

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perekonomian Indonesia sepanjang tahun 2011 terutama sektor keuangan sedikit bergejolak dengan beberapa permasalahan yang menghadang, seperti turunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi perbankan dalam menjaga keamanan investasinya yang dipicu kasus Bank Century. Kondisi sebaliknya terjadi pada Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ), dimana pada tahun 2011 ini berhasil menghimpun dana simpanan/ tabungan anggota hingga mencapai Rp. 37.333.638.575,-, hal ini menjadi peluang sekaligus tantangan di tahun mendatang untuk memberikan pelayanan lebih baik lagi kepada anggota.

Pencapaian penghimpunan dana simpanan/ tabungan anggota tersebut di atas cukup membanggakan, namun kiranya jumlahnya tidak memadai untuk melayani seluruh permintaan pinjaman yang diajukan anggota dan pengembangan unit-unit usaha pendamping. Berkaitan dengan penyediaan modal kerja, Pengurus harus mengambil kebijakan tetap bermitra dengan bank dengan keharusan membayar bunga yang cukup tinggi. Sehingga dampak secara rasional KKGJ harus membayar bunga pinjaman pada bank tidak kurang dari Rp. 6.285.831.861,-

Meningkatnya pembayaran bunga yang harus ditanggung KKGJ, seiring dengan laju suku bunga perbankan yang terus menyesuaikan dengan kondisi

pasar. Sementara KKGJ sebagai debitur pada perbankan diwajibkan membayar angsuran pinjaman yang meningkat, di satu sisi suku bunga pinjaman bagi anggota KKGJ menjadi turun yang hanya diberlakukan sebesar 1,5%. Hal ini tentunya memicu kenaikan bunga bank, dimana pada akhirnya akan mengurangi tingkat penghasilan KKGJ.

Secara manajerial kondisi di atas oleh Pengurus telah diantisipasi dan dikalkulasi dengan matang sebagai bentuk peningkatan pelayanan, tetapi kiranya dapat menjadi pemikiran bersama karena eksistensi KKGJ bukan hanya terletak pada Pengurus tetapi juga sangat bergantung pada tingkat partisipasi anggota dan loyalitas karyawan sehingga secara bertahap ketergantungan modal usaha pada perbankan dapat berkurang. Pengurus tetap mengedepankan anggota yang merupakan tulang punggung KKGJ. Kondisi yang ada tetap harus dicermati oleh segenap jajaran pengurus dan karyawan. Berbagai langkah kongkrit telah diambil, diantaranya melakukan efisiensi biaya di segala lini. Hal ini diharapkan akan menekan laju penurunan SHU, sehingga harapannya adalah tingkat SHU pada tahun 2011 secara agregat tetap meningkat.

Saat ini KKGJ merupakan salah satu badan usaha koperasi di Indonesia yang mendapat perhatian sangat besar dari perbankan dan Kementerian UKM. Banyak perbankan besar (umum dan syariah) yang terus bekerja sama dengan KKGJ. Keadaan ini tidak terlepas dari kinerja KKGJ yang terus membaik. Dengan jumlah anggota sebanyak 19.870 orang, dan dengan total aktiva mencapai Rp. 165.832.249.549,- adalah suatu bukti nyata bahwa KKGJ patut untuk

diperhitungkan. Keadaan ini tentulah harus dipertahankan dan ditingkatkan di kemudian hari. Selain itu, kondisi demikian tidak terlepas dari peran serta anggota yang sangat aktif memajukan KKGJ dan mempercayai Pengurus beserta jajaran karyawannya untuk mengelola KKGJ.

Hubungan KKGJ dengan pihak lain yang berkaitan dengan kelangsungan usaha terus dilakukan seperti dengan Bank Syariah Mandiri sebagai kreditur KKGJ dan Kementerian UKM. Dari kondisi yang dikemukakan di atas, secara umum perkembangan organisasi cukup dinamis dan tidak terdapat gejala baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi.

