporan pendapatan jasa kredit barang selama 4 tahun terakhir.

Tabel 1.2
Laporan Pendapatan Jasa Kredit Barang Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung Tahun 2013 - 2016

Tahun	Jumlah pemohon	Rencana keuntungan jasa KRB	Jumlah Realisasi Jasa KRB
2013	260	Rp300.000.000,00	Rp203.375.505,00
2014	244	Rp306.000.000,00	Rp163.833.706,00
2015	288	Rp252.000.000,00	Rp182.599.016,00
2016	204	Rp252.000.000,00	Rp192.306.948,00

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban KPKB(2017)

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa selama 4 tahun terakhir, rencana keuntungan jasa kredit barang tidak tercapai. Pada tahun 2016 terjadi penurunan jumlah pemohon, dimana sebanyak 288 pemohon dari tahun 2015 menjadi 204 pemohon ditahun 2016. Namun tetap rencana keuangan jasa kredit barang dari periode 2015-2016 yaitu sebesar Rp252.000.000,00 yang terwujud atau terealisasi sebesar Rp182.599.016,00 sedangkan pada tahun 2016 realisasi jasa kredit yaitu sebesar Rp192.306.946,00 begitupun tahun-tahun sebelumnya yang tidak terealisasikan.

Adapun data yang dapat diperoleh dari Koperasi Telkom Kota Bandung sebagai berikut:

Tabel 1.3
Laporan Sisa Hasil Usaha Koperasi Telkom Kota Bandung Tahun 2014-2016

No	Tahun	Rencana Pencapaian SHU	Realisasi SHU
1.	2014	Rp230.000.000,00	Rp206.574.050,00
2.	2015	Rp225.000.000 ,00	Rp197.624.202,00
3.	2016	Rp235.000.000,00	Rp169.512.564,00

Sumber: Koperasi Telkom Kota Bandung(2017)

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan dalam 3 tahun terakhir rencana pencapaian SHU Koperasi Telkom tidak tercapai, dimana tahun 2015 rencana pencapaian SHU sebesar Rp225.000.000 dan yang terealisasi sebesar Rp197.624.202,00, sedangkan tahun 2016 rencana pencapaian SHU Rp. 235.000.000 dan yang terealisasinya sebesar Rp169.512.564,00.

Pentingnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi yaitu untuk mengevaluasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi (Suparyadi, 2015:303). Kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam merealisasikan berbagai tujuannya tersebut, dikarenakan pegawai merupakan orang yang melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta melakukan pengendalian terhadap berbagai aktivitas perusahaan. Maka dari itu koperasi perlu mengoptimalkan kinerja pegawai, agar koperasi dapat mencapai tujuannya.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja (Gibson, 2008:123-124). Tinggi rendahnya tingkat kinerja seseorang bergantung pada kepemimpinan atasan di dalam perusahaannya. Pemimpin yang sukses akan menunjukkan pengelolaan perusahaan atau organisasi berhasil dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi karena kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain kepemimpinan ada pula faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode tetap. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja para

pegawai adalah melalui kompensasi, karena seperti yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:255) menyatakan bahwa : “kinerja karyawan memiliki hubungan dengan pemberian kompensasi. Artinya jika kompensasi diberikan secara layak dan wajar maka kinerja karyawan akan meningkat, dan berdampak kepada variabel lainnya. Namun jika kompensasi yang dilakukan tidak dibayar secara wajar maka kinerja karyawan akan turun”. Dengan sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai atas kontribusi mereka terhadap perusahaan atau organisasi. Kompensasi juga mencerminkan upaya perusahaan atau organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya.

Untuk mengungkap lebih jauh fenomena yang terjadi di koperasi mengenai menurunnya kinerja dari pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom Kota Bandung, maka peneliti melakukan penelitian pendahuluan dengan cara membagikan kuesioner kepada 30 orang responden secara acak. 15 orang dari pegawai Koperasi Pegawai Kota Bandung dan 15 orang dari pegawai Koperasi Telkom, adapun hasil kuesioner tersebut peneliti sajikan pada tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pendahuluan Tentang Faktor-Faktor Yang Penting Bagi Kinerja Pada Dua Koperasi Di Kota Bandung

No.	Variabel	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepemimpinan	9	13	5	3	0	128	4,26
2	Motivasi	7	12	6	4	1	109	3,63
3	Kompensasi	9	15	5	1	0	122	4,06
4	Stres kerja	4	9	10	7	0	100	3,33
5	Konflik kerja	5	8	11	6	0	102	3,40
Jumlah Skor = Nilai X F Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pendahuluan (2017)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa tanggapan pegawai mengenai variabel yang penting bagi kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom yaitu kepemimpinan dan kompensasi. Dimana variabel tersebut mendapatkan nilai rata-rata paling tinggi, hal tersebut menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja di koperasi.

Upaya untuk menjadikan landasan penelitian, dengan arahan pembimbing dan bertujuan untuk memperkuat penelitian ini maka penulis menggunakan kuesioner untuk mengukur dan mengetahui variabel kepemimpinan dan kompensasi pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom Kota Bandung.

