BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi sekarang ini, tiap perusahaan dituntut harus menghadapi persaingan yang sangat ketat dari perusahaan-perusahaan yang di dunia. Meningkatnya seluruh intensitas persaingan yang sekarang ini, tiap perusahaan juga dituntut untuk selalu memperhatikan tiap kebutuhan dan keinginan konsumen serta mewujudkan apa yang diinginkan oleh mereka dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang telah dilakukan oleh para pesaing.

Perusahaan/organisasi yang ingin memenangkan persaingan harus lebih memperhatikan peran dari SDM (Sumber Daya Manusia) dan sumber daya yang lainnya guna mencapai tujuan organisasi. SDM merupakan salah satu aset yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang perlu mendapatkan perhatian lebih serius, sebab untuk mencapai produktivitas tinggi harus didukung oleh SDM yang bermutu sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya, maka yang perlu dilakukan adalah perbaikan yang berkesinambungan seluruh bidang antara lain manajemen SDM (Sumber Daya Manusia), manajemen produksi dan pemasaran.

Pendekatan tersebut dapat berhasil dengan baik, jika diikuti dengan usaha peningkatan SDM, karena faktor manusia merupakan dimensi terpenting dari jalannya suatu koperasi.

Koperasi memiliki visi dan misi yang harus dijalankan. Dalam implementasinya, koperasi dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan organisasi.

Koperasi dapat meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakatnya, maka untuk itu koperasi harus mempersiapkan diri denga sebaik-baiknya agar mampu berperan aktif dalam mensejahterakan anggota dan masyarakat sekitarnya. Dengan demikian koperasi harus bisa menjalankan usahanya secara optimal. Keberhasilan Koperasi dalam mencapai tujuannya ditentukan peran aktif dari seluruh komponen sumber daya manusia terutama dalam produktivitas kerja pengurus/anggota organisasi. Sebagai contoh mulai dari masalah produktivitas kerja organisasi yang terjadi pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka. Produtivitas kerja yang ada pada suatu organisasi menyebabkan para pekerja maupun anggotanya memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten majalengka adalah bentuk koperasi yang dalam menjalankan usahanya berjuan memberikan pelayanan kepada anggotanya yaitu : 1. Unit usaha simpan pinjam, dan 2. Unit usaha waserda. Didirika sesuai denga undang-undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian berdasarkan Keputusan Kantor Wilayah Departemen Koperasi dan PKM Provinsi Jawa Barat No. 1729/BH/PAD.KWK10XII/1995 Tanggal 25 Desember 1995. Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” memiliki anggota saat ini sebanyak 1.932 orang yang tersebar di 70 instansi atau Dinas di Kabupaten Majalengka, memiliki masalah yang berdampak

pada kelangsungan hidup koperasi, salah satu masalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” adalah rendahnya produktivitas kerja.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja pengurus/karyawan banyak hal yang harus dilakukan koperasi seperti melakukan promosi jabatan, melakukan penilaian prestasi kerja, meningkatkan motivasi, melakukan pendidikan dan pelatihan dan memberikan kompensasi bagi pengurus. Dari berbagai macam usaha meningkatkan produktifitas kerja pengurus/karyawan, salah satu yang dilakukan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” yaitu dengan memberikan kepuasan bagi pengurus/karyawan dan kebutuhan koperasi, salah satunya pemberian kompensasi dan pemberian insentif. Menurut Veithzal Rivai (2004:384) insentif merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas dan peningkatan biaya.

Insentif kelomok merupakan hasil kinerja yang diukur berdasarkan unit organisasional atau merupakan upaya kerja sebuah kelompok yang meliputi pembagian laba (*profitsharing*) dan pembagian keuntungan (*gainsharing*). Sedangkan insentif individu merupakan pemberian hasil kerja yang dinilai berdasakan kinerja setiap pengurus/karyawan. Program insentif individu meliputi *piecework, production bonus, commission, naturaly, curve, nonmonetary, insentive, insentive executive* dan *merit pay*.

Insentif yang paling efektif diterapkan dalam perusahaan adalah *merit pay*, karena program *merit pay* memungkinkan setiap pengurus/karyawan untuk

memaksimalkan *skill*, pengalaman dan potensi yang dapat meningkatkan prestasi kerjanya serta dapat meningkatkan produktivitas (Henry Simamora 2004:514).

