

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Menurut Undang-undang koperasi no. 17 tahun 2012 (pasal 1), “Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi yang kekayaan anggotanya dipisahkan menjadi modal perusahaan yang beroperasi dan memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.” (Jogloabang, 2012)

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar azas kekeluargaan atau dengan kata lain koperasi adalah suatu perkumpulan otonom dari orang-orang berhimpun secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budayanya secara bersama-sama melalui usaha koperasi yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis.

Berikut adalah ayat yang menjelaskan koperasi yaitu pada Qur'an surat Al Maidah ayat 2:

..... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya :

“.....*dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.*”

*(QS. Al-Maidah: 2)*

Dari penggalan ayat Al-Qur'an yang sudah disebutkan, dijelaskan bahwa koperasi merupakan badan usaha yang memberikan bantuan kepada masyarakat melalui unit usaha yang dimilikinya. Agama sangat menganjurkan hal ini, karena koperasi telah berperan memberikan pertolongan kepada masyarakat yang membutuhkannya serta membantu peningkatan ekonomi masyarakat.

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena memiliki tujuan khusus yang harus dicapai organisasi perusahaan. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi oleh perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling normal di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana cara melakukan segala kegiatan yang berkaitan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi perusahaan. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan tingkat pencapaian penerapan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dicapai melalui perencanaan strategi suatu organisasi perusahaan.

Menurut Prof. Dr. Moehariono, M.Si. dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”, kinerja karyawan merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif

maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika. Seluruh kegiatan yang dikerjakan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini perusahaan perlu memonitor kinerja setiap karyawannya, apakah mereka sudah memenuhi tugas dan kewajiban sesuai keinginan perusahaan. Penilaian kinerja ini sangat penting untuk memutuskan apakah perusahaan akan terus menjalankan kerja sama dengan karyawan jika kinerjanya baik, atau sebaliknya memutuskan hubungan kerja jika performa karyawan tidak sesuai keinginan perusahaan.

Keberadaan koperasi di Indonesia memiliki peran penting bagi setiap lembaga dan anggota yang menjalankan, salah satunya untuk membangun perekonomian, banyaknya permintaan peminjaman dana untuk modal usaha, investasi, pendidikan dan lain-lain. Menurut (dinas perindustrian, perdagangan, dan koperasi 2018), terdapat 444 buah koperasi pada tahun 2018 di Kabupaten Sleman, jumlah tersebut mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.



**Figure 1** Pertumbuhan Koperasi

Sumber: Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi 2018

Situasi saat ini yang terjadi di Indonesia dengan adanya wabah COVID-19 sangat berdampak dalam ekonomi negara. Banyak usaha-usaha yang mengalami penurunan pendapatan dan juga mengalami tutup usaha terutama di sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Dampak Covid-19 membuat UMKM tidak dapat melakukan usahanya sehingga terganggu kemampuan memenuhi kebutuhan kredit. Dengan sulitnya UMKM membayar kebutuhan kredit dan banyaknya penurunan pendapatan masyarakat banyak nasabah koperasi di kabupaten Sleman tidak dapat membayar atau gagal bayar/kredit macet. Sehingga membuat pendapatan koperasi mengalami penurunan cukup signifikan sehingga mempengaruhi biaya operasional. Selain itu, penurunan jumlah koperasi yang masih aktif juga dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawan.

Perkembangan koperasi di wilayah Sleman menunjukkan arah positif. Tiap tahun selalu terbentuk lembaga baru yang mendorong semangat ekonomi kerakyatan. Disisi lain tercatat bahwa jumlah koperasi tidak aktif meningkat. Data terakhir yang didapat bahwa sejak tahun 2016 hingga 2018 jumlah koperasi di wilayah kabupaten Sleman mengalami penurunan yang sangat signifikan. Menurut kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan koperasi mengatakan, koperasi yang mengalami masalah disebabkan beberapa hal yang lebih bersifat internal. Hal tersebut diantaranya, buruknya sistem manajemen, komunikasi antara pengurus dan karyawan tidak sinkron, hingga masalah penggelapan uang karyawan.

Dalam wabah Covid-19 seperti saat ini, peningkatan kinerja karyawan akan memberikan kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan di lingkungan bisnis yang

tidak stabil. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius, karena keberhasilan pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang diciptakan di seorang manajer yang tepat dapat menciptakan budaya organisasi yang nyaman sehingga dapat tercipta suasana kerja yang nyaman bagi karyawan. Dengan karyawan nyaman dalam bekerja dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja di perusahaan. Perusahaan mengharapkan karyawan untuk bekerja dengan baik. Semakin banyak karyawan dengan kinerja yang semakin tinggi maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga memungkinkan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global.

Kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi, karena kinerja karyawan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 67). Diharapkan melalui kinerja karyawan yang baik, perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Hasibuan (2000: 12) mengemukakan bahwa seseorang selalu berperan aktif dalam menentukan rencana, sistem, proses, dan tujuan perusahaan. Tanpa peran penting karyawan atau sumber daya manusia, tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Bagi perusahaan atau organisasi itu sendiri yang terpenting adalah budaya organisasi, karena

budaya organisasi dapat benar-benar membawa kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi dan diikuti oleh anggota organisasi.

Semua perusahaan ingin memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, faktor-faktor tersebut antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan manajer. Menurut Heidjrachman dan Husnan Suad (2011: 224) “Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, serta memberikan arahan dan dorongan kepada bawahannya, karena pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan juga harus mampu membangun komitmen organisasi kepada karyawan dengan menanamkan misi, visi dan tujuan secara tepat untuk membangun loyalitas dan kepercayaan karyawan.