Kinerja keuangan merupakan salah satu indikator yang valid, yang dapat menunjukkan kinerja Pengurus, di samping indikator-indikator lainnya. Selama kurun waktu 2008-2011, indikator keuangan menunjukkan volume usaha meningkat. Rata-rata perkembangan aset sebesar 7% tiap tahunnya, dan rata-rata perkembangan SHU sebesar 3% tiap tahunnya. Pertumbuhan pinjaman rata-rata sebesar 4% tiap tahunnya, selain itu pertumbuhan simpanan sebesar sebesar 5% tiap tahun. Sedangkan pertumbuhan modal mencapai rata-rata 29% tiap tahun.

Aspek sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang harus diperhatikan, berbagai kegiatan pelatihan yang mengarah kepada peningkatan kualitas anggota terus dilakukan termasuk kaderisasi. Bagi KKGJ, anggota merupakan SDM paling utama, demikian halnya dengan karyawan. Peningkatan kualitas karyawan KKGJ sangat diperhatikan, mengingat salah satu bentuk keberhasilan koperasi adalah baiknya pelayanan karyawan terhadap anggota.

Di tengah persaingan bisnis yang kompleks ini, permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah bagaimana meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingginya tingkat *turnover* pada suatu perusahaan yang sudah cukup mengkhawatirkan dikarenakan praktek bisnis yang kurang memperhatikan etika. Oleh Karena itu, sudah layak bagi koperasi untuk selalu meningkatkan loyalitas karyawan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu lingkungan kerja, tingkat usia, pengakuan dan penghargaan, pelatihan, dan insentif. Kondisi lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang kurang menyenangkan membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam menjalankan aktivitasnya di tempatnya bekerja. Hal ini menyebabkan loyalitas karyawan akan menurun. Mengenai kondisi tersebut, John Holland dalam teori kesesuaian kepribadian pekerjaan berpendapat bahwa “Kepuasan dan kecenderungan meninggalkan suatu pekerjaan bergantung pada sejauh mana individu-individu berhasil mencocokkan kepribadian dengan lingkungan kerjanya.”¹

Seseorang yang masih berusia muda cenderung suka mencari tantangan atau hal-hal baru. Begitu juga halnya dalam bidang pekerjaan. Karyawan muda akan cenderung lebih rendah loyalitasnya terhadap tempatnya bekerja. hal ini disebabkan oleh keinginan untuk mencari pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas di bidangnya. Berbeda halnya dengan karyawan pada usia lanjut,

¹ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid I (Jakarta: Prenhallindo , 2001) p.64

tingkat usia yang semakin tua, membuat kemungkinan dirinya untuk pindah bekerja semakin kecil. Hal ini disebabkan banyak perusahaan yang lebih memilih karyawan usia muda untuk bekerja. Oleh karena itu tingkat loyalitas karyawan pada usia lanjut cenderung lebih besar dibandingkan karyawan usia muda.

Salah satu sifat manusia adalah tidak merasa senang bila dicela, tetapi merasa senang bila dipuji. “Dengan saling menghargai atas karya seseorang akan dapat meningkatkan percaya diri, prestasi kerja, dan disiplin kerja.”² Bagaimanapun kedudukan dan status seseorang dalam organisasinya tetap menginginkan pengakuan dan penghargaan. Pengakuan dan penghargaan adalah wajar dan merupakan suatu keharusan karena manusia mempunyai cipta, rasas, karsa, harga diri keinginan, harapan, cita-cita dan impian. Rendahnya pengakuan dan penghargaan terhadap hasil kerja yang dilakukan dapat menimbulkan sikap kurang peduli terhadap perkembangan organisasinya.

Program pelatihan dimaksudkan untuk menambah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan pelatihan yang diberikan oleh organisasi atau lembaga menyebabkan karyawan mempunyai pengetahuan tentang beraneka ragam jenis pekerjaan dan juga memperoleh peningkatan wawasan mengenai kesalingbergantungan antara pekerjaan-pekerjaan dengan seluruh kegiatan organisasi tersebut. Dan sebaliknya jika lembaga atau organisasi tidak mengadakan program pelatihan kepada karyawan maka perkembangan kemampuan kerja karyawannya menjadi statis. Kondisi tersebut menimbulkan

² Drs. Domi C. Matutina, dkk, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Asdi Mahasatya, 1992) p.65

keengganan dari para karyawan tersebut untuk giat bekerja yang akhirnya karyawan-karyawan tersebut pindah untuk sebuah pekerjaan yang dirasa lebih menantang.