Merit pay merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi (Eka Nuraini Rachmawati 2002:208). Pada dasarnya, seorang pengurus/karyawan akan mengalami kepuasan kerja apabila keinginan dan kebutuhannya terpenuhi. Kesesuaian antara kebutuhan individu dan kebutuhan koperasi merupakan faktor penting yang dapat menunjang produktivitas kerja. Koperasi harus bisa mengembangkan dan menerapkan suatu sistem pemberian imbalan (*reward*) yang memuaskan bagi pengurus/karyawannya. Dengan pemberian imbalan (*reward*) yang sesuai dengan kemampuan, prestasi, pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan maka akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja pengurus/karyawan.

Menurut Wibowo (2005: 355) *merit pay* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kerja. Dalam penelitian ini *merit pay* adalah pembayaran imbalan yang dikaitkan dengan produktivitas kerja. Semakin tinggi kinerja dan produktivitas yang dihasilkan pengurus/karyawan, semakin tinggi imbalan yang diberikan. Tujuan utama setiap organisasi merancang ssstem imbalan adalah untuk meningkatkan produktivitas pengurus/karyawan serta mempertahankan karyawan yang berkompeten di bidangnya.

Dalam implementasinya *merit pay* yang diterapkan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka dilihat dari

kinerja, absensi, dan ketepatan pengurus/karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Merit pay* diterapkan karena Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka memandang produktivitas kerja menurun. Hal itu terbukti dengan tingginya tingkat absensi yang menyebabkan pengurangan jumlah anggota.

Seperti terlihat pada hasil wawancara bahwa penerapan *merit pay* pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka belum berjalan optimal, itu karena tingkat keberhasilan pengurus untuk melakukan tugas lain atau tugas baru tidak berjalan dengan baik dan pengurus juga kurang cepat dalam memanfaatkan peluang pekerjaan yang diberikan. Dapat disimpulkan bahwa kedua hal tersebut tidak berjalan dengan baik oleh pengurus/karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.

Meskipun sistem pembayaran berdasarkan kinerja secara substansial dapat meningkatkan produktivitas, desain dan implementasi yang jelek dapat menekan potensi efektivitasnya. Supaya efektif, sistem imbalan berdasarkan kinerja harus berhubungan dengan tiga persoalan utama : penentuan dan pengukuran kinerja, penentuan imbalan juga harus mendapatkan penerimaan karyawan (Kohn 1993 : 228) dalam bukunya (Budi W. Soetjipto *at. all* 2002)

Setelah diterapkan *merit pay* data menunjukan bahwa, banyak pengurus/karyawan termotivasi untuk mendapatkan *merit pay* tersebut. Karena *merit pay* diberikan kepada pengurus/karyawan yang mempunyai kompetensi

untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tingkat keahlian yang memadai.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja pengurus/karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka menerapkan *merit pay* yang menekankan pada pamberian imbalan yang dikaitkan dengan prestasi pengurus/karyawan untuk meningkatkan produktivitas yang ada. *Merit pay* yang diterapkan koperasi diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja pengurus/karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh R wayne Mondy (2008:22) *merit pay* merupakan kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok pengurus/karyawan berdasarkan tingkat kinerja untuk meningkatkan produktivitasnya.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “kinerja karyawan adalah salah satu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya”.

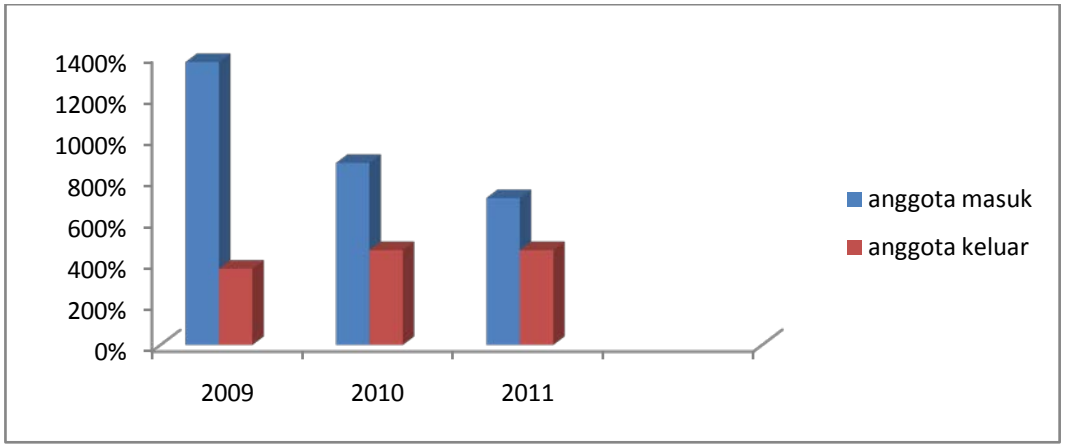
Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim maupun perusahaan terletak pada produktivitasnya. Tingkat kesuksesan suatu organisasi dapat diukur melalui produktivitas organisasi dari tiap individu yang bekerja di dalamnya. Dimana produktivitas individu merupakan ukuran dari produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sedarmayanti (2007:57) “produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih

baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini". Dengan kata lain produktivitas kerja merupakan pandangan hidup dan sikap mental dalam berusaha meningkatkan mutu kehidupan, mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, mengembangkan diri dan meningatkan kemampuan kerjanya. Sedangkan produktivitas yang rendah merupakan permasalahan yang besar bagi perusahaan/organisasi, karena produktivitas yang rendah berakibat pada kerugian jika tidak diatasi dengan cepat.

Produktivitas kerja pengurus/karyawan merupakan persoalan yang dapat dialami oleh setiap organisasi, termasuk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kokardan Kabupaten Majalengka.

Gambaran umum produktivitas kerja Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" dapat dilihat dari pengelolaan organisasi dan ketatausahaan koperasi sebagai berikut :



Sumber : KPRI Kokardan Kabupaten Majalengka

Gambar 1.1

Pengelolaan Organisasi dan Ketatausahaan Koperasi KOKARDAN 2009-2011

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukan adanya peningkatan anggota yang keluar pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan”, tahun 2009 dengan persentase jumlah anggota 3.7% naik pada tahun 2010 menjadi 4.6% anggota. Kenaikan jumlah anggota yang keluar tersebut menunjukan bahwa produktivitas Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” sedang mengalami permasalahan yang menyebabkan produktivitas kerja anggota menurun yang berdampak pada pencapaian tujuan dan target koperasi.

Faktor penting keberhasilan produktivitas kerja pengurus/karyawan dalam suatu koperasi adalah kemampuan tenaga kerja yang terampil dan memiliki semangat kerja tinggi (Sedarmayanti, 2001:72) sehingga aspek produktivitas kerja anggota dapat lebih bisa diarahkan secara efektif dan efisien terutama berkaitan dengan tujuan koperasi.

Tingkat kesuksesan suatu organisasi dapat diukur berdasarkan produktivitas organisasi dari setiap anggota yang bekerja didalamnya, dimana produktivitas anggota merupakan ukuran dari produktivitas organisasi secara keseluruhan. Produktivitas kerja pengurus pada dasarnya adalah hasil yang dicapai pengurus dari seluruh aktivitas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Selama melakukan aktivitasnya tingkat kehadiran merupakan salah satu prioritas yang harus diperhatikan oleh koperasi untuk menilai produtivitas kerja pengurusnya. Menurut Hadari Nawawi (2005:99) mengatakan bahwa :

> Seorang karyawan dikatakan produktif, jika selama jam kerja bersangkutan selalu tekun, tidak pernah membolos, dating dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan yang berdayaguna, pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya dan sebagainya. Sebaliknya dikatakan tidak produktif jika selama jam kerja lebih banyak membaca

koran dan majalah, dating selalu terlambat, pulang selalu lebih cepat, banyak meninggalkan ruang kerja bukan untuk dinas luar, sering membolos, pekerjaan selalu terlambat dan sebagainya.

Produktivitas yang tinggi merupakan tujuan dari setiap perusahaan/organisasi, karena produktivitas yang tinggi dapat menjadikan perusahaan/organisasi lebih produktif dan pengurus/karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Sehingga tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai dengan baik. Tinggi rendahnya produktivitas dapat terukur dari table 1.1 yang menyajikan data presentasi absensi pengurus/karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka tahun 2009-2011:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Persentase Kehadiran Pengurus/karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka tahun 2009-2011

Tahun	Persentase Absen
2009	96,68%
2010	97,89%
2011	95,89%

Sumber : KPRI Kokardan Kabupaten Majalengka

Berdasarkan table 1.1 diketahui bahwa tingkat absensi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka mengalami penurunan tahun 2010 sebesar 97,89% jika dibandingkan tahun 2011 sebesar 95,89% mengalami penurunun sebesar 1,91%.