Menurut Kristianto (2005), pemimpin yang baik merupakan salah satu faktor penentu dalam perkembangan suatu perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan sangat tergantung pada gaya kepemimpinannya. Fungsi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan tugas penting dan rumit. Pemimpin tentunya harus menyadari bahwa mereka harus mendapatkan kerjasama dari bawahan dalam pekerjaannya. Adanya kerjasama yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat menghindari konflik antar individu maupun kelompok. Dalam hal ini peran seorang pemimpin sangat diperlukan, karena untuk mencapai tujuan perusahaan harus diterapkan gaya

kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja saat ini. Gaya kepemimpinan demokrasi harus diterapkan karena gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai sifat yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh bawahannya, dan pemimpin demokrasi juga menetapkan kebijakan dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

Menurut Moeheriono (2012:386) “gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin”. Pimpinan harus mampu menetapkan komitmen organisasi karyawan dengan menanamkan misi, visi, dan tujuan secara tepat untuk membangun loyalitas dan kepercayaan karyawan. Dengan adanya pemimpin yang memiliki kewenangan untuk membimbing dan mendorong karyawan, maka akan timbul persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan manajer perusahaan. Oleh karena itu, karyawan dapat mengevaluasi apakah pemimpinnya dapat dijadikan panutan dalam menyelesaikan setiap tugas. Oleh karena itu peran pemimpin sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi.

Luthans dalam Susanto (2006: 11), budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang menjadi pedoman berperilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan bertindak sesuai dengan budaya yang diterima oleh lingkungan. Budaya produktif merupakan budaya yang dapat membuat organisasi menjadi kuat dan mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat mencerminkan bagaimana karyawan bekerja dalam organisasi, dan juga dapat mencerminkan budaya kerja. Penting untuk melakukan penyesuaian antara individu dan budaya dalam organisasi karena mempengaruhi kinerja karyawan. Bintoro (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja

organisasi. Budaya organisasi dan motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya yang tidak baik bagi karyawan dapat mengakibatkan kinerja karyawan rendah.

Budaya organisasi (budaya kerja) merupakan kepercayaan seluruh anggota organisasi akan sistem nilai-nilai yang diterapkan, dikembangkan, serta dipelajari secara berkesinambungan, bermanfaat sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Temaja, 2015). Menurut Wallach (1983), budaya organisasi digunakan oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman bersama untuk meyakinkan mereka tentang segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi

Malthis dan Jakson (2001: 89) meyakini bahwa motivasi adalah keinginan seseorang, yang mendorong orang tersebut untuk mengambil tindakan. Oleh karena itu, motivasinya terletak pada bagaimana membimbing kekuatan dan potensi anggota untuk melaksanakan kerjasama yang bermanfaat dan berhasil mencapai dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Atasan perlu mendorong untuk meningkatkan semangat kerja karyawan melalui motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Wibowo (2011: 379) Motivasi merupakan kekuatan pendorong dari rangkaian proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang terkandung dalam motivasi antara lain unsur membangkitkan, membimbing, memelihara, menunjukkan kekuatan,



ketekunan dan tujuan. Pengertian motivasi “suatu kondisi atau energi yang membuat karyawan yang berorientasi atau bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan bergerak. Dalam pekerjaan kita, kita perlu mempengaruhi bawahan agar motivasi bawahannya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Motivasi dapat berupa mempengaruhi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan dan dengan demikian mencapai pekerjaan terbaik, karena motivasi merupakan salah satu faktor kinerja karyawan (Mangkunegara 2006: 61).

Dalam penelitian ini motivasi sebagai variabel moderasi merupakan dorongan karyawan yang ditunjukkan pada sebuah tujuan dan insentif dalam bekerja untuk menghasilkan kemajuan dalam perusahaan. Dalam meningkatkan perusahaan, perlu adanya seorang manajer yang tegas dan juga perlu mendengarkan pendapat karyawan dalam berdiskusi tentang masalah yang dihadapi. Ketika perusahaan memiliki budaya organisasi yang nyaman untuk bekerja, maka akan menghasilkan karyawan yang bekerja secara insentif. Motivasi dalam penelitian ini adalah untuk semangat bekerja dan memiliki tujuan untuk mencapai target perusahaan yang tertanam dalam diri karyawan. Sehingga motivasi dapat meningkatkan hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi”. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Anggiriawan dan

Wirakusuma (2015). Dalam penelitian ini perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penambahan variabel motivasi sebagai variabel moderasi, serta objek pada penelitian ini dilakukan pada koperasi di kabupaten Sleman.

## **B. Rumusan masalah**

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman?
3. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman?
4. Apakah Motivasi dapat memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman?
5. Apakah Motivasi dapat memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan membuktikan apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman.
2. Untuk menguji dan membuktikan apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman.

3. Untuk menguji dan membuktikan apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman
4. Untuk menguji dan membuktikan apakah Motivasi dapat memoderasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman.
5. Untuk menguji dan membuktikan apakah Motivasi dapat memoderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Kabupaten Sleman.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Teoritis

Diharapkan penelitian memberikan gambaran yang jelas tentang adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variable moderasi di Koperasi Simpan Pinjam Karya Kabupaten Sleman.

2. Praktisi

- a. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan kepada masyarakat agar mengetahui dampak baik buruknya organisasi atau perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kinerja karyawan melalui faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.

- b. Bagi Koperasi Simpan Pinjam Sleman

Sebagai masukan bagi Koperasi Simpan Pinjam Kabupaten Sleman dapat diambil langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan

menggunakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

c. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui dan mempelajari lebih detail mengenai kinerja karyawan yang terjadi dalam Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Sleman. Peneliti juga berharap tulisan atau penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.