

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset penting dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi harus didukung oleh sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan pemberian motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Lokasi penelitian ini berada di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut Kabupaten Tulungagung. Sumber data yang dipakai terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang dipakai adalah model interaktif Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut Kabupaten Tulungagung dengan cara memberikan motivasi yang berupa motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif berupa Motivasi positif berupa penerapan sistem target dalam penggajian, menciptakan situasi dan iklim kerja yang kondusif bagi karyawan, memberikan insentif yang adil bagi seluruh karyawan. Motivasi negatif berupa teguran dan sanksi. Insentif yang diberikan berupa insentif material dan insentif non material. Insentif material berupa bonus tahunan, tunjangan kesehatan, dana pensiun, bantuan sosial, gaji bulanan dan seragam kantor. Insentif non material berupa keramahan, rekreasi dan kenaikan pangkat atau jabatan.

Saran yang diberikan peneliti terkait permasalahan yang diteliti adalah langsung dari pimpinan kepada karyawan agar mudah menentukan motivasi yang sesuai dengan keinginan karyawan agar kedua belah pihak merasa puas dan tidak ada yang dirugikan. Serta seluruh karyawan hendaknya mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.



UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI PEMBERIAN INSENTIF DI KOPERASI UNIT DESA (KUD) SRI SEDONO NGUNUT KABUPATEN TULUNGAGUNG



UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

MELALUI PEMBERIAN INSENTIF
DI KOPERASI UNIT DESA (KUD)
SRI SEDONO NGUNUT
KABUPATEN TULUNGAGUNG

Herry Nur Faisal, S.Pt., M.Agr..



**UPAYA MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
MELALUI PEMBERIAN INSENTIF
DI KOPERASI UNIT DESA (KUD)
SRI SEDONO NGUNUT
KABUPATEN TULUNGAGUNG**

Herry Nur Faisal, S.Pt., M.Agr.



Pustaka Aksara

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
PEMBERIAN INSENTIF DI KOPERASI UNIT DESA (KUD) SRI
SEDONO NGUNUT KABUPATEN TULUNGAGUNG**

Penulis : Herry Nur Faisal, S.Pt., M.Agr.

Desain Sampul : Rizal Fahmi AS

Tata Letak : Elan Figur

ISBN : 978-623-5471-13-6

Diterbitkan oleh : **PUSTAKA AKSARA, 2022**

Redaksi:

Jl. Karangrejo Sawah IX nomor 17, Surabaya

Telp. 0858-0746-8047

Laman : www.pustakaaksara.co.id

Surel : info@pustakaaksara.co.id

Anggota IKAPI

Cetakan Pertama : 2022

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PENGANTAR

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset penting dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi harus didukung oleh sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan pemberian motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Lokasi penelitian ini berada di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut Kabupaten Tulungagung. Sumber data yang dipakai terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang dipakai adalah model interaktif Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut Kabupaten Tulungagung dengan cara memberikan motivasi yang berupa motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif berupa Motivasi positif berupa penerapan sistem target dalam penggajian, menciptakan situasi dan iklim kerja yang kondusif bagi karyawan, memberikan insentif yang adil bagi seluruh karyawan. Motivasi negatif berupa teguran dan sanksi. Insentif yang diberikan berupa insentif material dan insentif non material. Insentif material berupa bonus tahunan, tunjangan kesehatan, dana pensiun, bantuan sosial, gaji bulanan dan seragam kantor. Insentif non material berupa keramahan, rekreasi dan kenaikan pangkat atau jabatan.

Saran yang diberikan peneliti terkait permasalahan yang diteliti adalah langsung dari pimpinan kepada karyawan agar mudah menentukan motivasi yang sesuai dengan keinginan karyawan agar kedua belah pihak merasa puas dan tidak ada yang dirugikan. Serta seluruh karyawan hendaknya mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

DAFTAR ISI

PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Definisi Upaya	6
B. Kinerja	6
C. Karyawan	17
D. Motivasi Kerja	18
E. Insentif	25
BAB III	
METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian	37
B. Fokus Penelitian	38
C. Lokasi Penelitian	38
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	40
G. Teknik Analisis Data	41
BAB IV	
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
A. Hasil Penelitian	43
B. Pembahasan	73
BAB V	
KESIMPULAN	81
DAFTAR PUSTAKA	83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Koperasi Unit Desa (KUD) adalah suatu koperasi serba usaha yang beranggotakan penduduk desa dan berlokasi didaerah pedesaan, daerah kerjanya biasanya mencakup satu wilayah kecamatan. Dalam Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional yang mempunyai ciri-ciri yaitu koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan usaha sebagaimana badan usaha yang lain dengan mendayagunakan seluruh kemampuan anggotanya, dan kegiatan koperasi didasarkan atas prinsip-prinsip koperasi yaitu keanggotaannya bersifat sukarela, pengelolaan dilakukan secara demokratis, serta pembagian sisa hasil usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing.

Semakin besar suatu koperasi, semakin banyak karyawan yang bekerja didalamnya, sehingga besar kemungkinan dapat menimbulkan permasalahan yang ada dalam koperasi tersebut. Dan biasanya salah satu permasalahan yang timbul adalah permasalahan dari individunya itu sendiri. Selain itu semakin tinggi kesadaran karyawan akan hak-hak dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, semakin banyak pula permasalahan yang muncul. Dan semakin beragam nilai yang dianut oleh para karyawannya, semakin banyak pula konflik yang berkembang didalamnya.

Banyaknya permasalahan yang dialami oleh karyawan itu biasanya dipengaruhi oleh dari mana karyawan itu berasal. Semakin maju organisasi dalam hal ini Koperasi Unit Desa (KUD), juga mempengaruhi kinerja karyawannya. Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dengan demikian peranan manajemen sangat penting dalam upaya meningkatkan efisiensi kinerja

karyawan. Salah satu cara untuk mencapai efisiensi tersebut adalah dengan memberi bimbingan dan memberikan motivasi serta memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar dapat menciptakan tenaga kerja yang berkualitas tinggi, memiliki kemampuan yang tinggi, serta sehat fisik dan mental. Dengan demikian akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Koperasi yang mempunyai banyak karyawan harus senantiasa meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Karena dengan demikian semakin terampilnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki maka semakin menguntungkan bagi pihak koperasi. Dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja jujur, disiplin, inovatif, dan mampu bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakannya dapat mengurangi risiko yang dapat menghambat koperasi tersebut.

Dalam mewujudkan koperasi unit desa (KUD) agar bisa menjadi soko guru perekonomian rakyat pedesaan, pihak koperasi membutuhkan sumber daya manusia yang profesional. Sehingga dapat memberikan dampak baik terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kemampuan khusus dapat mempermudah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai tepat waktu.

Dalam hal ini Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal utama dalam pembangunan perekonomian nasional. Dengan demikian maka kualitas SDM harus dikembangkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Artinya untuk mewujudkan tujuan koperasi maka Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian visi dan misi koperasi. Berkaitan dengan pencapaian tujuan koperasi tersebut, koperasi harus dapat memilih Sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil, handal sesuai bidangnya dan mempunyai kemampuan khusus yang berbeda dengan karyawan lain. Oleh karena itu KUD harus dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya seoptimal mungkin.

Koperasi dikatakan sehat apabila di dalam kualitas aktivitas produktif, manajemen, permodalan, dan semua kegiatan di dalamnya terlaksana dengan baik dan sudah memenuhi syarat untuk dinyatakan sebagai koperasi yang sehat. Tetapi pada kenyataannya tidak semua karyawan yang berkerja di KUD memiliki kinerja yang baik, sehingga menjadikan koperasi yang bersangkutan kurang mempunyai standar yang ditentukan Dinas Koperasi. Selama ini kinerja karyawan menjadi permasalahan yang timbul dalam koperasi unit desa (KUD). Kurang optimalnya kinerja karyawan dapat mempengaruhi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap pengurus KUD yang tidak menjalankan fungsi dengan baik, serta kurangnya pengarahan yang tepat dalam kesinambungan pengembangan kegiatan ekonomi mengakibatkan organisasi lemah dalam pengembangan koperasi. Oleh sebab itu, sangatlah penting diadakannya pembinaan dan pelatihan guna untuk meningkatkan kinerja dan mempersiapkan sumber daya manusia yang baik sebelum perekrutan dan penugasan karyawan di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan melakukan pelatihan dan pembinaan tersebut karyawan baru dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan mental yang baik sehingga diharapkan kedepannya dapat meningkatkan kinerja agar organisasi dapat mencapai tujuan awal yang ingin dicapainya dari semua kegiatan yang dilakukan.

Selain itu yang perlu dilakukan oleh pimpinan organisasi adalah memberikan motivasi kepada karyawannya. Dengan termotivasinya karyawan dapat mendorong atau menggerakkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan semangat atas dukungan yang telah diberikan tersebut. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia untuk bekerja secara maksimal. Motivasi itu bisa dilakukan dengan cara memenuhi keinginan-keinginan pegawai antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan

dan perintah yang wajar, organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Motivasi kerja menjadi hal yang penting karena dengan ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Perkembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan menghasilkan karyawan yang terampil dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Untuk mendapatkan karyawan yang produktif dan terampil perlu adanya suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan motivasi kerja kepada karyawannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas penulis tertarik untuk menganalisis lebih lanjut tentang “ Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pemberian Insentif di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut Kabupaten Tulungagung “.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang perlu dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apa upaya Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan ?
2. Kendala apa saja yang dihadapi Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam upaya peningkatan kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis upaya peningkatan kinerja karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten

Tulungagung.

2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis kendala yang dihadapi Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Upaya

Upaya merupakan salah satu perilaku manusia. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, upaya adalah usaha atau ikhtiar untuk mencapai maksud tertentu. Sehingga dalam kehidupan manusia selalu melakukan upaya sepanjang hidupnya karena manusia tidak mungkin hidup tanpa tujuan karena manusia selalu memiliki kebutuhan, terutama hidup yang utama. Menurut Poerwodarminta (1991: 574) mengatakan: Upaya adalah usaha untuk menyampaikan maksud akal dan ikhtisar, upaya merupakan segala sesuatu yang bersifat mengusahakan terhadap sesuatu hal dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan maksud, tujuan dan fungsi serta manfaat suatu hal tersebut dilaksanakan.

Kebutuhan hidup yang utamanya berupa makan dan minum, berpakaian serta tempat tinggal. Setelah upaya dalam memenuhi kebutuhan tersebut terpenuhi maka akan muncul kebutuhan baru lagi seperti menjalin relasi, keluarga dan lainnya. Dan kebutuhan-kebutuhan itu tidak akan pernah habis. Karena manusia pada dasarnya tidak pernah mencapai kepuasan akhir. Sehingga upaya pun yang kita lakukan akan tetap ada kebutuhan seiring berjalannya kehidupan setiap individu manusia.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kata "kinerja" belakangan ini menjadi topik yang hangat di kalangan pengusaha dan kalangan administrator. Kinerja seakan menjadi sosok yang bernilai dan telah dijadikan tujuan pokok pada organisasi/badan usaha, selain profit. Karena dengan laba saja tidak cukup apabila tidak dibarengi dengan efektivitas dan efisiensi.

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata "Produktif" artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas

dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dijabarkan beberapa pengertian mengenai kinerja menurut beberapa ahli.