Guna mencetak kualitas sumber daya manusia, KKGJ telah melaksanakan dan mensponsori kegiatan pelatihan kepada pengurus, anggota dan karyawan. Secara rutin juga diselenggarakan pelatihan/ training baik *inhouse* maupun *offhouse*, antara lain sebagai berikut:

- Pelatihan Kewirausahaan di Lembang, Jawa Barat
- Workshop Kewirausahaan oleh PT. PNM di Kantor KKGJ
- Diklat Pengelolaan USP di Hotel Maharaja
- Pendidikan Kewirausahaan oleh PKPRI di Kampus Trisakti
- Temu Nasional Perkuatan Modal di Hotel Kaisar

Selain meningkatkan keterampilan kerja dan kemampuan intelaktual, Kepengurusan KKGJ juga melaksanakan kegiatan keagamaan, yaitu dengan melaksanakan ibadah doa bersama yang dilanjutkan dengan pencerahan hati berupa ceramah keagamaan pada hari jumat pagi setiap minggu. Hal ini dilakukan karena Pengurus menyadari bahwa kita tidak cukup hanya memiliki IQ (visi, kompetensi, pengetahuan dan intelegensia) dan EQ (motivasi, empati, dan keuletan) tapi juga SQ, yaitu suara batin yang paling jujur di lubuk hati. Harapannya terbentuk insan-insan purna yang mampu memberikan pelayanan terbaik kepada anggota. Namun meskipun Pengurus telah berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan loyalitas karyawan dengan menyelenggarakan

kegiatan-kegiatan tersebut, masih banyak karyawan yang mangkir dari kegiatan tersebut. Ini menyebabkan kegiatan-kegiatan tersebut tidak berjalan sesuai dengan harapan.

Insentif adalah salah satu faktor yang meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam proses berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, penilaian terhadap kedudukan karyawan adalah dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan sepenuhnya dapat mengabdikan pada organisasi tempatnya bekerja. Karyawan tidak akan bekerja dengan baik manakala kebutuhan hidupnya tidak terpenuhi. Sebaliknya, karyawan akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila kebutuhan hidupnya terpenuhi. Dalam kehidupan sehari-hari tidak sedikit karyawan yang malas bekerja dikarenakan hak-hak atau gajinya tidak sesuai dengan yang diharapkannya.

Insentif diberikan tentunya sesuai dengan produktivitas kerja masing-masing karyawan. Insentif diberikan sebagai kompensasi yang merujuk pada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan yang berasal dari pekerjaannya. Demikian pula di KKGJ, prosedur pemberian insentif didasarkan sesuai dengan produktivitas dan pencapaiannya dalam tugas yang diemban masing-masing karyawan dalam bentuk uang. Namun, meningkatnya bunga yang ditanggung KKGJ, seperti yang dikemukakan sebelumnya membuat Pengurus harus memutar modal yang dipinjam dari bank seefisien mungkin. Hal ini tentunya

akan mengurangi tingkat penghasilan, yang berdampak pula pada pemberian gaji dan insentif.

Masalah loyalitas karyawan bukan hanya terjadi di perusahaan saja, namun juga terjadi pada koperasi. Koperasi merupakan soko guru serta gerakan ekonomi bagi rakyatnya yang bertujuan membangun kesejahteraan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Di dalam Undang-Undang Koperasi No.25/1992 berisikan:

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukumkoperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.³

Berangkat dari keinginan luhur untuk mengangkat derajat perekonomian di kalangan guru di Jakarta, para pengajar bersepakat untuk membentuk sebuah wadah gerakan perekonomian berupa koperasi. Melalui proses panjang pada tanggal 14 September 1952 dipelopori oleh Bapak H. Abdurochman, dkk di Kecamatan Senen didirikanlah sebuah koperasi simpan pinjam dengan nama “Koperasi Kredit Guru-Guru Djakarta Raya(KKGD)”, terdaftar pada Djawatan Koperasi dengan badan hukum Nomor 815 tanggal 18 Februari 1953.

