

**ANALISIS SISTEM INSENTIF PADA
BALAI PENGEMBANGAN BENIH IKAN LAUT, AIR PAYAU
DAN UDANG (BPBILAPU) DI KECAMATAN PANGANDARAN, KABUPATEN CIAMIS
JAWA BARAT**

lis Diatin¹, Popong Nurhayati², Titin Maylani³

ABSTRACT

Compensation as appreciation for surrender and present all of employee works result to belong to centre, divided to financial and non financial. Financial compensation among other things are direct financial, one of its insentive and indirect financial in formed subsidy. Looking for insentive characteristic which is to take directly between employees reward with prestation of work that they reach, therefore insentive giving would be motivating the employee to increase their prestation of works.

This research was conducted to analysis of insentive system which used by BPBILAPU Pangandaran, to identificate many factors which decided amount of insentive that employee get and to analysis the using of insentive system which more efective based of merit system.

Results indicated that insentive system which used by BPBILAPU Pangandaran is group/team insentive system with using profit sharing plan, calculation which the sharing consist of 5% for production team and 10% for all of employee. Many factors which decided insentive of employee BPBILAPU Pangandaran are human resources, natural resources, capital, environment and market. Insentive system based of merit system consist of individual insentive (piecework, production bonus and pay for knowledge compensation) and group insentive (production sharing plan) more efective to used. Both of them have bigger insentive value than insentive which employee get. Besides of it, insentive value that employee get was established by prestation and productivity of work.

PENDAHULUAN

Pembangunan di bidang industri perikanan merupakan bagian dari pembangunan ekonomi secara keseluruhan yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat, peningkatan taraf hidup masyarakat, yang dapat di capai melalui kompensasi yang diperoleh sebagai balas jasa dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan pegawai, karena kompensasi dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dan mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi tersebut terdiri dari finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terbagi menjadi finansial secara langsung, salah satunya adalah insentif dan finansial tidak langsung, yaitu dalam bentuk tunjangan.

Pihak BPBILAPU Pangandaran sering mendapatkan insentif dari unit produksi udang windu maupun udang galah. Sistem insentif yang diterapkan pihak BPBILAPU Pangandaran adalah insentif kelompok, dengan menggunakan perhitungan *profit sharing plan* yaitu sistem insentif yang didasarkan pada keuntungan yang diperoleh pihak BPBILAPU. Keuntungan tersebut dibagikan kepada pegawai dengan perhitungan 5% untuk tim unit produksi yang mendapatkan keuntungan dan 10% untuk keseluruhan pegawai BPBILAPU (kelompok penunjang).

Analisis sistem insentif penting untuk dilakukan, mengingat jika sistem insentif yang diterapkan perusahaan tidak efektif maka dapat berakibat pada penurunan motivasi pegawai dalam meningkatkan produksi dari target yang telah ditentukan. Sifat insentif itu sendiri merupakan imbalan jasa atas usaha keras yang telah dilakukan pegawai terhadap perusahaan, sehingga pemberian insentif yang dilakukan perusahaan haruslah adil dan efektif.

¹ Staf Pengajar Departemen Sosial Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

² Staf Pengajar Departemen Sosial Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

³ Alumni Departemen Sosial Ekonomi Perikanan-Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem insentif yang diterapkan oleh BPBILAPU Pangandaran, mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan besarnya insentif yang diperoleh pegawai BPBILAPU Pangandaran dan menganalisis penerapan sistem insentif yang lebih efektif berdasarkan sistem merit

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem merit didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya manusia yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik dan turunnya penghasilan dan atau karir jabatan pegawai (Wungu dan Brotoharsojo 2003).

Kompensasi sering digunakan untuk menyebut istilah penghasilan, sehubungan dengan penerapan kebijakan sumberdaya manusia berdasarkan sistem merit maka penghasilan diberi batasan pengertian atau definisi sebagai "imbalan jasa dari perusahaan yang diberikan kepada para pegawainya dalam bentuk uang atau fasilitas yang dapat dipadankan dengan nilai uang sesuai dengan kontribusi relatif pegawai dalam pencapaian kinerja perusahaan" (Wungu dan Brotoharsojo 2003).

Kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Terdapat dua komponen pembayaran, berupa pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan (Desseler 1997).

Insentif atau *incentive* merupakan elemen penghasilan atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat *variable* tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja pegawai. Batasan pengertian tersebut mengandung maksud bahwa, jenis komponen penghasilan ini mengaitkan secara langsung antara imbalan yang diperoleh seorang pegawai dengan prestasi kerja yang berhasil dicapainya, sehingga peristilahan insentif disediakan perusahaan sebagai *direct compensation* (Wungu dan Brotoharsojo 2003).

Terdapat dua jenis formula hitung insentif berdasarkan sistem merit, yaitu insentif individu yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu serta insentif kelompok yang diberikan kepada kelompok pegawai pemegang jabatan tertentu.

- a. Insentif Individu atau insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu, secara umum terdiri dari tiga macam yaitu:
 1. *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan.
 2. *Production Bonus*, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan oleh pegawai telah melebihi target produksi yang ditetapkan.
 3. *Pay for knowledge compensation*. Tujuan insentif jenis ini adalah untuk lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualifikasi dirinya.
- b. Insentif Kelompok atau insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai kelompok. Pemberian insentif kelompok memungkinkan manajemen balas jasa juga dapat memberikan insentif kepada unit kerja penunjang atau unit kerja yang secara tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi perusahaan. Besaran insentif yang diperoleh tiap jabatan penunjang bergantung pada tingkat kontribusi relatif jabatan tersebut terhadap proses produksi yang bersangkutan, terdiri dari:
 1. *Production Sharing Plan*, adalah kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah produksi unit tersebut melampaui target produksi yang telah ditentukan.
 2. *Profit Sharing Plan*, adalah insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, dimana sebagian keuntungan tersebut dibagikan kepada pegawai.

METODOLOGI

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan satuan kasus Balai Pengembangan Benih Ikan Laut Air Payau dan Udang yang berlokasi di Kecamatan Pangandaran, Kabupaten Ciamis Jawa Barat. Menurut Nazir (1998), studi kasus adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data *text* dan data *image*. Data *text* adalah data yang berbentuk alphabet maupun angka numerik. Data *image* adalah data yang memberikan informasi secara spesifik mengenai keadaan tertentu melalui diagram, tabel dan sejenisnya (Fauzi 2001).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, menurut cara perolehannya dikelompokkan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dan langsung dari objek yang diteliti, melalui wawancara. Data sekunder adalah data yang merupakan hasil pengumpulan orang atau instansi lain dalam bentuk publikasi, seperti laporan tahunan dan profil perusahaan (Kusmayadi dan Sugiarto 2000).

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Perhitungan yang dipakai untuk menganalisis sistem insentif yang diterapkan pihak BPBILAPU Pangandaran adalah perhitungan insentif sederhana berdasarkan sistem merit yaitu:

a. Insentif Individu.

Perhitungan insentif individu ini dilakukan dengan cara:

1. *Piecework*

Rumusan dasar perhitungan *piecework* adalah jumlah unit produksi yang dihasilkan (NP) dikalikan dengan besaran tarif (T) insentif per unit produksi (Wungu dan Brotoharsojo 2003). Formula hitung secara matematisnya adalah:

$$I_{pw} = N_p \times T \quad \dots(1)$$

Keterangan:

I_{pw} : Insentif berdasarkan *peicework* (Rp)

N_p : Jumlah produksi (unit)

T : Tarif per unit produksi (Rp)

2. *Production Bonus*

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003), perhitungan *production bonus* adalah mengalikan jumlah unit produksi yang berada di atas target (N_{ps}) dengan besaran tarif (T) untuk setiap unit produksi lebih, formula hitungnyanya adalah:

$$I_{pb} = N_{ps} \times T \quad \dots(2)$$

Keterangan:

I_{pb} : Insentif berdasarkan *production bonus* (Rp)

N_{ps} : Jumlah produksi di atas standard/target (unit)

T : Tarif per unit produksi (Rp)

3. *Pay for knowledge compensation*

Insentif ini adalah lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan diri. Tambahan kemampuan, keterampilan atau kualifikasi pegawai akan menambah penghasilan karena dengan kualifikasi tersebut pegawai memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya.

b. Insentif Kelompok.

