

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Di sini sumber daya manusia sebagai investasi bagi institusi atau organisasi. Maksudnya manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai aset organisasi yang penting yang dapat dikembangkan potensinya untuk mencapai nilai yang maksimal. Oleh karena itu sebuah organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Suatu organisasi dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan menjadi berkualitas apabila kinerja pegawai atau perorangannya baik

Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mampu mempunyai sumber daya manusia yang mampu menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Sumber daya manusia yang efektif akan membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi diantaranya dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan, kreativitas, kerjasama, keteguhan,

Siti Fauziah Nurdini, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia Di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

inisiatif serta kualitas pribadinya. Pegawai yang kinerjanya tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi yang tinggi pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Prawirosetono (1999:3) bahwa: “Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Perkataan lain kinerja seorang pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik”.

Salah satu instansi atau lembaga yang dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat bersaing dalam dunia usaha adalah Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) yang merupakan koperasi yang telah berdiri sejak 1971 dan terus berupaya mencapai tujuan menjadi model koperasi dalam menyejahterakan anggota. Untuk mencapai tujuan tersebut koperasi ini dituntut untuk menghasilkan susu segar dan berkualitas sehingga dapat bersaing dipasaran. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan tersebut agar mampu bersaing yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawainya agar mereka mampu mengelola produk tersebut menjadi produk susu yang unggul.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus mampu memberikan seorang motivator yang baik untuk pegawainya. Menurut Fred Luthan (2006:280) “yang memotivasi orang dalam bekerja, pertama uang dianggap sebagai satu-satunya insentif. Insentif mencakup kondisi kerja, keamanan, dan gaya pengawasan demokratis (hubungan manusia)”. Pemimpin demokratis menyadari bahwa tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa *tanggung jawab* dan *kerja*

sama yang baik kepada setiap anggotanya. (Kartini Kartono (2006:188). Dengan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang ia miliki ini menjadi modal utama untuk membentuk para pegawai yang berkualitas serta menghasilkan kinerja yang baik.

Pada saat ini kondisi kerja pegawai di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara khususnya pada bagian MSDM ini kurang optimal. Menurut hasil wawancara dengan kepala kelembagaan Bapak Darajat pada hari kamis tanggal 14 Februari 2013 yang menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai salah satunya yaitu data ketidakhadiran pegawai yang setiap tahunnya meningkat.

Sarworini (2007:4) mengemukakan bahwa absen pegawai dapat menjadi dasar pengukuran motivasi, semakin banyak pegawai yang absen berarti tingkat motivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya semakin rendah dan berimbas pada kinerja pegawai. Berikut ini data mengenai laporan rekapitulasi ketidakhadiran pegawai tahun 2010-2012.

Tabel 1. 1
Data Ketidakhadiran Pegawai pada Bagian MSDM Periode 2010-2012

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja Pegawai	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)
2010	35 orang	312 hari	84	16
2011	35 orang	312 hari	78	22
2012	35 orang	312 hari	71	29

Sumber: Data KPSBU Bagian Personalialia

Tabel 1.1 di atas terbukti bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai KPSBU mengalami kenaikan. Pada tahun 2010 tingkat ketidakhadiran pegawai mencapai

16%, selanjutnya pada tahun 2011 mengalami kenaikan sekitar 6% yaitu menjadi 22% dan ditahun berikutnya yaitu tahun 2012 naik 7% yaitu menjadi 29%. Hal ini mengindikasikan pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di kantor tersebut.

Selain itu yang menyebabkan kinerja pegawai rendah adalah kecerobohan dalam bekerja, kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan tugas, tidak menuruti peraturan perusahaan. Jika ditinjau lebih dalam apabila pegawai sering melakukan hal-hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di perusahaan tersebut mengalami penurunan. Berikut rekapitulasi data *track record* yang dilakukan oleh sebagian pegawai dari tahun 2010-2012:

Tabel 1. 2
Data Personal Track Record Tahun 2010-2012

No	Jenis Pelanggaran	Persentase Pelanggaran Per Tahun		
		2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)
1.	Terlambat masuk kerja	8.65	10.20	12.60
2.	Pulang sebelum jam kerja	7.50	8.30	10.25
3.	Tidak menuruti aturan	7.40	12.75	13.25
	Total Pelanggaran Pertahun	22.55	31.25	36.00

Sumber: Data KPSBU bagian personalia

Tabel 1.2 di atas menunjukkan tingkat kelalaian pegawai yang tiap tahunnya meningkat. Seperti pada tahun 2010 mencapai 22.55% naik menjadi 31.25% pada tahun 2011 dan pada tahun 2012 meningkat lagi menjadi 36.00%.