Koperasi ini pada perkembangannya, berdasarkan keputusan Rapat Anggota Khusus tanggal 26 Januari 1991 yang dituangkan dalam Akta Perubahan Nomor 815b/12-93 tanggal 10 Agustus 1993, koperasi mengalami

³ Undang-Undang Koperasi No.25 Tahun 1992

perubahan nama menjadi “Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)”. Menjelang akhir tahun 2001 kantor Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) berkedudukan di Jalan Pori Raya No.8, Pisangan Timur, Jakarta Timur. Peresmian kantor Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) dan penandatanganan prasasti pada tanggal 15 November 2001 oleh Kepala Dinas Pendidikan Dasar Propinsi DKI Jakarta Ir. H. Gito Utomo Purnomo, MM dan Ketua Umum Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) Drs. H. Saprawi, MBA.

Perangkat organisasi terdiri dari tiga unsur yaitu rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Manajer tidak termasuk dalam perangkat organisasi karena adanya unsur demokrasi yang kooperatif yang terkandung dalam koperasi yaitu kemudi dan tanggung jawab dari pengelolaan koperasi itu berada di tangan para anggotanya, sedangkan manajer adalah bukan anggota koperasi.

Dalam rangka peningkatan mutu pelayanan kepada anggota, pada tahun 2011 telah dilakukan restrukturisasi kepegawaian berupa pemutasian karyawan dalam rangka penempatan SDM sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan dan sebagai upaya penyegaran organisasi. Berikut adalah pertumbuhan jumlah anggota dalam empat tahun terakhir:

Tabel I.1
Pertumbuhan Jumlah Anggota Periode (2008-2011)

Uraian	2008	2009	2010	2011
Anggota Lama	22.585	22.119	21.476	20.710
Anggota Baru	111	17	20	22
Anggota Keluar	577	660	786	862
Jumlah	22.119	21.476	20.710	19.870

Sumber: Laporan Kepengurusan Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)

Jumlah keanggotaan Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) untuk tahun 2011 mengalami penurunan sebanyak 840 anggota. Kondisi ini disebabkan karena beberapa faktor seperti anggota yang pensiun, meninggal atau mutasi keluar daerah. Sementara yang masuk menjadi anggota baru untuk tahun 2011 berjumlah 22 orang.

Sampai saat ini jumlah unit usaha KKGJ meliputi; Unit Simpan Pinjam, Unit Perdagangan Umum, Unit Agrobisnis, Unit SPBU, Unit Wartel dan Depot Air Minum, Unit Tabungan Haji & Purna Tugas. Unit P3GSD, dan Kolam Renang.

Tabel I.2**Unit Usaha Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)**

Unit Kerja	Lokasi Usaha	Pendapatan	Kenaikan
Unit Simpan Pinjam	Pori Raya, Jakarta Timur	Rp.24.448.614.668	1,74%
Unit Perdagangan Umum	Pori Raya, Jakarta Timur	Rp.572.807.658	22,34%
Unit Agrobisnis	Karawang	Rp.279.435.500	26,76%
Unit SPBU	Klari	Rp.22.601.052.221	19%
Unit Wartel & Depot Air	Jakarta, Bekasi, Cikarang, Depok, Cibitung, Bogor	Rp.227.307.910	15,6%
Unit Tabungan Haji & Purna Tugas	Pori Raya, Jakarta Timur	Rp.14.127.550.574	5,8%
Unit P3GSD	Pori Raya, Jakarta Timur	Rp.426.312.218	2,6%
Unit Kolam Renang	Pondok Kopi, Jakarta Timur	Rp.425.535.121	6,1%

Sumber: Laporan Kepengurusan Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)

Sama halnya dengan jumlah anggota, jumlah karyawan di Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) juga mengalami penurunan. Seiring dengan perkembangan usaha tidak serta merta diikuti dengan penambahan jumlah karyawannya. Komposisi penurunan jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel I.3**Pertumbuhan Jumlah Karyawan Periode (2008-2011)**

Unit Kerja	2008	2009	2010	2011
Bagian Administrasi & Umum	11	11	10	10
Bagian Keuangan	12	10	10	8