Perhitungan pada insentif kelompok ini digunakan apabila keuntungan yang diperoleh dari target produksi dibagikan juga ke unit yang lain (Wungu dan Brotoharsojo 2003). Adapun perhitungan insentif kelompok yang digunakan oleh pihak BPBILAPU adalah *Profit Sharing Plan* dengan formula hitung:

$$Ips = (P \times T) / \sum NJV \dots(3)$$

Keterangan:

Ips : Insentif berdasarkan *profit sharing plan* (Rp)

P : Jumlah keuntungan yang diperoleh (Rp)

T : Tarif insentif (persentase dari keuntungan yang dibagikan)

$\sum NJV$: Total jumlah nilai jabatan seluruh pegawai perusahaan

Perhitungan insentif kelompok yang digunakan peneliti untuk membandingkannya dengan sistem insentif kelompok BPBILAPU Pangandaran adalah:

Production Sharing Plan

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003), formula hitung *production sharing plan* adalah:

$$Ipsp = \{ (Npr - Nps) \times T \} \dots(4)$$

Keterangan:

Ipsp : Insentif berdasarkan *production sharing plan* (Rp)

Npr : Jumlah produksi riil yang tercapai (unit)

Nps : Jumlah produksi standard (unit)

T : Tarif per unit produksi (Rp)

Perhitungan-perhitungan diatas digunakan peneliti sebagai alat analisis dalam menentukan alternatif perhitungan yang lebih efektif dengan cara membandingkannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kedaaan Umum Lokasi

Lokasi dan Tata Letak

Balai Pengembangan Benih Ikan Laut Air Payau dan Udang (BPBILAPU) Pangandaran terletak di sektor kota pariwisata Pangandaran, Jalan Ketapang Doyong Kampung Baru Desa Pangandaran, Kecamatan Pangandaran, Kabupaten Ciamis Propinsi Jawa Barat.

Sejarah Umum dan Perkembangannya

Awalnya BPBILAPU bernama Balai Benih Udang Galah (BBUG) dibangun tahun 1980/1981. Berdasarkan SK Gubernur KDH TK. I Jawa Barat No. 4 Tahun 1997 tanggal 24 Februari 1997 berubah namanya menjadi Balai Benih Udang (BBU) Pangandaran. Pemerintah Propinsi Jawa Barat telah meningkatkan status Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) BBU Pangandaran dari status non esselon menjadi esslon III bersatu dengan Unit Pengembangan Udang Galah Pamarican sebagai instalasinya. Hal tersebut didasarkan pada Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat No. 15 Tahun 2000 tetang Dinas Daerah Propinsi Jawa Barat jc. Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat No. 5 Tahun 2002.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi BPBILAPU Pangandaran tergolong jenis struktur organisasi garis/ sederhana, yang dipimpin oleh seorang kepala yang secara struktural bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan Propinsi Jawa barat. Dalam menjalankan tugasnya Kepala Balai membawahi: sub bagian tata usaha, seksi pengujian, seksi aplikasi teknologi ikan laut dan seksi aplikasi teknologi udang.

Kegiatan Produksi

Sarana dan Prasarana Produksi

Sarana dan prasarana yang terdapat di BPBILAPU Pangandaran terdiri dari: fasilitas utama (bak tandon, bak pemeliharaan, tong penampungan larva, bak penampungan dan penetasan artemia, tong air tawar dan air laut serta bak kultur alami), bangunan hatchery, instalasi air laut dan air tawar, tandon, instalasi distribusi, instalasi aerasi, instalasi listrik, bangunan (kantor, pos jaga, rumah dinas dan mess), peralatan administrasi, peralatan diklat dan peralatan teknis.

