

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM INSENTIF DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN KUD
KARANGPLOSO**

SKRIPSI

Oleh

HERLIA DEWI WULANDARI

NIM : 06610003



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2010

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM INSENTIF DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN KUD
KARANGPLOSO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

HERLIA DEWI WULANDARI

NIM : 06610003



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2010

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Herlia Dewi Wulandari

NIM : 06610003

Alamat : Jl. K. Tameng Jati No. 59 Malo Bojonegoro

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM INSENTIF DALAM
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN KUD KARANGPLOSO**

adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari saya ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 September 2010

Hormat saya

Herlia Dewi Wulandari

NIM 06610003

PERSEMBAHAN

Dengan iringan doa dan rasa syukur yang teramat besar. Karya tulis ini penulis persembahkan kepada: Ayah dan ibu tercinta , dengan kesabaran dan pengorbanannya tanpa mengenal lelah dalam berusaha memberikan pendidikan yang lebih baik, untuk anak-anaknya, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar. Saudara-saudara tercinta, yang selalu memberikan dukungan moril dan spirituil.

MOTTO

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Dan bahwasanya seorang manusia
tiada memperoleh selain apa yang telah
diusahakannya.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Robbil ‘Alamiin, kami panjatkan kehadiran Allah SWT atas semua berkah, rahmat, inayah serta hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Implementasi Sistem Insentif dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan KUD Karangploso”**.

Dibawah bimbingan Bapak Dr. Jamal Lulail Yunus, SE., MM, penulis berusaha semaksimal mungkin agar mendapatkan tulisan yang sebaik-baiknya, akan tetapi penulis menyadari keterbatasan, kemampuan serta pengetahuan. Oleh karena itu penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam menulis skripsi ini penulis telah menerima bantuan, dorongan, bimbingan serta sumbangan pikiran yang besar sekali nilainya. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan., MA Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Kedua orang tuaku Bapak Suryadi dan Ibu Mujiwati serta adikku Novia Dwi Listianti yang telah banyak memberikan motivasi, bimbingan dan doa, serta seluruh keluarga besarku terima kasih atas semuanya.
4. Bapak Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen
5. Bapak Dr. H. Jamal Lulail Yunus, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan dan pengarahan yang berguna bagi penulis selama penulisan skripsi ini.
6. Semua Bapak/ Ibu Dosen dan Staff Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan pelajaran, bimbingan,

petunjuk dan penghargaan selama masa kuliah sampai akhir penyusunan skripsi.

7. Sahabat-sahabatku yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih atas doa, motivasi, bantuan dan perhatiannya yang tulus ikhlas.
8. Teman-temanku Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Angkatan '06 khususnya kelas A, terima kasih atas dukungan, bantuan dan informasi.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat limpahan-Nya sebagai balasan amal baiknya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna karena keterbatasan penulis. Akhir kata penulis dengan lapang hati akan selalu menerima kritik-kritik dan saran yang membangun dan membaca demi kesempurnaan skripsi ini, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Malang, 27 Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii

LEMBAR PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
ABSTRAK	x

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teori	10
2.2.1 Pengertian Insentif	10
2.2.2 Tujuan Insentif	12
2.2.3 Sistem Insentif	13
2.2.4 Jenis-jenis Insentif	15
2.2.5 Unsur-unsur Insentif dan disentif.....	17
2.2.6 Upah dan Gaji	20
2.2.7 Fungsi Upah dan Gaji	25
2.2.8 Penggolongan Upah	27
2.2.9 Tujuan Upah dan Gaji.....	28
2.2.10 Bentuk dan komponen Upah dan Gaji	30
2.2.11 Sistem penggajian dan pengupahan	31
2.2.12 Pengertian Koperasi	32
2.2.13 Keanggotaan Koperasi	33
2.2.14 Sisa Hasil Usaha Koperasi	34
2.2.15 Pengertian Kinerja.....	35
2.2.16 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	36

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	39
3.2 Jenis Penelitian.....	39
3.3 Subyek Penelitian.....	39
3.4 Data dan Sumber Data	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.5 Teknik Analisis Data.....	42

BAB IV : PEMBAHASAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	45
4.1.1 Gambaran Umum KUD Karangploso	45
4.1.2 Visi dan Misi KUD Karangploso	47
4.1.3 Struktur Organisasi	47

4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan Usaha	66
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	79

BAB V : PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	90
5.2 Saran	92

DAFTAR PUSTAKA	90
----------------------	----

LAMPIRAN

ABSTRAK

Herlia dewi wulandari. 2010 SKRIPSI. Judul: “Analisis Implementasi Sistem Insentif Pada KUD Karangploso”

Pembimbing : Dr. H. Jamallulail Yunus, SE., MM

Kata Kunci : Implementasi, Insentif

Sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan, untuk itu sumber daya manusia diperusahaan harus dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Pemberian insentif sebagai salah satu motivator yang diberikan oleh perusahaan merupakan pendorong bagi karyawannya untuk berprestasi, bersemangat, berproduktivitas kerja yang baik. Pimpinan / manajer yang efektif akan selalu komunikatif – akomodatif untuk memediasi antara kepentingan perusahaan dan kepuasan dari para karyawan.

Penelitian ini dilakukan di KUD karangploso, penelitian ini bersifat deskripsi kualitatif, yaitu jenis penelitian yang cenderung disajikan dalam bentuk uraian peristiwa, penjelasan atau pembahasan data-data kualitatif yang ada, serta didukung data-data kuantitatif. Artinya bahwa penelitian ini bertujuan hanya menggambarkan fakta-fakta “apa adanya” tentang suatu variable, gejala ataupun keadaan, tanpa harus menguji hipotesis tertentu.

Adapun hasil penelitian ditemukan bahwa KUD Karangploso telah memberikan system insentif dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun hanya berupa insentif materiil yaitu bonus, gaji dan tunjangan yang mampu diberikan kepada para karyawan. Sedangkan untuk komisi dan *piece work* belum mampu untuk diberikan kepada para karyawan. Disebabkan karena pendapatan masih dibawah rata-rata, oleh karena itu hanya insentif materiillah yang bisa diterapkan pada koperasi KUD Karangploso.

ABSTRACT

Herlia dewi wulandari. Thesis. 2010. Title: "Analysis of Incentive System Implementation In KUD Karangploso "

Advisor : Dr. H. Jamallulail Yunus, SE., MM

Keywords : Implementation, Incentives

Human resources is an asset to the company, there for human resources in the company should be managed professionally to manifest a balance between the needs of employees with the guidance and the ability of the company organization. This balance is the primary key of the company for developing productively and naturally. The incentives as one of the motivators that is provided by the company is a driving force for its employees to be excellent excel; vibrant, and productive well. The effective Leaders / managers who effectively will always be communicative - accommodating to mediate between the interests of the company and the satisfaction of the employees.

This research was conducted in KUD Karangploso, this research is a qualitative descriptive research, the type of research is presented in the form of descriptions of events, explanation or discussion of qualitative data that exist, and it is supported by quantitative data. This means that this study aims only to describe the facts naturally about a variable, symptom or condition, without having to test a specific hypothesis.

The research found that KUD Karangploso have attempted to implement a system of incentives. But it just only in the form of bonuses, salary and allowance that can be given to employees. While the commission and piece work has not been able to be given to the employees.

المستخلص

وولندارى، هيرلياديوى.2010. البحث الجامعى. الموضوع:تحليل تنفيذ نظام الجوازى KUD كارانج بلوسو
المشرف: الدكتورالحاج جمال الليل يونوس الماجستير
مفتاح الكلمات: تنفيذ,جواز

الموارد البشرية هو مصدر قوة للشركة ، إلى الموارد البشرية في الشركة ينبغي أن تدار باحتراف توازن واضح بين احتياجات الموظفين بالهدى وقدرة المنظمة الشركة. وهذا التوازن هو الشركة الرئيسية لتطوير الإنتاجية ونزاهة. توفير الحوافز واحدا من المحفزات التي تقدمها الشركة هي القوة الدافعة لموظفيها على التفوق ، نابضة بالحياة ، والعمل المنتج هو جيد. قادة ومدراء الذين سوف تكون دائما على نحو فعال التواصل -- استيعاب للتوسط بين مصالح الشركة ورضا العاملين .

أجري هذا البحث في KUD كارانج فلوسو، هذا البحث وصفا نوعيا ، ونوع من البحوث التي قدمت يميل في شكل وصفا للتفسير ، أو مناقشة أحداث البيانات النوعية موجودة ، وبدعم من البيانات الكمية. وهذا يعني أن هذه الدراسة تهدف فقط وصف وقائع "ما هو" حول عرض من أعراض ، متغير أو شرط ، ودون الحاجة إلى اختبار فرضية معينة.

وقد وجدت البحوث التي حاولت KUD كارانج فلوسو لتنفيذ نظام للحوافز. لكن مجرد مكافأة ، والراتب والمزايا التي يمكن أن تعطى للموظفين. في حين أن عمل اللجنة وقطعة لم يكن قادرا على اعطاء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan selalu menginginkan hasil yang maksimum dalam proses produksinya. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut perlu adanya dukungan dari setiap unsur perusahaan termasuk di dalamnya yaitu karyawan. Dalam usaha mencapai peningkatan produktivitas juga ditandai dengan adanya dukungan yang kuat dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain dalam perusahaan.

Perusahaan akan memberikan suatu penghargaan bagi karyawan yang berprestasi baik dan hal ini akan membuat karyawan bekerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan dan imbalan yang lebih besar disamping tunjangan-tunjangan lain yang telah disediakan oleh perusahaan. Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja karyawan yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi, hal itu mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha-usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi karyawan.

Menurut Handoko (2002:176) pengertian insentif adalah : Perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:118), mengatakan bahwa insentif adalah : Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Lebih jelasnya Menurut Mangkungara (2002:89), mangatakan pengertian insentif adalah : Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Tujuan dalam setiap organisasi berpengaruh dalam menentukan tercapai tidaknya hasil-hasil yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Bilamana tujuan-tujuan dalam suatu organisasi mendapat perhatian yang tepat atau perhatian yang sepantasnya, maka semakin terarah dan efektif kegiatan tersebut untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Karena itulah setiap pimpinan perusahaan yang menyadari akan tanggung jawabnya harus pula menyadari kenyataan ini, hal ini disebabkan karena berhasil tidaknya ia mencapai hasil melalui bawahan-bawahannya tergantung juga pada besar kecilnya perhatian yang diberikannya untuk merealisasikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

Begitu juga yang dilakukan oleh Pimpinan KUD Karangploso bahwasannya setiap pimpinan selalu berusaha agar produktivitas kerja dari karyawan dapat ditingkatkan. Oleh karena itu pimpinan berusaha agar karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi, sehingga diharapkan

semangat dan kegairahan kerja dapat meningkat. Hal inilah sebabnya,

Manullang, 1984 : 138 berkesimpulan sebagai berikut :

" bahwa efektifitas seorang manajer untuk sebagian besar tergantung pada kecakapannya untuk membantu kebutuhan anggota-anggota kelompok yang dipimpinnya. Sejauh orang-orang yang diawasinya merasa bahwa ia membantu mereka untuk mencapai hal ini, mereka akan menurutinya dengan itikad baik dan dengan gembira".

Memberikan dorongan dan memotivasi karyawan adalah tugas manajer agar para karyawannya mau bekerja dengan semangat dan bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terealisasi. Begitupun yang terjadi pada KUD Karangploso memberikan motivasi merupakan tugas dan tanggung jawab manajer agar para karyawan selalu bersemangat dalam bekerja.

Inilah daya perangsang atau insentif bagi karyawan untuk mau bekerja dengan segala daya upayanya dalam suatu perusahaan. Jadi hal yang mendorong manusia mau bekerja dengan sebaik-baiknya dalam hubungan suatu organisasi tergantung dari seberapa tinggi taraf perealisasi tujuan dalam organisasi yang bersangkutan.

Selain insentif, gaji juga berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan

gaji dengan kinerja.. Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2002:118) menyatakan bahwa gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1993 :218), gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Selain itu Hariandja (2002) mengatakan bahwa gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

KUD Karangploso adalah koperasi yang bergerak dalam berbagai bidang usaha. Usaha yang dikelola koperasi meliputi unit sapi perah (saper), simpan pinjam, RMU, jasa dan toko. Dari usaha-usaha yang dikelola, koperasi ini melaksanakan perbaikan kualitas kinerja untuk meningkatkan kerja dan untuk menghindari adanya akibat buruk yang ditimbulkan oleh koperasi adalah dengan memberikan dorongan / motivasi dan penghargaan atau bonus yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi yaitu dengan memberikan insentif yang tepat dan efektif.

Hal inilah yang mendasari peneliti untuk mengadakan penelitian pada koperasi tersebut, dengan mengangkat bahasan tentang “ANALISIS

IMPLEMENTASI SISTEM INSENTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN KUD KARANGPLOSO”

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi sistem insentif yang dilaksanakan oleh KUD Karangploso dalam meningkatkan kinerja karyawan?
2. Sejauhmana implementasi sistem insentif yang dilaksanakan oleh KUD Karangploso dalam meningkatkan kinerja karyawan?
3. Bagaimana dampak pelaksanaan implementasi sistem insentif terhadap karyawan KUD Karangploso dalam meningkatkan kinerja karyawan?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengetahui implementasi system insentif yang dilaksanakan oleh KUD Karangploso dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui implementasi system insentif dalam meningkatkan kinerja karyawan KUD Karangploso.
3. Untuk mengetahui dampak pelaksanaan implementasi system insentif terhadap karyawan KUD Karangploso dalam meningkatkan kinerja karyawan?

3.4. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Praktisi dan Pengembangan koperasi

Sebagai upaya untuk memperkaya hasil penelitian tentang dunia koperasi khususnya yang berhubungan dengan implementasi sistem insentif, diharapkan penelitian ini dapat dipakai acuan untuk pengembangan lembaga koperasi.

2. Bagi Peneliti

Sebagai latihan melakukan pengkajian terhadap penerapan sistem insentif dalam upaya meningkatkan semangat kerja, serta praktik pengkajian secara ilmiah terhadap fenomena-fenomena berdasarkan teori-teori yang ada.

3. Bagi lembaga terkait

Dengan adanya penelitian ini besar harapan peneliti agar hasil dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi lembaga terkait untuk menerapkan sistem insentif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Serta dapat dijadikan bahan evaluasi bagi KUD Karangploso dalam mengembangkan usahanya.