Rivai, 2009 mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh sesuai dengan perannya. Sedangkan Menurut Robbins, P. Stephen & Judge (2010) kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russell yang dikutip oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003: 224) bahwa kinerja adalah:

“Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja di sini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu”.

Menurut beberapa pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting.

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standard performance*.

Ungkapan tersebut menyatakan bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar termaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

2. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja yang menetapkan adalah individual secara spesifik dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin, dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan, sedangkan Ruky, (2001 : 149) menyatakan bahwa sasaran kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut:

Pimpinan unit yang bersangkutan dengan kesempatan bawahannya yaitu para pimpinan sub-unit, menyatakan bahwa sasaran yang harus mereka capai dalam kurun waktu tahun ini misalnya adalah sasaran bersama dan menjadi sasaran-sasaran kecil bagi tiap bagian dari unit tersebut.

Sasaran kinerja yang menetapkan adalah secara spesifik dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan (Foster, 2001 : 6).

Sebagaimana telah diketahui bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat

produktivitas yang tinggi tentu akan meningkatkan kemajuan perusahaan baik dalam tingkat pelayanan atau profit yang dicapai serta akan berpengaruh juga pada peningkatan prestasi karyawannya, sedangkan karyawan yang tidak produktif tentu hal ini akan menghambat kemajuan perusahaan. Produktivitas disini adalah mampu mengeluarkan seluruh kemampuan dan keahlian dalam bidangnya, sehingga mampu dalam menjalankan tugas secara efisien dan tepat sasaran.

3. Standar-Standar Kinerja

Penyusunan standar kinerja bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk bekerja. Karena itu uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara (2009 : 67-68), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, setiap karyawan PT. Sampurna Kuningan Juwana-Pati yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, misalnya jika karyawan yang mempunyai keahlian

dibidang mesin maka akan ditempatkan bagian pengecoran. Kemampuan meliputi beberapa hal, yaitu :

- 1) Kualitas kerja (*quality of work*).
- 2) Kuantitas kerja (*quantity of work*).
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*).
- 4) Kerja sama (*cooperation*).
- 5) Pengambilan Keputusan (*judgement*).

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "MODAL" dan "KREATIF" (Mangkunegara, 2009 : 68). Modal merupakan singkatan dari:

- M = Mengolah
- O = Otak
- D = Dengan
- A = Aktif
- L = Lincah

sedangkan Kreatif singkatan dari :

- K = Keinginan maju
- R = Rasa ingin tahu tinggi
- E = Energik

- A = Analisis sistematis
- T = Terbuka dari kekurangan
- I = Inisiatif tinggi
- P = Pikiran luas

Dengan demikian, karyawan tersebut mampu mengolah otak, aktif, dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu yang tinggi, energik dan memiliki analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, mempunyai inisiatif tinggi, serta mempunyai pikiran luas dan terarah.

Sagir dalam Siswanto (2003 : 269), menyatakan unsur-unsur penggerak motivasi antara lain keinginan, penghargaan, tantangan tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.

Kemampuan untuk Bekerja, dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi, hanya untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha atau kemauan untuk bekerja keras karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memacu usaha kerja serta dapat memberikan suatu arah dan ketekunan.

Dukungan Operasional, dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi diperlukan juga adanya dukungan atau kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun perusahaan. Misal kelengkapan peralatan dan perlengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Jadi kesimpulannya adalah tinggi rendahnya kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi tiga hal, dukungan serta kesempatan yang diberikan perusahaan adalah hak yang mutlak sedangkan kemampuan merupakan sesuatu yang ada didalam diri karyawan sendiri yang dapat dikembangkan.

5. Jenis-Jenis Kinerja

Kinerja suatu organisasi, baik yang bergerak di bidang yang beroerntasi mencari keuntungan, organisasi pemerintah atau organisasi pendidikan semuanya tergantung kinerja dari peserta organisasi yang bersangkutan. Meskipun setiap organisasi memiliki ragam tujuan yang berbeda di nilai berkinerja baik bila meraih keberhasilan. Dan hal ini disebabkan etos kerja dalam bentuk kinerjakaryawan sebagai pelaku organisasi yang baik. Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

Di dalam organisasi di kenal tiga jenis kinerja yakni:

a. Kinerja strategik

Kinerja strategik biasanya berkaitan dengan strategi dalam penyesuaian terhadap ligkungannya dan kemampuan di mana suatu organisasi berada. Biasanya kebijakan strategik di pegang oleh topmanajer karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar, dan juga kinerja strategik harus mampu membuat visi kedepan tentang kondisi makro ekonomi negara yang berpengaruh pada kelangsungan organisasi.

b. Kinerja administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalmnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Disamping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisai, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

c. Kinerja operasional.

Kinerja operasional berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumberdaya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakan.

6. Pengukuran Kinerja

Bernardin dan Russel (1995:383) dalam Sutrisno (2010:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu *Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision* serta *Interpersonal impact*.

Quality, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.

Timeliness, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

Need for supervision, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja-sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Secara teoritikal berbagai metode dan teknik

mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan.

Gary Dessler dalam Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

7. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) pengukuran kinerja mempunyai tiga tujuan yaitu:

- a. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan
- c. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

8. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan diadakannya penilaian kerja bagi karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan Evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut guna berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan Pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi perusahaan.

9. Manfaat Penilaian Kinerja

Notoadmodjo, (2009: 134) menyebutkan manfaat penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- a. Peningkatan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil. Dengan adanya penilain kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan. Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan, yang kemampuannya rendah dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.
- e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik atau jelek.
- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat

membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Menurut Nursalam (2009) manfaat penilaian kerja dapat dijabarkan menjadi 6, yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi kerja staf, baik secara individu atau kelompok, dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan pelayanan rumah sakit
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi stab secara perorangan pada gilirannya akan memengaruhi atau mendorong SDM secara keseluruhannya.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi, dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
- d. Membangun RS untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang lebih tepat guna, sehingga RS akan mempunyai tenaga yang cakap dan tampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan dimasa depan.
- e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gaji atau sistem imbalan yang baik.
- f. Memberikan kesempatan pada staf untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaannya, atau hal lain yang ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.

C. Karyawan

Kelancaran penyelenggaraan tugas suatu organisasi tergantung dengan kesempurnaan para aparaturnya terutama pegawai atau karyawan. Dalam mencapai suatu tujuan organisasi diperlukan pegawai/ karyawan yang bertugas memberikan pelayanan secara merata kepada masyarakat.

Menurut Hasibuan, 2009 karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisip dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian.

Dari uraian tersebut diatas penulis mendapatkan gambaran bahwa pegawai atau karyawan dipandang sebagai individu-individu dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian.

Pegawai yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, terutama kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan instansi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.

Kualitas dan kuantitas pegawai harus sesuai dengan kebutuhan instansi, efektivitas dan efisiensi menunjang tercapainya tujuan. Penempatan pegawai juga harus tepat sesuai dengan keterampilannya, demikian juga gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif dan efisien menunjang terwujudnya tujuan instansi.

Pengadaan pegawai/karyawan adalah proses penarikan seleksi, dan penempatan untuk mendapatkan pegawai yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan. Penentuan dasar penarikan pegawai harus berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan. Penentuan sumber penarikan yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan pegawai. Pemindahan pegawai bersifat vertikal (promosi atau demosi) ataupun horizontal.

Metode penarikan akan berpengaruh kepada para karyawan, jika metode penarikan menggunakan metode

tertutup, dimana penarikan hanya diinformasikan kepada karyawan tertentu saja, akibatnya kesempatan untuk mencapatakan karyawan yang baik akan sulit, maka selain dari metode tertutup perlu adanya metode penarikan dengan metode terbuka agar didapat karyawan yang berkualitas. Kendala dalam penarikan terutama untuk promosi jabatan sering terjadi kendala-kendala tentang kebijakan organisasi persyaratan jabatan kondisi karyawan dan lingkungan eksternal.

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau tindakan tertentu. Dalam kehidupan motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Siagian sebagaimana dikuti oleh Soleh Purnomo (2004: 36) menyatakan:

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2011) mengatakan bahwa:

Motivasi merupakan suatu permasalahan yang selalu ada dalam suatu organisasi baik itu organisasi nirlaba atau bukan. Motivasi mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat dikatakan kemajuan suatu organisasi berawal dari motivasi yang dimiliki oleh para karyawannya. Banyak perusahaan yang selalu me *refresh* motivasi dalam bekerja agar selalu dapat membawa kemajuan meskipun untuk itu perusahaan terkadang harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit demi penapaian tujuan perusahaan lewat motivasi itu sendiri.

McClelland dalam Mangkunegara (2009: 103) menyatakan bahwa :

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Berdasarkan dari beberapa pendapat tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan upaya mendorong dan mempengaruhi seseorang untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

John dalam Winardi (2002:2) menjelaskan:

Motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior = OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja". Dengan demikian analisis mengenai motivasi akan bersinggungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.

Chung & Megginson dalam Gomes (2001:180) menjelaskan:

Motivasi melibatkan (1) faktor-faktor individual dan (2) faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)

Soleh Purnomo (2004: 37) menyatakan ada tiga faktor sebagai motivasi yaitu:

- a. Kemungkinan untuk berkembang
- b. Jenis pekerjaan
- c. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Teori Herzber ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu Faktor Intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor Ekstrinsik yaitu daya dorong yang

datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyukai pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat ekonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi (Siagian, 2004: 107).

Hasibuan (2009 : 150) menyatakan beberapa jenis motivasi antara lain:

a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negative*)

Manjer memotivasi karyawan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negative semangat kerja karyawan jangka dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan dua jenis motivasi diatas, Hasibuan (2009: 150) menyatakan bahwa: motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

4. Prinsip Motivasi Kerja Karyawan

Mangkunegara (2009: 100) menyatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan, dengan pengakuan tersebut karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, hal itu akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, sehingga akan mudah memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Model Motivasi Kerja

Para manajer umumnya mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi tertentu. Hasibuan (2009: 148) menyatakan 3 model motivasi yaitu:

a. Model Tradisional

Model ini menyatakan bahwa untuk memotivasi karyawan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi motivasi karyawan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini menyatakan bahwa untuk memotivasi karyawan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya, dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil saja.

c. Model Sumber Daya Manusia

Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendaki. Motivasi dirumuskan sebagai aktivitas individu untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2007: 97), menyatakan beberapa tujuan diadakannya motivasi kerja karyawan adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

7. Kendala-Kendala Motivasi Kerja

Melakukan pekerjaan atau kegiatan tak jarang menemukan hambatan yang mampu menghambat pencapaian tujuan kegiatan tersebut. Begitu halnya dengan pelaksanaan motivasi kerja karyawan yang tidak selamanya berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini disebabkan oleh adanya kendala-kendala yang harus dihadapi. Hasibuan (2007: 102), menyatakan beberapa kendala-kendala motivasi yaitu:

- a. Untuk menentukan alat motivasi yang tepat itu sulit karena setiap individu karyawan tidak sama.
- b. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif
- c. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan
- d. Manajer sulit memberikan insentif adil dan layak

E. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001: 117), mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 89), mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).”

Sedangkan menurut Mutiara S. Pangabean (2002: 77), mengemukakan bahwa:

“Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja”.