Didalam Peningkatan pencapaian kinerja yang baik KPSBU Jawa Barat ini mengalami beberapa kendala seperti ketidakdisiplinan dalam bekerja, kelalaian para pegawai, kurangnya pemimpin dalam memotivasi pegawai untuk bekerja

Siti Fauziah Nurdini, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia Di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

serta kurangnya pengawasan yang cukup pada saat pegawai melakukan pekerjaan sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab turunnya kinerja pegawai di KPSBU Jawa Barat. Menurut hasil wawancara dengan kepala kelembagaan Bapak Darojat pada hari Kamis tanggal 14 Februari 2013 di KPSBU Jawa Barat digunakan metode penilaian kinerja pegawai oleh masing-masing kepala bagian yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali dengan sistem penilaian yang dilaksanakan setiap hari kerja, tetapi dalam bentuk tidak tertulis yang nantinya akan diakumulasikan pada saat waktu penilaian dengan menggunakan angket penilaian yang dipegang oleh masing-masing kepala bagian. Didalam angket penilaian kinerja pegawai terdapat score nilai pada setiap pertanyaan yang nantinya akan dijumlahkan secara keseluruhan dan score inilah yang menentukan pegawai berada di grade mana. Penilaian ini bermaksud untuk mengetahui sejauh mana kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Adapun unsur yang dinilai meliputi:

1. Pengetahuan
2. Kualitas kerja
3. Kuantitas kerja
4. Kerjasama
5. Tanggung jawab
6. Inisiatif
7. Emosi
8. Disiplin
9. Loyalitas
10. Sikap

Yang selanjutnya dijadikan acuan bagi para kepala bagian dalam membina pegawainya. Adapun hasil dari penilaian tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Bagian MSDM Periode 2012

Nilai	Grade	Jumlah (orang)	Presentase (%)
>400	A	5	14.28
>351-400	B	11	31.42
>251-350	C	12	34.28
>201-250	D	7	20.00
<200	E	-	-
JUMLAH		35	99.98%

Sumber: Data KPSBU Bagian MSDM, tahun 2013

Berdasarkan dari data tabel 1.3 di atas dapat dilihat masih terdapat pegawai pada grade C dan D. Pada dasarnya perusahaan telah menetapkan target seluruh pegawainya berada pada grade A, tetapi pada kenyataannya masih banyak pegawai yang berada pada grade C dengan presentase mencapai 34.28% yaitu berjumlah 12 orang, pada grade B mencapai 31.43% yaitu berjumlah 11 orang, serta pada grade D sebesar 20.00% yaitu berjumlah 7 orang dan pada grade A merupakan presentase terkecil yaitu sebesar 14.28% yaitu berjumlah 5 orang, hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang berkinerja rendah sehingga tidak sesuai dengan yang di harapkan.

Kondisi seperti ini akan sangat mempengaruhi tujuan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu jalan keluarnya yaitu dengan memperbaiki cara pemimpin menjalin hubungan kerja sama dengan pegawainya dalam hal ini cara atau gaya pemimpin akan memberikan motivasi dan perhatian sehingga bawahan akan merasa diperhatikan oleh pimpinannya, merasa dibutuhkan sehingga akan timbul rasa tanggung jawab pegawai untuk memperoleh hasil kerja maksimal.

Siti Fauziah Nurdini, 2013

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia Di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Muchdarsyah Sinungan (2003:3) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh:” kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, dan hubungan kerja yang harmonis.” Oleh karena itu, kinerja produktif pada akhirnya tumbuh dari inovasi cara kerja. Ada lima aspek organisasional yang mendorong tumbuhnya kinerja produktif, yaitu: desain, budaya, lingkungan, manajemen mutu, dan kepemimpinan organisasi.

Daniel Goleman (dalam Henry Simamora, 2006:19), menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah tentang meningkatkan kelompok pencapaian melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya”. Senada dengan pendapat di atas Sopiah (2008: 115) menyatakan bahwa “Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan tertentu”. Dari penjelasan di atas membuktikan bahwa organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat yang senantiasa memotivasi serta mampu mengarahkan pegawainya kepada pencapaian suatu tujuan organisasi. Tujuan ini termasuk produktivitas dan kinerja pegawai.