4. Bagi Anggota

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pengembangan dan pengetahuan anggota untuk berfikir secara praktis dalam kaitannya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada pada koperasi tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti	Judul	Tujuan	Metode analisis	Hasil Penelitian	Saran
1	Nur Dwi Sulistyorini (2001)	Hubungan Insentif dengan semangat kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui hubungan insentif dalam meningkatkan semangat kerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Korelasi Berganda 	Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwasannya dengan menggunakan metode analisa korelasi berganda, terdapat variabel yang diperoleh dari insentif materiil ini mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja.	Berdasarkan analisis dan interpretasi data mengenai insentif ini bahwasannya diharapkan kepada pimpinan agar memberikan upah yang layak kepada para karyawannya. Karena insentif sangat berpengaruh dan erat kaitannya dalam meningkatkan dan memotivasi karyawan.
2	Indra Kurniawan (2004)	Pengaruh pemberian insentif terhadap semangat kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap semangat kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Regresi Linier Berganda • Uji F simultan • Uji t parsial 	Dari penelitian yang dilakukan Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel insentif materiil dan non materiil terhadap semangat kerja	Pemberian insentif yang sudah ada hendaknya dipertahankan dan ditingkatkan kembali, karena sangat erat sekali hubungannya terhadap semangat kerja karyawan untuk mewujudkan

			karyawan		karyawan.	tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3	Sulis Hidayatul Fahmi (2002)	Pengaruh Insentif terhadap produktivitas kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui adakah pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja karyawan • Untuk mengetahui seberapa besar insentif dalam meningkat produktivitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Reliabilitas dan validitas • Uji F simultan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dari variabel yang diteliti tersebut memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat karena memiliki nilai korelasi yang positif, dan variabel insentif materi lebih berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dibandingkan variabel insentif non materi. 	Sebagai upaya dalam perbaikan dengan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat menetapkan kebijaksanaan dalam hal pemberian insentif kepada karyawan serta bagi peneliti selanjutnya.
4	Herlia Dewi Wulandari (2010)	Analisis Implementasi Sistem Insentif	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui implementasi sistem insentif 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduksi data • Penyajian data • Penarikan kesimpulan 	Dari hasil penelitian yang dilakukan bahawasannya pengimplementasian system insentif sangat dibutuhkan oleh para karyawan untuk memacu semangat dan kegairahan serta motivasi dalam bekerja	Dari pengimplementasian insentif yang sudah terlaksana sebaiknya dipertahankan untuk mengembangkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam mengumpulkan data. Peneliti tersebut...

Pertama penelitian yang dilakukan oleh Nur Dwi Sulistyorini pada tahun 2001 mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan judul "*Hubungan Insentif dengan Semangat Kerja Karyawan (studi pada Koperasi Kareb kab. Bojonegoro)*". Hal yang diperoleh dari peneliti ini adalah bahwa dengan menggunakan metode analisa korelasi berganda, variable yang diperoleh dari insentif materiil ini mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja dengan korelasi 0,809, sedangkan variable insentif non materiil yang mempunyai hubungan terhadap variable semangat kerja dengan korelasi 0,679. Dari hasil analisa korelasi berganda inilah secara bersama-sama mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja, dimana hasil analisa korelasi adalah 0,864.

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Indra Kurniawan pada tahun 2004 mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan judul "*Pengaruh pemberian insentif terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Rokok Valas di kedungkandang Malang*". Hal yang diperoleh dari peneliti adalah dalam menggunakan metode analisa regresi linear berganda menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variable insentif materiil dan non materiil terhadap semangat kerja karyawan pada bagian produksi pada Perusahaan Rokok Valas di kedungkandang Malang.

Penelitian yang ketiga yang dilakukan oleh Sulis hidayatul Fahmi tahun 2002 mahasiswi Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) dengan judul "*Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pabrik Kompor "Kupu Mas" Merjosari Malang*". Dari penelitian yang menggunakan uji reliabilitas dan uji F secara simultan bahwa adanya variabel yang memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat karena memiliki nilai korelasi yang positif yaitu sebesar 0,7728 dan uji F simultan sebesar 0,05, yang menunjukkan variabel insentif materi lebih berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dibandingkan variabel insentif non materi.

2.2. KAJIAN TEORITIS

2.2.1. PENGERTIAN INSENTIF

Ada beberapa pengertian insentif yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya yang dikemukakan oleh Harsono (1992:128) bahwa insentif adalah setiap system kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan suatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Sementara itu Heidjrachman dan Husnan (2000:161) mengemukakan bahwa pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah yang berbeda. Jadi dua orang karyawan mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda. Disamping itu pendapat Sarwoto (1985:144) menyatakan bahwa insentif

sebagai suatu sarana motivasi dapat diberikan batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Jadi pada dasarnya insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa financial maupun non financial, untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas suatu tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sebagaimana Al-Mawardi dalam Al-Ahkam As-Sulthaniah (205) dalam bukunya Qardhawi (1995:409) mengatakan “ bahwa dalam penentuan tunjangan disesuaikan dengan kebutuhan”. Setelah pemenuhan kebutuhan bagi semua pekerja direalisasikan, maka diberikan peluang (hak) kepada pimpinan untuk membedakan orang-orang yang giat dan kreatif dari orang-orang yang malas dan awam. Ini merupakan sunnatullah didunia dan akhirat. Sedangkan para khalifah yakni Umar mengatakan tentang pembagian fa’I dan tunjangan:

فَالرَّجُلُ وَبِلَاؤُهُ وَالرَّجُلُ وَحَاجَتُهُ (رواه أحمد)

Artinya:”Seseorang akan mendapatkan tunjangan sesuai dengan pengorbanannya mendapatkan tunjangan sesuai dengan kebutuhannya”.(HR. ahmad)

Dari hadist diatas telah menjelaskan sesungguhnya yang harus dilakukan oleh pihak yang memperkerjakannya adalah memberikan upah

standar kepada karyawan dan menambah upahnya seiring dengan tingkat kebutuhan dengan pengorbanannya. Karena diantara akhlak yang mulia adalah memberikan tambahan kepada buruh dengan sesuatu diluar upahnya sebagai hadiah atau bisnis darinya, khususnya jika ia menunaikan pekerjaannya dengan baik.

2.2.2. TUJUAN INSENTIF

Tujuan dengan pemberian insentif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan menunjukkan prestasi yang baik. Dan cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat heidjrachman dan husnan (2000:16) yang mengatakan bahwa pelaksanaan system upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Sedangkan Manullang (1981:141) menyatakan bahwa tujuan daripada pelaksanaan insentif adalah factor bagi para pekerja untuk memberikan prestasinya yang lebih besar pada perusahaan dimana ia bekerja. Berdasarkan pendapat tersebut maka tujuan dari pemberian insentif, dapat digolongkan menjadi dua yaitu bagi perusahaan dan bagi karyawan.

a. Bagi perusahaan

Tujuan pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong dan merangsang karyawan agar:

- Bekerja dengan disiplin dan lebih bersemangat
- Bekerja lebih kreatif
- Bekerja dengan kualitas produksi yang lebih baik
- Bekerja dengan menggunakan factor-faktor produksi seefektif dan seefisien mungkin

b. Bagi karyawan

Dengan pemberian insentif dari perusahaan maka diharapkan karyawan akan memperoleh banyak keuntungan antara lain:

- Karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan upah yang lebih besar.
- Karyawan akan mendapatkan dorongan untuk mengembangkan diri masing-masing dan berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.
- Motivasi bekerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan kualitas yang baik akan lebih tinggi.

2.2.3. SISTEM INSENTIF

Menurut Simamora (1995:315) Untuk mendorong produktifitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut system insentif

yaitu bagian dari golongan dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan dalam sebuah organisasi. Sistem insentif dapat digolongkan menjadi dua golongan, meliputi :

- a. Sistem insentif pada tingkat individual
- b. Sistem insentif pada tingkat kelompok

Sistem insentif pada umumnya digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.

- a. *Piecework*

Salah satu tehnik yang digunakan untuk mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya yaitu dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Dasar perhitungannya adalah bahwa makin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, makin tinggi pula insentif yang diterimanya.

- b. Bonus

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam beberapa bentuk ;

1. Berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu.

2. Apabila terjadi penghematan waktu.
3. Bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif.

c. Komisi

Salah satu sistem insentif yang lumrah diterapkan adalah pemberian komisi. Pada dasarnya ada dua bentuk sistem pemberian komisi, yaitu :

1. Para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas.
2. Karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

Individu-individu mungkin mendapatkan presentase tertentu dari penjualan, presentase tertentu dari penjualan baru, atau gaji mencapai kuota penjualan. Beberapa tenaga pemasar mendapatkan gaji dasar dan kemudian memperoleh komisi diatas dasar gaji tersebut.

2.2.4. JENIS – JENIS INSENTIF

Dalam pelaksanaannya insentif dapat digolongkan menjadi tiga jenis insentif yang dapat dipakai oleh berbagai macam organisasi menurut Gany Dessler (1995,411) yaitu terdiri dari:

a. Financial Incentive

Setiap orang cenderung pada finansial insentif, karena uang merupakan alat utama yang dapat membantu manusia dalam

memenuhi kebutuhan pokok mereka. Bentuk dari pemberian insentif ini adalah:

1. Bonus

Dalam pemberian bonus sebagai insentif ini setiap orang akan memperolehnya berdasarkan hasil yang dicapai perusahaan tanpa memperhitungkan upah actual seseorang.

2. Komisi.

Adalah sejenis bonus yang dibayarkan pihak yang menghasilkan penjualan yang melebihi standar.

3. *Profit Sharing*.

Merupakan salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal pembayarannya terdiri dari bermacam-macam bentuk, tetapi biasanya mencakup berupa sebagian dari laba yang disertakan ke dalam suatu dana dan dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

4. Pembayaran yang ditangguhkan.

Merupakan program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari.

b. Non Financial Incentive

Suatu ganjaran bagi pegawai yang bukan berbentuk keuangan, dalam hal ini merupakan kebutuhan pegawai yang bukan berwujud uang, misalnya:

a. Terjaminnya tempat kerja.

- b. Terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
 - c. Adanya penghargaan berupa ujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik.
- c. Social Incentive

Sosial insentif ini tidak jauh berbeda dengan non financial incentive, tetapi sosial insentif lebih cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan-rekan sekerjanya.

Setelah melihat uraian diatas mengenai jenis-jenis insentif, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga jenis insentif sama pentingnya, yaitu pada dasarnya untuk mencapai kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena dengan kepuasan kerja, mereka akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh.

2.2.5. UNSUR – UNSUR INSENTIF DAN DISENTIF

Beberapa system social yang dipakai sebagai unsur insentif dan disentif didunia industry dan perusahaan antara lain: (Panji,1993:35-37)

- a. Sistem status

System status adalah kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan pola tingkah laku panic pada buruh dan pegawainya, sehingga otoritas ini perlu didelegasikan sedemikian rupa sehingga bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dan status atau posisinya terjamin.

b. Sistem komunikasi

Pengabaian factor human dalam perusahaan dan industry menjadikan gejala:

- Tidak adanya prikemanusiaan, skaligus menunjukkan adanya inkompetensi yang besar dibidang teknis.
- Komunikasi menjadi begitu panjang, tidak efisisen mengalami jalur penyimpangan. Sehingga informasi dari bawah tidak sampai kepada pimpinan, akan menyebabkan rasa tidak puas pada bawahan.
- Menyebabkan karyawan tidak percaya pada atasan.

c. Sistem ganjaran dan hukum

Insentif yang sering dilupakan oleh industri dan perusahaan adalah:

- Kebutuhan individu mendapatkan akseptasi dan persetujuan, baik kawan sekerja maupun atasannya. Akseptasi dan persetujuan itu akan menumbuhkan kepercayaan diri, harga diri dan spirit kerja.
- Dengan memberikan pujian, jauh lebih efektif untuk merangsang seorang berprestasi dari pada dengan teguran.

Hukuman merupakam insentif negatif sifatnya, jika insentif positif ini sifatnya mendorong seseorang untuk menempuh arah yang kita inginkan, maka insentif negative berupa hukuman diharapkan dapat mencegah seseorang menempuh jalan sesat.

d. Spesifikasi tugas dan persyaratannya

Setiap buruh dan pegawai harus mendapatkan skuritas fisik dan ekonomi, juga status dan prestise, dan dijauhkan dari ancaman-ancaman serta kekuatan.

Menurut Qardhawi (1995:362) keadilan islam tidak membenarkan jika seorang pekerja telah membanting tulang dan bercucuran keringat tidak mendapatkan upah dari jerih payahnya itu atau dikurangi dengan atau ditunda pemberiannya. Selain memberi aturan yang jelas dalam hal kontrak kerja, syariat islam telah memberikan hukum yang harus diperhatikan bagi para majikan untuk memberikan perlindungan bagi para pekerja, salah satunya menyerahkan gaji atau upah.

Dalam keinginan mencapai atau mendapatkan kebutuhan pokok tersebut seorang pegawai juga didorong adanya hak seorang pegawai yang harus dipenuhi, yaitu dengan pemberian insentif atau dengan tunjanga-tunjangan lain yang harus diberikan pada waktunya.

Seperti dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105 mengenai imbalan seorang pekerja

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".(Q.S. At-Taubah: 105)

Dari ayat diatas menjelaskan bahwasannya bekerjalah semata-mata karena Allah, semua itu akan diberikan imbalan baik. Dengan syarat perusahaannya tidak memproduksi/menjual atau mengusahakan barang-barang yang haram. Dengan demikian, maka seorang karyawan yang bekerja dengan benar, akan menerima dua imbalan, yaitu imbalan di dunia dan imbalan di akherat.

2.2.6. UPAH DAN GAJI

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2006: 375) upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Sedangkan gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Flippo (1983:308) Upah adalah harga untuk balas jasa yang diberikan seseorang kepada orang lain. Selain itu Harsono (1992:118) mengatakan bahwa upah dapat didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh pekerja.

Dari pengertian tersebut diatas maka masalah pemberian upah dan gaji ini harus dilakukan seadil-adilnya, bagaimanapun caranya karena merupakan suatu balas jasa atas kerja karyawan. Perusahaan harus mempertimbangkan dengan baik Upah dan gaji yang diterima karyawan harus layak dan sesuai dengan prestasi kerjanya, agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai dan kepuasan kerja diperolehnya.

Menurut Rahman (1995:363) bahwasannya islam menawarkan suatu penyelesaian yang sangat baik atas masalah upah dan menyelamatkan kepentingan kedua belah pihak, kelas pekerja dan para majikan tanpa melanggar hak-hak yang sah dari majikan. Setiap pihak memperoleh bagian yang dari hasil kerjasama mereka tanpa adanya ketidakadilan terhadap pihak lain. Prinsip pemerataan terhadap semua makhluk tercantum dalam surat (Al-Baqarah Ayat:279):

فَإِنْ لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ۗ وَإِنْ تُبْتِغُوا فَلَئِنَّكُمْ لَفِي ذَمٍّ مِّنْ أَنفُسِكُمْ ۚ إِنَّكُمْ عَلَىٰ غَيْرِ خَبْرٍ وَلَٰكِنَّكُمْ لَا تَعْلَمُونَ ۗ وَلَا تَظْلِمُونَ ۗ

Artinya: “Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), Maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), Maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak Menganiaya dan tidak (pula) dianiaya”. (Q.S. Al-Baqarah: 279)

Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwasannya dalam perjanjian (tentang upah) kedua belah pihak diperingatkan untuk bersikap adil dan jujur dalam semua urusan mereka, sehingga tidak ada tindakan aniaya terhadap orang lain juga tidak merugikan kepentingannya sendiri.