Meningkatnya absensi pengurus/karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja, yang secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas koperasi, karena semakin banyaknya ketidakhadiran pengurus/karyawan akan mengakibatkan target pekerjaan yang harus diselesaikan tidak tercapai tepat waktu. Dalam menyelesaikan masalah tersebut, koperasi perlu memperhatian tingkat kehadiran pengurus/pengurus, sehingga tujuan koperasi akan tercapai secara optimal.

Berdasarkan uraian permasalahan mengenai *merit pay* dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pengurus/pengurus maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "**PENERAPAN MERIT PAY TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PENGURUS/KARYAWAN PADA KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA (KPRI) KOKARDAN KABUPATEN MAJALENGKA".**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa penerapan *merit pay* di Koperasi pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka belum berjalan optimal, ini dapat dilihat pada hasil wawancara yang diketahui tingkat keberhasilan pengurus untuk melakukan tugas lain atau tugas baru tidak berjalan dengan baik. setiap koperasi memiliki tujuan yang harus dicapai, salah satunya adalah produktifitas kerja yang optimal. *Merit*

pay dilakukan dalam memberikan dorongan dan semangat dalam bekerja, sehingga pengurus/karyawan mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya dengan produktif dan mampu mempertahankan keberlangsungan koperasi. Namun disini produktifitas kerja pengurus/karyawan masih rendah, ditunjukan dengan tingkat kebanggaan pengurus dengan pekerjaannya, banyaknya anggota yang keluar dan adanya kenaikan tingkat absensi di Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten majalengka.

Maka Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten majalengka perlu melakukan balas jasa terhadap pengurus/karyawannya. Manajemen sumber daya manusia menerapkan imbalan yang tepat sebagai upaya koperasi dalam memberikan balas jasa. Pada dasarnya sistem pemberian imbalan untuk meningkatkan produktivitas kerja pengurus/karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakan penelitian di atas, maka ada beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana *merit pay* pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka.
2. Bagaimana produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) "Kokardan" Kabupaten Majalengka.

3. Seberapa besar pengaruh *merit pay* terhadap produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Mengumpulkan data dan berbagai informasi yang terkait dengan *merit pay* pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui *merit pay* pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.
2. Untuk mengetahui produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *merit pay* terhadap produktivitas kerja pengurus/karyawan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yaitu :

1.4.1 Kegunaan Praktis

a. Bagi koperasi diharapkan dapat memberikan informasi khususnya informasi yang terkait tentang *merit pay* terhadap produktivitas kerja.
b. Bagi pengurus/karyawan hasil penelitian diharapkan berguna untuk menambah pengetahuan dan bahan pertimbangan atau lainnya yang mungkin di gunakan untuk penelitian lebih lanjut khususnya tentang *merit pay* terhadap produktivitas kerja.

1.4.2 Kegunaan Akademis

a. Bagi pengembangan Ilmu Manajemen tentang terkaitnya antara *merit pay* terhadap produktivitas kerja.
b. Bagi peneliti lain dapat di jadikan salah satu bidang literatur dan perbandingan untuk penelitian lainnya.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi yang menjadi unsur dalam penelitian ini yaitu berlokasi di Kantor Koperasi Pegawan Republik Indonesia (KPRI) “Kokardan” Kabupaten Majalengka, Jalan Gerakan Koperasi, Kecamatan Majalengka, Kabupaten Majalengka, Propinsi Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti sampai penyusunan selesai yaitu selama 5 bulan, mulai dari bulan Oktober 2011 sampai dengan bulan Febuari 2012.

Tabel 1.2
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																			
		Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
1.	Penelitian Pendahuluan	■	■	■	■																
2.	Penulisan Usulan Penelitian					■	■	■													
3.	Pengumpulan Data								■	■	■	■	■								
4.	Pengolahaan Data													■	■	■	■				
5.	Penulisan Penelitian													■	■	■	■	■	■	■	■