Menurut T. Hani Handoko (2002: 176), mengemukakan bahwa: Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan, bahwa insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi seorang pegawai, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja pegawai tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan.

Di mana pada prinsipnya pemberian insentif menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan mengharapkan adanya kekuatan atau semangat yang timbul

dalam diri penerima insentif yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan/instansi dapat terpenuhi sedangkan bagi pegawai sebagai salah satu alat pemuas kebutuhannya.

2. Jenis-jenis Insentif

Sarwoto (2000:144), mengemukakan bahwa jenis-jenis insentif adalah sebagai berikut :

a. Insentif material

Ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada:

1) Waktu

Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada seorang karyawan. Cara ini dapat digunakan bilaman sulit atau mahal biayanya untuk mengukur hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

2) Hasil pekerjaan

Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang dibayarkan berdasarkan besar kecilnya hasil pekerjaan.

3) Gabungan waktu

Diwujudkan dalam bentuk kombinasi antara waktu dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan pekerja yang dilaksanakan dengan baik.

Insentif material yang diberikan oleh perusahaan terbagi dalam beberapa bentuk, diantaranya :

1) Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

- a) Bonus
 - a) Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
 - b) Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.
 - c) Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

- b) Komisi
 - d) Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
 - e) Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c) *Profit sharing*

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

d) Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

2) Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

- a) Pemberian rumah dinas.
- b) Pengobatan secara cuma-cuma.
- c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis.
- d) Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
- e) Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan).
- f) Pemberian piagam pembayaran.
- g) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan.

b. Insentif non-material

Insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- 1) Pemberian gelar (titel) secara resmi.
- 2) Pemberian balas jasa.
- 3) Pemberian piagam penghargaan.
- 4) Pemberian promosi.
- 5) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan.
- 6) Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

3. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

a. Bagi perusahaan:

- 1) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
- 2) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
- 3) Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.

b. Bagi pegawai

- 1) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok
- 2) Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Setiap orang apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka ia akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat motivasi yang kuat itu adalah dengan memberikan ‘insentif’.

Pemberian insentif terutama insentif material dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat.

Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

4. Sistem Pelaksanaan Pemberian Insentif

Pedoman penyusunan rencana insentif oleh Gary Dessler dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Agus Dharma dapat juga dijadikan bahan acuan, antara lain:

- a. Pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait

Insentif dapat memotivasi pegawai jika mereka melihat adanya kaitan antara upaya yang mereka lakukan dengan pendapatan yang disediakan, oleh karena itu program insentif hendaklah menyediakan ganjaran kepada pegawai dalam proporsi yang sesuai dengan peningkatan kinerja mereka. Pegawai harus berpandangan bahwa mereka dapat melakukan tugas yang diperlukan sehingga standar yang ditetapkan dapat tercapai.

- b. Buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah di kalkulasi oleh pegawai

Para pegawai diharapkan dapat mudah menghitung pendapatan yang bakal diterima dalam berbagai level upaya dengan melihat kaitan antara upaya dengan pendapatan. Oleh karena itu program tersebut sebaiknya dapat dimengerti dan mudah di kalkulasi.

- c. Tetapkanlah standar yang efektif

Standar yang mendasari pemberian insentif ini sebaiknya efektif, di mana standar dipandang sebagai hal yang wajar oleh pegawai. Standar sebaiknya ditetapkan cukup masuk akal, sehingga dalam upaya mencapainya terdapat kesempatan berhasil 50-50 dan tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tujuan secara terperinci dan dapat diukur karena hal ini dipandang lebih efektif.

- d. Jaminlah standar anda

Dewasa ini, para pegawai sering curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar untuk melindungi kepentingan jangka panjang, maka mereka tidak berprestasi di atas standar sehingga mengakibatkan program insentif gagal. Oleh karena itu penting bagi pihak manajemen untuk

memandang standar sebagai suatu kontrak dengan pegawai anda begitu rencana itu operasional.

- e. Jaminlah suatu tarif pokok per jam
Terutama bagi pegawai pabrik, pihak perusahaan disarankan untuk menjamin adanya upah pokok bagi pegawai, baik dalam per jam, hari, bulan dan sebagainya agar mereka tahu bahwa apapun yang terjadi mereka akan memperoleh suatu upah minimum yang terjamin.

Jika suatu insentif yang diinginkan berjalan dengan efektif maka harus memenuhi kondisi-kondisi sebagai berikut:

- a. Pekerjaan-pekerjaan individu mestilah tidak begitu tergantung terhadap pekerjaan lainnya.
- b. Basis yang kompetitif dan memadai terhadap gaji dan tunjangan-tunjangan dasar pada puncak di mana insentif dapat menghasilkan pendapatan variabel.
- c. Dampak signifikan individu atau kelompok atas kinerja hasil-hasil yang penting.
- d. Hasil-hasil yang dapat diukur.
- e. Standar produksi terhadap mana program insentif didasarkan haruslah disusun dan dipelihara secara cermat.
- f. Begitu standar produksi selesai disusun, standar tersebut haruslah dikaitkan terhadap tingkat gaji.
- g. Rentang waktu yang masuk akal.
- h. Komitmen manajemen terhadap program-program adalah vital bagi kesuksesannya.
- i. Iklim organisasional yang sehat dan positif di mana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok didorong.

5. Indikator-indikator Pemberian Insentif

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

a. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

b. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

1) Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- a) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu berproduksi lebih dari rata-rata.
- b) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- c) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- d) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

2) Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

- a) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodic
- c) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

c. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

d. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan

untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

e. Keadilan dan Kelayakan

1) Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

2) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

f. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan tahapan dimulai dari proses penemuan & klarifikasi, perumusan masalah berdasarkan teori-teori terkait, melakukan rancangan penelitian disertai analisa data dengan menggunakan metode penelitian. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Metode deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. (Suharsimi, 1990:309).

Untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi secara jelas baik arah maupun ruang lingkupnya adalah menentukan langkah-langkah yang perlu diambil yaitu dengan metode penelitian, karena dengan cara ini gejala dari objek penelitian dapat diungkapkan, dirumuskan secara objektif, rasional dan sistematis. Langkah-langkah didalam memecahkan permasalahan tersebut merupakan metode untuk mencapai tujuan penelitian. Menurut Nawawi (1991:61) bahwa "metode pada dasarnya adalah cara untuk mencapai tujuan".

Bertitik tolak pendapat tersebut diatas penulis berupaya menggambarkan fakta atau fenomena yang terjadi terkait upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut.

Pertimbangan penulis menggunakan pendekatan kualitatif dimaksudkan bahwa penelitian ini untuk mengumpulkan dan menghasilkan data dari pelaku yang diamati langsung baik secara lisan maupun tulisan sehingga data yang diperoleh dan dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan dari segi kualitasnya.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan penentu batas atau ruang lingkup dalam melakukan penelitian. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan, penulis mempunyai fokus dalam penelitian ini, antara lain:

1. Upaya Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut untuk meningkatkan kinerja karyawan
2. Kendala yang dihadapi Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut dalam meningkatkan kinerja karyawan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau lokasi dalam melakukan penelitian untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Lokasi penelitian yang diteliti penulis adalah Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung.

Situs penelitian adalah tempat atau lokasi dimana fenomena dan objek yang diteliti terjadi langsung dan dapat melakukan penelitian langsung untuk memperoleh data ataupun informasi yang dibutuhkan. Situs penelitian dilakukan peneliti di Koperasi Unit Desa Sri Sedono khususnya Karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono yang diyakini dapat memberikan validitas dan aktualisasi data yang dibutuhkan penulis dalam melakukan penelitian.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data dikumpulkan dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh penulis di lapangan. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan informan yaitu pengurus dan karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung.

Wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada pengurus dan karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono yang memahami tentang upaya peningkatan kinerja karyawan dan kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data - data dari Pimpinan Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut berupa Struktur Organisasi, sejarah berdirinya Koperasi Unit Desa Sri Sedono, dan gambaran umum perusahaan. Selain itu penulis juga mengambil data dari beberapa literatur dengan studi kepustakaan yaitu penelitian dengan membaca jurnal-jurnal penelitian, literatur-literatur ilmiah dan buku pustaka yang sesuai dengan masalah dalam penelitian ini.

2. Sumber Data

Sumber data yang dilakukan penelitian ini diambil dari fenomena ataupun perilaku objek penelitian yang terjadi dan dokumen-dokumen yang ada di lapangan. Oleh sebab itu pada penelitian ini, informan yang dipilih oleh penulis secara *snowball* (pencarian sampel secara bola salju). Yakni diperoleh dari pelaku kebijakan dengan proses bertingkat yang dimulai dari individu atau kelompok yang diketahui mengetahui suatu kebijakan. (Dun, 2009:249).

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Manajer Koperasi Unit Desa
- b. Pengurus Koperasi Unit Desa
- c. Karyawan Koperasi Unit Desa

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik, antara lain:

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi (pengamatan) adalah alat pengumpulan data yang dilakukan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Narbuko, 1997:70) Observasi yang dilakukan penulis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa upaya Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut serta dapat membandingkan antara hasil pengamatan yang dilakukan dengan teori yang berhubungan dengan topik permasalahan.

2. Wawancara

Wawancara adalah penulis mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden secara lisan untuk mengumpulkan data dalam penyelesaian laporan hasil penelitian. Menurut Koentjaraningrat (1997:138) wawancara dibagi menjadi 2 (dua) golongan yaitu wawancara berencana (*standardized interview*) dan wawancara tak berencana (*unstandardized interview*). Wawancara terencana adalah penulis menggunakan sejumlah pertanyaan lengkap dengan pedoman wawancara untuk memperoleh tujuan penelitian kepada sejumlah responden yang akan diwawancarai. Sedangkan wawancara tidak terencana merupakan penulis melakukan wawancara kepada informan tanpa mempersiapkan pedoman wawancara melainkan mengajukan sejumlah pertanyaan secara spontan. Penulis dalam meneliti upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja wawancara terencana. Sebelum melakukan wawancara dengan informan, penulis sudah terlebih dahulu mempersiapkan pedoman wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mencatat fenomena yang terjadi di lapangan dan menggandakan dokumen yang diambil dari lapangan yang dapat berupa buku-buku, artikel, ataupun laporan-laporan yang dapat dipelajari untuk hasil laporan penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan penulis dalam mengolah data yang telah diperoleh dari lapangan untuk mendapatkan hasil dalam penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan penulis sebelum memasuki lapangan, selama berada di lapangan dan setelah selesai melakukan penelitian di lapangan. Analisis data dalam pendekatan kualitatif lebih difokuskan selama proses dilapangan, dalam pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data. Dalam menganalisis data di lapangan penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman.

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti pendapat Miles & Huberman yang mengemukakan bahwa analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2005), yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa teknik yaitu, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data dengan teknik wawancara dilakukan dengan Manajer, Pengurus dan Karyawan Koperasi Unit Desa didukung dengan data-data observasi di lapangan dan juga dokumen-dokumen resmi Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan

rinci. Setelah melakukan wawancara dengan informan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono peneliti melakukan pemilihan data-data yang sesuai dengan tema penelitian, sedangkan data yang tidak cocok disingkirkan terlebih dahulu sehingga data yang diperoleh itu valid. Setelah itu, data yang sudah diperoleh diolah agar semakin valid dengan memperkuat dengan dokumentasi yang Sri Sedono Ngunut. Reduksi data ini berlangsung terus menerus selama penelitian dilakukan ataupun sesudah penelitian berlangsung.