Penganiayaan terhadap para pekerja berarti bahwa mereka tidak dibayar secara adil dan bagian yang sah dari hasil kerjasama sebagai jatah dari hasil kerja mereka tidak diperoleh. Sedangkan yang dimaksud dengan penganiayaan terhadap majikan yaitu mereka dipaksa untuk membayar upah para pekerja melebihi dari kemampuan mereka.

Oleh karena itu Al-Qur'an memerintahkan kepada majikan untuk membayar para pekerja dengan bagian yang seharusnya mereka terima sesuai kerja mereka, dan pada saat yang sama dia telah menyelamatkan kepentingannya sendiri. Dan jika tidak mau mengikuti anjuran Al-Qur'an ini maka dia akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan yang akan dihukum didunia ini oleh Negara islam dan dihari kemudian oleh Allah. Demikian pula para pekerja akan dianggap penindas jika dengan memaksa majikan untuk membayar melebihi kemampuannya.

Sedangkan mengenai pengertian gaji menurut Dessler (1998: 85) mengatakan Gaji adalah uang atau sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai. Selain itu ia berpendapat pula bahwa pada kenyataannya sistem pembayaran karyawan dapat dibagi menurut pembayaran berdasar-kan waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja misalnya jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya serta pembayaran berdasarkan hasil kinerja, yaitu pembayaran upah/gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses ki-nerja, misalnya jumlah produksi. Sedangkan Dewan Penelitian Pengupahan Nasional dalam (Husnan 1990: 138) mendefinisikan bahwa upah adalah suatu

penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, upah dinyatakan/dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Dari penjelasan pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Gaji juga merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Menurut Qardhawi (1995: 362) keadilan islam tidak membenarkan jika seorang pekerja telah membanting tulang dan bercucuran keringat tidak mendapatkan upah dari jerih payahnya itu atau dikurangi dengan atau ditunda pemberiannya. Selain memberi aturan yang jelas dalam hal kontrak kerja, syariat islam telah memberikan hukum yang harus diperhatikan bagi para majikan untuk memberikan perlindungan bagi para pekerja, salah satunya menyerahkan gaji atau upah. Seperti dijelaskan dalam hadist Rosulullah SAW yang berbunyi :

وَعَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
 أُعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يُجِفَّ عَرْفُهُ. رَوَاهُ ابْنُ مَاجَةَ. وَفِي الْبَابِ عَنْ أَبِي
 هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عِنْدَ أَبِي يَعْلَى وَالْبَيْهَقِيِّ، وَجَابِرٍ عِنْدَ الطَّبْرَانِيِّ وَكُلِّهَا
 ضِعَافٌ.

Artinya: “Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya, dan beritahukan ketentuan gajinya, terhadap apa yang dikerjakan”. (HR. Baihaqi).

Sesungguhnya seorang pekerja hanya berhak atas upahnya jika ia telah menunaikan pekerjaannya dengan semestinya dan sesuai dengan kesepakatan, karena umat Islam terikat dengan syarat-syarat antar mereka kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram. Namun, jika ia membolos bekerja tanpa alasan yang benar atau sengaja menunaikannya dengan tidak semestinya, maka sepatutnya hal itu diperhitungkan atasnya (dipotong upahnya) karena setiap hak dibarengi dengan kewajiban. Selama ia mendapatkan upah secara penuh, maka kewajibannya juga harus dipenuhi. Sepatutnya hal ini dijelaskan secara detail dalam “peraturan kerja” yang menjelaskan masing-masing hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Dari penjelasan Syeikh Qardhawi diatas, dapat dilihat bahwa upah atau gaji merupakan hak karyawan selama karyawan tersebut bekerja dengan baik. Jika pekerja tersebut tidak benar dalam bekerja, maka gajinya dapat dipotong atau disesuaikan. Hal ini menjelaskan kepada kita

bahwa selain hak karyawan memperoleh upah atas apa yang diusahakannya, juga hak perusahaan untuk memperoleh hasil kerja dari karyawan dengan baik. Bahkan Syeikh Qardhawi mengatakan bahwa bekerja yang baik merupakan kewajiban karyawan atas hak upah yang diperolehnya, demikian juga, memberi upah merupakan kewajiban perusahaan atas hak hasil kerja karyawan yang diperolehnya.

2.2.7. FUNGSI UPAH DAN GAJI

Sistem pengupahan merupakan kerangka bagaimana upah diatur dan ditetapkan. Menurut Simanjuntak (1998:129) system pengupahan diindonesia pada umumnya didasarkan pada tiga fungsi upah, yaitu:

- a. Menjamin kehidupan yang layak bagi pekerja dan keluarganya.
- b. Mencerminkan imbalan atas hasil kerja seseorang.
- c. Menyediakan insentif untuk mendorong peningkatan produktifitas kerja.

Penghasilan atau imbalan yang diterima seseorang karyawan sehubungan dengan pekerjaannya dapat digolongkan kedalam 4 (empat) bentuk, yaitu:

- 1) Upah atau gaji (dalam bentuk uang)
- 2) Tunjangan dalam bentuk natura seperti gula, beras, garam, pakaian, dan lain-lain.
- 3) *Fringe benefit*, yaitu berbagai jenis benefit diluar gaji yang diperoleh seseorang sehubungan dengan jabatan dan pekerjaannya seperti pension, asuransi kesehatan, cuti dan lain-lain.

- 4) Kondisi lingkungan, kondisi lingkungan yang berbeda disetiap perusahaan dapat memberikan tingkat kepuasan yang berbeda juga bagi setiap karyawan. Keadaan ini mencakup kebersihan, reputasi perusahaan, lokasi perusahaan, dan lain-lain.

Dengan demikian masalah pengupahan yang dihadapi dewasa ini adalah terutama mengenai perbedaan konsep upah antara karyawan dan pengusaha, keanekaragaman cara pengupahan dan komponen upah, serta rendahnya tingkat upah. Upah yang sangat rendah tidak dapat dipertanggung jawabkan, baik dilihat dari segi kelangsungan dan pengembangan perusahaan. Sebab itu, pemerintah berkepentingan untuk melindungi karyawan dan perusahaan dengan mengambil kebijaksanaan penentuan upah minimum yang diarahkan untuk paling sedikit dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum karyawan dan keluarganya.

Mengingat posisinya yang lemah, islam memberikan perhatian besar untuk melindungi hak-haknya dari pelanggaran yang dilakukan oleh majikan. Sudah menjadi kewajiban para majikan untuk menentukan upah minimum yang dapat menutupi kebutuhan pokok hidup termasuk makanan, pakaian, tempat tinggal dan lainnya, sehingga pekerja akan memperoleh suatu tingkat kehidupan yang layak. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat At-Thaha ayat 118-119

إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ ﴿١١٨﴾ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَىٰ ﴿١١٩﴾

Artinya: “*Sesungguhnya kamu tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang, dan Sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak (pula) akan ditimpa panas matahari di dalamnya*”. (Q.S. At-Thaha :118-119)

Dengan demikian sudah menjadi tanggung jawab Negara Islam untuk memenuhinya agar rakyat terpelihara hidupnya atau menetapkan upah minimum pada tingkat tertentu yang dapat memenuhi semua kebutuhan mereka. Mereka akan memperoleh makanan dan pakaian yang cukup serta tempat tinggal yang layak.

2.2.8. PENGGOLONGAN UPAH

Menurut Rivai (2006;376) mengatakan bahwa upah dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) yaitu:

a) Upah Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Besarnya upah sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

b) Upah Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja.

c) Upah Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya.

Berdasarkan sistem di atas perusahaan dapat menggunakan salah satu sesuai kemampuan organisasi/perusahaan.

2.2.9. TUJUAN UTAMA DARI PEMBERIAN UPAH DAN GAJI

Tujuan dari pemberian upah dan gaji ini menurut Rivai (2006: 379) adalah:

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian upah dan gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar upah dan gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan upah dan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistinya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- Pengadaan efektif

Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- Motivasi

Jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

- Stabilitas karyawan

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil.

- Disiplin

Dengan pemberian upah dan gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

- Pengaruh serikat buruh

Dengan program upah dan gaji yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

- Pengaruh asosiasi usaha sejenis/kadin

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak atas eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relative kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.

- Pengaruh pemerintah

Jika program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan pemberian upah dan gaji ini diharapkan perusahaan dapat memberikan yang terbaik untuk karyawannya yang mana karyawan akan merasa termotivasi.

2.2.10. BENTUK DAN KOMPONEN UPAH ATAU GAJI

Upah atau gaji yang dijumpai dalam system pengupahan diberbagai perusahaan adalah (Slamet, 1988:40) :

a. Upah atau gaji dalam bentuk uang

Upah atau gaji dalam bentuk uang merupakan bentuk upah yang lazim dipergunakan oleh setiap perusahaan atau instansi baik pemerintah maupun swasta.

Struktur upah dalam bentuk uang tersusun dari:

- 1) Upah pokok
- 2) Tunjangan keluarga
- 3) Tunjangan anak
- 4) Tunjangan jabatan
- 5) Dll...

b. Upah atau gaji dalam bentuk barang

Upah dalam bentuk barang ini umumnya berbentuk barang kebutuhan pokok atau kebutuhan sehari-hari, bisaanya dalam bentuk bahan makanan.

c. Upah dalam bentuk uang dan barang

Pengupahan dalam bentuk ini sama dengan pengupahan dalam bentuk barang diatas, tapi pengupahan ini lebih cenderung dilaksanakan diperusahaan-perusahaan perkebunan..

2.2.11. SISTEM PENGUPAHAN ATAU PENGGAJIAN

Dalam teori banyak sekali system pengupahan sebagai suatu usaha untuk memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, sedangkan dalam praktek sehari-hari system pengupahan yang banyak dimanfaatkan diperusahaan-perusahaan dapat diklasifikasikan kedalam empat golongan yaitu: (Slamet, 1988:41)

a. System pengupahan menurut waktu

System pengupahan ini merupakan system pengupahan yang paling tua. Hasil pekerjaan tidak merupakan ukuran khusus. Pekerja dibayar menurut waktu yang dihabiskan, misalnya per jam, per hari, per bulan atau per tahun. Bagi pekerja, system pengupahan menurut waktu berarti bahwa penghasilan setiap unit waktu yang ditentukan tidak mengalami perubahan, sehingga mudah baginya untuk merencanakan penggunaannya.

b. System pengupahan menurut hasil kerja

Dengan system ini pekerja dibayar untuk jumlah unit pekerjaan yang telah diselesaikan tanpa menghiraukan jumlah waktu yang dipergunakan. Jadi setiap gangguan waktu ia melakukan pekerjaan akan mengurangi hasil pekerjaannya. Oleh

karena itu pekerja cenderung memanfaatkan setiap waktu yang ada agar dapat menyelesaikan unit pekerjaan lebih banyak.

c. System pengupahan menurut standar waktu

Dengan system ini, upah dibayarkan berdasarkan waktu yang telah distandarisasi guna menyelesaikan suatu pekerjaan. System ini digunakan demi kelancaran operasi perusahaan. Upah menurut standar waktu pada umumnya berbentuk premi atau bonus, disamping upah yang telah distandarisasi. Premi dan bonus merupakan pembayaran ekstra yang diberikan kepada pekerja sebagai suatu pendorong agar pekerja meningkatkan prestasinya sebaik dan semaksimal mungkin. Bonus kadang-kadang juga berfungsi sebagai pendorong yang pembayarannya tertunda, misalnya tunjangan hari raya, jasa produksi dan sebagainya.

2.2.12. PENGERTIAN KOPERASI

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Dari pengertian koperasi tersebut mengandung pemahaman bahwa koperasi merupakan sebuah badan usaha yang di dalamnya terdapat penanaman prinsip-prinsip koperasi yang harus dijunjung tinggi dalam pelaksanaan organisasi koperasi. Dalam koperasi anggota merupakan prioritas utama, karena anggota merupakan salah satu

pihak yang berpengaruh dalam kelancaran pelaksanaan usaha koperasi. (Halomoan, 2001:18)

Menurut Basith (2008:42) koperasi merupakan suatu wadah ekonomi yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang bersifat terbuka dan sukarela yang bertujuan untuk memperjuangkan kesejahteraan anggota secara bersama-sama (kolektif). Dalam Al-Qur'an diisyaratkan, bahwa mereka yang bersatu akan menang. Menang dalam konteks bisnis koperasi adalah mampu mencapai sesuatu yang menjadi tujuannya, yakni mensejahterakan anggota. Sedangkan bersatu dalam konteks koperasi adalah prinsip kolektivitas yang diwujudkan pada tingginya partisipasi dari para anggota koperasi.

أَمْ يَقُولُونَ كُنَّا جَمِيعٌ مُنْتَصِرُونَ

Artinya: "atau Apakah mereka mengatakan: "Kami adalah satu golongan yang bersatu yang pasti menang."

2.2.13. KEANGGOTAAN KOPERASI

Secara umum mereka yang dibenarkan menjadi anggota koperasi adalah setiap warga Negara Indonesia yang memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut: (Basith, 2008:182)

- a. Dewasa serta mampu melaksanakan tindakan hukum

Hal ini dikarenakan hanya orang dewasalah yang dapat mengikatkan diri dalam perjanjian jual beli, berurusan didalam siding pengadilan, serta wewenang lainnya

- b. Menyetujui landasan, asas dan prinsip koperasi

Seseorang yang menjadi anggota koperasi, sebelumnya perlu mempelajari maksud dan tujuan koperasi yang bersangkutan dan juga landasan, asas serta prinsip koperasi. Bila orang itu menyetujui untuk menjadi salah satu anggota koperasi, maka ia dianggap telah setuju dengan ketentuan itu.

- c. Sanggup dan bersedia memenuhi hak dan kewajiban sebagai anggota.

Anggota koperasi harus mengetahui dan melaksanakan kewajiban yang dibebankan kepadanya, barulah ia menuntut haknya.