Berikut adalah data yang diperoleh penulis dalam kuesioner pendahuluan mengenai kepemimpinan:

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pendahuluan Kepemimpinan Pada Dua Koperasi di Kota Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Visioner	4	9	13	4	0	103	3,43
2	Pembimbing	5	12	11	2	0	110	3,67
3	Afiliatif	6	11	8	4	1	107	3,57
4	Demokratis	1	14	10	5	0	101	3,37
5	Komunikatif	0	10	12	6	2	90	3,00
Total nilai rata-rata keseluruhan								3,41
Jumlah Skor = Nilai X F								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pendahuluan (2017)

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa kepemimpinan dikoperasi kurang baik, hal itu terlihat dari hasil nilai rata-rata keseluruhan yaitu dengan nilai 3,41. Terutama pada dimensi demokratis dan komunikatif yang memiliki nilai rata-rata terkecil, hal ini selaras dengan apa yang dikatakan pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota

Bandung dan Koperasi Telkom Kota Bandung bahwa pemimpin kurang memperhatikan para pegawainya, sikap pemimpin yang tidak mau mendengarkan pendapat dari para pegawai. Sehingga pegawai merasa tidak dihargai dan ditunjukkan dengan perilaku pegawai yang suka menunda pekerjaan.

Kompensasi adalah hal yang sangat penting bagi pegawai karena kompensasi yang baik dapat memenuhi kebutuhan pegawainya. Dengan kompensasi pegawai akan merasa dihargai, dan juga kompensasi merupakan bentuk motivasi untuk pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Berikut adalah data yang diperoleh penulis mengenai kompensasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6
Hasil Kusioner Pendahuluan Kompensasi Pada Dua Koperasi di Kota Bandung

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Gaji	0	10	13	6	1	92	3,06
	Bonus	5	7	10	8	0	99	3,30
2	Tunjangan	0	14	10	4	2	96	3,20
	Fasilitas	4	12	9	5	0	105	3,50
Total nilai rata-rata keseluruhan								3,27
Jumlah Skor = Nilai X F								
Rata-rata Skor = Jumlah Skor : Jumlah Responden								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pendahuluan (2017)

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa kompensasi dikoperasi kurang baik, hal itu terlihat dari hasil nilai rata-rata keseluruhan yaitu 3,27. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh pegawai Koperasi Pegawai pemerintah Kota Bandung, bahwa kompensasi yang diberikan belum memuaskan dan dirasa belum memenuhi kebutuhan pegawai. Kompensasi yang diberikan masih bawah UMK Kota Bandung yaitu sebesar Rp2.843.662,00. Kemudian pada kompensasi di Koperasi

Telkom Kota Bandung, mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh Koperasi Telkom kepada pegawai kurang berjalan dengan baik, masih adanya ketidakpuasan pegawai mengenai tunjangan yang diberikan. Masih banyak pegawai yang menganggap bahwa besarnya tunjangan yang diterima kurang sesuai dengan harapan pegawai.

Berikut data kompensasi di Koperasi Pegawai Pemerintahan Kota Bandung :

Tabel 1.7
Kompensasi pada Koperasi Pegawai Pemkot Bandung

No	Jabatan	Rata-rata
1	Manajer	Rp. 2.695.511
2	Kepala Bagian	Rp. 2.719.733
3	Kepala Sub Bagian	Rp. 2.343.419
4	Kepala Seksi	RP. 2.371.733
5	Pelaksana	Rp. 1.984.409

Sumber : koperasi pegawai kota bandung

Tabel 1.7 diatas menunjukkan kompensasi yang terima oleh pegawai Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung kemudian dirata-ratakan, dapat dilihat bahwa kompensasi yang diberikan memang kecil, pemberian kompensasi kepada pegawai disesuaikan dengan jabatan yang diemban oleh pegawai, lalu disesuaikan dengan masa kerja pegawai dan penilaian kinerja pegawai setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian fenomena-fenomena dan hasil survei pendahuluan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Dua Koperasi Di Kota Bandung (Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota (PEMKOT) Bandung Dan Koperasi Telkom Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka Peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom yang dapat teridentifikasi oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Kinerja

- a. Menurunnya kinerja pegawai.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas belum memenuhi harapan.
- c. Kurang terjalin kerjasama antar pegawai

2. Kepemimpinan

- a. Komunikasi pemimpin dengan bawahannya belum berjalan dengan baik.
- b. Pemimpin kurang memberikan kesempatan bagi pegawai dalam menyampaikan pendapatnya.

3. Kompensasi

- a. Kompensasi yang diterima belum memuaskan.
- b. Tunjangan yang diberikan belum sesuai dengan harapan pegawai.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan

Koperasi Telkom.

2. Bagaimana kompensasi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
3. Bagaimana kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
5. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kinerja pegawai di Koperasi Pegawai Kota Bandung dan Koperasi Telkom.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisa :

1. Kepemimpinan di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
2. Kompensasi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
3. Kinerja Pegawai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Pemerintah Bandung dan Koperasi Telkom.
5. Besarnya Pengaruh kompensasi terhadap kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.

6. Besarnya Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom.

1.4 Kegunaan Penelitian

penulis berharap penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa Universitas Pasundan dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti
 - a. Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman serta mengamati secara langsung dunia bisnis dan perusahaan.
 - b. Sebagai alat untuk mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
2. Bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung dan Koperasi Telkom
 - a. Sebagai harapan yang dapat menjadi suatu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi perusahaan yang bersangkutan dimasa yang akan datang.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah dimasa yang akan datang.