

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kinerja karyawan menjadi salah satu kunci penting dalam tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, atau bisa dikatakan bahwa kinerja karyawan didalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja karyawan yang baik dapat menjadi suatu kekuatan serta kelebihan tersendiri yang dimiliki oleh suatu perusahaan, dimana kekuatan serta kelebihan tersebut menentukan bagaimana perusahaan dapat berkembang secara cepat dan mencapai kesuksesan yang merupakan tujuan dari perusahaan. Untuk itu dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, perusahaan perlu memperhatikan kinerja dari karyawan-karyawannya agar memberikan kontribusi yang sesuai dengan apa yang perusahaan butuhkan.

Karyawan dengan kinerja yang baik akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, mulai dari meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi resiko terjadinya kesalahan kerja, hingga menghemat biaya perekrutan karyawan lain. Sebagai contoh satu orang karyawan yang berkualitas dapat mengerjakan lebih dari satu pekerjaan dengan baik, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan lebih banyak biaya untuk merekrut banyak karyawan, hal ini tentunya sangat menguntungkan perusahaan. Selain itu, setiap karyawan dengan kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja didalam perusahaan,

dimana karyawan lain juga akan termotivasi dalam bekerja baik lagi, sehingga proses *team work* juga akan berjalan lebih baik.

Menurut Moeheriono, kinerja karyawan merupakan upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif merupakan pengertian dari kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Sedangkan menurut Mc Cormick dan Tiffin waktu kerja yang merupakan jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja serta waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas dan kuantitas, merupakan pengertian dari kinerja menurut Mc. Cormick dan Tiffin.²

Namun untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik bukanlah hal yang mudah didapat oleh perusahaan, terdapat beberapa faktor yang membuat kinerja dari seorang karyawan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan, di mana seringkali pimpinan atau manajer tidak memperhatikan perilaku mereka dalam mengatur bawahannya, sehingga terkadang hal tersebut berpengaruh terhadap kurang maksimalnya kinerja yang dihasilkan karyawan. Hasil dari kinerja karyawan dapat dinilai dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan juga kerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pihak perusahaan. Pemimpin atau manajer harus mengerti bagaimana cara memperlakukan karyawan atau bawahannya dengan benar, sehingga dapat

² Novia Ruth Silaen, dkk, “*Kinerja Karyawan*”, (Bandung: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG, 2021), hal. 2

memberikan motivasi serta suasana kerja yang nyaman bagi karyawan agar dapat berdampak pada peningkatan kualitas kerja karyawan.

Pada era modern saat ini peranan teknologi memang sudah banyak mulai menggantikan peranan sumber daya manusia, dimana teknologi berkembang dengan begitu cepat dengan memberikan begitu banyak kemudahan bagi manusia. Namun teknologi tak serta merta dapat diandalkan tanpa adanya peranan dari manusia itu sendiri, sehingga kombinasi keduanya sangat diperlukan agar dapat menghasilkan keuntungan yang berlimpah bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang mumpuni akan menghasilkan kinerja yang baik didalam perusahaan. Artinya selain perusahaan perlu memiliki sarana teknologi yang mumpuni, perusahaan juga perlu memiliki SDM yang berkualitas untuk menjalankan teknologi tersebut agar dapat menghasilkan output kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Dalam pelaksanaannya terdapat banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, faktor tersebut dapat berasal dari diri karyawan itu sendiri (karakteristik) atau pun dari lingkungan perusahaan tempat ia bekerja. Faktor-faktor tersebut juga memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja karyawan, beberapa faktor memiliki dampak yang baik dan beberapa lainnya berdampak buruk bagi kinerja seorang karyawan. Adapun faktor-faktor yang berdampak positif bagi kinerja baik berupa hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut: 1. Kemampuan dan Keahlian Karyawan, 2. Motivasi Kerja, 3. Budaya Organisasi, 4. Kepemimpinan, 5. Kepuasan Kerja, 6.

Disiplin Kerja.³ Keenam faktor tersebut berasal dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan organisasinya.