Pengadaan Induk

Pihak BPBILAPU Pangandaran memperoleh induk udang galah dari UPTD Pamarican sebagai instalasinya. Sedangkan pada unit produksi udang windu, induk diperoleh dari hasil budidaya maupun hasil penangkapan dari alam.

Proses Produksi

Proses produksi di BPBILAPU Pangandaran terdiri dari teknik produksi udang galah dan teknik produksi udang windu. Teknik produksi udang galah terdiri dari: persiapan bak, persiapan induk, penetasan induk udang galah, persiapan media larva, pemeliharaan larva, panen post larva dan pengepakan. Sedangkan teknik produksi udang windu terdiri dari: penanganan induk (seleksi induk, pemeliharaan, perangsangan pematangan gonad dan perkawinan induk, peneluran, inkubasi telur dan penetasan), dan pemeliharaan larva (persiapan bak pemeliharaan, penebaran naupli, pemeliharaan, pemberian pakan, panen dan pengepakan).

Kegiatan Pemasaran

Daerah Pemasaran dan Sistem Pemasaran

Hasil produksi udang windu dan udang galah pihak BPBILAPU Pangandaran dipasarkan kepada petani pendeder dan petani pembesar. Adapun daerah pemasaran dari benih udang windu adalah: daerah pantura (Indramayu, Cirebon, Subang, dan Karawang) dan luar Jawa (Lampung). Daerah pemasaran udang galah adalah: Selasari Ciamis, Banjar, Lakbok, Kertahayu, Pamarican, Tasik, Sukabumi, Kawunganten sampai Riau. Sistem pemasaran yang digunakan BPBILAPU Pangandaran adalah sistem pemasaran secara aktif dan juga pasif. Dalam memasarkan dan mempromosikan produknya pihak BPBILAPU Pangandaran tidak menggunakan media periklanan.

Penentuan Harga jual

Harga jual benih udang windu dan udang galah yang di produksi oleh BPBILAPU Pangandaran bersifat fleksibel, tergantung pada negosiasi yang dilakukan antara pihak balai dengan pembeli. Akan tetapi pihak balai juga mempunyai patokan harga berdasarkan harga pokok per ekor (biaya yang dikeluarkan selama proses produksi).

Sumber Daya Manusia

Kepegawaian

Jumlah pegawai BPBILAPU Pangandaran sampai bulan Mei 2005 berjumlah 22 Orang pegawai, yang terdiri dari 14 orang pegawai tetap (PNS), 6 orang pegawai kontrak (TKK) dan 2 orang pegawai sukarelawan (Sukwan). Tingkat pendidikan pegawai sangat bervariasi mulai dari SD sampai perguruan tinggi, dapat dilihat pada Tabel 1.

Hari dan Jam Kerja

Balai Pengembangan Benih Ikan Laut Air Payau dan Udang (BPBILAPU) Pangandaran adalah UPTD yang melaksanakan 6 hari kerja (senin-sabtu), dengan jumlah jam kerja setiap minggunya 37,50 jam efektif.

Tabel 1. Komposisi Pegawai BPBILAPU Pangandaran Berdasarkan Status dan Tingkat Pendidikan.

Tingkat Pendidikan	Status Pegawai					
	PNS		TKK		Sukwan	
	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%
SD	-	-	2	33,33	-	-
SLTP	-	-	-	-	-	-
SLTA	5	35,71	2	33,33	2	100,00
D1	-	-	1	16,67	-	-
D3	2	14,29	-	-	-	-
D4	1	7,14	-	-	-	-
Sarjana	6	42,86	1	16,67	-	-
Jumlah	14	100,00	6	100,00	2	100,00

Sumber: Daftar Nominatif Pegawai BPBILAPU Pangandaran, 2005

Peraturan Kerja

Peraturan kerja BPBILAPU dibuat secara tertulis oleh pimpinan dinas dan keputusan Gubernur No. 1 Tahun 2004. Peraturan ini memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib yang didalamnya terdapat kedisiplinan dalam bekerja. Peraturan tersebut bertujuan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna, serta meningkatkan profesionalisme, tanggung jawab, kejujuran dan keadilan. Peraturan dibuat agar semua pihak mengetahui hak dan kewajibannya masing-masing.