2.2.14. SISA HASIL USAHA

Melaksanakan dan mengembangkan usaha dalam koperasi merupakan langkah untuk mewujudkan kesejahteraan para anggotanya. Koperasi bisa memperoleh serta mencari laba guna guna menutup pembiayaan usaha serta gaji para karyawan, biaya kantor, biaya pergudangan, serta biaya lainnya dan menghimpun cadangan dana untuk modal. Menurut Basith (2008) sisa hasil usaha (SHU) koperasi merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan. Dengan mengacu pada pengertian diatas, maka besarnya SHU yang diterima oleh setiap anggota akan berbeda, tergantung besarnya partisipasi modal dan transaksi anggota terhadap pembentukan pendapatan koperasi. Dalam pengertian ini (Halomoan,2001:87) menjelaskan bahwa ada hubungan linier antara

transaksi usaha anggota dan koperasinya dalam perolehan SHU. Artinya, semakin besar transaksi (usaha dan modal) anggota dan koperasinya, maka semakin besar SHU yang akan diterima.

2.2.15. PENGERTIAN KINERJA

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang di lakukan oleh karyawan atau organisasi kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sehingga perlu di upayakan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Atau dengan kata lain karyawan harus di bantu untuk mengerti semakin jelas parananya, mengenali peluang untuk mengambil resiko, mengadakan percobaan dan bertumbuh di dalam peranannya, mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri sendiri dalam menjalankan berbagai fungsi dalam peranannya tersebut. Meskipun di dalam pelaksanaannya tidak mudah sebab banyak factor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. (Desseler, 1998: 38).

Bernardin dan Russell (1993: 38), kinerja merupakan hasil yang di capai oleh fungsi atau jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang di maksud kinerja adalah hasil yang di capai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang sesuai dengan karakter yang telah di tentukan.

Kemudian As'ad (1991: 47), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang di capai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Selanjutnya, analisis tentang kinerja karyawan menurut Gomes (1995: 91), senantiasa berkaitan erat dengan dua criteria utama, yaitu:

1. kesediaan atau motivasi karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan
2. kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat di antara para peneliti. Namun dari beberapa definisi di atas, maka kinerja yang di maksud dalam penelitian ini adalah hasil yang telah di peroleh oleh karyawan berdasarkan standar yang berlaku untuk suatu pekerjaan yang di laksanakan dalam periode waktu tertentu.

2.2.16. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Dalam meningkatkan kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri, maupun faktor-faktor lainnya.

Sehubungan dengan itu, Payman Simanjuntak (1998:71) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan meliputi:

1. Kualitas dan kemampuan.

2. Sarana pendukung.

3. Supra sarana.

Sedangkan menurut Ravianto (2005:37) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Pendidikan

Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting kinerja.

2. Keterampilan

Makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik. Tenaga kependidikan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan pengalaman (experience) yang memadai.

3. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja.

4. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong karyawan senang bekerja dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan kinerja.

5. Manajemen

Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.

6. Kesempatan kerja dan berprestasi

Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penting sekali untuk diperhatikan karena factor tersebut merupakan peningkatan kualitas kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN

Adapun lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah pada KUD Karangploso yang berlokasi di Jl. Raya Ngijo Nomor 23 Karangploso Malang.

3.2. JENIS PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang cenderung disajikan dalam bentuk uraian peristiwa, penjelasan atau pembahasan data-data kualitatif yang ada, serta didukung data-data kuantitatif. Artinya bahwa penelitian ini bertujuan hanya menggambarkan fakta-fakta “apa adanya” tentang suatu variable, gejala ataupun keadaan, tanpa harus menguji hipotesis tertentu. Arikunto (2002: 71). Penelitian ini hanya berupaya melihat secara umum bagaimana efektifitas implementasi sistem insentif pada KUD Karangploso.

3.3. SUBYEK PENELITIAN

Penentuan subjek penelitian menggunakan model purposive sampling atau sampel bertujuan yaitu sampel yang dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan berdasarkan atas strata tetapi adanya tujuan tertentu (Arikunto,1998:117). Teknik ini bisaanya dilakukan karena beberapa pertimbangan antara lain karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak bisa mengambil jumlah sampel dalam jumlah besar.

Adapun sampel yang diambil peneliti sebanyak tiga kategori:

1. Manajer Personalia 1 orang
2. Karyawan KUD Karangploso 2 orang
3. Anggota KUD Karangploso 3 orang

Jadi sampel yang diambil oleh peneliti sebanyak 6 orang yang benar-benar mengerti perusahaan.

3.4. DATA DAN SUMBER DATA

Menurut Lofland dalam Moleong sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah

d. Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari pihak koperasi melalui wawancara mendalam. Data primer dalam penelitian ini adalah kata-kata atau ucapan dari informan yang berkaitan dengan implementasi sistem insentif dalam meningkatkan kinerja karyawan KUD Karangploso.

- e. Data sekunder yaitu sumber data diluar kata-kata dan tindakan yakni sumber tertulis. Dalam penelitian ini data skunder diperoleh dari pihak Manajer KUD Karangploso sebagai obyek penelitian. Data tersebut berupa sejarah singkat perusahaan, struktur

organisasi, catatan-catatan serta buku-buku yang sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif telah dikemukakan bahwa instrument utamanya atau instrumen kuncinya adalah peneliti itu sendiri (Murni, 2008:39). Namun, untuk megumpulkan data, peneliti masih memerlukan alat atau instrumen. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

1. Observasi

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan jalan terjadi partisipasi peneliti langsung dan sistematis yaitu dengan mendatangi lokasi di KUD Karangploso. Selain itu observasi juga digunakan untuk mengamati kondisi bangunan koperasi dan sarana prasarana yang ada di koperasi. Keterlibatan peneliti dalam pengamatan ini tergantung pada kebutuhan. Bisa secara pasif mulai dari melihat-melihat kondisi bangunan sarana-prasarana koperasi dan aktivitas pelayanan koperasi kepada anggota ,dll. Serta bisa secara aktif ikut melayani anggota tetapi jika dizinkan oleh pihak koperasi.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur , Menurut Arikunto (1993) dalam teknik ini mula-mula

peneliti menanyakan beberapa pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh meliputi semua variabel dengan keterangan yang mendalam. yang dilakukan kepada pengurus, karyawan dan anggota KUD Karangploso.

3. Dokumentasi

Metode ini digunakan peneliti untuk memperoleh data yang terkait dengan sejarah berdirinya koperasi, struktur organisasi, sarana dan prasarana, dan lain-lain dengan melihat dokumentasi koperasi.

3.6. TEKNIK ANALISIS DATA

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data. Dan hendaknya diuraikan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Moleong (2006:280) analisis data adalah suatu proses mengorganisasikan dan mengurutkan dalam pola, kategori, dan satu uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Menurut Wahid (2008:54) berikut adalah komponen-komponen analisis data yang diperlukan dalam penelitian ini:

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Hal ini memudahkan peneliti didalam mengumpulkan data karena dapat memberikan gambaran yang jelas.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan-lebih jauh menganalisis atukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian data tersebut.

3. Penarikan kesimpulan

Tahap ini merupakan proses yang mampu menggambarkan suatu pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi, dengan demikian analisa data yang dilakukan secara terus-menerus baik selama penelitian maupun sesudah pengumpulan data.

Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Peneliti yang berkompeten akan menangani kesimpulan-

kesimpulan itu dengan, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci, mengakar dan kokoh.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Berdirinya KUD Karangploso

Berdirinya KUD Karangpulosos dimulai dengan adanya kesadaran masyarakat, khususnya masyarakat Karangpulosos yang mempunyai banyak keinginan atau kebutuhan yang harus dipenuhinya, maka masyarakat berkeinginan untuk membentuk suatu badan atau organisasi bersama dengan mengusulkannya kepada pihak daerah setempat pada tingkat kecamatan.

Dari tujuan tersebut, pada tahun 1973 terbentuklah suatu Badan Usaha Unit Desa (BUUD). Seiring berkembangnya waktu, maka pada tanggal 18 Februari 1980 diubah menjadi KUD (Koperasi Unit Desa) yang berbadan hukum 4817/A/B 81 yang masih beranggotakan 1008 orang dan masih mempunyai tiga unit usaha, yaitu:

- a) Unit RMU (Penggilingan Padi)
- b) Unit Pengadaan pangan
- c) Unit Sapi Perah

Berdasarkan SK Menkop Bo.1335/KP tanggal 16 September 1985 mendapatkan klasifikasi sebagai KUD Karangpulosos lebih meningkatkan perannya dan ingin lebih berprestasi, maka pada tanggal 7 Maret 1990

berdasarkan SK.Menkop.No.181/KPTS/III/90 mendapatkan klasifikasi sebagai KUD Mandiri.

Setelah beberapa tahun berproduksi, badan hukum KUD Karangploso diperbarui menjadi 4817 A/BH/II/81. Pada tahun 1988 sampai dengan tahun 1998 KUD Karangploso mempunyai sepuluh unit usaha, yaitu Unit Pengadaan Pangan, Unit KCK, Unit RMU (Penggilingan Padi), Unit Distribusi, Unit Sapi Perah, Unit TRI, Unit Unggas, Unit Simpan Pinjam, Unit Supra Insus, dan Unit Pertokoan.

Akan tetapi pada tahun 1998 KUD Karangploso mengadakan efisiensi pada unit usaha yaitu dengan menggabungkan sepuluh unit yang ada menjadi tujuh unit usaha, yaitu Unit Sapi Perah, Unit Simpan Pinjam, Unit Pertanian, Unit Waserda, Unit Listrik, Unit Wartel, dan Unit RMU.

Di tahun 2002 KUD Karangploso mengadakan penggabungan pada tiga unit usaha yaitu unit wartel dan listrik menjadi unit jasa, sedangkan unit usaha waserda bergabung pada unit pertanian. Hal tersebut bertujuan untuk lebih efisiensi disektor tenaga kerja. Sekarang unit usaha tersebut sudah menjadi enam, yaitu Unit Sapi Perah, Unit Simpan Pinjam, Unit Pertanian, Unit Jasa, Unit RMU, dan Unit Toko.

Keenam unit usaha tersebut masih diolah dan berkembang sampai sekarang dengan anggota yang berjumlah kurang lebih sekitar 4.300 orang. Dengan berkembangnya setiap unit usaha terutama pada unit sapi perah, unit simpan pinjam dan unit pertanian, maka pengurus melalui rapat anggota menjadikan unit usaha tersebut sebagai unit otonom. Unit otonom

berhak untuk mengatur dan mengolah secara mandiri unit usahanya yang dipantau oleh manajer : rencana kerja, permodalan, manajemen, laporan tersendiri dengan tidak melepaskan hubungan organisator maupun manajemen usaha dengan induk atau KUD, sedangkan hubungan dengan pihak luar mengenai organisasi atau usaha dilakukan oleh KUD.

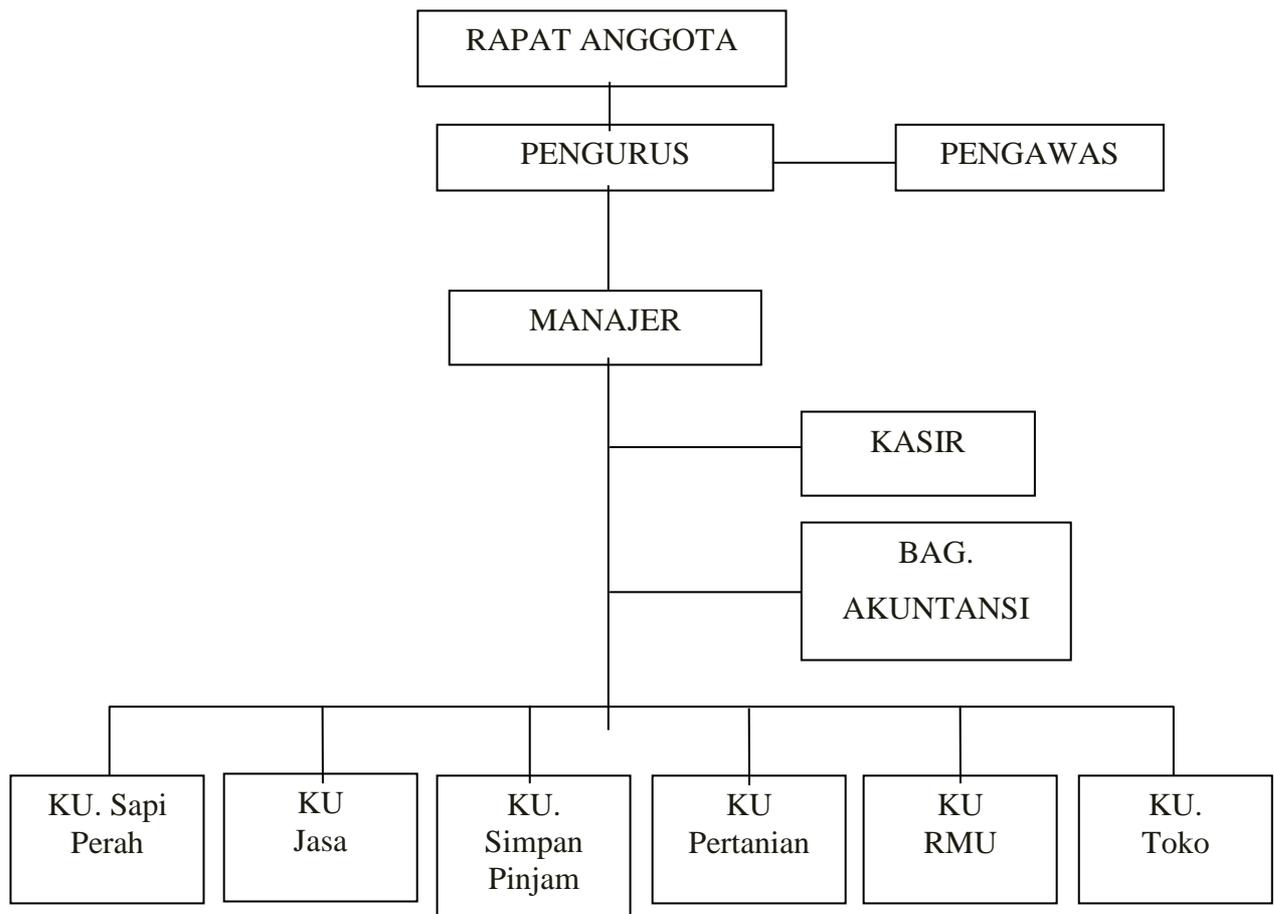
4.1.2. Visi dan Misi KUD Karangploso

Adapun visi dan misi dari KUD Karangploso yaitu mensejahterakan anggotanya dan mampu mengembangkan diri dengan meningkatkan eksistensi KUD sebagai koperasi unit desa yang membantu para petani dan peternak sapi perah dalam mengembangkan usahanya.