Banyak fenomena yang terjadi akibat seorang pemimpin yang tidak tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan, misalnya dalam melakukan pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas yang berdampak pada penyimpangan selama

pegawai bekerja sehingga motivasi pegawai juga menurun. Hal tersebut terlihat dari banyaknya pegawai yang menggelar demonstrasi, mogok kerja, serta tingkat *turn over* yang tinggi, yang diakibatkan oleh pegawai yang tidak puas dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan para pegawai sehingga produktivitas serta kinerja menurun. Sehingga berpengaruh terhadap proses pencapaian suatu tujuan perusahaan. Untuk itu KPSBU merupakan sebuah koperasi yang dimana visi dan misi koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya melalui layanan prima dengan manajemen yang berkomitmen, maka dalam pengambilan keputusannya pemimpin selalu melibatkan para anggotanya, hal ini sesuai dengan Undang-undang no 25 tahun 1992 pasal 21 tentang perkoperasian. Namun dalam pelaksanaannya Koperasi ini masih kurang maksimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratisnya ini terbukti bahwa masih banyak data-data yang menunjukkan bahwa pemimpin kurang bekerjasama, bertanggung jawab, kurang perhatian terhadap pegawai serta kurang memotivasi pegawainya dalam bekerja, sehingga menimbulkan berbagai perilaku yang mencerminkan bahwa kinerja pegawai KPSBU berada pada kategori kurang baik.

Pimpinan yang kurang bertanggung jawab dalam mengawasi kegiatan para pegawai, kurang memberikan perhatian terhadap pegawai, kurang memberi motivasi terhadap pegawainya, jika dibiarkan akan berdampak pada kinerja pegawai. Disini pentingnya seorang pemimpin yang mampu mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan pegawai yang berkinerja baik. Oleh karena itu, kondisi ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat bertindak lebih optimal

dalam membimbing dan mengawasi para pegawainya guna mencapai suatu tujuan organisasi.

Pemimpin yang baik adalah seseorang pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja dan menanamkan rasa percaya diri serta tanggung jawab kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai kinerja yang maksimal. Pemimpin harus mengetahui motif atau kebutuhan seseorang pegawainya sehingga dapat mempengaruhinya untuk mau mengerjakan suatu aktivitas dengan baik dan maksimal.

Dalam skripsi Destya Nurlita Rismayanti yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi Kerja Pegawai AUTO 2000 Cabang Soekarno Bandung, kepemimpinan telah membuktikan bahwa gaya pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Menurut Robbins dan Coulter (2010: 149), hal ini terjadi karena gaya kepemimpinan ini menggambarkan pemimpin yang melibatkan pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang, dan menggunakan umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih pegawai. Dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai ini akan berdampak pada kinerja yang tinggi. Universitas Michigan (dalam Stephen Robbins dan Mary Coulter 2010: 149) dalam dimensi perilaku yang berorientasi pada pegawai menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pegawai diasosiasikan dengan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang tinggi.

Edwin Locke (dalam Anwar P. Mangkunegara, 2005: 73) berpendapat bahwa: "Melibatkan para pegawai dalam menetapkan tujuan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja maksimal".

Berkaitan dengan upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya kinerja pegawai pada divisi MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada koperasi tersebut, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan permasalahan yang dikaji maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi.

Mengacu pada keseluruhan paparan di atas, dan dalam upaya untuk memahami dan memecahkan masalah belum optimalnya kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat, maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai judul skripsi:

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat".

1.2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, penulis mengidentifikasi permasalahan yang berhubungan dengan tingkat kinerja pegawai, beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja itu sendiri menurut Gibson et al. (J. Winardi, 2004:197) terdapat tiga variabel yakni variabel individual, variabel organisasi dan variabel psikologi. Di dalam variabel organisasi terdapat faktor kepemimpinan

mempengaruhi kinerja. Penelitian ini dibatasi pada gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.

Berdasarkan pernyataan permasalahan di atas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran tingkat efektivitas gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat khususnya pada bagian MSDM?
2. Bagaimanakah gambaran tingkat kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memeroleh gambaran mengenai tingkat efektivitas gaya kepemimpinan demokratis pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.
2. Memeroleh gambaran mengenai tingkat kinerja yang dilakukan oleh pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.
3. Memeroleh gambaran mengenai adakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memperkaya konsep dan teori untuk mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai suatu perusahaan.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat manfaat:

1. Menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta pembaca tentang gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Dapat menambah informasi bagi para pengambil keputusan atau kebijakan organisasi sehingga mereka menyadari bahwa gaya kepemimpinan

demokratis mempunyai peran cukup penting dalam menentukan kinerja pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat. Sehingga diharapkan koperasi dapat mempertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam memberikan perintah terhadap pegawai sesuai kebutuhan dan kemampuan dari masing-masing pegawai.

3. Sebagai bahan pertimbangan bagi pembaca atau pihak lain yang membutuhkan informasi dan data yang relevan dari hasil penelitian, khususnya mengenai gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui dengan pasti hasil implikasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada bagian MSDM di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Jawa Barat.
5. Bagi penulis sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.