

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk mewujudkan demokrasi ekonomi seperti yang dikehendaki dalam Undang-undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1. Salah satu jalannya adalah melalui peningkatan peranan koperasi dalam kehidupan ekonomi nasional. Koperasi perlu untuk dimasyarakatkan dan diberdayakan agar dapat tumbuh dan berkembang sebagai gerakan ekonomi yang berasal dari masyarakat sendiri. Koperasi dibidang produksi, konsumsi, pemasaran dan jasa perlu untuk terus didorong, dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya agar mampu mandiri dan bisa menjadi pelaku utama dalam kehidupan ekonomi masyarakat.

Tugas manajemen koperasi adalah menghimpun, mengkoordinasi dan mengembangkan potensi tersebut menjadi kekuatan untuk meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses penciptaan nilai tambah. Hal itu dapat dilakukan bila sumber daya yang ada dapat dikelola secara efisien dan penuh kreatif dan inovatif serta diimbangi oleh kemampuan manajemen yang tangguh. Manajemen koperasi memiliki tugas membangkitkan potensi dan motif yang tersedia yaitu dengan cara memahami kondisi objektif dari anggota sebagaimana layaknya manusia lainnya. Pihak manajemen dituntut untuk selalu berfikir selangkah lebih maju di dalam memberi manfaat dibanding yang lain, caranya adalah bagaimana mendorong anggota atau calon

anggota tergerak untuk memilih koperasi sebagai alternatif yang lebih rasional dalam melakukan transaksi ekonominya.

Untuk mengoptimalkan pencapaian program pengembangan perkebunan rakyat perlu dilaksanakan upaya-upaya yang mampu meningkatkan kemampuan petani dari sisi manajemen perkebunan, salah satunya caranya adalah melalui pembentukan pola kemitraan bersama perkebunan besar dengan pola pembangunan perkebunan secara sinergis sebagaimana diamanatkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Pertanian Nomor 26/Permentan/OT.140/2/2007 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan dalam pasal 11 menyebutkan, “ Perusahaan perkebunan yang memiliki IUP atau IUP-B, wajib membangun kebun untuk masyarakat sekitar paling rendah seluas 20 % dari total luas area kebun yang diusahakan oleh perusahaan.” Atas dasar peraturan tersebut pengusaha perkebunan besar membangun kebun mitra milik rakyat bersamaan dengan pembangunan kebun milik perusahaan. Perusahaan perkebunan berperan sebagai pembina sekaligus sebagai penjamin. Melalui program kemitraan tersebut diharapkan pembangunan perkebunan yang harmonis, saling menguntungkan dan berkesinambungan dapat terwujud. Untuk mendukung pola pembangunan yang sinergis tersebut dibentuklah organisasi koperasi yang tujuannya untuk mewadahi keperluan anggota koperasi dan perusahaan pemitra.

Pola kemitran antara perusahaan perkebunan dengan petani perkebunan di Propinsi Riau sudah dimulai sejak tahun 1987 dipelopori oleh PT. Asian Agri melalui apa yang disebut kemitraan pola Perkebunan Inti

Rakyat Transmigrasi (PIR TRANS). Pada perkembangan selanjutnya petani lokal juga membutuhkan perhatian dan pemberdayaan, maka untuk memberdayakan petani perkebunan lokal diwujudkan melalui program kemitraan dengan pola Kredit Koperasi Primer Anggota (KKPA). Antara pola PIR TRANS dengan pola KKPA terdapat perbedaan yaitu:

Pada kemitraan Kredit Perkebunan Inti Rakyat Transmigrasi (PIR TRANS);

- a. Pada pola ini penyaluran sistim kreditnya dikaitkan dengan program transmigrasi yang dilakukan oleh pemerintah.
- b. Perusahaan inti diwajibkan untuk membangun kebun plasma yang untuk selanjutnya dikonversi/diserahkan kepada petani.

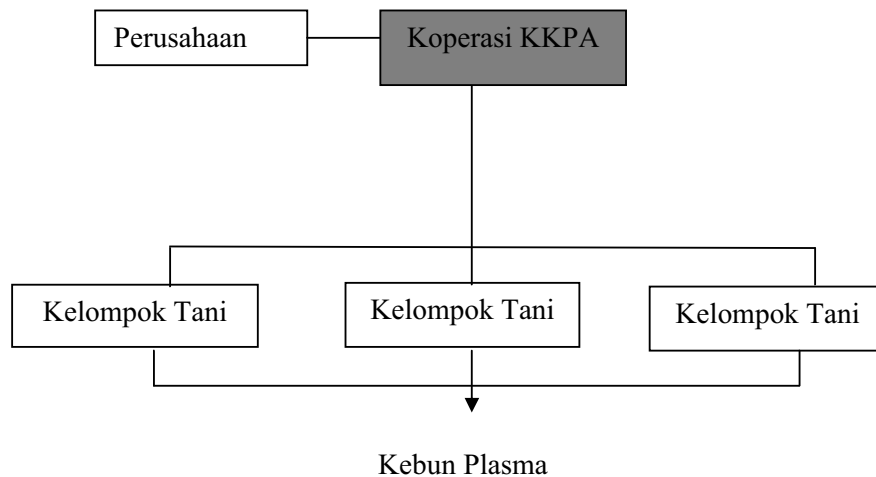
Pada kemitraan Kredit Koperasi Primer Anggota (KKPA);