3. Penyajian Data

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antarkategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menyajikan data berupa kata-kata deskriptif didukung dengan penyajian data tabel agar data yang ada dapat dimengerti secara jelas.

4. Kesimpulan atau Verifikasi

Kesimpulan awal yang ditemukan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan setelah data semua terkumpul dan sudah tidak ada lagi informasi yang terkait dengan penelitian. Penarikan kesimpulan didukung dengan data-data yang valid yang dari dokumen-dokumen resmi Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut sehingga kesimpulan yang dihasilkan peneliti dapat dipercaya (kredibel).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Pada tanggal 23 September 1976 didirikan Badan Usaha Unit Desa (BUUD) Sri Sedono di Desa Gilang Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung berdasarkan Surat Keputusan No. D/3068/K/76, dengan dengan wilayah kerja meliputi seluruh wilayah Kecamatan Ngunut.

Berdasarkan Inpres No. 2 Tahun 1978 tentang Perubahan BUUD menjadi KUD, maka perubahan kelembagaan menjadi KUD jelas membawa konsekuensi tentang perlunya perubahan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang sudah ada maupun status badan hukumnya. Maka pada tanggal 25 September 1980 secara resmi BUUD Sri Sedono berubah status badan hukumnya menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) Sri Sedono dengan Surat Keputusan No. 4524 A/BH/II/80 hingga sekarang.

Pada tahun 1982 Koperasi Unit Desa Sri Sedono menjadi KUD Model dengan Surat Keputusan No. 960/Kep/VIII/1982. Sejak tahun 1989 sampai dengan tahun 2005 Koperasi Unit Desa Sri Sedono mendapatkan klasifikasi dengan nilai A. pada tanggal 15 Januari 1990 Koperasi Unit Desa Sri Sedono mendapatkan Surat Keputusan sebagai KUD Mandiri dari Menteri Koperasi No. 44/M/KPTS/III/1990.

b. Lokasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Suatu organisasi perlu mempertimbangkan secara cermat dan masak untuk memilih lokasi organisasi karena lokasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap efektivitas organisasi. Adapun lokasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono berada di Desa Dono berada di Jalan Raya

Blitar No. 188 dan di Jalan Raya Desa Sumberingin Kidul No. 20 Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung. Adapun wilayah kerja Koperasi Unit Desa Sri Sedono adalah meliputi seluruh desa di Kecamatan Ngunut. Khusus untuk unit sapi perah selain seluruh desa di wilayah Kecamatan Ngunut, juga meliputi sebagian kecamatan Kalidawir dan sebagian Kecamatan Sumbergempol serta meliputi kecamatan Bendungan Kabupaten Trenggalek.

Koperasi Unit Desa Sri Sedono memilih lokasi ini dengan pertimbangan sebagai berikut:

1) Faktor Primer

a) Bahan Baku

Dari semua unit usaha yang dijalankan Koperasi Unit Desa Sri Sedono memperoleh bahan baku dari wilayah Kabupaten Tulungagung dan sekitarnya.

b) Tenaga Kerja

Bagi suatu organisasi tenaga kerja merupakan hal yang penting, karena tanpa tenaga kerja aktivitas organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Tenaga kerja dapat diperoleh dengan mudah oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono karena lokasi koperasi yang berada di daerah berpenduduk padat dan potensial sehingga tetnaga kerja yang dibutuhkan akan mudah didapatkan.

c) Transportasi

Selain tenaga kerja dan bahan baku, transportasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan karena berhubungan dengan kegiatan pengadaan bahan, penyampaian kepada konsumen dan pelayanan kepada anggota. Ditinjau dari segi transportasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono tidak mengalami hambatan karena lokasi koperasi

berada pinggir jalan raya yang sekaligus jalan antar kabupaten sehingga tidak ada masalah mengenai faktor transportasi.

2) Faktor Sekunder

a) Permodalan

Suatu organisasi akan bisa bertahan dengan adanya lembaga permodalan. Bagi Koperasi Unit Desa Sri Sedono bukan merupakan hal yang sulit, selain modal berasal dari simpanan anggota untuk mendapatkan modal dari luar diwilayah kerja Koperasi Unit Desa Sri Sedono banyak sekali terdapat lembaga keuangan.

b) Ekspansi

Koperasi Unit Desa Sri Sedono sangat banyak peluang dalam masalah ekspansi karena disekitar koperasi masih banyak tanah kosong yang digunakan menambah unit produksi.

c) Fasilitas Lain

Disekitar Koperasi Unit Desa Sri Sedono terdapat berbagai macam fasilitas yaitu jaringan listrik, jaringan internet dan jaringan selular sehingga memudahkan anggota maupun masyarakat untuk berkomunikasi dan proses produksi.

c. Alat-Alat Perlengkapan Organisasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Alat perlengkapan organisasi meliputi rapat anggota, pengurus dan badan pemeriksa. Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi didalam koperasi, dimana koperasi itu didirikan oleh anggotanya dalam suatu rapat anggota. Dengan demikian koperasi merupakan milik anggota dan semua keputusan penting

untuk mencapai koperasi diambil dari rapat anggota dan mengikat semua anggota.

Untuk memajukan dan mengembangkan koperasi sangat dibutuhkan tenaga kepemimpinan yang meliputi pengurus, manajer pengelola yang ahli dan mempunyai pengetahuan tentang ilmu ekonomi serta berwatak terampil.

Pengurus adalah badan eksekutif (pelaksana) yang menyelenggarakan segala urusan sehari-hari sesuai dengan garis kebijaksanaan yang ditetapkan dalam rapat anggota. Masa jabatan koperasi dipilih oleh dan dari kalangan anggota koperasi dalam rapat anggota. Masa jabatan pengurus biasanya tiga tahun sampai lima tahun, dan boleh dipilih kembali untuk masa jabatan berikutnya. Adapun susunan pengurus Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 1
SUSUNAN PENGURUS KOPERASI UNIT DESA SRI SEDONO
TAHUN 2016

No	Nama	Jabatan
1	Diono	Ketua I
2	M. Lasimin	Ketua II
3	Satrawi	Sekretaris
4	Sri Diati	Bendahara

Sumber: Laporan RAT 2017

Agar suatu usaha berhasil dengan baik maka setiap langkah harus diikuti dengan kontrol baik intern maupun ekstern. Karena itu dalam setiap koperasi diperlukan adanya Pengawas. Masa jabatan Pengawas ditentukan dalam Anggaran Dasar Koperasi dengan ketentuan tidak boleh lebih dari lima tahun. Adapun Pengawas Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 2
SUSUNAN PENGAWAS KOPERASI UNIT DESA SRI SEDONO
TAHUN 2016

No	Nama	Jabatan
1	Sukarji	Ketua
2	Prayitno	Anggota

Sumber: Laporan RAT 2017

Untuk dapat melakukan kegiatan dan dapat mendayagunakan semua potensi dan kekayaan fisik koperasi, baik dalam bidang organisasi maupun dalam bidang usaha maka pengurus mengatur kegiatan yang dapat dikelompokkan untuk ditangani karyawan. Adapun susunan karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 3
SUSUNAN KARYAWAN KOPERASI UNIT DESA SRI SEDONO
TAHUN 2016

No	Nama	Pendidikan
1.	Manager	H. Ali Gapur
2.	Staf Manager	Rumini
1.	Kabag. Sapi Perah	Drh. Mujiono
2.	Juru Buku Susu	Slamet Daroeni
3.	Kasir Susu	Tutut Mujiani
4.	Juru Buku Pakan Ternak	Erni Yulianti
5.	Kasir Pakan Ternak	Erni Yuniarti
6.	Paramedis	Daryono
7.	Inseminator	Sugiono
8.	Staf	Slamet Rohadi
		Hadi Meywanto
		Heru Aprianto
		Heru Santanio
		Joko
		Mu`anas
		Oye
		Suparko
1	Kabag Listrik	Sri Diani
2	Juru Buku Listrik	Dwi Prasetyo
3	Kasir Listrik	Sujarmi

4	Staf	Gunawan
		Suyanto
1.	Kabag Simpan Pinjam	Nurul Hidayah
2.	Juru Buku	Prayitno
3.	Kasir	Fatma Ernawati
4.	Staf	Suko
		Suprianto
1.	Kabag Pangan/ RMU	Eko Sugianto
2.	Juru Buku	Sukarji
3.	Kasir	Nasukan
4.	Staf	Kobir
		Prayit
		Sama

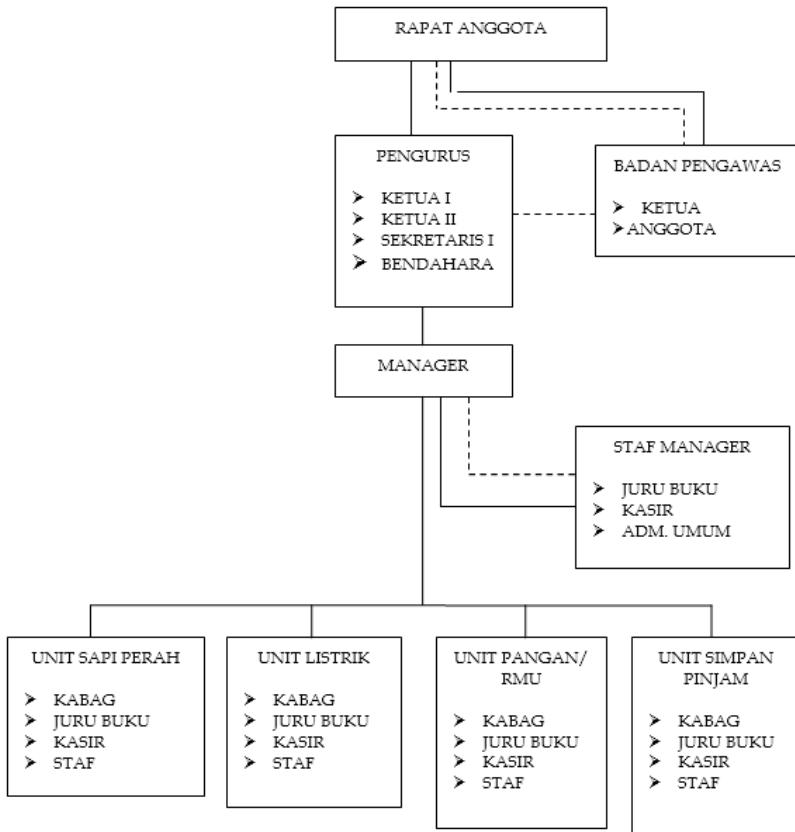
Sumber: Laporan RAT 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat jumlah karyawan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono berjumlah 33 orang yang masing-masing telah menduduki jabatan di unit usaha.

d. Struktur Organisasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Dengan adanya fungsi pengorganisasian timbul macam-macam struktur organisasi. Dalam organisasi koperasi terdapat struktur organisasi yang merupakan sistem hubungan kerja antara orang-orang atau anggota yang mempunyai kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan bersama. Yang mana sturktur organisasi koperasi menunjukkan suatu mekanisme yang diciptakan untuk mencapai tujuan bersama tersebut dengan fungsi yang diperlukan dan pembagian kerja yang jelas antara para petugas atau pelaksana yang menduduki jabatan dalam masing-masing fungsi yang ada. Adapun struktur organisasi Koperasi Unit Desa Sri Sedono adalah sebagai berikut:

GAMBAR 2
STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI UNIT DESA SRI



Keterangan:

————— : Garis Komando

----- : Garis Pertanggung jawab

Sumber : Data Sekunder diolah 2016

Struktur organisasi merupakan pola tetap dari hubungan antara bidang kerja maupun orang - orang yang menunjukkan kedudukan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam sistem kerja sama. Struktur organisasi dapat dianggap sebagai kerangka dasar untuk

mengetahui posisi atau kedudukan personil yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai wewenang dan tanggung jawabnya. Wewenang yang dimiliki sesuai dengan struktur organisasinya sebagai berikut :

1) Rapat Anggota Tahunan

Rapat anggota tahunan merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam tatanan Koperasi Unit Desa Sri Sedono yang bertujuan untuk menampung aspirasi anggota yang diselenggarakan tiap satu tahun sekali. Rapat Anggota Tahunan dalam pelaksanaannya berdasarkan Pancasila, UUD 1945, UU Perkoperasian, Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Unit Desa Sri Sedono.