4.1.3. Struktur Organisasi

a. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi yang digunakan oleh KUD Karangploso yaitu menggunakan struktur organisasi garis dan staf, artinya otoritas antara atasan dengan bawahan terletak pada satu garis dimana semua keputusan ada ditangan pimpinan perusahaan dan kemudian staf sebagai control dan pemberi masukan-masukan. Berikut ini adalah gambaran struktur organisasi KUD Karangploso:



Sumber data : KUD Karangploso

Gambar 1: Struktur Organisasi KUD Karangploso

Adapun tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing bagian yaitu:

1. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam anggaran dasar. Rapat anggota menetapkan:

- a) Anggaran dasar
- b) Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi.

- c) Pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengawas.
- d) Merencanakan rencana kerja, rencana APB(Anggaran Pendapatan Belanja) Koperasi serta pengesahan laporan keuangan.
- e) Pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya.
- f) Pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha)
- g) Penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

2. Pengurus

Pengurus merupakan pemegangn kuasa rapat anggota. Pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Persyaratan untuk menjadi pengurus diatur dalam anggaran dasar. Masa jabatan pengurus paling lama adalah 5 tahun. Pengurus mempunyai tugas-tugas yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a. Mengelola operasi dan usahanya
- b. Mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana RAPBD koperasi.
- c. Menyelenggarakan rapat anggota.
- d. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- e. Menyelenggrakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.
- f. Memelihara daftar buku anggota dan pengurus.

Wewenang pengurus antara lain:

- a. Mewakili koperasi didalam dan diluar pengadilan.
- b. Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar.
- c. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan manfaat koperasi sesuai dengan tanggung jawab dan keputusan rapat anggota.

Sedangkan susunan kepengurusan KUD Karangplso yaitu:

- 1) Pengurus Pleno
 - Ketua Umum
 - Sekertaris
- 2) Pengurus Harian
 - Ketua I
 - Ketua II
 - Bendahara
3. Pengawas

Pengawas merupakan pendamping pengurus dalam mengawasi kegiatan operasional koperasi. Persyaratan menjadi pengawas pada prinsipnya sama dengan pengurus. Pengawas harus merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak yang tidak berkepentingan. Tugas pengawas antara lain yaitu:

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi.
- b. Membuat laporan tertulis tentang pengawasannya.

Sedangkan wewenang pengawas antara lain yaitu:

- a. Meneliti catatan ang ada pada koperasi
- b. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.

Sedangkan susunan kepengawasan KUD Karangploso, yaitu:

- a. Koordinator
- b. Anggota

4. Manajer

Manajer merupakan pemimpin pelaksana harian operasional koperasi untuk semua unit yang ada, baik unit otonom maupun unit non otonom dan juga sebagai pemegang jabatan tertinggi dari karyawan koperasi. Manajer juga mempunyai tugas-tugasn yang harus dilaksanakan, anatar lain yaitu:

- a. Melaksanakan tindakan pengamanan terhadap policy pengurus.
- b. Membuat laporan kepada pengurus setiap hari sabtu dengan menggunakan format tertentu.
- c. Memonitor pelaksanaan rencana kerja kegiatan unit-unit usaha.
- d. Meminta dan menerima laporan dari bagian unit atau karyawan.
- e. Mencari tambahan modal bersama dengan ketua dan bendahara.
- f. Mencairkan segala keuangan, baik berupa kredit maupun hasil usaha dengan persetujuan ketua.

- g. Pengamanan penyampaian kredit maupun pengembalian kredit.
- h. Membina alokasi keuangan antara unit usaha dengan kas atau bendahara agar bejalan secara efektif dan efisien

Manajer juga mempunyai wewenang, antara lain yaitu:

- a. Memberikan tugas kepada kepala unit atau karyawan dan mengarahkan serta mengevaluasi pelaksanaan tugas yang telah diberikan.
- b. Mengusulkan pengangkatan pegawai, peningkatan pendidikan dan keterampilan kepala bagian atau karyawan.
- c. Mengatur serta mengawasi kegiatan keuangan.

Sedangkan tanggung jawab manajer antara lain:

- a. Bertanggung jawab terhadap inventaris atau harta yang digunakan kegiatan usaha.
- b. Bertanggung jawab terhadap tertibnya alokasi keuangan dan administrasi keuangan sesuai peraturan yang ada.

5. Kasir

Kasir bertanggung jawab atas keluar masuknya uang kas atau SHU dari unit-unit otonom atau uang kas setoran setiap hari atau hari sabtu dari unit non otonom. Dimana semuanya harus dicatat dalam laporan keuangan secara jelas dan terperinci. Tugas kasir antara lain yaitu:

- a. Menyalurkan dan menerima keuangan koperasi.
- b. Membukukan semua transaksi keuangan koperasi.

c. Mencatat transaksi keuangan bergantian dengan bendahara yaitu pada waktu:

- Pagi hari bendahara ke kasir.
- Siang hari kasir ke bendahara.
- Sewaktu-waktu kasir menandatangani koperasi sebelum jamkerja.
- Membeikan uang kas kepada bendahara, jadi kasir tidak membawa atau menyimpan keuangan.

Wewenang kasir antara lain yaitu:

- a. Secara terpaksa kasir dapat menyerahkan transaksi keuangan kepada bendahara.
- b. Menandatangani bukti-bukti yang perlu ditanda tangani sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sedangkan tanggung jawab kasir, antara lain yaitu:

- a. Bertanggung jawab atas kelalaian yang menimbulkan kerugian koperasi menjadi tanggung jawabnya sendiri.
- b. Bertanggung jawab atas semua transaksi keuangan yang terjadi di koperasi beserta bukti-bukti yang ada.

6. Bagian Akuntansi

Bagian ini bekerjasama dengan bagian kasir dalam membuat laporan keuangan dan membantu semua karyawan dalam membuat buku-buku besar dan menyiapkan laporan keuangan setiap tahun sekali. Adapun tugas bagian akuntansi antara lain yaitu:

- a. Menyelenggarakan administrasi keuangan KUD
- b. Membuat buku-buku bantu
- c. Membuat dan menyiapkan laporan keuangan
- d. Melakukan pengawasan pada unit-unit otonom

Wewenang bagian akuntansi antara lain yaitu :

- a. Membina administrasi unit-unit usaha khususnya untuk unit bukan otonom
- b. Menganalisa keabsahan bukti-bukti keuangan memilih atau mensortir dan mengkoreksi bukti keuangan
- c. Meminta fasilitas yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan wewenang.

Sedangkan tanggung jawab bagian akuntansi yaitu:

- a. Bertanggung jawab atas administrasi dari seluruh unit usaha yang ada.
- b. Bertanggung jawab atas keabsahan laporan keuangan dan bukti-bukti keuangan yang telah dibuat.
- c. Bertanggung jawab atas inventaris dan pengamanannya termasuk peralatan bantu yaitu komputer dan lainnya.

7. Bagian Simpan Pinjam

Bagian ini mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kegiatan operasional simpan pinjam anggota. Kepala unit disini sekaligus merangkap tugas sebagai administrasi dan keuangan. Dalam pelaksanaannya dibantu satu orang karyawan lapangan, yaitu

melaksanakan kegiatan penagihan simpanan ataupun pinjaman kepada anggota yang bertempat di sekitar pasar Karangploso. Adapun tugas simpan pinjam ini yaitu:

- a. Mendeposisi pinjaman
- b. Menerima deposito
- c. Mencari modal
- d. Menerima dan menyimpan anggaran
- e. Membuat persetujuan biaya
- f. Membuat perencanaan kerja dan membuat laporan keuangan
- g. Melakukan eksekusi atau pelanggaran atas jaminan nasabah

Wewenang unit simpan pinjam antara lain yaitu:

- a. Menentukan besarnya pinjaman bagi calon nasabah
- b. Menentukan prosedur peminjaman dan pelunasan kredit
- c. Mengusulkan program-program pelunasan pemberian kredit

Sedangkan tanggung jawab unit simpan pinjam yaitu:

- a. Bertanggung jawab atas suksesnya pengelolaan unit simpan pinjam
- b. Bertanggung jawab atas asset yang berupa perputaran kredit dan pelunasannya.

8. Bagian Unit Jasa

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dari unit jasa berupa unit PLN dan unit wartel. Unit PLN disini bekerja sama dengan PLN dan Bukopin. Sedangkan pembayarannya tidak hanya untuk

daerah Malang, tetapi juga seluruh daerah di Jawa Timur secara online.

Adapun tugas unit jasa antara lain yaitu:

- a. Berupaya unit berjalan secara efektif dan efisien.
- b. Bekerja sama dengan pihak PT.PLN (Persero) dan PT.Telkom untuk memberikan jasa komunikasi, pembayaran rekening listrik dan pengaduan pelanggan.
- c. Menerbitkan pembukuan termasuk buku kas pembantu
- d. Membuat laporan keuangan unit kepada manajer yang tembusannya kepada pengurus setia hari sabtu dengan format tertentu.
- e. Mengatur kelengkapan administrasi unit jasa.

Wewenang jasa antara lain yaitu:

- a. Menegur karyawan yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya
- b. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan unit jasa.
- c. Menentukan prosedur pembayaran rekening listrik bulanan.

Sedangkan tanggung jawab unit jasa yaitu:

- a. Bertanggung jawab terhadap suksesnya pengelolaan unit jasa.
- b. Bertanggung jawab atas inventaris dan pengamanannya.
- c. Bertanggung jawab terhadap pelayanan pembayaran rekening listrik dan pemakai jasa wartel.
- d. Bertanggung jawab atas setoran pembayaran rekening kepada pihak PT.PLN.

- e. Bertanggung jawab atas setoran atau prosentase pembagian keuntungan.

9. Bagian Unit Sapi Perah

Bagian ini mempunyai tanggung jawab penuh terhadap lancarnya kegiatan dari unit ini, karena unit sapi perah termasuk unit otonom yang mendukung untuk memajukan koperasi. Unit sapi perah mempunyai beberapa tugas, yaitu:

- a. Mengetahui dengan pasti jumlah dan tempat peternak.
- b. Melakukan pencatatan sapi perah dan mutasi beserta alasannya.
- c. Membuat penjadwalan penyuluhan kepada anggota peternak sapi perah.
- d. Menerima penjualan susu dari anggota atau peternak.
- e. Menyalurkan penjualan susu ke pasaran umum maupun ke pabrik.
- f. Mengadakan pembukuan harian unit sapi perah termasuk buku kas pembantu.
- g. Meningkatkan unit sapi perah semaksimal mungkin, secara efektif dan efisien.
- h. Membuat laporan keuangan selama satu bulan sekali kepada manajer.

Wewenang unit sapi perah antara lain yaitu:

- a. Mengangkat dan memperhatikan karyawan unit sapi perah.
- b. Menentukan prosedur pembayaran pendapatan peternakan anggota.
- c. Menentukan program-program kegiatan yang ada di unit sapi perah.

d. Meminta fasilitas yang digunakan dalam kegiatan unit sapi perah.

Tanggung jawab unit sapi perah antara lain yaitu:

- a. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan sapi perah.
- b. Bertanggung jawab atas administrasi unit sapi perah.
- c. Bertanggung jawab atas inventaris sapi perah dan pengamanannya.

10. Bagian Unit Pertanian

Unit pertanian ini mempunyai tanggung jawab terhadap pengelolaan unit pertanian dan penjualan bibit pertanian maupun penjualan pupuk. Tugas pertanian antara lain yaitu:

- a. Memonitor dan membina kelompok tani
- b. Berupaya memasukkan gabah atau beras kedolog semaksimal mungkin.
- c. Membuat buku perongkosan tersendiri.
- d. Mengatur hal-hal lain yang berhubungan dengan pengembangan usaha pertanian.
- e. Membuat neraca unit pada saat diperlukan.
- f. Menjual bibit dan pupuk pertanian.

Wewenang unit pertanian antara lain yaitu:

- a. Menegur karyawan yang kurang baik dalam pekerjaannya.
- b. Menentukan prosedur atau program kerja untuk setiap sub unit yang ada.
- c. Menentukan jumlah gabah atau beras yang akan dikirim kedolog.
- d. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan unit pertanian.

Tanggung jawab unit pertanian antara lain yaitu:

- a. Bertanggung jawab terhadap suksesnya pengelolaan unit pertanian.
- b. Bertanggung jawab atas administrasi unit pertanian.
- c. Bertanggung jawab atas kredit petani (KUT) tepat pada waktunya

11. Bagian Unit RMU

Unit ini mempunyai tanggung jawab terhadap kegiatan operasional di RMU atau di penggilingan padi. Kepala unit dibantu seorang karyawan untuk membuat administrasi atau pembukuan dan keuangannya. Adapun tugas dari unit ini antara lain yaitu:

- a. Membuat administrasi pencatatan buku harian yang meliputi buku kas harian, buku ongkos RMU, buku catatan suku cadang yang diganti.
- b. Membuat laporan kegiatan RMU kepada manajer, tembusan pengurus tiap hari sabtu dengan format tertentu.
- c. Berupaya unit RMU berjalan secara efektif dan efisien.
- d. Membuat neraca unit pada saat diperlukan.

Wewenang unit RMU antara lain, yaitu:

- a. Menentukan besarnya ongkos setiap penggilingan dengan persetujuan ketua umum.
- b. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan RMU.

Tanggung jawab unit RMU antara lain, yaitu:

- a. Bertanggung jawab terhadap suksesnya pengelolaan unit RMU.

- b. Bertanggung jawab atas kelancaran ongkos baik proses bakul maupun umum.
- c. Bertanggung jawab atas perawatan lantai jemur dan tempat lokasi RMU.

b. Jumlah Anggota

1. Anggota KUD “KARANGPLOSO” tersebar di sembilan desa :

No.	Desa	Tahun 2009
1.	Girimoyo	254
2.	Ngijo	348
3.	Kepuharjo	228
4.	Bocek	757
5.	Ngenep	797
6.	Donowarih	657
7.	Tawangargo	455
8.	Ampeldento	273
9.	Tegalgondo	304
		4.073

2. Aktifitas Anggota dan Calon Anggota yang dilayani :

No.	Kegiatan Usaha	Tahun 2009
1.	Simpan pinjam	788
2.	Sapi perah	449
3.	Pertanian	38
4.	RMU	70
5.	Jasa	13.012
6.	Pertokoan	375
7.	TRI	203
8.	Agribis	62

3. Kelompok Anggota:

No.	Kelompok Usaha	Tahun 2009
1.	Simpan Pinjam	3
2.	Sapi perah	20
3.	Pertanian	38
4.	TR (Tebu Rakyat)	8
5.	Program Agribis	(2)
6.	BKWK	1

Keterangan :_Kelompok Pertanian dan kelompok TR wilayah Manggisari dirangkap oleh Sdr. Suwito.