- a. Penyaluran kreditnya diwakili koperasi primer .
- b. Perusahaan inti diwajibkan untuk membangun kebun inti dan pabrik pengolahan.
- c. Sedangkan anggota koperasi dapat membangun kebun plasma melalui perusahaan inti bekerja sama dengan koperasi

Model Kemitraan KKPA dapat dijelaskan sebagai berikut; koperasi mewakili kelompok tani, di dalam kelompok tani ada masyarakat, masyarakat mempunyai lahan garapan diserahkan pada perusahaan untuk membangun kebun sampai berproduksi, dengan perjanjian dalam masa pembayaran angsuran kredit, perusahaan mendapat 30 %, masyarakat mendapat 70 %. Adapun dana untuk membangun kebun oleh perusahaan melalui sertipikat

Hak Milik yang dijamin pada Bank Persepsi Masyarakat setempat (Bank Mandiri, BRI atau BNI). Kalau sudah layak produksi kebun akan dikonversi (diserahkan pengelolaannya pada petani), selanjutnya akan menjadi hak milik kembali dan didistribusikan setelah kredit dilunasi, contoh konkritnya, jika masyarakat mempunyai garapan 2 ha, dibangun kebun plasma oleh perusahaan, lahan 2 ha dari masyarakat tersebut dikembalikan setelah siap berproduksi, biaya membangun kebun perhektar misalnya 32 juta, berarti kredit masyarakat 2 ha x 32 juta = 64 juta, surat tanah lahan yang 2 ha yang dianggunkan ke pihak Bank akan kembali menjadi hak milik atau didistribusikan setelah melunasi kredit sesuai dengan ketentuannya.

Model kemitraan KKPA di Kabupaten Indragiri Hulu pola kerjanya dapat dilihat seperti gambar 1.1.



Gambar 1.1 : Model Kemitraan Perkebunan Pola KKPA

Pada Gambar 1.1 model Koperasi Perkebunan KKPA, terdapat beberapa hal pokok yang diatur dalam kemitraan kebun dengan model KKPA yaitu;

- a. Proses sosialisasi dan pendaftaran peserta.
- b. Pembentukan Koperasi Pengelola Program Kemitraan.
- c. Pendanaan melalui Koperasi KKPA.
- d. Pembagian kebun produktif (konversi). Dalam hal ini, petani menerima kebun yang sudah produktif, selanjutnya surat kepemilikan tanahnya dikembalikan setelah kredit pembiayaan kebun dilunasi.

Lebih kongkritnya, kewajiban-kewajiban dalam kerja sama antara petani dengan perusahaan inti atau mitra dapat dijelaskan sebagai berikut (Fauzi et. Al 1992, dalam Yahya 2005):

Kuwajiban perusahaan inti adalah sebagai berikut;

- a. Melaksanakan pembangunan kebun plasma sesuai dengan petunjuk dan standar fisik yang telah ditetapkan direktur jendral perkebunan.
- b. Memberikan bimbingan teknis budi daya dan manajemen perkebunan kelapa sawit kepada petani.
- c. Membangun perkebunan inti dengan fasilitas pengolahan berupa Pabrik Kelapa Sawit (PKS).
- d. Membeli seluruh hasil produksi petani berupa tandan buah segar (TBS) dari perkebunan plasma dengan harga beli yang telah ditetapkan sesuai ketentuan harga TBS yang ada dan berlaku.

- e. Memasok kebutuhan bahan baku budi daya pada perkebunan plasma dengan harga yang sudah disepakati.
- f. Membantu proses pelunasan kredit petani.

Sementara petani plasma melalui Koperasi KKPA memiliki kewajiban sebagai berikut;

- a. Membayar kredit dengan ketentuan bayar dan jangka waktu yang telah disepakati dan memelihara kebun sampai dengan kredit lunas dengan bimbingan perusahaan inti.
- b. Mengusahakan pengelolaan perkebunan sesuai dengan bimbingan teknis budidaya dan manajemen yang diberikan perusahaan inti.
- c. Menjual seluruh TBS kepada perkebunan inti supaya PKS yang dimiliki perusahaan tidak mengalami *idle capacity*.