- a) Tugas dan Wewenang Rapat Anggota Tahunan
 - Melaporkan pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas
 - Mengesahkan Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas
 - Memilih 1 orang anggota Pengawas
 - Menetapkan keputusan-keputusan lain yang diperlukan

- b) Peserta Rapat Anggota Tahunan
 - Utusan-utusan anggota yang memegang mandate penuh dari anggota kelompoknya
 - Peninjau adalah orang dan atau badan yang diundang oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono

- c) Hak Peserta Rapat Anggota Tahunan
 - Mengajukan pertanyaan
 - Menyampaikan pendapat dan tanggapan
 - Memilih dan dipilih

- d) Kewajiban Peserta Rapat Anggota Tahunan
 - Mengisi buku daftar hadir yang telah disediakan oleh panitia RAT

- Hadir tepat waktu, paling lambat 10 menit sebelum acara dimulai
- Mengikuti seluruh acara rapat
- Ikut serta membantu ketertiban, keamanan dan kelancaran jalannya rapat
- Mempelajari materi Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas yang telah diterimakan beberapa hari sebelum pelaksanaan RAT

e) Alat-Alat Kelengkapan RAT

a) Panitia Rapat

- Panitia rapat terdiri dari Pengurus dan Karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono
- Panitia Rapat bertugas melancarkan jalannya rapat

b) Pimpinan Rapat

Pimpinan rapat adalah Ketua atau Pengurus lainnya yang ditunjuk. Pimpinan rapat mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- Memimpin Rapat Anggota Tahunan
- Menjaga ketertiban dan mengatur kelancaran rapat
- Memberi jawaban atau menjelaskan atas usul, saran, pertanyaan, tanggapan dan himbauan peserta

c) Sekretaris Rapat

- Sekretaris rapat adalah Sekretaris Koperasi Unit Desa Sri Sedono yang berkewajiban mencatat jalannya RAT.
- Sekretaris RAT berkewajiban menandatangani notulen yang disahkan pimpinan rapat.

2) Pengurus Koperasi

Pengurus koperasi terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara yang telah dipilih oleh Rapat Anggota Tahunan sesuai Anggaran Dasar Koperasi. Pengurus koperasi merupakan wakil dari para anggota yang memenuhi syarat tertentu serta dipilih dan disahkan oleh rapat anggota. Mereka dipercaya sebagai wakil anggota yang bertugas menjalankan, mengelola dan memimpin jalannya koperasi. Mereka bekerja sebagai mandataris dari anggota untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan dalam rapat anggota serta mempunyai hak untuk mewakili koperasi di dalam maupun diluar pengadilan bila terjadi suatu masalah.

Pengurus merupakan pemegang kuasa rapat anggota dan bertanggungjawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usaha koperasi.

Agar tugas kepengurusan Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus ada pembagian tugas dari bagian-bagian tiap pengurus. Berikut ini komposisi pembagian tugas pengurus Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

a) Ketua

Ketua bertindak sebagai pimpinan koperasi, memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- a) Memimpin, mengawasi dan mengkoordinir pelaksanaan tugas anggota, pengurus dan karyawan
- b) Memimpin rapat-rapat pengurus dan rapat anggota, dan atas nama pengurus memberikan laporan pertanggungjawaban kepada Rapat Anggota Tahunan
- c) Memberikan keputusan terakhir dalam kepengurusan koperasi dengan memperhatikan usul, saran, dan pertimbangan dari pemegang fungsi dibawahnya seperti sekretaris, bendahara dan manager

- d) Mengadakan koordinasi antara pengurus dengan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas di koperasi

b) Sekretaris

Sekretaris sebagai pembantu ketua koperasi, memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- a) Menyelenggarakan dan memelihara buku-buku organisasi (buku daftar anggota koperasi, daftar pengurus koperasi dan lain-lain sesuai)
- b) Menyusun laporan organisasi untuk kepentingan rapat anggota
- c) Membuat agenda mengenai hasil-hasil rapat yang di selenggarakan koperasi
- d) Membuat laporan tahunan koperasi

c) Bendahara

Bendahara Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- a) Menyusun atau merencanakan anggaran pendapatan dan belanja koperasi
- b) Mengatur pengeluaran uang, agar tidak melampui batas anggaran belanja yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan
- c) Mengadakan pengecekan langsung terhadap jumlah kas dan persediaan barang untuk di uji kebenarannya dengan catatan yang ada.
- d) Bertanggung jawab kepada ketua sesuai dengan bidangnya

3) Pengawas

Pengawas Koperasi Unit Desa Sri Sedono di Ngunut dipilih dan diangkat oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap semua

pelaksanaan dan pengelolaan koperasi yang mencakup :

- a) Mengawasi semua kebijaksanaan operasional pengurus yang meliputi bidang organisasi, usaha dan keuangan koperasi
- b) Memeriksa dan menilai pelaksanaan kegiatan organisasi, usaha dan keuangan koperasi serta memberikan pendapat dan saran perbaikan.
- c) Memeriksa, meneliti ketetapan dan kebenaran catatan atau buku-buku organisasi, usaha dan administrasi keuangan serta membandingkannya sesuai dengan kenyataan yang ada dari keuangan (kas atau bank), persediaan barang serta semua harta kekayaan koperasi
- d) Membuat laporan pemeriksaan secara tertulis dengan memberikan pendapat dan saran perbaikan dalam rangka menyajikan laporan pemeriksaan sebagai pertanggungjawaban di Rapat Anggota Tahunan.

4) Manajer dan Karyawan

Manajer merupakan seseorang yang memimpin semua karyawan yang dimiliki koperasi yang disertai tugas dan tanggungjawab oleh pengurus.

Dalam melaksanakan pengelolaan usaha koperasi, Koperasi Unit Desa Sri Sedono di Ngunut membutuhkan karyawan. Karyawan diangkat dan di berhentikan oleh pengurus. Tugas dari seorang karyawan adalah melaksanakan kinerja operasional sesuai dengan keahlian bidangnya. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas dan tepat maka fungsi masing-masing bagian bisa dipisahkan secara tegas.

Struktur organisasi dari karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut di pimpin oleh

seorang manajer. Tugas-tugas dari manajer Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut adalah sebagai berikut :

- a) Menyiapkan rapat anggota, mengawasi pelaksanaan pembukuan terhadap transaksi yang terjadi, mempersiapkan pekerja bawahnya dan mengadakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai target yang telah ditentukan.
- b) Bersama pengurus membahas dan menyiapkan rencana kerja dan anggaran untuk diajukan kepada rapat anggota tahunan
- c) Mengkoordinasikan penyusunan usaha dan anggaran dari masing-masing bagian yang berada di bawahnya dalam rangka penyusunan rencana kerja dan pengajuan usul rencana kerja tersebut kepada pengurus.
- d) Membantu pengurus dalam menjalankan rencana kerja dan anggaran pada Rapat Anggota Tahunan.

Manajer Koperasi Unit Desa Sri Sedono di Ngunut membawahi tiga bagian struktur organisasi yaitu Administrasi Kantor, Kasir dan Juru Buku, serta membawahi empat unit usaha yaitu Unit Usaha Sapi Perah, Unit Listrik, Unit Pangan/RMU, Unit Simpan Pinjam. Berikut ini tugas-tugas dari:

- a) Administrasi Kantor

Administrasi Kantor memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- Mencatat agenda surat yang masuk maupun yang keluar
- Menyusun rekapitulasi laporan bulanan semua unit usaha koperasi

- Mengatur kerja sama dan membuat perjanjian usaha dengan pihak luar koperasi
- Bertanggung jawab kepada manajer atas pelaksanaan tugasnya.

b) Kasir

Kasir memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- Menerima dan mengeluarkan uang dari transaksi yang terjadi setiap hari
- Melaporkan dan menyerahkan bukti transaksi sebagai lampiran kepada juru buku
- Bertanggung jawab kepada manajer koperasi atas pelaksanaan tugasnya

c) Juru Buku

Juru Buku memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

- Melaksanakan pembukuan terhadap transaksi yang terjadi setiap hari secara teratur berdasarkan bukti dari juru buku
- Menyusun laporan keuangan dengan sepengetahuan manajer umum dan pengurus koperasi
- Mengarsipkan bukti-bukti transaksi dan melampirkan tembusanya dalam rekap pembukuan.

5) Badan Pembimbing dan Pelindung

Badan Pembimbing dan Pelindung merupakan lembaga yang berada diluar organisasi koperasi yang berfungsi sebagai pembimbing dan pelindung bagi koperasi. Bimbingan diberikan kepada koperasi apabila memang diperlukan. Badan pembimbing dan pelindung beranggotakan tokoh – tokoh masyarakat setempat serta pejabat – pejabat pemerintah

khususnya dari pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tulungagung.

e. Keanggotaan Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Keanggotaan Koperasi Unit Desa Sri Sedono adalah warga desa yang mendapatkan pelayanan atau diwilayah kerja Koperasi Unit Desa Sri Sedono. Ini berarti bahwa anggota Koperasi Unit Desa Sri Sedono meliputi berbagai golongan atau lapisan masyarakat dalam wilayah keanggotaan koperasi yang bersangkutan seperti petani, peternak, pedagang, pengrajin dan sebagainya.

Untuk mengetahui perkembangan jumlah anggota Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4
PERKEMBANGAN ANGGOTA KOPERASI UNIT DESA SRI
SEDONO
SELAMA 5 TAHUN TERAKHIR

No	Tahun	Jumlah Anggota
1	2012	12.150 orang
2	2013	11.616 orang
3	2014	11.615 orang
4	2015	12.095 orang
5	2016	12.115 orang

Sumber: Laporan RAT 2017

f. Bidang Usaha Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan anggota dan masyarakat, Koperasi Unit Desa Sri Sedono mengelola unit-unit usaha sebagai berikut:

1) Unit Sapi Perah

Program utama dari unit sapi perah adalah meningkatkan produksi air susu sapi baik kualitas maupun kuantitasnya. Dalam rangka menunjang pelaksanaan program tersebut maka diambil langkah yaitu dengan melestarikan jumlah produksi sapi perah yang didukung dengan pemeliharaan yang maksimal. Dalam unit ini didukung pula dengan pengadaan pakan ternak yang diperuntukkan khusus kepada

anggota unit sapi perah dan masyarakat umum yang membutuhkannya. Di unit ini juga disediakan jasa pengangkutan susu yang digunakan untuk dikirim ke pabrik maupun mengambil susu dari para anggota.