Perekrutan

Pengadaan pegawai tetap (PNS) BPBILAPU Pangandaran telah ditetapkan berdasarkan PP No. 98 Tahun 2000 jo PP No. 11 Tahun 2002. Pengadaan pegawai kontrak (TKK) adalah berdasarkan usulan dari pihak BPBILAPU setempat atas persetujuan Dinas Perikanan Proinsi Jawa Barat. Sedangkan pengadaan pegawai sukwan mutlak atas keputusan kepala BPBILAPU Pangandaran.

Sistem Kompensasi

Gaji

Sistem penggajian BPBILAPU Pangandaran diatur dan ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Barat. Besarnya gaji pokok yang ditetapkan bagi PNS disesuaikan dengan golongan masing-masing pegawai dan Besarnya gaji pokok yang diterima pegawai kontrak adalah sebesar Rp 350.000,00/bulan. Pegawai sukwan menerima gaji setiap bulannya sebesar Rp 250.000,00. Gaji tersebut bersumber dari swadaya baiai.

Tunjangan

Tunjangan diberikan kepada Pegawai tetap (PNS) dan pegawai Kontrak (TKK) yang bersumber dari dana rutin APBD Propinsi Jawa Barat. Tunjangan ini diberikan bersamaan dengan pemberian gaji. Tunjangan PNS diantaranya: tunjangan keluarga, jabatan (struktural/fungsional), beras, rumah dinas, asuransi dan tunjangan khusus. Sedangkan untuk seluruh pegawai kontrak (TKK) hanya mendapatkan tunjangan sebesar Rp 100.000,00/bulan.

Sistem Insentif BPBILAPU Pangandaran

Pihak BPBILAPU Pangandaran menggunakan rencana insentif kelompok/tim (*team or group incentive plan*) yaitu kinerja seorang pekerja mencerminkan tidak hanya usahanya sendiri melainkan usaha dari rekan kerjanya juga. Tujuannya, untuk mengurangi rasa iri, mendorong arti kerjasama dan mengurangi perselisihan dikalangan anggota kelompok. Kekurangan dari rencana insentif kelompok/tim adalah bahwa imbalan masing-masing pekerja tidak lagi melulu berdasarkan pada

usahanya sendiri. Sampai tingkat tertentu, pegawai tidak lagi melihat usahanya mengarah ke imbalan yang diinginkan.

1. Mekanisme Perhitungan Insentif

Perhitungan insentif yang diberlakukan oleh pihak BPBILAPU Pangandaran adalah *Profit Sharing Plan*, yaitu perhitungan yang didasarkan atas keuntungan. Perhitungan insentif tersebut terdiri dari 5% bagi tim produksi dan 10% bagi keseluruhan pegawai. Selain mendapatkan insentif berupa *profit sharing plan* pihak BPBILAPU Pangandaran juga memperoleh insentif berupa *pay for knowledge compensation*.