Bagian Pembukuan	5	5	5	5
Pusat Data Elektronik (PDE)	6	5	5	5
Research & Development	5	5	5	5
Manag Information System	4	4	3	3
Konsultan	4	4	2	2
Tenaga Ahli	2	2	3	2
Unit Simpan Pinjam	9	9	10	7
Unit Perdagangan Umum	12	12	10	9
Unit SPBU	14	14	15	12
Unit Wartel & Depo Air	10	11	10	8
Unit Agrobisnis	6	6	5	5
Unit Penerbitan	6	6	5	5
Unit Kolam Renang	7	6	6	5
Sekolah Sasak Panjang	15	15	15	10
Sekolah Karawang	5	5	5	5
Unit Diklat	5	5	5	5
Satpam	6	7	7	6
Pramubhakti	6	6	6	5
Sopir	5	5	5	3
Honoror	16	16	15	5
Jumlah	171	169	162	131

Sumber: Laporan Kepengurusan Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)

Komposisi pendidikan dari karyawan KKGJ adalah sebagai berikut:

Tabel I.4

Komposisi Pendidikan Karyawan Periode (2008-2011)

Pendidikan	2008	2009	2010	2011
Strata Dua (S2)	5	4	4	1
Strata Satu (S1)	80	80	78	70
Diploma Tiga (D3)	9	9	9	9
Diploma Dua (D2)	6	7	6	5
Sekolah Menengah Atas (SMA)	41	40	39	36
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	15	14	14	5
Sekolah Dasar	15	15	12	5
Jumlah	171	169	162	131

Sumber: Laporan Kepengurusan Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ)

Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) sebagai salah satu koperasi yang mempunyai anggota dan karyawan dalam jumlah yang cukup banyak dengan perkembangan usaha yang pesat membuat peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di koperasi tersebut. Alasan yang melatarbelakangi peneliti untuk mengadakan penelitian di Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) karena merupakan salah satu koperasi yang mempunyai reputasi yang kuat dalam perkembangan koperasi di Jakarta Timur. Namun fenomena yang tak terbantahkan terjadi saat ini pada Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) yaitu masih terdapat karyawan yang kurang loyal terhadap koperasi tempat ia bekerja, hal itu dapat dilihat dari masih seringnya terjadi pergantian karyawan dan masih ditemukan penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya di koperasi tersebut. Oleh karena itu, sebagai koperasi yang telah maju dan berhasil menjaga eksistensinya, Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) berupaya memperhatikan

berbagai aspek yang dapat meningkatkan insentif, dengan demikian karyawan merasa nyaman dan merasa memiliki perusahaan yang berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan sehingga dapat menghasilkan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan data-data di atas maka peneliti merasa sangat tertarik untuk melakukan penelitian di Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ) dengan judul penelitian hubungan antara insentif dengan loyalitas karyawan di Koperasi Keluarga Guru Jakarta (KKGJ).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka dapat dikemukakan identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Adakah hubungan antara lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan?
- 2) Adakah hubungan antara tingkat usia dengan loyalitas karyawan?
- 3) Adakah hubungan antara pengakuan dan penghargaan dengan loyalitas karyawan?
- 4) Adakah hubungan antara pelatihan dengan loyalitas karyawan?
- 5) Adakah hubungan antara insentif dengan loyalitas karyawan?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa masalah yang telah diidentifikasi di atas, ternyata masalah loyalitas karyawan koperasi menyangkut faktor-faktor permasalahan yang luas dan kompleks. Karena keterbatasan peneliti dalam waktu, dan tenaga yang dikerahkan, maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada: “hubungan antara insentif dengan loyalitas karyawan”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi perumusan masalah di atas, maka secara spesifik masalah penelitian dirumuskan, “Apakah Terdapat Hubungan Antara Insentif Dengan Loyalitas Karyawan?”

E. Kegunaan Penelitian

Secara umum hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak baik secara teoretis maupun secara praktis:

1. Secara Teoretis

Penelitian ini dapat berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu tentang insentif dan hubungannya dengan loyalitas karyawan.

2. Secara Praktis

Dapat memberikan masukan sebagai bahan referensi dan bahan informasi dalam menentukan kebijaksanaan yang berkaitan dengan masalah insentif dengan loyalitas karyawan serta dapat dijadikan bahan acuan dan kajian.

Menjadi pemikiran dari pihak koperasi untuk menambah insentif untuk meningkatkan kesejahteraan agar loyalitas karyawan tinggi.