2) Unit Listrik

Didalam unit ini Koperasi Unit Desa Sri Sedono memberikan pelayanan pembayaran rekening listrik bagi para anggota dan masyarakat umum serta bertugas menagih tunggakan pembayaran rekening listrik. Untuk mendekati kepada para pembayar rekening, maka dibangun tempat pelayanan pembayaran rekening listrik di beberapa tempat.

3) Unit Pangan/ RMU (Rice Milling Unit)

Unit ini adalah salah satu usaha pengadaan pangan stok nasional yaitu menyerap hasil produksi padi atau gabah petani. Disamping itu guna memenuhi target, pihak Koperasi Unit Desa Sri Sedono juga bekerjasama dengan para pemilik penggilingan padi yang ada diwilayahnya yang kemudian disetorkan ke Bulog sebagai stok nasional. Dengan demikian Koperasi Unit Desa Sri Sedono membantu dalam pemasaran produksi beras. Sedangkan usaha RMU merupakan salah satu bentuk pelayanan kepada para anggota dan masyarakat sekitar yang memerlukan jasa penggilingan padi.

4) Unit Simpan Pinjam

Unit simpan pinjam ini merupakan salah satu pelayan kepada anggota yang mengalami kesulitan dalam hal keuangan anggota terutama yang berkaitan dengan usaha koperasi. Permodalan unit ini berasal dari para anggota dan diperuntukkan bagi anggota. Disamping melayani peminjaman, unit ini juga menerima simpanan dari para anggota atau

masyarakat sekitar berupa deposito atau tabungan biasa.

g. Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Sisa Hasil Usaha koperasi merupakan pendapatan koperasi dalam satu tahun buku dikurangi dengan penyusutan-penyusutan dan biaya-biaya dari tahun buku yang bersangkutan. Pendapatan Koperasi Unit Desa Sri Sedono diperoleh dari laba kotor dan penerimaan non operasional, sedangkan biaya-biaya tersebut meliputi biaya pemasaran, gaji karyawan, bangunan, kendaraan, administrasi, organisasi dan lain-lain. Perkembangan volume usaha dan pencapaian SHU Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat dalam tabel berikut:

TABEL 5
PERKEMBANGAN VOLUME USAHA DAN
PENCAPAIAN SHU KOPEASI UNIT DESA SRI SEDONO
SELAMA 5 TAHUN TERAKHIR

No	Tahun	Sisa Hasil Usaha (SHU)
1	2012	57.560.800
2	2013	67.988.525
3	2014	81.525.850
4	2015	85.637.295
5	2016	89.025.750

Sumber: Laporan RAT 2017

h. Permodalan Koperasi Unit Desa Sri Sedono

Koperasi sebagai badan usaha juga memerlukan modal dalam memajukan usahanya. Besar kecilnya usaha koperasi juga tergantung pada besar kecilnya modal yang dapat dihimpun baik dari anggota maupun dari luar anggota.

Modal yang dikelola oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono terdiri dari modal sendiri dan modal luar. Modal sendiri yang diperoleh dari simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan dana, cadangan pemupukan modal, SHU tahun berjalan, dana khusus, dana GLK dan SHU Tax Amnesty. Sedangkan modal dari luar diperoleh dari hutang jangka panjang dan hutang jangka pendek. Untuk

melihat perkembangan permodalan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 6
PERKEMBANGAN PERMODALAN KOPERASI UNIT DESA
SRI SEDONO SELAMA 5 TAHUN TERAKHIR

No	Tahun	Modal Sendiri (Rp)	Modal Luar (Rp)
1	2012	332.608.236	2.271.452.178
2	2013	361.045.288	875.808.269
3	2014	391.441.660	962.827.200
4	2015	437.177.100	1.038.646.275
5	2016	495.045.819	1.010.703.267

Sumber: Laporan RAT 2017

2. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung

Sebagaimana diketahui bahwa suatu organisasi pasti mempunyai tujuan tertentu, begitu pula Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung mempunyai tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Tentunya dalam pencapaian tujuan tersebut membutuhkan orang-orang yang tidak hanya berkemampuan tinggi, tetapi juga memiliki motivasi yang tinggi pula. Masyarakat sangat menginginkan para pegawai/karyawan yang berkualitas. Disamping dituntut untuk bekerja dan mengabdikan secara ikhlas, juga ditantang dengan berbagai macam problem kehidupan, baik dari diri karyawan itu sendiri juga kehidupan organisasi.

Suatu organisasi pelayan masyarakat dapat berjalan sesuai harapan yaitu dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia (karyawan) yang handal dan dapat bersaing, karena baiknya suatu organisasi harus dijalankan oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk mengatur sumber daya yang ada agar bisa efektif dan efisien sehingga bisa mewujudkan organisasi yang kompetitif, kreatif dan inovatif.

Untuk mewujudkan sumber daya manusia (karyawan) yang dapat mewujudkan tujuan organisasi maka manajemen organisasi harus mempunyai strategi. Pemberian motivasi merupakan strategi yang diterapkan organisasi agar dapat memberikan rangsangan kepada sumber daya manusia yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja optimal dengan memberikan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi. Untuk itu Koperasi Unit Desa Sri Sedono selain imbalan berupa gaji, juga memberikan motivasi agar dapat memberikan rangsangan para pegawai agar meningkatkan produktifitas kerja yang berujung pada kinerja pegawai yang optimal. Jenis motivasi yang diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono ada dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Hal tersebut ditegaskan oleh pendapat Bapak Diono selaku Ketua I pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut:

Selain memberikan motivasi positif, di koperasi ini juga memberikan motivasi negatif yang berupa hukuman dan teguran secara lisan maupun tertulis kepada karyawan yang pekerjaannya kurang baik di koperasi ini. Kedua motivasi tersebut pada intinya tujuannya sama yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan. (wawancara tanggal 7 Juni 2017).

Selain memberikan motivasi positif, Koperasi Unit Desa Sri Sedono juga memberikan motivasi negatif yang berupa teguran dan sanksi. Bapak Diono juga menambahkan:

Pemberian sanksi pada karyawan biasanya jika ada karyawan yang kurang baik dalam melakukan tugasnya, misalnya menyetor susu sapi dengan kualitas kurang baik maka akan memberikan sanksi karyawan tersebut tidak boleh menyetorkan susu selama satu minggu. (wawancara tanggal 7 Juni 2017)

Motivasi positif yang diterapkan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono adalah sebagai berikut:

a. Menerapkan Sistem Target dalam Penggajian

Untuk memacu produktivitas karyawan, Koperasi Unit Desa Sri Sedono memberlakukan sistem penggajian

tertentu dimana karyawan yang rajin dan bekerja melebihi target yang telah ditentukan akan mendapat gaji yang lebih banyak dari karyawan yang bekerja biasa-biasa saja. Karyawan yang berprestasi dengan sendirinya akan membentuk karakter yang baik karena adanya keinginan untuk berkembang dan merasa mempunyai tanggungjawab terhadap pekerjaan.

Untuk lebih mengetahui prestasi kerja karyawan, pimpinan mengadakan pengawasan terhadap kinerja karyawan secara berkala yaitu berdasarkan wawancara dengan Bapak H. Ali Gapur selaku manajer pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono pengawasan yang digunakan terdiri dari 2 bentuk yaitu (1) Pengawasan internal yaitu pengawasan dari dalam lingkungan kantor yang dilakukan langsung oleh pimpinan terhadap pekerjaan karyawan dan kebijakan yang telah ditetapkan serta pengawasan terhadap produksi dan hasil produksi yang dilakukan secara berkala setiap hari atau setiap minggu. (2) Pengawasan Eksternal yaitu pengawasan yang dilakukan dari masyarakat kepada karyawan mengenai apa saja kegiatan yang dilakukan Koperasi Unit Desa Sri Sedono. (wawancara tanggal 7 Juni 2017).

b. Menciptakan Situasi dan Iklim yang Kondusif bagi Karyawan

Untuk menciptakan motivasi kerja yang terpenting adalah bagaimana suatu organisasi berusaha menciptakan situasi dan iklim yang kondusif bagi seluruh karyawan dalam bekerja. Untuk menciptakan situasi tersebut Koperasi Unit Desa Sri Sedono menyediakan fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dan memenuhi syarat sehingga para karyawan bisa berinovasi dan berkreasi dalam rangka mengaktualisasikan diri. Hal

tersebut ditegaskan oleh hasil wawancara dengan Bapak Diono selaku Ketua I:

Di Koperasi Unit Desa Sri Sedono telah menyediakan fasilitas-fasilitas kerja yang memadai seperti komputer, jaringan internet, telepon, alat transportasi, pembangunan tempat pelayanan pembayaran listrik di beberapa tempat, dan alat penggilingan padi. (wawancara tanggal, 7 Juni 2017)

Selain fasilitas-fasilitas kerja tersebut keamanan, kenyamanan dan kebersihan tempat kerja juga merupakan prioritas yang diutamakan oleh organisasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan yang tinggi.

c. Memberikan Insentif

Pemberian insentif kepada para pegawai pada dasarnya diharapkan akan memberikan angin segar dan menimbulkan motivasi positif kepada para pegawai yang mempunyai tata latar belakang yang berbeda, hal ini akan memberikan dampak positif yang didalam menjalankan tugas-tugasnya agar tetap semangat dan terhindar dari menurunnya produktivitas kerja pegawai dan berujung pada kinerja dan kelangsungan organisasi tersebut.

Hal tersebut ditegaskan oleh pendapat Ibu Sri Diati selaku Bendahara pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut:

Untuk memotivasi kinerja karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono memberikan insentif material berupa bonus, gaji, tunjangan sosial dan tunjangan kesehatan. Untuk mencapai tingkat yang lebih, pimpinan memotivasi karyawannya dengan pemberian insentif non material berupa keramahan, rekreasi, dan kenaikan pangkat/jabatan. (wawancara tanggal 7 Juni 2017).

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Bendahara Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut, selama ini telah menerapkan pemberian insentif material berupa bonus

tahunan, tunjangan kesehatan, dana pensiun/pesangon, bantuan sosial, gaji bulanan dan seragam kantor dan insentif non material berupa keramahan, rekreasi dan kenaikan pangkat/jabatan. Walaupun pada penerapannya masih dalam jumlah yang kecil.

1) Bonus Tahunan

Bonus Tahunan adalah sebuah pembayaran kompensasi variabel, biasanya dalam bentuk uang tunai, yang diberikan kepada karyawan jika kinerja tahunan organisasi melebihi target keuangan dan non-keuangan yang ditentukan. Ukuran bonus umumnya dinyatakan sebagai persentase dari gaji pokok dan mungkin memiliki minimum yang dijamin dan maksimum tertentu.