2. Mekanisme Pembagian dan Perolehan Insentif

Mekanisme pembagian insentif antara insentif kelompok penunjang dan insentif tim produksi adalah berbeda. Mekanisme pembagian insentif kelompok penunjang ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama yaitu nilai rupiah yang diterima setiap pegawai adalah sama mulai dari kepala balai sampai pegawai sukarelawan (tidak berdasarkan pada kinerja pegawai). Sedangkan Mekanisme pembagian insentif tim produksi adalah berdasarkan kinerja pegawai dan pembagiannya ditetapkan oleh kepala seksi setiap unit produksi. Mekanisme perolehan insentif pada tim produksi yang berlaku di BPBILAPU Pangandaran hampir sama dengan insentif imbalan-pecahan (*split-award*) yang memecahkan insentif kedalam dua bagian (Dessler 1997). Disini tiap tim produksi mendapatkan dua insentif secara terpisah, yaitu memperoleh insentif tim dan juga insentif kelompok penunjang (insentif bagi keseluruhan pegawai). Perolehan insentif yang diterima pegawai BPBILAPU Pangandaran dari tahun 2003-2004, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perolehan Insentif Kelompok Penunjang dan Insentif Tim Produksi Pegawai BPBILAPU Pangandaran, per Tahun

Tahun	Insentif Kelompok (Rp/orang)	Insentif Tim Produksi (Rp/orang)		
		Tim Udang Windu	Tim Udang Galah	
			Bagian Produksi	Bagian Mesin
2003	336.370	1.177.345		
2004	377.100	1.021.950	712.350	563.625
2005	285.500	396.750	1.075.050	724.325

Sumber: Data Sekunder BPBILAPU Pangandaran

Faktor-Faktor yang Menentukan Besarnya Insentif

Faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya insentif yang diterima pegawai BPBILAPU Pangandaran adalah: Sumberdaya manusia, sumberdaya alam, modal, lingkungan dan pasar.

Analisis Penerapan Sistem Insentif Efektif

Sistem insentif berdasarkan sistem merit efektif untuk diterapkan, karena insentif yang di berikan kepada para pegawai dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama adalah ditunjukkan dari berat ringannya tugas jabatan yang diduduki oleh pegawai (beban kerja pegawai). Sedangkan pendekatan kedua adalah ditentukan oleh tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai (perilaku kerja pegawai). Adapun penerapan perhitungan sistem insentif yang efektif berdasarkan sistem merit yaitu: (1) insentif individu yang terdiri dari *piecework* dan *production bonus*. (2) insentif kelompok dengan menggunakan *production sharing plan*. Kedua perhitungan tersebut merupakan analisis alternatif apabila diterapkan di BPBILAPU Pangandaran.

A. Insentif Individu

1. Piecework

Rencana perhitungan insentif berdasarkan hasil kerja merupakan insentif yang paling umum digunakan, karena pendapatan dikaitkan langsung pada apa yang dihasilkan pekerja. Perolehan insentif individu berdasarkan *piecework* tidak jauh berbeda dengan insentif yang diterima pegawai BPBILAPU, dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Selisih Perolehan Insentif yang Diterima Pegawai dengan Perhitungan *Piecework* dan Perhitungan BPBILAPU Pangandaran per Tahun

Tahun	Insentif Individu <i>Piecework</i> (Rp)		Insentif Individu BPBILAPU (Rp)		Selisih perolehan Insentif Individu (Rp)	
	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah
2003	840.975		840.975		0	
2004	644.850	397.425	644.850	335.250	0	62.175
2005	111.250	935.750	111.250	789.550	0	146.200

Sumber: Diolah Dari Data Sekunder BPBILAPU Pangandaran

2. Production bonus

Perhitungan insentif *production bonus* akan diberikan apabila tingkat produksi yang dihasilkan setiap pegawai telah melebihi target produksi yang telah ditetapkan. Tahun 2003-2004, insentif yang diterima pegawai BPBILAPU Pangandaran adalah sebesar Rp 1.177.345,00 dan Rp 902.750,00. Insentif yang diterima pegawai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan insentif yang diterima berdasarkan *production bonus* yaitu sebesar Rp 6.639.962,00 dan Rp 1.824.590,00. Sehingga diperoleh selisih insentif sebesar Rp 5.462.617,00 dan Rp 921.840,00 yang seharusnya diterima pegawai dibagian produksi udang windu apabila menggunakan perhitungan *production bonus*. Sedangkan pada tahun 2005 pegawai seharusnya tidak mendapatkan insentif sebesar Rp 141.550,00 yang telah diterimanya karena tidak melebihi target produksi. Sebaliknya, pada tahun 2004 pegawai pada produksi udang galah justru seharusnya tidak mendapatkan insentif sebesar Rp 454.450,00. Tahun 2005 insentif yang diterima pegawai pada produksi udang galah nilainya lebih kecil jika dibandingkan dengan insentif berdasarkan *production bonus*, yaitu dengan selisih nilai sebesar Rp 5.714.679,00. Nilai tersebut yang seharusnya diterima pegawai apabila menggunakan perhitungan *production bonus* (Lihat Tabel 4).