4. Jam dan Hari Kerja.

Untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan KUD Karangploso, maka ditetapkan adanya jam kerja sebagai berikut:

- Hari Senin – Kamis : Jam 08.00-14.00 WIB
- Istrahat : Jam 11.30-12.00 WIB
- Hari Jum'at : Jam 07.30-11.00 WIB
- Hari Sabtu : Jam 07.30-13.00 WIB
- Istirahat : Jam 11.30-12.00 WIB

Untuk hari kerja KUD ditetapkan hari kerja bagi karyawan kantor dan karyawan lapangan adalah hari Senin sampai dengan Sabtu. Sedangkan untuk hari Minggu dan hari besar libur. Khusus untuk karyawan unit sapi perah untuk jam kerja berlaku sistem shif.

d. Kepengurusan :

- 1) Pengurus periode (2008 – 2010) :
 - a. Ketua Umum : H. Soedarno. SP. MM
 - b. Ketua I : Kusyanto
 - c. Ketua II : H. Abdul Rochman
 - d. Sekretaris : Abdul Mujib
 - e. Bendahara : H. Muhamad Thoyib.
- 2) Pengawas :
 - a. Kordinator : Subari(Masa bakti 2006 – 2008)
 - b. Anggota : Suyono(Masa bakti 2007 – 2009)
 - c. Anggota : M. Ridwan(Masa Bakti 2008 – 2010)

e. Job Description pengurus KUD Karangploso

Adapun Tugas Pengurus KUD Karangploso adalah sebagai berikut:

1. Ketua Umum
 - a. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas anggota Pengurus dan Manager.
 - b. Melaksanakan pengendalian organisasi dan usaha berdasarkan peraturan yang berlaku.
 - c. Memimpin rapat-rapat
 - d. Menandatangani surat keputusan, Surat Perjanjian, Surat Keluar dan surat-surat lain beserta sekretaris.
 - e. Mendisposisi surat masuk.

- f. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha Sapi Perah
2. Ketua II
- a. Mengembangkan organisasi koperasi
 - b. Memperkuat kelembagaan
 - c. Membentuk dan membina kelompok usaha dan kelompok organisasi anggota
 - d. Mengkoordinasikan terwujudnya buku simpanan anggota dan Kartu Tanda Anggota (KTA)
 - e. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditandatangani
 - f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.
3. Ketua III
- a. Mengembangkan organisasi koperasi.
 - b. Memperkuat kelembagaan.
 - c. Membentuk dan membina kelompok usaha dan kelompok organisasi anggota.
 - d. Mengkoordinasikan terwujudnya buku simpanan anggota dan Kartu Tanda Anggota.
 - e. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditanda-tangani.

f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

4. Sekretaris

a. Mendampingi ketua dalam kegiatan rapat-rapat dan mencatat seluruh hasil keputusannya dalam buku notulen rapat dan Berita Acara Rapat bila diperlukan.

b. Membina rumah tangga kantor.

c. Mempereriapkan bahan-bahan rapat pengurus, Rapat Anggota atau rapat dengan pihak lain.

d. Melaksanakan surat menyurat baik kedalam maupun keluar organisasi koperasi.

e. Menghimpun arsip surat keluar/masuk dan segala dokumen, stempel serta buku-buku organisasi untuk dipelihara dengan tertib dan teratur.

f. Bersama ketua menandatangani surat-surat.

g. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha Simpan Pinjam.

h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

5. Bendahara

a. Merencanakan Anggaran Belanja Koperasi bersama Manajer/Kepala bagian keuangan.

- b. Bersama-sama ketua dan manajer menggali permodalan Koperasi.
 - c. Mengendalikan keuangan/anggaran koperasi dan menyesuaikan dengan rencana Anggaran pada tahun berjalan.
 - d. Bersama-sama Ketua dan Manajer menanda tangani laporan keuangan dan semua bukti-bukti pengeluaran kas diatas batas kewenangan manajer.
 - e. Membina dan mengawasi penyelenggaraan administrasi keuangan Koperasi.
 - f. Mengkoordinir penagihan piutang Koperasi
 - g. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap Unit Usaha Angkutan.
 - h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Ketua I atau Organisasi.
- f. Keanggotaan pada koperasi Skunder :**
- 1. GKSI Jawa Timur
 - 2. Puskud Jatim
 - 3. Kosbit Jatim
 - 4. KJOB “ Tiga Roda “
 - 5. KP KUD Malang.
 - 6. KJA “ Soca Bhaskara “
 - 7. Dekopinda Kabupaten Malang (lembaga koperasi non skunder)

g. Hubungan Keluar :

1. PT. Nestle Indonesia dalam hal penjualan susu segar.
2. PT. Bogasari dalam hal pengadaan Wheat pollard.
3. Dolog Sub Divre V dalam hal Pengadaan Gabah dan beras.
4. KUD dengan PLN tentang pembayaran rekening listrik.
5. PT. Bank Mandiri Program KKP-E dan pengadaan pangan.
6. PT. Bank Jatim Program Agrobis.
7. PG. Kebon Agung Malang, Penggilingan Tebu Rakyat.
8. Pemerintah Kabupaten Malang, melalui Prgram Pengadaan Sampah menjadi Pupuk Organik.
9. Distributor PT. ACR dan PT. GCS tentang pengadaan pupuk bersubsidi.
10. Tim 5 dalam pengadaan pupuk untuk Tebu Rakyat.

4.4.4. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha

Saat ini KUD Karangploso mempunyai enam unit usaha, yaitu:

a. Unit Usaha Sapi perah (Saper)

Sifat produksi dari Unit ini adalah produksi masa yang bersifat terus menerus, yang berarti memproduksi untuk kepentingan sejumlah besar pembeli tanpa disesuaikan dengan keinginan khusus pembeli.

b. Unit Usaha Simpan Pinjam

Unit simpan pinjam ini memeberikan pinjaman bagi anggota dan non anggota KUD Karangploso. Adapun jenis pinjaman antara lain yaitu:

- Pinjaman musiman (unit pertanian)
- Pinjaman 10 hari sekali (unit sapi perah)
- Pinjaman perbulan (non anggota)

c. Unit Pertanian

Hal-hal yang dilakukan pada unit pertanian yaitu:

- Penjualan gabah atau beras ke Bulog
- Penjualan bibit dan pupuk pertanian

d. Unit RMU

Hal-hal yang dilakukan pada unit RMU yaitu:

- Penggilingan padi/jagung.

Jasa ini digunakan untuk anggota KUD dan masyarakat sekitar.

- Usaha pengadaan

Kerjasama KUD dengan Bulog dalam mengadakan transaksi jual beli padi dan jagung yang kemudian diolah/digiling untuk menghasilkan beras yang kemudian dijual kepada toko-toko sekitar KUD Karangploso.

- Penjualan sekam

e. Unit Usaha Jasa

Pada unit usaha ini melayani:

- Pembayaran listrik
- Jasa penjualan rekening
- Jasa komunikasi (wartel)
- Pengaduan pelanggan

Jasa-jasa tersebut berlaku bagi seluruh masyarakat.

f. Unit Toko

Pada unit toko ini yang dijual adalah bahan-bahan kebutuhan pokok dan juga makanan-makanan ringan.

Selain itu KUD Karangploso juga melakukan kegiatan-kegiatan lain untuk mendukung lancarnya kegiatan tersebut. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan yang terbagi dalam kelompok-kelompok antara lain yaitu:

1) Produk

- Susu Sapi
- Pemberian pinjaman/kredit
- Jasa wartel
- Jasa penggilingan jagung/padi
- Penjualan pupuk
- Pembayaran listrik

2) Harga

- Penetapan harga sesuai dengan harga pasar
- Penetapan harga susu sapi kepada peternak
- Harga jual susu sapi ke pasaran umum baik pada loper, maupun masyarakat umum ditetapkan berdasarkan harga yang berlaku di pasar.

3) Promosi

- Penyuluhan

- Pemberian kalender
 - Pemberian cap nama KUD pada karung pakan ternak dan plastik beras/pupuk.
- 4) Distribusi
- Loker pelayanan
 - Penggilingan padi
 - Penampungan

4.5. Pembahasan Hasil penelitian

A. Sistem Insentif pada KUD Karangploso

Insentif merupakan imbalan yang diberikan pada karyawan karena mempunyai prestasi yang diharapkan oleh perusahaan, pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi. Oleh sebab itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Jadi dapat dikatakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk perangsang yang diberikan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan kemampuan yang optimal dan mengarahkan karyawan pada perilaku yang diinginkan perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan. Pemberian insentif sangat tergantung pada kebijaksanaan perusahaan dan prestasi yang dicapai masing-masing karyawan.

Sebagaimana sistem insentif yang diberikan oleh KUD Karangploso bahwasannya sistem insentif yang diberikannya adalah berupa:

1. Bonus

Bonus diberikan KUD kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi terlampaui. Dan dalam melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari dua bentuk. *Pertama*, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkan itu. *Kedua*, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Mujib :

”Bonus yang diberikan kepada karyawan tergantung dari tingkat produksi yang dihasilkan, apabila dalam memproduksi mencapai hasil yang lebih maka bonus juga akan banyak, dan apabila dalam memproduksi rendah atau dibawah rata-rata bonus juga akan turun.” (wawancara pada tanggal 24 Agustus 2010)

Tabel 1. Daftar Bonus karyawan KUD Bulan Agustus 2010

Periode	Volume NI	Bonus TPC	Bonus Volume	Bonus TS	Jumlah
21-31/06/10	98,950	1,385,300	(512,190)	222,638	1,095,748
01-10/07/10	97,860	1,370,040	(323,087)	88,074	1,135,027
11-20/07/10	99,970	899,930	231,503	(44,987)	1,086,44
Total	296,780	3,655,270	(603,774)	265,725	3,317,221

Sumber: Keuangan KUD Karangploso

Pada KUD Karangploso ini pemberian bonus tergantung dari tingkat produksi sapi perah apabila dalam tingkat produksi mencapai 90% maka bonus yang diberikan adalah 50%, dan apabila tingkat produksi mencapai 75% maka bonus yang diberikan adalah 35% dari hasil produksi susu sapi perahan.

Kendala yang dihadapi KUD Karangploso dalam pemberian insentif selama ini baik-baik saja tidak ada kendala apapun. Seperti halnya yang diungkapkan oleh bapak Agus:

”Dalam hal pemberian Insentif, upah maupun gaji pada KUD ini baik-baik saja dan lancar-lancar saja. Tidak ada kendala satu pun meskipun dalam pemberiannya kadang telat.” (wawancara pada tanggal 24 Agustus 2010)

Dengan demikian jelaslah bahwasanya sistem insentif yang diberikan kepada karyawan, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat kelompok, termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem insentif. Hanya saja karena setiap bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, dan penting diyakini terlebih dahulu bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul.

2. *Piece Work*

Piece work adalah salah satu teknik yang digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan

karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Dasar perhitungannya adalah bahwa semakin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, maka semakin tinggi pula insentif yang diterimanya.

Tapi pada KUD Karangploso sistem ini belum bisa diterapkan karena tidak semua jenis pekerjaan disana dinyatakan dalam bentuk unit produksi. Sebagai mana yang diungkapkan oleh bapak Agus:

”untuk sistem insentif yang berupa *piece work* ini belum bisa diterapkan mbak, sebenarnya ada namun disini tidak semua jenis pekerjaan dinyatakan dalam bentuk unit.” (wawancara pada tanggal 24 agustus 2010)

Dalam hal ini dimungkinkan bahwasannya para karyawannya terikat pada norma-norma kerja kelompok dimana ia menjadi anggota. Artinya, mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkannya karena ia terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok yang bersangkutan.

3. Komisi

Komisi merupakan gaji pokok yang penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan dalam melaksanakan tugas.

Pada KUD Karangploso sistem insentif yang berupa komisi ini tidak diberikan kepada karyawan, karena dimungkinkannya pendapatannya masih kurang apabila diberikan untuk komisi.

B. Implementasi Sistem Insentif

Guna untuk lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi karyawan organisasi/perusahaan. Dan dengan sistem insentif atau sistem imbalan tersebut dimaksudkan sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas "sumbangannya" kepada organisasi/perusahaan yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya.

Dalam hal ini sistem insentif yang hanya bisa dilaksanakan oleh KUD Karangploso adalah hanya berupa bonus. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Agung selaku manajer KUD Karangploso

"gini ya mbak untuk sistem insentif yang dilakukan hanya berupa bonus, untuk komisi dan *piece work* belum bisa diterapkan, alasannya karena pendapatan yang dihasilkan masih dibawah rata-rata. Oleh karena itu hanya bonus saja yang bisa diterapkan pada KUD ini. Mungkin saja apabila pendapatan sudah mencapai rata-rata insyaAllah akan diberlakukannya komisi dan *piece work*." (wawancara pada tanggal 24 Agustus 2010)

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwasannya dalam pengimplementasian sistem insentif pada KUD ini sangat memacu karyawan untuk mendapatkan tambahan pendapatan atas suatu prestasi yang dicapai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh pak Mujib:

"Bahwasannya di KUD ini sistem insentif merupakan tambahan atas suatu pencapaian prestasi kerja yang melebihi target dengan memperhitungkan proses prolehan prestasi tersebut." (wawancara pada tanggal 19 Juli 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Agung selaku manager KUD Karangpoloso:

”Di KUD Karangpoloso insentif karyawan diberikan untuk memacu pencapaian target yang ada khususnya diunit sapi perah dengan sasaran perbaikan TPC dan TS, dan lossing volume.” (wawancara pada tanggal 19 juli 2010)

Tabel 2. Daftar pembagian Insentif KUD Karangpoloso

No	Nama	Jabatan	Jumlah Rupiah
1	Ir. Edy Priyo susetyo	Ka. Unit	175.000
2	Atim Khotimah	Kasir	100.000
3	Dewi Miftahul Huda	Administrasi	75.000
4	Dian Nurhayati	Administrasi	75.000
5	Maschul Chamim	Keswan	100.000
6	Guritno	Keswan	100.000
7	Hery S	Keswan	100.000
8	Yanto	Penampung	210.000
9	Pani	Penampung	210.000
10	Farid	Penampung	150.000
11	Sukiyan	Penampung	235.000
12	Agus Salim	Penampung	250.000
13	Sukaryanto	Penampung	250.000
14	Khoirul	Penampung	225.000
15	Takad	Penampung	150.000
16	Nurul Nawaika	Penampung	200.000
17	Saiful	Sopir	150.000
18	Edy Santoso	Penampung	250.000
19	Mulyono	Keamanan	75.000
20	Zainul	Penampung	250.000
21	Bambang	Penampung	225.000
22	Aziz	Penampung	225.000
23	Fatoni	Penampung	250.000
24	Afid	Penampung	225.000
25	Ali Maksum	Penampung	250.000
26	Saidi	Penampung	225.000
			4.730.000

Sumber: Dokumentasi LPJ KUD Karangpoloso

Aplikasinya dari tabel diatas adalah ada penetapan target manajemen didalam pencapaian TS dan TPC, dan bilamana dapat dilampaui maka 50 % dari pendapatan lebih dari target TPC dan 70 % dari pendapatan lebih target TS dan Volume. Diberikan kepada karyawan dengan memperhatikan upaya masing-masing karyawan.