Beberapa pengamat berpendapat bahwa pemberdayaan petani dalam mengelola kebun melalui KUD atau Koperasi Perkebunan merupakan suatu jawaban dan sebagai wadah untuk meningkatkan kesejahteraan petani karena badan ini bisa dipercaya bank dan mampu mengontrak perusahaan besar (Hasibuan 2005). Pendapat mengenai pemberdayaan tersebut pada pra konversi kebun kepada petani memang sepenuhnya bisa dilaksanakan khususnya pemberdayaan kepada petani yang dilakukan oleh perusahaan inti. Namun pada kenyataannya, permasalahan umum yang terjadi pada pengelolaan perkebunan plasma yang dikordinasi oleh Koperasi KKPA terjadi pasca konversi kebun dari perusahaan inti kepada petani.

Pada awalnya atau pada masa pra konversi pengelolaan perkebunan plasma sepenuhnya masih menjadi tanggung jawab perusahaan. Dengan segala kelebihan sumber daya yang dimiliki, perusahaan inti tentunya mampu mengelola perkebunan plasma dengan sebaik baiknya. Pasca konversi kebun pada petani, tanggung jawab pengelolaan kebun plasma kemudian secara perlahan namun pasti sepenuhnya diserahkan pengkoordinasiannya kepada Koperasi perkebunan. Pada akhirnya kemampuan SDM pengelola Koperasi khususnya karyawan yang bekerja pada koperasi dalam mengkoordinasi pengelolaan kebun plasma tidak sebanding dengan tuntutan kinerja professional yang begitu tinggi dalam mengelola perkebunan. Masalah tersebut kemudian menjadi permasalahan yang krusial yang perlu segera diatasi melalui pemberian pelatihan-pelatihan kerja.

Seperti halnya yang terjadi pada pola kemitraan KKPA di Kabupaten Indragiri Hulu. Perusahaan inti pada dasarnya tidak menutup mata begitu saja, perusahaan berupaya untuk tetap membuka diri memberikan bimbingan-bimbingan dan menyediakan pelatihan-pelatihan pada karyawan koperasi dan bantuan konsultan dan pengawasan pada pengelolaan kebun melalui seorang tenaga yang disebut Assisten Agronomi. Namun pada akhirnya berhasil tidaknya manajemen secara menyeluruh pengelolaan perkebunan sepenuhnya diserahkan pada anggota, pengurus, pengawas, dan terutama karyawan koperasi KKPA. Sehubungan dengan itu, maka kemampuan dan ketrampilan kerja karyawan koperasi menjadi sangat dibutuhkan, karena pada dasarnya manajer dan karyawanlah yang menggerakkan roda aktivitas Koperasi

kesehariannya. Maka disinilah program-pelatihan dan pemberdayaan itu betul betul diperlukan.

Kebutuhan pelatihan merupakan hal yang berkaitan erat dengan usaha-usaha yang sistematis dalam upaya mengatasi permasalahan kinerja pada sebuah organisasi dan bisa untuk mengatasi permasalahan pada kinerja. Pada Koperasi KKPA masih terdapat permasalahan kinerja yaitu perbedaan antara perilaku nyata karyawan dalam memperlakukan pekerjaan yang meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap dengan perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang diharapkan oleh pengurus dan anggota. Untuk menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan yang dibebankan, sehingga untuk mampu mengatasi adanya kesenjangan tersebut perusahaan perlu sekali untuk membuat dan melaksanakan program-program pelatihan.

Sistim pemberian kompensasi pada Koperasi Perkebunan KKPA pada dasarnya sama dengan ketentuan pada koperasi-koperasi pada umumnya. Hal yang membedakan adalah karyawan Koperasi KKPA memang mendapat tuntutan kerja yang tinggi dan dituntut untuk profesional sebagaimana suatu divisi dalam sebuah perusahaan perkebunan. Kondisi dan situasi kerja yang demikian penting untuk mendapatkan perhatian yang serius dalam hal pemberian kompensasi pada karyawan oleh pihak pengurus. Atas dasar tuntutan kerja yang profesional tersebut, sistim kompensasi karyawan Koperasi Perkebunan KKPA di Kabupaten Indragiri Hulu secara jelas dan transparan telah ditetapkan melalui perjanjian yang tercantum dalam kontrak

kerja antara calon karyawan dan pengurus masing-masing koperasi agar sesuai dengan tuntutan dan tanggung jawabnya.

Salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan kerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik. Kemampuan (*ability*) baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja. Robbins (2006) mengungkapkan bahwa kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan lewat kesesuaian kemampuan-pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau kondisi. Pendidikan formal masih belum cukup untuk mencapai kemampuan yang profesional. Untuk itu kemampuan SDM karyawan harus diberdayakan melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain pelatihan, menurut Handoko (2002) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan salah satu alat yang

potensial untuk memotivasi kerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2002) kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Pada umumnya karyawan berharap bahwa kompensasi yang diterimanya mencerminkan kontribusi hasil kerjanya. Selain itu kompensasi yang ditetapkan perusahaan seringkali dinilai kurang memenuhi harapan karyawan karena beban kerja mungkin lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Dengan kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja sehingga hasil kerjanya kurang memuaskan. Dengan demikian semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan diharapkan dapat memacu semangat kerja karyawan sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Setiap karyawan harus memberikan kontribusi terbaiknya dan mengetahui tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan kerja dan tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan mengukur keadaan dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Pihak manajemen perusahaan harus banyak memberikan perhatian dan usahanya untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kemajuan yang signifikan bagi perusahaan.

Firdaus (2008) melakukan penelitian factor-faktor yang bisa memperbaiki kinerja koperasi, Urutan prioritas perbaikannya adalah secara berturut-turut yaitu dimensi budaya, kondisi organisai, arah dan sasaran, kondisi pengelolaan SDM dan integrasi. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pengoptimalan program pelatihan, perbaikan komunikasi internal dan membangun budaya *sportivitas* dalam bermitra. Artinya bahwa faktor psikis dalam organisasi perlu untuk diperbaiki terutama dari pihak menejemen dalam koperasi memang masih harus ditingkatkan.

Penelitian Hadipermana (2007) menyatakan, terjadinya ketidakpuasan karyawan koperasi ditemukan karena kompensasi yang diterima belum sesuai dengan beban kerjanya. Adanya perasaan tidak puas dan tidak adil dari para karyawan akan menyebabkan hal-hal yang kurang baik bagi pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian Umar (2006) pada koperasi di Maluku Utara menyimpulkan; Terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan, Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan, Kompensasi dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian Guntur dan Antara (2004) mengenai kinerja KUD di Propinsi Bali. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kualitas sumber daya

manusia KUD meliputi manajer, pengawas, dan karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan KUD. Makin tinggi kualitas SDM KUD, maka kemungkinan berhasil makin tinggi, berarti kinerja KUD akan semakin bagus. Pendidikan yang relatif rendah juga menyebabkan sulitnya mendidik mereka untuk mampu memahami persoalan-persoalan tataniaga serta memperhitungkan kondisi-kondisi daerah kerjanya.

Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Burhanudin (2006), mengenai prospek koperasi dilihat sudut pandang disiplin ilmu manajemen bisnis. Hasil penelitiannya menunjukkan manajemen di koperasi saat ini sudah jauh tertinggal dan menjadi tidak relevan dengan tuntutan jaman. Oleh karena itu, pihak manajemen di koperasi dalam hal ini pengurus dan manajer harus segera meninggalkan cara-cara lama (konvensional) dalam pengelolaan koperasi dengan mengadopsi dan mengadaptasi manajemen bisnis modern. Melakukan reformulasi tujuan koperasi sesuai dengan tuntutan kebutuhan anggota yang dinamis dan tuntutan persaingan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ambarani (2008), mengenai implementasi sistem renumerasi di koperasi memberikan gambaran bahwa sistem renumerasi di koperasi keragamannya sangat bervariasi. Semakin baik proses penerapan manajemen di koperasi maka semakin baik pula sistem remunerasi. Hal ini diindikasikan dari adanya dasar pemberian kompensasi dan penetapan komponen kompensasi yang jelas dalam sistim penggajiannya pada koperasi sampel.

Penelitian Djatmiko (2009), yang meneliti mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menjelaskan, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan secara parsial pelatihan dan pengembangan berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan kompensasi.

Untuk memenuhi tuntutan kerja yang begitu tinggi terhadap karyawan Koperasi Perkebunan KKPA, kebutuhan akan pelatihan dan kompensasi merupakan dua faktor penting yang tidak boleh diabaikan dan hal itu sudah di upayakan. Menyikapi kondisi tersebut, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul: **“ANALISIS PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA (Studi pada Karyawan Koperasi Perkebunan Pola Kredit Kopersi Primer Anggota di Kabupaten Indragiri Hulu, Propinsi Riau) “**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan diatas, maka disusun rumusan permasalahan sebagai berikut;

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Perkebunan KKPA?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Perkebunan KKPA ?

3. Apakah pelatihan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi KKPA?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Koperasi Perkebunan KKPA.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Perkebunan KKPA.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Perkebunan KKPA.
4. Untuk merumuskan saran-saran yang bisa diberikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja manajer dan karyawan Koperasi Perkebunan KKPA di Kabupaten Indragiri Hulu.

1.4. Manfaat penelitian

1. Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian bisa dijadikan sarana implementasi teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan di pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta kajian manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan perbandingan bagi peneliti terdahulu sekaligus sebagai informasi dan tambahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumber masukan kepada pihak manajemen Koperasi Perkebunan KKPA.