Apabila pihak BPBILAPU Pangandaran menggunakan perhitungan insentif berdasarkan *production bonus*, maka upaya yang harus dilakukannya adalah menetapkan adanya target produksi bagi tiap individu dibagian produksi. Kemudian menetapkan insentif bagi setiap individu hanya berdasarkan produksi yang dihasilkan yang telah melebihi target. Selain itu memiliki jumlah pegawai yang memadai dan berkualifikasi.

Tabel 4. Selisih Perolehan Insentif yang Diterima Pegawai dengan Perhitungan *Production Bonus* dan Perhitungan BPBILAPU Pangandaran per Tahun

Tahun	Insentif Individu <i>Production Bonus</i> (Rp)		Insentif Individu BPBILAPU (Rp)		Selisih Perolehan Insentif Individu (Rp)	
	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah
2003	6.639.962	0	1.177.345	0	5.462.617	
2004	1.824.590	0	902.750	454.450	921.840	-454.450
2005	0	6.759.429	141.550	1.044.750	-141.550	5.714.679

Sumber: Diolah Dari Data Sekunder BPBILAPU Pangandaran

3. Pay for knowledge compensation

Pay for knowledge compensation merupakan insentif individu yang bertujuan untuk meningkatkan kualifikasi pegawainya, melalui pelatihan-pelatihan dan diklat yang selaras dengan pola pendidikan dan pelatihan balai. Pelatihan dan diklat sangat bermanfaat bagi peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Balai Pengembangan Benih Ikan Laut Air Payau dan Udang (BPBILAPU) Pangandaran memberikan pelatihan, pendidikan dan diklat pada pegawainya terutama Pegawai Negeri Sipil.

Pelatihan, pendidikan dan diklat tersebut terdiri dari pelatihan dan pendidikan kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai yang akan menduduki jabatan struktural. Pelatihan Administrasi Umum yang diberikan kepada pegawai di bagian administrasi (Tata Usaha) dan pelatihan Teknis yang diberikan kepada para pegawai atau teknisi di lapangan (Laboratorium dan Pembenihan).

Pegawai yang telah mendapatkan pendidikan, pelatihan dan diklat, mendapatkan penghargaan dalam bentuk sertifikat keikutsertaan dalam pelatihan dan diklat juga mendapatkan honor. Sedangkan bagi pegawai yang mendapatkan pendidikan (tugas belajar) dari Biro Kepegawaian Propinsi Jawa Barat, mendapatkan penghargaan dalam bentuk kenaikan pangkat (Golongan) yang akan berpengaruh nyata pada kenaikan gaji yang diterima pegawai bersangkutan.

B. Insentif Kelompok

Insentif kelompok merupakan insentif yang diterimakan pegawai sebagai kelompok. Insentif ini juga memberikan balas jasa kepada kelompok penunjang, yang secara tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi yang dihasilkan.

Insentif yang telah diterima tim produksi udang windu pada tahun 2003-2004 adalah sebesar Rp 10.091.450,00 dan Rp 7.738.150,00. Insentif yang diterima tim produksi udang windu apabila menggunakan *production sharing plan* adalah sebesar Rp 27.506.657,00 dan Rp 8.590.004,00. Sehingga diperoleh selisih sebesar Rp 17.415.207,00 dan Rp 851.854,00 yang seharusnya dapat diperoleh tim produksi udang windu apabila menggunakan perhitungan insentif berdasarkan *production sharing plan*. Sedangkan pada tahun 2005, seharusnya tim produksi udang windu tidak mendapatkan insentif sebesar Rp 1.001.475,00 yang telah diterimanya, karena produksi yang dihasilkan tim tersebut tidak melebihi target produksi yang ditetapkan. Pada tim produksi udang galah juga diketahui bahwa insentif yang diterima berdasarkan perhitungan *production sharing plan* memiliki nilai yang lebih besar apabila dibandingkan dengan perhitungan yang diterapkan oleh BPBILAPU (Lihat Tabel 5).

Upaya yang harus dilakukan pihak BPBILAPU Pangandaran apabila menggunakan rencana insentif kelompok berdasarkan *production sharing plan* adalah menetapkan adanya target produksi bagi masing-masing unit produksi baik unit produksi udang windu maupun unit produksi udang galah. Target produksi tersebut tidak terlalu ringan maupun berat bagi tiap tim produksi, yaitu memiliki peluang keberhasilan dan kegagalan adalah 50% dan 50%.

Tabel 5. Selisih Perolehan Insentif Kelompok yang Diterima Pegawai dengan Perhitungan *Production Sharing Plan* dan Perhitungan BPBILAPU Pangandaran per Tahun

Tahun	Insentif Kelompok <i>Production Sharing Plan</i> (Rp)		Insentif Kelompok BPBILAPU (Rp)		Selisih Perolehan Insentif Kelompok (Rp)	
	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah	Udang Windu	Udang Galah
2003	27506657		10091450		17415207	
2004	8590004	0	7738150	3576825	851854	-3576825
2005	0	20278228	1001475	8422400	-1001475	11855828

Sumber: Diolah Dari Data Sekunder BPBILAPU Pangandaran

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Sistem insentif yang diterapkan oleh pihak BPBILAPU Pangandaran adalah sistem insentif kelompok berdasarkan *profit sharing plan*. Kelebihan dari insentif kelompok adalah dapat mengurangi rasa iri, perselisihan dan mendorong kerjasama. Sedangkan kelemahannya, pegawai tidak dapat melihat secara langsung antara usaha kerasnya dengan insentif yang diterima, tidak adanya target produksi dan insentif yang bersifat ganda.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif yang diterima pegawai BPBILAPU Pangandaran terdiri dari: SDM, SDA, modal, lingkungan dan pasar. Keberhasilan usaha pembenihan yang berpengaruh pada perolehan insentif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan daya dukung sarana yang melengkapi, tetapi juga oleh kemampuan dan mental pengelola. Pengelola sangat berperan dalam melakukan estimasi, menganalisis dan mengambil kesimpulan.
3. Terdapat dua alternatif penerapan perhitungan insentif efektif berdasarkan sistem merit bagi BPBILAPU Pangandaran, terdiri dari insentif individu (*piecework* dan *production bonus*) dan insentif kelompok (*production sharing plan*). Perolehan insentif yang diterima pegawai

berdasarkan sistem merit jika dibandingkan dengan sistem insentif yang diterapkan pihak BPBILAPU Pangandaran akan lebih menguntungkan bagi pegawai. Hal tersebut dilihat dari perolehan insentifnya yang lebih besar dan perhitungan yang berdasarkan kinerja pegawai.

Saran

1. Perhitungan berdasarkan rencana insentif kelompok akan lebih efektif apabila menggunakan perhitungan *production sharing plan*.
2. Apabila pihak BPBILAPU Pangandaran tetap menggunakan perhitungan insentif kelompok berdasarkan *profit sharing plan*, maka perlu adanya tinjauan ulang terhadap pembagian insentif dan mekanisme pengambilan insentifnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Benyamin Molan, Penerjemah. Jakarta: PT. Prenhallindo. Terjemahan dari: *Human Resource Management*.
- Kusmayadi, E Sugiarto. 2000. *Metode Penelitian dalam Bidang Kepariwisata*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wungu J, H Brotoharsojo. 2003. *Merit System*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.