Dalam islam sistem insentif adalah merupakan suatu iltizam (tanggung jawab) dalam bentuk janji memberikan upah tertentu secara sukarela terhadap orang yang berhasil melakukan perbuatan atau memberikan jasa yang belum pasti dapat dilaksanakan atau dihasilkn dengan yang diharapkan. (Baqir, 2007:88). Sebagaimana firman Allah dalam surat Yusuf ayat 72

قَالُوا نَفَقْدُ صُوعَ الْمَلِكِ وَلَمَن جَاءَ بِهِ حَمْلٌ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٧٢﴾

Artinya: “penyeru-penyeru itu berkata: "Kami kehilangan piala Raja, dan siapa yang dapat mengembalikannya akan memperoleh bahan makanan (seberat) beban unta, dan aku menjamin terhadapnya". (QS. Yusuf:72)

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwasannya upah atau hadiah yang diberikan kepada seseorang karena orang tersebut mengerjakan atau melaksanakan suatu pekerjaan maka ia berhak untuk mendapatkan imbalan atau ganjaran.

C. Sistem Penggajian/Pengupahan Karyawan KUD Karangploso

Sistem pemberian gaji/upah pada KUD Karangploso ini adalah:

1. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah gaji yang ditetapkan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan dari kompetensi pekerja itu sendiri. Gaji pokok ini bersifat tetap, tidak boleh turun atau dipotong.

2. Tunjangan Jabatan

Tunjangan jabatan adalah tunjangan yang diberikan kepada para pekerja yang memiliki jabatan tertentu yang diatur dalam PP. Jadi pada dasarnya setiap orang yang memiliki jabatan berhak atas tunjangan jabatan. Tunjangan ini diberikan kepada manager, sekretaris, bendahara dan staff yang berhak mendapatkannya.

3. Tunjangan Fungsi

Tunjangan fungsi adalah tunjangan yang terkait fungsi pekerjaan dan bukan jenjang.

4. Tunjangan Operasional

Tunjangan operasional adalah tunjangan yang hanya diberikan kepada anggotanya yang berstatus sebagai pegawai tidak tetap. Sedangkan yang PNS tidak mendapat tunjangan operasional lagi.

5. Tunjangan Perbaikan

Tunjangan perbaikan adalah tunjangan yang diberikan kepada pimpinan dan anggotanya untuk menambah produktivitas. Untuk ini diberikan kepada karyawan bagian sapi perah.

Tabel 2. Daftar gaji karyawan KUD Karangploso Bulan Juli 2010

No	Nama	jabatan	Pendapatan yang diterima				Tunjangan Perbaikan	Jumlah diterima	
			Gaji Pokok	T. Jabatan	T. Fungsi	Oprasional			Jumlah
1	Ir. Edy Priyo S	Ka. Unit	650.000	300.000	75.000	250.000	1.475.000	1.475.000	
2	Atim Khotimah	Kasir	650.000		125.000	200.000	975.000	975.000	
3	H. Maschul H	Pms / Ins	1.000.000	150.000		125.000	1.275.000	1.275.000	
4	Guritno	Pms / Ins	600.000		75.000	150.000	825.000	75.000	900.000
5	Pani	Staf PM	650.000			200.000	850.000	60.000	900.000
6	Yanto	Staf PM	650.000	125.000		200.000	975.000		975.000
7	Takad	Staf PM	700.000			100.000	800.000	40.000	640.000
8	Dewi Miftahul H	Staf adm	840.000		100.000	150.000	1.090.000		1.090.000
9	Dyah Nur Hayati	Staf adm	650.000			175.000	825.000	75.000	900.000
10	Farid Syamsudin	Staf PM	650.000		50.000	150.000	850.000	25.000	875.000
11	Sukiyan	Staf PM	525.000		175.000	200.000	900.000	80.000	980.000
12	Agus Salim	Staf PM	480.000	125.000		100.000	705.000	109.000	814.000
13	Sukaryanto	Staf PM	500.000	125.000		150.000	775.000	95.000	870.000
14	Nurul Nawaika	Staf PM	500.000	75.000	125.000	125.000	825.000	15.000	840.000
15	Khoirul Anfal	Staf PM	490.000	100.000		150.000	740.000	75.000	815.000
16	Saiful	Sopir	436.000		50.000	150.000	636.000	75.000	771.000
17	Bambang S	Sopir	525.000	100.000	100.000	100.000	825.000	60.000	885.000
18	Edy Santoso	Laborat	470.000	125.000		200.000	795.000	50.000	845.000
19	Ikhwan Fatoni	Laborat	420.000		100.000	200.000	720.000	70.000	790.000
20	Zainul	Staf PM	450.000		100.000	175.000	725.000	80.000	805.000
21	Abd. Aziz	Staf PM	607.500		100.000	200.000	907.500	60.000	967.500

22	M. Afidianto	Staf PM	405.000		50.000	200.000	655.000	30.000	685.000
23	Ali Maksum	Staf PM	380.000		50.000	155.000	585.000		585.000
			13.428.500	1.225.000		3.805.000	19.733.500	1.064.000	20.797.500

Sumber: Laporan Keuangan KUD Karangploso

Dalam sistem penggajian/pengupahan yang dilakukan oleh KUD

Karangploso adalah:

”Penggajian didasarkan pada 2 hal pokok yaitu Lama kerja yang dihitung menjadi golongan menentukan gaji dasar/pokok dan penempatan yang menentukan tunjangan operasional. Selain itu ada 2 hal yang dapat menambah total take home para karyawan yaitu Jabatan dan kinerja.” (Wawancara dengan pak agus pada tanggal 31 Juli 2010)

Sistem penyusunan penggajian pada KUD ini mengacu kepada prinsip-prinsip skala gaji Pegawai Negeri Sipil yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan KUD. Hasil observasi peneliti menyatakan bahwa dalam upaya memberikan gaji dan upah kepada karyawan, manajer mengusahakan tingkat gaji sama dengan perusahaan-perusahaan negeri lainnya, walaupun dalam hal ini adalah hanya sebuah koperasi.

Hal ini juga dituturkan oleh pak Agung selaku manager KUD

Karangploso:

“Dalam sistem penggajian diupayakan semua komponen penerimaan upah/gaji karyawan setidaknya sama dengan UMK, dan perusahaan-perusahaan lainnya.” (Wawancara dengan pak eko pada tanggal 18 Juli 2010)

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh bapak mujib yaitu:

“UMK kabupaten dijadikan acuan minimal pembayaran upah secara rata-rata seluruh komponen penerimaan gaji.” (wawancara pada tanggal 31 Juli 2010)

Hal ini sesuai dengan syariat islam bahwasannya tidak membiarkan upah berada dibawah tingkat minimum yang ditetapkan berdasarkan kebutuhan kelompok pekerja dan juga telah membenarkan

agar tidak membiarkan adanya upah melebihi tingkat tertentu yang ditentukan berdasarkan prestasi kerjanya. Sebagaimana diketahui betapa pentingnya menanyakan upah bagi mereka yang setidak-tidaknya yang dapat memenuhi kebutuhan pokok mereka agar tercipta keadilan dan pemerataan, disamping itu untuk menunjang efisiensi kerja mereka, yaitu menjaga upah agar tetap berada pada batas-batas kewajaran. (Rahman,1995:155)

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikaitkan dengan surat Yasin ayat 54

﴿٥٤﴾ فَالْيَوْمَ لَا تُظَلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَلَا تُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Maka pada hari itu seseorang tidak akan dirugikan sedikitpun dan kamu tidak dibalasi, kecuali dengan apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. Yasiin: 54)

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa seseorang yang melakukan sesuatu pekerjaan akan memperoleh imbalan sesuai apa yang dilakukannya. Oleh karena itu menjadi kewajiban bagi setiap majikan untuk membayar dengan upah yang sesuai dan cukup kepada para pekerjanya agar mereka dapat menikmati kehidupan yang menyenangkan.

Dalam hal ini sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil ada tiga macam sistem penggajian, yaitu:

1. System Skala Tunggal

Dalam system skala tunggal gaji yang sama diberikan kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memeperlihatkan sifat pekerjaan yang kurang memperlihatkan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tanggung jawab itu. Dalam sisitem ini hanya terdapat satu skala untuk menghargai bermacam-macam dasar pendidikan (umum dan kejuruan).

2. Sistem Skala Ganda

System skala ganda adalah system penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan hanya didasarkan pada pangkat, tetapi juga pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu.

3. System Skala Gabungan

System skala gabungan adalah system penggajian yang merupakan perpaduan antara system skala tunggal dan system skala ganda.

Dalam sisitem skala gabungan besarnya gaji pokok Pegawai Negeri yang berpangkat sama ditentukan sama pula. Sebagaimana dalam hadis yang diriwayatkan oleh Abu Dzar bahwa Rosulullah SAW Bersabda yang artinya *“mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka dibawah asuhanmu, sehingga barang siapa mempunyai saudara dibawah asuhannya, maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri), dan tidak membebankan pada mereka dengan*

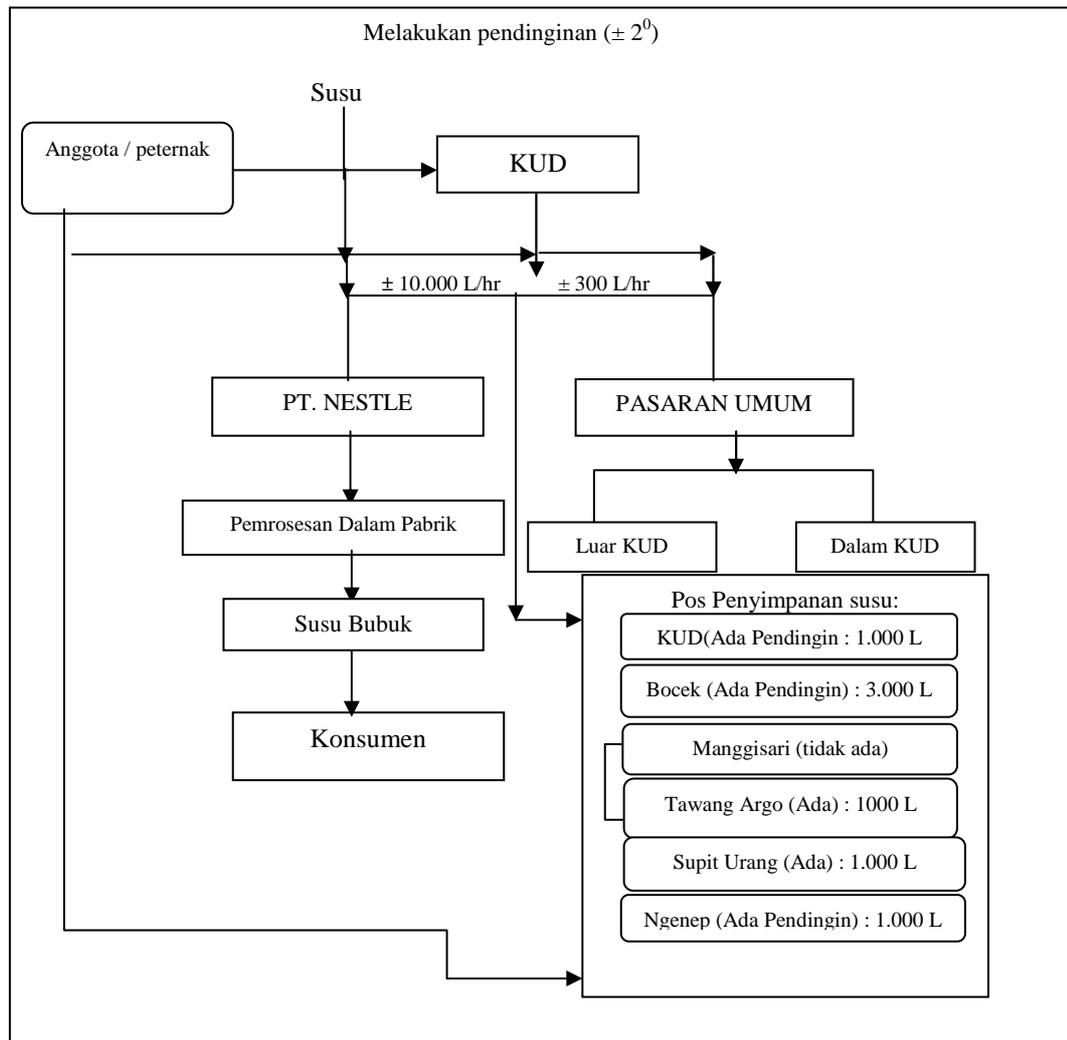
tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebankannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah kamu membantu mereka (mengerjakannya).”(HR. Muslim). Disamping itu diberikann tunjangan kepada pagawai negeri yang memikul tanggung jawab yang berat, mencapai prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengarahan tenaga secara terus menerus.

Pada KUD Karangploso ini system penggajiannya dilakukan 3x selama 1 bulan yaitu pada tanggal 10, tanggal 20 dan tanggal 30. Yaitu dengan pembayaran 10 hari setelah pengiriman susu. Sebagaimana hasil wawancara dengan pak Edy:

”Penggajian di KUD ini lain dari pada yang lain mbak karena mengikuti alur produksi susu, untuk unit sapi perah dilakukan 3x penggajian dalam 1 bulan.” (wawancara pada tanggal 2 Agustus 2010)

Kegiatan pada unit saper ini meliputi kredit sapi perah, pelayanan kesehatan, inseminasi buatan, pengadaan makanan ternak, penampungan dan pemasaran. Unit ini mengelola pakan ternak yang berfungsi untuk meningkatkan produksi susu dan kualitas susu.