Bonus tahunan merupakan insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Bonus tahunan diberikan oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono setiap akhir tahun kepada para karyawan yang mampu bekerja secara optimal pada saat Rapat Anggota. Pemberian bonus tahunan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono ini mendapat tanggapan yang baik dari karyawan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sri Diati selaku Bendahara pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono mengatakan bahwa:

Pemberian bonus tahunan diberikan kepada karyawan yang produktif. Di Koperasi Unit Desa Sri Sedono ini pemberian bonus tahunan rutin diberikan walaupun dengan jumlah yang tidak sama antara yang satu dengan yang lain (Wawancara pada tanggal, 7 Juni 2017)

Pernyataan Ibu Sri Diati tersebut dibenarkan oleh Bapak beberapa karyawan Koperasi Unit Desa Sri Sedono salah satunya adalah Bapak Slamet Daroeni yang mengatakan bahwa:

Pemberian bonus tahunan rutin diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan produktif berdasarkan jabatannya. Jadi besarnya bonus yang diberikan antara karyawan yang satu dengan yang lain tidak sama sesuai dengan jabatannya. Bonus Tahunan biasanya diberikan pada akhir tahun buku (Wawancara pada tanggal 7 Juni 2017)

Besar-kecil bonus tahunan umumnya tergantung prestasi karyawan atau tergantung prestasi organisasi. Hal tersebut juga sangat bergantung pada organisasi masing-masing pekerja. Ada organisasi yang mencantumkan sistem pembagian bonus tahunan ini dalam AD/ART organisasi, yaitu: 8% dari keuntungan organisasi setelah dikurangi laba ditahan, dipergunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ada juga organisasi yang membagikan bonus secara proposional.

2) Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan diberikan untuk membantu pembiayaan karyawan atau anggota keluarganya yang sakit. Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokoknya. Saat ini Koperasi Unit Desa Sri Sedono sudah memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara mendaftarkan semua karyawannya menjadi anggota BPJS Kesehatan.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Sri Diati selaku Bendahara Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Semua karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono telah diikutkan program BPJS Kesehatan termasuk suami/istri karyawan serta 2 orang anak yang masih menjadi tanggungan orang tua dibawah usia 17 tahun. (Wawancara tanggal 8 Juni 2017)

3) Dana Pensiun atau Pesangon

Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah ia tidak bekerja lagi. Dipandang dari sudut organisasi sistem pensiun memperkuat grip organisasi terhadap para pekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sri Diati selaku bendahara Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Tunjangan pensiun diberikan kepada karyawan yang telah purna tugas/ pensiun. Besarnya tunjangan pensiun disesuaikan dengan kinerja, masa kerja dan jabatan. Pesangon diberikan langsung ketika karyawan sudah mendapatkan SK purna tugas. Jadi lebih enaknyanya kalau kita menggunakan kata pesangon, karena pemberiannya hanya sekali ketika mereka purna tugas bukan seperti PNS yang diberikan setiap bulan. (wawancara tanggal 8 Juni 2017)

Jadi jelaslah bahwa Dana Pensiun atau Pesangon pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono diberikan kepada karyawan ketika telah purna tugas, yang pemberiannya disesuaikan dengan kinerja, masa kerja dan jabatan.

4) Bantuan Sosial

Bantuan sosial diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, misalnya kematian atau kecelakaan.

5) Gaji Bulanan

Gaji bulanan adalah upah atau imbalan yang diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono kepada karyawan karena sudah melakukan pekerjaan. Gaji diberikan sesuai dengan bentuk pekerjaan baik harian, mingguan, maupun bulanan. Standar gaji yang

diberikan sudah sesuai dengan standar Upah Minimum Regional (UMR) Kabupaten Tulungagung.

6) Seragam Kantor

Seragam kantor diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono kepada karyawan dalam satu tahun sebanyak satu kali, baik berupa kemeja maupun berupa kaos.

Selain pemberian insentif material seperti tersebut diatas, Koperasi Unit Desa Sri Sedono juga memberikan insentif non material. Insentif non material yang diterapkan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono adalah sebagai berikut:

1) Keramahan

Keramahan disini menyangkut kondisi hubungan kerja terutama tentang keramahan yaitu hubungan keramahan atasan dengan bawahan maupun keramahan dengan sesama rekan kerja.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak H. Ali Gapur selaku Manajer pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Dalam hal pemberian insentif non material yang berupa keramahan, saya selaku pimpinan selalu menjaga keramahan antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya. Contohnya saya selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan yang merasa kesulitan dalam melaksanakan tugasnya agar mereka bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Saya juga membimbing karyawan supaya lebih kreatif dan produktif agar mereka bisa maju. (wawancara tanggal 8 Juni 2017)

2) Rekreasi

Rekreasi merupakan kegiatan rutin yang dilakukan Koperasi Unit Desa Sri Sedono setiap tahun untuk menghilangkan stress kerja karyawan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Ibu Sri Diani selaku Bendahara Manajer pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Setiap tahun kami selalu mengadakan rekreasi yang dibiayai oleh koperasi. Rekreasi ini diikuti oleh seluruh karyawan dan keluarga (suami/istri dan anak) yang biasanya dilaksanakan pada akhir pekan setelah RAT dilaksanakan. Tujuannya untuk menghilangkan stress kerja karyawan dan menjalin silaturahmi antar keluarga karyawan. (wawancara tanggal 8 Juni 2017)

3) Kenaikan Pangkat atau Jabatan

Kenaikan pangkat atau jabatan selalu diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono kepada karyawan yang dianggap mempunyai kinerja yang baik dan masa kerja yang cukup.

Hal ini ditegaskan oleh wawancara dengan Bapak Diono selaku Ketua I Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Kami akan memberikan penghargaan berupa kenaikan pangkat atau jabatan bagi karyawan yang dianggap oleh organisasi mempunyai kinerja yang baik berdasarkan masa kerja karyawan tersebut. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

2. Kendala yang Dihadapi Oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam Memotivasi Kerja Karyawannya

Dalam melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan atau kegiatan seseorang sering menemukan hambatan yang

mampu menghambat pencapaian tujuan dari kegiatan tersebut. Pelaksanaan motivasi kerja karyawan tidak selamanya berjalan sesuai dengan rencana, ada kendala-kendala yang dihadapi oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam memberikan motivasi kerja karyawannya.

Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak H. Ali Gapur selaku Manjer Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Berbicara tentang masalah dan kendala, kita semua pasti dihadapkan pada masalah dalam keseharian kehidupan kita. Jadi pemberian motivasi pastilah ada kendalanya baik itu skala mayor maupun skala minor karena saya harus mengerti latar belakang dan motif karyawan dalam bekerja terlebih dahulu sebelum memberikan motivasi dan memotivasi tiap orang akan berbeda caranya. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa dalam memotivasi karyawan terdapat kendala-kendala yang dihadapi Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam memotivasi karyawannya. Kendala tersebut antara lain yaitu:

a. Pimpinan Kesulitan Menentukan Alat Motivasi yang Tepat dan Efektif

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Diono selaku Ketua I pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Dalam suatu organisasi tentu memiliki karyawan yang berbeda-beda karakter dan latar belakang pendidikan, sehingga keinginan karyawan yang satu dengan yang lain tidak sama. Alat motivasi yang digunakan Koperasi Unit Desa Sri Sedono sudah cukup efektif tetapi belum tentu karyawan merasa puas dengan sistem motivasi yang digunakan organisasi. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

b. Pimpinan Sulit Mengetahui Keinginan Karyawan

Dengan adanya karyawan yang berbeda latar belakang pendidikan dan karakter maka menimbulkan keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda, sikap dan cara seorang karyawan dalam mengungkapkan keluhan juga berbeda-beda.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Diono selaku Ketua I pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Karyawan yang sering merasa tidak puas, tetapi tidak mau untuk mengungkapkan langsung kepada pimpinan sehingga pimpinan tidak menyadari adanya keluhan dari karyawan tersebut. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

c. Karyawan Kurang Disiplin dalam Pekerjaan

Dalam suatu organisasi terdiri dari karyawan yang berbeda karakter dan latar belakang. Ada karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugasnya ada pula karyawan yang asal-asalan dalam mengerjakan tugasnya. Jika ada karyawan yang malas dalam mengerjakan tugasnya maka sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak H. Ali Gapur selaku Manajer Koperasi Unit Desa Sri Sedono:

Suatu pekerjaan bertumpuk karena tidak disiplinnya karyawan dalam menyelesaikan tugasnya kadang membuat karyawan tersebut merasa jenuh dan malas, sehingga pekerjaan tersebut belum terselesaikan tepat waktunya. Hal ini jika tidak segera diatasi akan berakibat buruk pada koperasi khususnya produktivitas kerja karyawan. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

d. Terdapatnya Beberapa Karyawan yang Sudah Cukup Tua

Batasan usia kerja karyawan pada koperasi ini adalah 55 tahun, namun disini masih dijumpai karyawan

yang sudah berusia lanjut. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Diono selaku Ketua I:

Di Koperasi Unit Desa Sri Sedono ini masih mempekerjakan beberapa karyawan yang berusia lanjut, hal ini karena permintaan dari karyawan tersebut karena mereka terdesak oleh kebutuhan ekonomi. Walaupun sebenarnya karyawan yang sudah berusia lanjut tingkat produktivitasnya menurun, karena motivasi kerjanya juga rendah. Tetapi kami merasa kasihan melihat kondisi karyawan tersebut mengingat jasa yang pernah mereka berikan kepada koperasi ini. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

Dalam setiap permasalahan yang dihadapi pasti ada solusi untuk memecahkannya. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, pimpinan melakukan pendekatan langsung terhadap cara kerja karyawan untuk menentukan alat motivasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Hal ini seperti yang dituturkan oleh Bapak Diono selaku Ketua I:

Saya percaya setiap masalah akan bisa diselesaikan dengan baik asal dihadapi dengan kepala dingin dan berusaha mencari solusi terbaik tanpa efek negatif terhadap organisasi dan karyawan, jadi disini saya selalu mencari jalan keluar terbaik dalam setiap masalah yang timbul termasuk kendala dalam pemberian motivasi. Saya selalu berkomunikasi langsung dengan karyawan sehingga terjalin sebuah hubungan yang berkesinambungan antar semua karyawan. Dengan mengenal lebih dalam kepada karyawan saya akan mengerti karakter dan kepribadian karyawan satu persatu sehingga memudahkan saya untuk memberikan motivasi jika saya telah mengenal dan mendalami pribadi masing-masing sesuai dengan sikap dan kepribadian mereka. (wawancara dengan tanggal 12 Juni 2017)

Dengan adanya berbagai macam karakter karyawan maka pimpinan organisasi hendaknya sering

berkomunikasi dengan karyawan tentang kebijakan yang dikeluarkan pimpinan koperasi. Sehingga pimpinan koperasi tahu motivasi apa yang diinginkan karyawan sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan khususnya pada bidang produksi. Untuk menghindari terjadinya penumpukan barang karena tidak selesai pada waktunya dan untuk menghindari ketidak efektifan sistem kerja organisasi, pimpinan menetapkan kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan. Hal ini seperti yang yang dituturkan oleh Bapak Diono selaku Ketua I:

Di Koperasi Unit Desa Sri Sedono telah diberlakukan kerja lembur bagi karyawan yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kerja lembur ini akan diberikan upah/insentif tersendiri dengan perhitungan yang telah ditetapkan. Sehingga pekerjaan bisa selesai sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. (wawancara tanggal 13 Juni 2017)

Bagi karyawan yang sudah cukup tua organisasi memberikan kelonggaran dengan mengurangi target produksi yang harus dikerjakan. Hal ini ditegaskan oleh wawancara dengan bapak H. Ali Gapur selaku manajer:

Ada beberapa karyawan kami yang berusia lanjut dan seharusnya sudah purna tetapi mereka masih ingin diberikan pekerjaan karena alasan ekonomi. Hal inilah yang membuat kami masih mempekerjakan karyawan tersebut dengan cara memberikan kelonggaran dan mengurangi beban pekerjaannya. (wawancara tanggal 13 Juni 2017)

B. Pembahasan

1. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi yang diberikan dan sejauhmana tingkat motivasi yang digunakan dengan harapan mendapatkan sumberdaya yang berpotensi dan berkualitas baik.