Dalam proses mencapai tujuan yang diinginkan tentunya kita perlu memiliki sebuah strategi yang dapat mempermudah tercapainya tujuan tersebut, sama halnya dengan sebuah organisasi. Sebuah organisasi atau perusahaan perlu memiliki strategi yang tersruktur dalam mempermudah proses pencapaian tujuan jangka panjangnya. Seperti yang telah dijelaskan diatas, dimana kinerja karyawan yang baik merupakan hal yang penting bagi perusahaan, oleh sebab itu tentunya hal tersebut dapat menjadi salah satu tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen yang baik dalam upaya memaksimalkan kinerja para karyawannya. Selain itu strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan hendaknya dilakukan dengan cara yang baik tanpa adanya unsur ke zaliman yang dapat merugikan diri sendiri ataupun orang lain, seperti yang dijelaskan dalam QS. Asy-Syura ayat 42 Allah ta`ala berfirman :

إِنَّمَا السَّبِيلُ عَلَى الَّذِينَ يَظْلِمُونَ النَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ
الْحَقِّ ۗ أُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ

Artinya : “*Sesungguhnya dosa itu atas orang-orang yang berbuat zalim kepada manusia dan melampaui batas di muka bumi tanpa hak. Mereka itu mendapat azab yang pedih.*”(Q.S Asy-Syura`:42)⁴

Manajemen strategi merupakan proses dalam pengambilan keputusan, menerapkan tindakan dan mengevaluasi hal apa saja yang sudah dilakukan secara

³ Rismawati & Mattala, “*Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*”, (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2018), hal. 189

⁴ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-qur`an dan terjemahnya Edisi Penyempurnaan 2019*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-qur`an, 2019), hal. 709

baik agar dapat mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut Michael Polter manajemen strategi adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi didalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktifitasnya. Dalam pengertian lain manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.⁵

Manajemen strategi yang baik tentunya secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja karyawan, hal ini merupakan dampak dari pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh manajer pusat. Dimana setiap pengambilan keputusan atau kebijakan akan memiliki korelasi tersendiri terhadap setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan. Manajemen strategi juga memiliki fungsi untuk menjaga keteraturan bisnis, yang tentunya fungsi tersebut membantu menetapkan pandangan dan tujuan apabila setiap divisi pada perusahaan mampu memiliki sinergi dan menjalankannya dengan baik. Setiap proses pengambilan keputusan akan dilakukan dengan menentukan pandangan setiap divisi. setelah itu, seluruh divisi akan mampu menjalin kerja sama dengan lebih bagus guna menempuh target dan tujuan perusahaan.

⁵ Rahman Rahim & Enny Radjab, "*Manajemen Strategi*", (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makasar, 2017), hal. 5

Manajemen strategi memberikan perspektif yang lebih luas kepada karyawan sebuah organisasi dan mereka lebih memahami bagaimana pekerjaan mereka cocok dengan keseluruhan rencana organisasi dan bagaimana hal itu terkait bersama dengan anggota lain organisasi lainnya. Oleh karena pentingnya manajemen strategi didalam sebuah organisasi, maka manajer selaku pengambil keputusan harus memiliki pengetahuan dan analisis menyeluruh tentang lingkungan organisasi yang umum dan kompetitif sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

Supermarket atau pasar swalayan adalah sebuah toko yang menjual segala kebutuhan sehari-hari. Kata yang secara harfiah yang diambil dari bahasa Inggris yang artinya adalah pasar yang besar. Swalayan juga sering disebut pasar modern, pasar modern tidak banyak berbeda dari pasar tradisional, namun pasar jenis ini penjual dan pembeli tidak bertransaksi secara langsung melainkan pembeli melihat label harga yang tercantum dalam barang (*price card*) yang berada dalam bangunan dan pelayanannya dilakukan secara mandiri (swalayan) atau dilayani oleh pramuniaga. Contoh dari pasar modern adalah pasar swalayan, hypermarket, supermarket, dan minimarket. Sedangkan dalam peraturan menteri perdagangan dijelaskan bahwa toko Swalayan adalah toko dengan system pelayanan mandiri, menjual berbagai jenis barang secara eceran yang berbentuk minimarket, supermarket, departemen store, hypermarket, ataupun grosir yang berbentuk perkulaan.

Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur merupakan sebuah toko supermarket yang terletak di Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek. Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur menjual berbagai

macam produk ritel seperti kebutuhan sehari-hari, perabotan rumah tangga, alat-alat dapur, dan masih banyak lainnya. Di kecamatan Munjungan sendiri terdapat banyak toko ritel yang menjadi pesaing dari Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur, seperti halnya perusahaan ritel besar Indomart yang sudah memiliki brand merek ternama di Indonesia, walaupun demikian Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur ini terbilang mampu bersaing dengan toko-toko ritel lain di kecamatan Munjungan. Seperti pada umumnya toko ritel, Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur ini memiliki beberapa karyawan untuk membantu menjalankan usaha. Masing-masing karyawan memiliki tugas dan tanggungjawab sendiri, ada yang bertugas sebagai kasir, pramuniaga, penanggungjawab toko, serta karyawan yang bertugas dibagian gudang. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kinerja usaha toko Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur maka diperlukan kinerja yang baik dari para karyawannya.

Meski Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur ini sekilas terlihat sama dengan toko ritel pada umumnya, namun Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur ini memiliki beberapa kelebihan dibanding toko ritel pada umumnya khususnya di wilayah kecamatan Munjungan. Salah satu kelebihan Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur yaitu terdapat dari banyaknya ragam jenis produk yang disediakan pada masyarakat (konsumen). Dari hasil observasi awal yang peneliti lakukan, peneliti melihat bahwa jenis barang yang dijual pada Swalayan ini lebih bervariasi, dimana Swalayan ini juga menyediakan berbagai macam perabotan rumah tangga seperti lemari, kasur, dan berbagai peralatan dapur, yang mana jenis-jenis barang tersebut tidak peneliti temukan di

toko ritel lainya di kecamatan Munjungan. Selain itu Swalayan ini juga menjual baju anak-anak dan juga berbagai macam model topi. Dengan menyediakan berbagai macam jenis produk yang dibutuhkan konsumen, tentunya hal tersebut menjadi kelebihan tersendiri yang dimiliki Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur.

Selain Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur memiliki kelebihan dari segi produk, peneliti juga melihat suatu keunikan tersendiri dari Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur ini, dimana Swalayan Sumber Makmur Menerapkan suatu strategi giveaway yang terbilang unik bagi para konsumennya. Sebenarnya memberikan hadiah kepada para pelanggan saat ini merupakan hal yang umum dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar, Namun metode pemberian hadiah yang dilakukan oleh Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur terbilang unik karena sudah jarang dilakukan oleh toko-toko ritel pada umumnya. Dalam memberikan hadiah kepada pelangganya Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur melakukannya dengan cara memberi kupon hadiah dari setiap transaksi yang dilakukan konsumen, kemudian kupon-kupon tersebut nantinya akan diundi pada saat-saat tertentu dengan beragam hadiah yang menarik. Oleh sebab latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema penelitian yaitu **“Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa fokus penelitian sebagai berikut ini :

1. Bagaimana Perencanaan Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek?
2. Bagaimana Implementasi Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek?
3. Bagaimana Evaluasi Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Fokus Penelitian di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk Mendiskripsikan Perencanaan Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.
2. Untuk Mendiskripsikan Implementasi Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.

3. Untuk Mendiskripsikan Evaluasi Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.

D. Batasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian diperlukan agar ruang lingkup masalah yang diangkat tidak melebar atau meluas dan tetap fokus pada fokus penelitian yang telah diangkat, hal ini juga bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam melaksanakan proses penelitian. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini yaitu: Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur Desa Masaran Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.

E. Manfaat Penelitian

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada penulis serta pihak-pihak terkait lainnya, antara lain:

1. Secara Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini yaitu sebagai bahan informasi tambahan mengenai bidang keilmuan manajemen khususnya pada kajian ilmu manajemen strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Serta sebagai tambahan informasi kepada para pengusaha swalayan dalam

menetapkan manajemen strategi yang sesuai guna meningkatkan kinerja karyawannya.

2. Secara Praktis

a. Bagi Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi tambahan mengenai proses pengambilan keputusan dalam menetapkan manajemen strategi pada Swalayan guna meningkatkan kinerja karyawannya.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan peneliti terkait perbandingan antara teori-teori yang telah dipelajari pada khasanah perguruan tinggi dengan praktek yang terjadi di lapangan, khususnya mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan usaha Swalayan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi tambahan atau referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada toko swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur.

F. Penegasan Istilah

Penegasan istilah diperlukan untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman bagi pembaca mengenai topic-topik yang diangkat pada penelitian. Untuk itu peneliti menggunakan penegasan istilah antara lain:

1. Secara Konseptual

a. Manajemen Strategi

Jauch dan Glueck menjelaskan bahwa manajemen strategi (*strategic management*) merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis. Secara sederhana Dess dan Miller mengartikan manajemen strategic sebagai suatu proses yang mengkombinasikan tiga aktivitas utama yang saling terkait, yakni : *strategic analysis, strategy formulation, dan strategy implementation*.⁶

b. Kinerja Karyawan

Menurut Benardin dan Russel kinerja karyawan adalah hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Mangkunegara menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Priansa menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang

⁶ M. Irhas Effendi & Titik Kusmantini, “*Manajemen Strategi Evolusi Pendekatan dan Metodologi Penelitian*”, (Yogyakarta: UPN Veteran Yogyakarta, 2021), hal. 11

nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam organisasi.⁷

c. Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur

Koperasi Serba Usaha (KSU) adalah koperasi yang menyelenggarakan usaha lebih dari satu macam kebutuhan ekonomi atau kepentingan ekonomi para anggotanya. Tujuan diadakanya koperasi serba usaha ini agar anggota dan masyarakat lebih tertarik untuk berpartisipasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi.

Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur merupakan salah satu unit usaha pertokoan yang dimiliki oleh badan usaha koperasi di Desa Singgihan Kecamatan Munjungan. Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur menyediakan berbagai macam kebutuhan sehari-hari anggotanya dan masyarakat sekitar.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam pembuatan skripsi sistematika penulisan merupakan sebuah skema atau urutan penulisan bagian-bagian dalam penyusunan skripsi. Bagian-bagian tersebut terdiri dari:

⁷ Lendy Zelvian Adhari, “*Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*”, (Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021), hal. 76

1. Bagian Awal Skripsi

Bagian awal mencakup halaman depan sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, dan abstrak.

2. Bagian Inti Skripsi

Bagian inti dibagi dalam enam bab antara lain:

- a. **BAB I Pendahuluan** : Bab ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, penegasan istilah, dan sistematika penulisan skripsi.
- b. **BAB II Kajian Pustaka** : Bab ini mencakup landasan-landasan teoritis terkait topic penelitian yang diangkat, penelitian terdahulu, serta kerangka berfikir.
- c. **BAB III Metode Penelitian** : Bab ini mencakup pendekatan serta jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan-tahapan penelitian.
- d. **BAB IV Paparan Data dan Temuan Penelitian** : Bab ini mencakup hasil temuan data dilapangan seperti, profil usaha, struktur organisasi, volume penjualan, mekanisme stok barang, manajemen strategi yang diterapkan, serta penerapan manajemen strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang dilakukan Swalayan Koperasi Serba Usaha Sumber Makmur.

- e. **BAB V Pembahasan** : Bab ini mencakup analisis dari temuan data dilapangan terkait dengan proses manajemen strategi yang dilakukan Swalayan KSU Sumber Makmur di dalam upaya meningkatkan kinerja karyawanya.
- f. **BAB VI Penutup** : Bab ini mencakup kesimpulan dan saran

3. Bagian Akhir Skripsi

Bagian ini mencakup daftar pustaka, lampiran-lampiran, surat pernyataan keaslian tulisan, dan daftar riwayat hidup.