Unit sapi perah ini 90% produksi disetorkan pada PT. Nestle Indonesia Pasuruan dan 10% sisanya dipasarkan kepasar umum (anggota dan masyarakat umum). Adapun alur perputaran pemasaran unit ini yaitu:



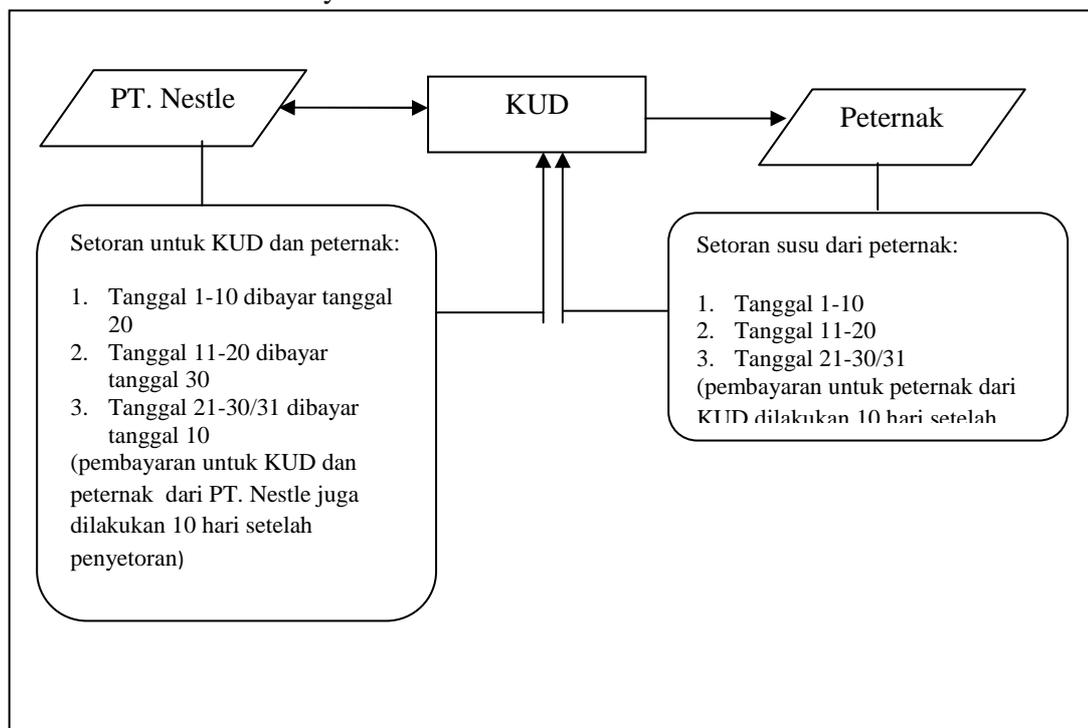
Sumber: Profil KUD Karangploso

Pada alur pemasaran susu diatas, anggota/peternak susu mempunyai sapi dengan jumlah 990 ekor harus memproduksi susu sapi segar ± 10.300 L/hari dimana 10.000 L untuk disetorkan pada PT. Nestle sedangkan sisanya yaitu ± 300 L untuk dijual di pasaran umum. Dimana di pasaran umum ini dijual di dalam KUD dan juga diluar KUD. Susu yang sudah diproduksi dan didinginkan akan dikirim ke PT. Nestle menggunakan alat pengangkut Truk Transfer Tank yang kemudian oleh

PT.Nestle akan diproduksi dan diolah menjadi susu bubuk yang siap dipasarkan. Selain itu alur pembayaran yang dilakukan pun berbeda dengan pembayaran gaji yang bisaanya diberikan 1x dalam sebulan. Dalam pembayaran susu ini dalam 1 bulan dilakukan 3x bayaran.

Adapun alur dari pembayarannya yaitu:

- Alur Pembayaran susu dari PT.Nestle ke Peternak



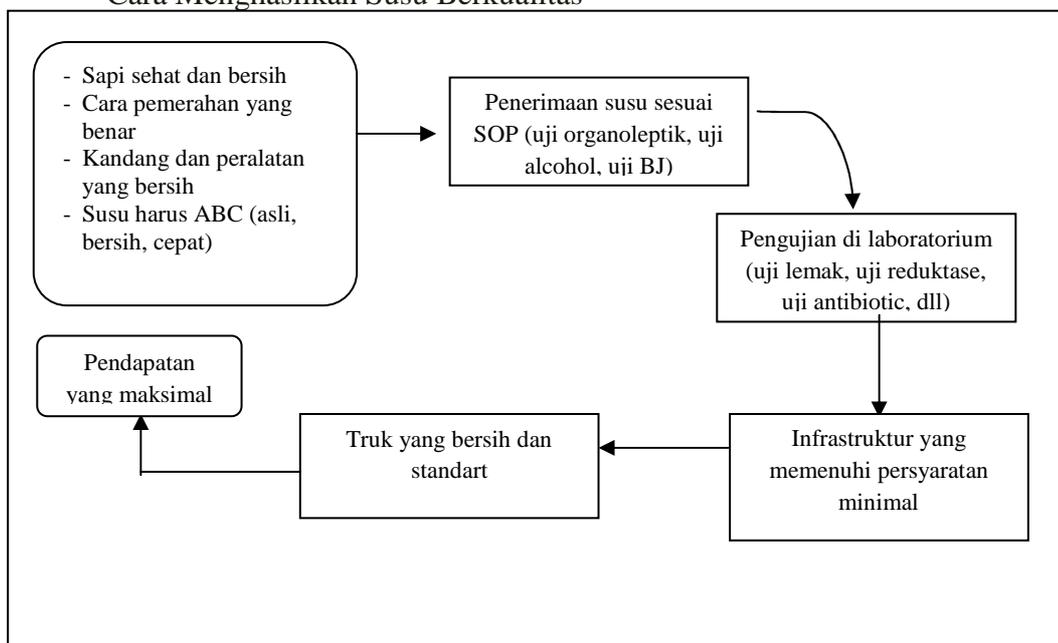
Sumber: Profil KUD Karangploso

Dalam proses tersebut, PT. Naestle yang melakukan pembayaran susu untuk KUD yang kemudian akan oleh KUD akan dibayarkan kemasing-masing peternak yang menghasilkan susu dan seua peternak harus menyetorkan susu ke pos penampungan koperasi. Dalam hal pembayaran, pembayaran dilakukan 10 hari setelah pengiriman susu dari peternak dan KUD ke PT. Nestle. Penyetoran susu pada tanggal 1-10 oleh pihak KUD ke PT. Nestle akan dibayar oleh pihak PT.Nestle pada tanggal

20, penyetoran pada tanggal 11-20 akan dibayar 10 hari kemudian yaitu pada tanggal 30, dan penyetoran susu pada tanggal 21-30/31 akan dibayar pada tanggal 10/11.

Begitu pula dengan cara menghasilkan susu yang berkualitas pun harus diperhatikan. Adapun hal-hal yang harus diperhatikan yaitu:

- Cara Menghasilkan Susu Berkualitas



Sumber: Profil KUD Karangploso

Dari proses di atas, dalam menghasilkan susu yang berkualitas perlu di perhatikan. Kualitas susu yang segar yaitu

- Waktu antara pemerahan dan penyetoran harus singkat maksimum 30 menit.
- Susu yang disetorkan murni, tanpa penambahan air, pengawet dan bahan asing lainnya.
- Tidak mengandung anti biotik

- Interval waktu 2 penampungan diusahakan mendekati 12 jam. Interval waktu dibawah 10 dan diatas 14 jam harus dihindari
- Peternak pemerah sapi 2x per hari dan harus menyetorkan susu sebanyak 2x per hari, jika tidak harus diperingatkan dan susunya ditolak jika masih melakukan hal sama.
- Wadah terbuat dari aluminium dan stainless steel dan tanpa sambungan (milk can standar)
- Dari plastik dilarang karena menurunkan kualitas.
- Petugas pos penampungan harus melarang penggunaan tutup milk can yang diganjal dengan karet/plastik untuk bahan lainnya.

D. Kinerja karyawan terhadap insentif yang diberikan

Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa pada dasarnya pemberian insentif adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan menunjukkan prestasi yang baik. Dan cara seperti inilah yang sangat efektif untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Tujuan dari pada pelaksanaan insentif adalah factor bagi para pekerja untuk memberikan prestasinya yang lebih besar pada perusahaan dimana ia bekerja. Dengan tujuan ini maka:

1. Karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan upah yang lebih besar.
2. Karyawan akan mendapatkan dorongan untuk mengembangkan diri masing-masing dan berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi bekerja karyawan untuk mendapat hasil yang maksimal dan kualitas yang baik akan lebih tinggi.

sehubungan dengan hal tersebut, pak Zainul mengemukakan sebagai berikut:

” Bahwa selama ini yang saya rasakan dengan hanya mengandalkan gaji sangat minim sekali untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, tetapi dengan adanya kebijakan koperasi yaitu dengan cara memberikan upah tambahan sangat membantu sekali menutup kekurangan-kekurangan yang dirasakan, sehingga menurut saya hal ini sangat penting sekali dalam memotivasi saya untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya.” (wawancara pada tanggal 29 Juli 2010)

Selanjutnya untuk melihat prestasi kerja dengan ketetapan waktu dalam menyelesaikan tugas, dalam hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan bapak Agung yang menerangkan bahwa:

”Selama ini bahwa semua pekerjaan telah dilaksanakan tepat waktunya, hal ini tidak luput dari upaya pemberian insentif. Saya merasa sangat dibantu dengan adanya hal tersebut. Sehingga memotivasi saya dalam menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dan dalam hal memimpin staff saya.” (wawancara pada tanggal 31 Juli 2010)

Hal senada juga disampaikan oleh bagian pengiriman susu yang menerangkan tentang pentingnya pengimplementasian insentif sebagai berikut:

”Saya melihat dengan pemberian insentif kepada karyawan oleh koperasi dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan tersebut berlomba-lomba menyelesaikan pekerjaannya, karena makin banyak hasil produksi yang dikerjakan secara tidak langsung penghasilan karyawan semakin bertambah.” (wawancara pada tanggal 5 Agustus 2010)

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwasannya memberikan insentif baik itu berupa upah, bonus dan komisi merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk menjadi semangat dan motivasi dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang dilaksanakannya selama bekerja.

Dengan demikian peningkatan kerja karyawan terhadap insentif yang diberikan sangat mendorong koperasi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan mewujudkan produktivitas kerja.

E. Dampak pelaksanaan sistem insentif

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Dewasa ini, masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen perusahaan, artinya apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, maka ia berhak menerima imbalan tertentu.

Organisasi cenderung melihat imbalan sebagai beban yang harus dipikul oleh suatu organisasi dalam upaya pencapaian tujuan dan sasarannya. Berarti dalam mengembangkan dan menerapkan suatu system imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja perlu diperhitungkan. Dengan kata lain, suatu system imbalan yang baik adalah system yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang memungkinkan

organisasi tersebut memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Sebagaimana yang dituturkan oleh pak hery:

“bahwasannya dalam memberikan insentif kepada karyawan apabila organisasi tidak bisa melaksanakan/menerapkan dengan baik maka akan menimbulkan dampak yang buruk yaitu para karyawan akan merasa tidak puas dan akhirnya mengundurkan diri.” (wawancara pada tanggal 6 oktober 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak mujib selaku sekretaris manajer:

“dalam menerapkan system insentif perusahaan harus benar-benar mampu dalam mengembangkan insentif tersebut, karena apabila tidak maka perusahaan harus siap-siap kehilangan para karyawannya. Tidak hanya itu saja perusahaan juga tidak akan bisa lagi menghasilkan produksi yang memuaskan” (wawancara pada tanggal 6 oktober 2010)

Tema ini sejalan dengan dengan teorinya simamora (2005:67) bahwasannya apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu system imbalan yang baik, maka organisasi bukan hanya kehilangan tenaga-tenaga kerjanya yang terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing dipasaran tenaga kerja dan perusahaan tidak akan mampu menghasilkan produk yang memuaskan bagi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Bahwasannya pengimplementasian system insentif sangat dibutuhkan oleh para karyawan untuk memperoleh pendapatan tambahan atas suatu pencapaian prestasi kerja yang melebihi target.
2. Pada KUD Karangploso system insentif yang diberlakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah hanya insentif materiil saja yaitu system insentif yang berupa bonus. Namun, akan tetapi untuk komisi dan *piece work* masih belum bisa diterapkan dikarenakan dan dimungkinkannya dalam masalah pendapatan masih dibawah rata-rata.
3. Dengan pelaksanaan implementasi sistem insentif para karyawan akan berkesempatan untuk mendapatkan upah lebih besar dan mendapatkan dorongan untuk bekerja dan mendapatkan hasil yang lebih baik.

5.2. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan tersebut, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Sebagai upaya dalam perbaikan dengan bahan pertimbangan bagi koperasi untuk dapat menetapkan kebijaksanaan dalam memberikan sistem insentif pada karyawan hendaknya lebih diterapkan lagi dikarenakan sudah barang tentu akan berdampak terhadap karyawan. Tidak hanya insentif materil yang berupa bonus saja yang diterapkan, akan tetapi komisi dan *piece work* juga.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang positif bagi pihak koperasi untuk dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi masalah masalah ketenagakerjaan yang mungkin timbul, maupun pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia, dan perlu diperhatikan bahwa insentif, gaji dan upah bukan satu-satunya cara untuk meningkatkan semangat dan kepuasan karyawan terhadap apa yang dikerjakannya, namun masih banyak faktor-faktor lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Al-Qarasyi, Baqir Syarif, 2007. *Keringat Buruh*, Cetakan Pertama, Jakarta: Al-Huda
- Bashith, Abdullah, 2008. *Islam dan Manajemen Koperasi*, Malang: UIN Press
- Husnan, Suad, 2002. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE
- Halomoan Tamba dan Arifin Sitio, 2001. *Koperasin Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini, 2002. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA
- Moleong, Lexy J, 2006. *Metode penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Panji, Anarogo dan Ninik Widiyanti, 1993. *Psikologi Dalam Perusahaan*, Jakarta: PT RINEKA CIPTA
- Panggabean, Mutiara, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia
- Qardhawi, Yusuf, 1995. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Jakarta: Robbani Press
- Rahman, Afzalur, 1995. *Doktrin Ekonomi Islam*, Jilid 2, Yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari teori kepraktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saksono, Slamet, 1988. *Administrasi Keegawaian*, Yogyakarta: KANISIUS

- Siagian, Sondang P, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesepuluh, Jakarta: Bumi Aksara
- Sumarsono, sonny, 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketanagakerjaan*, Cetakan pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tanjung, Heri dan Ishak Arep, 2003. *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tanjung, hendri, 2009. *Pengertian Upah dalam Konsep Islam*. www.pusatartikel.com
- Wahidmurni, 2008. *Cara Mudah menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*, Malang: UM Press
- Wursanto, 1989. *Manajemen Kepegawaian 2*, Yogyakarta: KANISIUS
- Yetiariani, 2010. *Pengertian, Upah dan Kompensasi*. www.blogspot.com
- [http://asrivanet.blogspot. Com/2008/2008/11/hakikat-kompensasi-insentif.html](http://asrivanet.blogspot.Com/2008/2008/11/hakikat-kompensasi-insentif.html)
- <http://icutperbanas.blogspot.com/2008/12/insentif-dan-bonus.html>