Produktivitas karyawan menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan motivasi, dimana jika kemampuan karyawan dan motivasi yang diberikan organisasi sudah \baik maka kinerja karyawan akan maksimal dan produktivitas karyawan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara diketahui bahwa untuk mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi, pimpinan/manajer melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi. Dimana motivasi tersebut merupakan dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau tindakan tertentu. Dalam kehidupan motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi yang diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono terdiri dari motivasi positif dan motivasi negatif. Adapun menurut Hasibuan (2009 : 150) menyatakan beberapa jenis motivasi antara lain:

a. Motivasi Positif (*Insentif Positve*)

Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan

akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negative*)

Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negative semangat kerja karyawan jangka dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan dua jenis motivasi diatas, Hasibuan (2009: 150) menyatakan bahwa:

Motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Motivasi positif yang diterapkan di Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut berupa penerapan sistem target dalam penggajian, menciptakan situasi dan iklim yang kondusif bagi karyawan, memberikan insentif yang adil bagi seluruh karyawan. Insentif yang diberikan berupa insentif material dan non material. Motivasi negatif berupa teguran dan sanksi, motivasi negatif diberikan kepada karyawan dianggap tidak bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

Hal tersebut ditegaskan oleh pendapat Sarwoto (2000:144), bahwa jenis-jenis insentif adalah sebagai berikut :

a. Insentif material

Ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada:

1) Waktu

Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada seorang karyawan. Cara ini dapat digunakan bilaman sulit atau mahal biayanya

untuk mengukur hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

2) Hasil pekerjaan

Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang dibayarkan berdasarkan besar kecilnya hasil pekerjaan.

3) Gabungan waktu

Diwujudkan dalam bentuk kombinasi antara waktu dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan pekerja yang dilaksanakan dengan baik.

Insentif material yang diberikan oleh perusahaan terbagi dalam beberapa bentuk, diantaranya :

1) Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

a) Bonus

- h) Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- i) Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.
- j) Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

b) Komisi

- k) Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
- l) Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c) *Profit sharing*

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

d) Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

2) Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis. Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

- a) Pemberian rumah dinas.
- b) Pengobatan secara cuma-cuma.
- c) Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis.
- d) Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
- e) Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan).

- f) Pemberian piagam pembayaran.
- g) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan.

b. Insentif non-material

Insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- 1) Pemberian gelar (titel) secara resmi.
- 2) Pemberian balas jasa.
- 3) Pemberian piagam penghargaan.
- 4) Pemberian promosi.
- 5) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan.
- 6) Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

Insentif material yang diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono berupa: 1) Bonus Tahunan, yang merupakan insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja giat sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui dan biasanya diberikan setiap akhir tahun pada saat Rapat Anggota Tahunan. Besar kecilnya bonus tahunan tergantung pada prestasi kerja karyawan dan diberikan secara proposional. 2) Tunjangan Kesehatan, diberikan untuk pembiayaan karyawan atau anggota keluarganya yang sakit dengan cara mendaftarkan semua karyawannya dan keluarganya (Suami/istri dan 2 orang anak dibawah usia 17 tahun) menjadi anggota BPJS Kesehatan. 3) Dana Pensiun atau Pesangon, diberikan kepada karyawan ketika telah purna tugas yang pemberiannya disesuaikan dengan kinerja, masa kerja dan jabatan. 4) Bantuan Sosial, diberikan kepada karyawan yang tertimpa musibah. 5) Gaji Bulanan, Gaji merupakan bentuk imbalan yang harus diterima karyawan karena sudah melakukan pekerjaan, bonus

adalah tambahan uang yang diberikan sebagai tanda ketekunan dalam bekerja, fasilitas kerja diberikan untuk menunjang efisiensi kerja karyawan, penempatan jabatan yang diberikan karyawan sesuai dengan keahlian masing-masing, pujian merupakan bentuk kepedulian organisasi terhadap karyawan yang memiliki keunggulan lebih dalam bekerja, dan hukuman diberikan apabila seorang karyawan tidak bertanggungjawab terhadap perkerjaan yang diberikan. 6) Seragam Kantor, diberikan 2 kali dalam tahun.

Selain insentif material Koperasi Unit Desa Sri Sedono juga memberikan insentif non material berupa: 1) Keramahan, yaitu hubungan keramahan atasan dengan bawahan dan sebaliknya, pimpinan selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada karyawan yang kesulitan dalam menjalankan tugasnya agar karyawan bisa bekerja dengan hasil yang maksimal. 2) Rekreasi, kegiatan ini rutin dilakukan setiap tahun sekali untuk menghilangkan stress kerja karyawan dan menjalin silaturahmi antar karyawan dan keluarga karyawan 3) Kenaikan pangkat atau jabatan, diberikan kepada karyawan yang dianggap mempunyai kinerja yang baik dan masa kerja yang cukup.

Pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono, motivasi kerja karyawan sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat pada ketepatan waktu kerja dan tanggungjawab karyawan dalam bekerja yaitu karyawan mudah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Koperasi Unit Desa Sri Sedono menggunakan beberapa saluran komunikasi untuk menyerap keluhan, kritik dan saran dari seluruh karyawan melalui komunikasi langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung dilakukan pimpinan dengan terjun langsung ke lapangan untuk mengetahui keluhan dan kritik dari para karyawannya, komunikasi tidak langsung dilakukan pimpinan bagi karyawan yang tidak berani atau malu mengungkapkan keluhan dan kritik secara langsung pada pimpinan.

2. Kendala yang Dihadapi Oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam Memotivasi Karyawannya

Tidak mudah bagi seorang pimpinan mengelola karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan waktu yang lama, karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan berbeda-beda. Salah satu yang digunakan pimpinan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memberikan motivasi.

Dikuatkan dengan pendapat Hasibuan (2007: 102), menyatakan beberapa kendala-kendala motivasi yaitu:

- a. Untuk menentukan alat motivasi yang tepat itu sulit karena setiap individu karyawan tidak sama.
- b. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif
- c. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan
- d. Manajer sulit memberikan insentif adil dan layak

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ali Gapur selaku Manajer Koperasi Unit Desa Sri Sedono menyatakan :

Berbicara tentang masalah dan kendala, kita semua pasti dihadapkan pada masalah dalam keseharian kehidupan kita. Jadi pemberian motivasi pastilah ada kendalanya baik itu skala mayor maupun skala minor karena saya harus mengerti latar belakang dan motif karyawan dalam bekerja terlebih dahulu sebelum memberikan motivasi dan memotivasi tiap orang akan berbeda caranya. (wawancara tanggal 9 Juni 2017)

Dalam pelaksanaannya tidak selamanya motivasi kerja berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat. Dalam memotivasi kerja karyawannya kendala yang dihadapi oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono Ngunut yaitu pimpinan sulit

menentukan alat motivasi yang tepat dan efektif karena keinginan setiap karyawan tidak sama, pimpinan sulit mengetahui keinginan karyawan karena keinginan karyawan mudah berubah, karyawan kurang disiplin dalam pekerjaan yang menimbulkan pekerjaan belum terselesaikan dengan baik dan terdapatnya beberapa karyawan yang sudah cukup usia untuk menghadapi tuntutan kerja.

Untuk menghadapi permasalahan tersebut, pimpinan melakukan pendekatan langsung terhadap cara kerja karyawan untuk menentukan alat motivasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Pimpinan dapat berkomunikasi langsung kepada karyawan tentang kebijakan yang dikeluarkan pimpinan koperasi. Koperasi meningkatkan kedisiplinan khususnya pada bidang produksi untuk menghindari terjadinya penumpukan barang karena tidak selesai pada waktunya. Untuk menghindari ketidak efektifan sistem kerja organisasi, pimpinan menetapkan kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan. Bagi karyawan yang sudah cukup tua organisasi memberikan kelonggaran dengan mengurangi target produksi yang harus dikerjakan.

BAB V

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung dapat disimpulkan sebagai berikut:

A. Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Koperasi Unit Desa Sri Sedono Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung

Untuk mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi pimpinan Koperasi Unit Desa Sri Sedono melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi yang diberikan Koperasi Unit Desa Sri Sedono terdiri dari motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif berupa penerapan sistem target dalam penggajian, menciptakan situasi dan iklim kerja yang kondusif bagi karyawan, memberikan insentif yang adil bagi seluruh karyawan. Motivasi negatif berupa teguran dan sanksi.

Insentif yang diberikan berupa insentif material dan insentif non material. Insentif material berupa bonus tahunan, tunjangan kesehatan, dana pensiun, bantuan sosial, gaji bulanan dan seragam kantor. Insentif non material berupa keramahan, rekreasi dan kenaikan pangkat atau jabatan.

B. Kendala yang Dihadapi Oleh Koperasi Unit Desa Sri Sedono dalam Memotivasi Kerja Karyawannya

Dalam pelaksanaannya tidak selamanya motivasi kerja berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat. Dalam memotivasi kerja karyawannya Koperasi Unit Desa Sri Sedono mengalami kendala-kendala yaitu pimpinan sulit menentukan alat motivasi yang tepat dan efektif karena keinginan setiap karyawan tidak sama, pimpinan sulit mengetahui keinginan karyawan karena keinginan karyawan mudah berubah, karyawan kurang disiplin dalam pekerjaan yang menimbulkan pekerjaan belum terselesaikan dengan baik, dan terdapatnya karyawan yang berusia lanjut.

Untuk menghadapi hal tersebut pimpinan melakukan pendekatan langsung terhadap cara kerja karyawannya, pimpinan berkomunikasi langsung kepada karyawan tentang kebijakan yang dikeluarkan, meningkatkan kedisiplinan dalam bidang produksi, dan memberikan kelonggaran dengan mengurangi target produksi yang harus dikerjakan bagi karyawan yang berusia lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S, Ruky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung
- _____. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bhineka Cipta.
- As`ad. M. 2003. *Psikologi Islami: seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Draf, Richard L. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko. T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- _____. 2002. *Manajemen; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas* Yogyakarta : BPFE.
- _____. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Heiddjrachman dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE-EUII
- Miles, B. Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif. Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi*. Jakarta: UI-Press.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, P. Stephen & Judge, T.A. 2010, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Panggabean, Mutiara S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Ghalia Indonesia.
- Samsudin, H. Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sarwoto. 2000. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia, Jakarta Indonesia
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE
- Soekidjo, Notoadmodjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sulistiyarini, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana

Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivaisan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada