**BAB XIII**

**SISTEM INSENTIF KINERJA PADA BUMN**

**13.1.Pengertian Insentif Kinerja**

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan  sebagai suatu perangsang ataupun pendorong  dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Insentif merupakan sarana motivasi yang menimbulkan dorongan.

Menurut Cascio (1995 : 377), *“ ..an incentive are variable reward, granded to individuals on groups, that recognize differences in achieving results. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort on productivity”*. Dari definisi tersebut dapat diartikan insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan rangsangan atau memotivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.Harsono (2004:21) berpendapat,  insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Sistem insentif juga didefinisikan sebagai semua praktek atau teknik yang digunakan oleh organisasi untuk menjamin kesesuaian perilaku pekerja dengan tujuan organisasi yang secara khusus dapat meningkatkan produktivitas pekerja dan pada umumnya meningkatkan kinerja organisasi (Chow et al 1996*)***.** Sistem insentif dirancang organisasi secara efisien, efektif dan dapat memastikan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya (*performance based pay*) serta menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan ( Walker, 1992).

**13. 2. Tujuan Pemberian Insentif**

Menurut Gorda (2004:156) Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan :

1. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
2. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
3. Meningkatkan produktivitas.
4. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
5. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
6. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

**13.3 Penggolongan Sistem Insentif**

Menurut Rivai dan Sagala (2009:769) *reward* atau insentif hanya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Insentif Individu,Program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-*output*, dan upah perwaktu secara langsung. Daalam model sistem insentif ini dirancang untuk menjadi sensitif terhadap factor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja
2. Insentif kelompok,Jika pembayaran insentif individu sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk yang membutuhkan kerja sama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain, maka insentif dapat diberikan secara kelompok. sistem insentif kelompok dirancang agar anggota tim menjadi sensitif terhadap faktor-faktor yang mendorong kerjasama, motivasi dan usaha anggota tim. Adapun insentif kelompok ini dapat dilaksanakan dengan tiga cara, yaitu: (a) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya; (b) semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya; serta (c) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Decenzo & Robbins (2002) membagi *reward* (penghargaan/imbalan) dalam dua aspek, yaitu: *pertama*, penghargaan/imbalan intrinsik yang mencakup: partisipasi dalam pengambilan keputusan, diskresi dan kebebasan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih, pekerjaan yang lebih menarik, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta penganekaragaman kegiatan; *kedua*, penghargaan/imbalan ekstrinsik yang mencakup: penghargaan finansial dan penghargaan nonfinansial. Penghargaan finansial, diantaranya adalah komisi insentif, bonus, dan pembagian keuntungan perusahaan, sedangkan .penghargaan nonfinansial diantaranya adalah perlengkapan kantor, area parkir, penugasan pekerjaan yang lebih baik, kartu bisnis, sekretariat sendiri, dan gelar yang mengesankan.

Sirait (2006:202) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis *reward* atau insentif, yaitu *financial incentive*, *non-financial incentive*, dan *social incentive*, adapun penjelasannya sebagai berikut

1. Insentif Finansial (*Financial Incentive*). Jenis insentif ini bisa berupa bonus, komisi, atau pembayaran yang ditangguhkan.
2. Insentif Non-Finansial (*Non-Financial Incentive*). Jenis insentif ini bisa berbentuk tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
3. Insentif Sosial (*Social Incentive*). Jenis insentif ini cenderung pada keadaan dan sikap dari rekan-rekan kerja.
   1. **. Sistem Pembagian Insentif**

Salah satu alasan pentingnya pembayaran *reward* atau insentif kinerja adalah karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Menurut Rivai dan Sagala (2009:770-771) mengemukakan bahwa terdapat beberapa bentuk dari insentif yang dapat diberikan, antara lain sebagai berikut:

1. Bonus Tahunan,Bonus tahunan pada umumnya diberikan sekali dalam setahun. Kelebihan bonus dengan peningkatan gaji adalah bonus dapat meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Selain itu, bonus dapat memaksimalkan hubungan antara bayaran dengan kinerja. Hal ini dikarenakan bonus harus diperoleh secara terus menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun.
2. Insentif Langsung,Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, insentif langsung tidak didasarkan dengan rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang berupa insentif langsung dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali insentif langsung berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.
3. Insentif Individu,Insentif individu merupakan bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu. Insentif jenis ini digunakan oleh sebagian kecil atau sekitar 35 persen dari total perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum. Hal ini dikarenakan pada perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program seperti ini dikarenakan sejarah regulasi yang membatasi otonomi kerja.
4. Insentif Team,Insentif tim berada diantara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.
5. Pembagian Keuntungan,Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori, yaitu pertama, program distribusi sekaran menyediakan presentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung pada karyawan dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.
6. Bagi Hasil,Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.
   1. **.Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Insentif Kinerja**

1. Kompleksitas Organisasi

Kompleksitas merupakan akibat langsung dari pembagian pekerjaan dan pembentukan departemen yang terfokus pada jumlah dan jenis pekerjaan, pengelompokan jabatan, jumlah unit atau departemen yang berbeda secara nyata (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997). Organisasi dengan pekerjaan yang bervariasi akan menimbulkan masalah manajerial dan ketergantungan tugas yang digambarkan sebagai ketergantungan reciprocal dan kompleksitas tugas sehingga memerlukan kolaborasi dan mutual adjustmen lebih besar melalui anggota tim Thompson (1967). Pada kondisi ini mengakibatkan individu yang menempati level lebih tinggi akan mengelola tugas dan pekerjaan yang lebih kompleks (Rosen, 1982) serta menciptakan integrasi lateral pada level multiple, sehingga hirarki tim pada level atas akan menghadapi keputusan yang bersifat strategik (Mohrman, 1993). Perrow (1972) juga mengenalkan bahwa pada organisasi yang komplek membutuhkan pemanfaatan knowledge dan solusi yang tepat terhadap penyelesaian pekerjaan.

Ada empat tipe teknologi yaitu: 1). Routine technology mempunyai beberapa exception dan kemudahan untuk menganalisis problem . 2). Enginering Technology melibatkan sejumlah besar exception yang dapat dipecahkan melalui penetapan, teknik dan prosedur sistematik, 3). Craft technology secara relatif mempunyai sekumpulan stabilitas aktivitas tetapi sukar untuk dianalisis, dan 4). Nonroutine Technologies dikarakteristikkan dengan beberapa exception dengan problem yang sukar untuk dianalisis. Adanya korelasi kuat diantara task variability dan problem analizability, maka keempat teknologi tersebut dapat dikombinasikan dalam kontinum rutin – nonrutin. Lingkungan yang dinamik dan komplek memerlukan pembuatan keputusan yang cepat, pendekatan fleksibel, pekerjaan berdasarkan knowledge serta proses intensif capital (Lawler, 1993).

Pada kondisi tersebut membutuhkan keterlibatan pekerja yang sangat tinggi dalam organisasi melalui pembentukan tim. Pada tingkat ketergantungan tugas diantara individu dalam organisasi akan mempengaruhi kooperasi dan kompetisi. Pada saat ketergantungan tugas rendah, maka akan *feasibel* dan *economical* bagi individu untuk melakukan seluruh tugas. Sedangkan pada saat tingkat ketergantungan tugas tinggi, maka akan melibatkan lebih dari satu orang untuk menghasilkan seluruh outcome sehingga akan memerlukan *workgroup* yang akan menciptakan kooperasi intra grup dan kompetisi intergrup (Schmitt, 1981). Keterlibatan tim merupakan waktu yang dicurahkan oleh anggota tim untuk melakukan pekerjaan dalam interdepartemen tim dan intra departemen tim (Scott & Tiesen,1999). Pekerjaan ini mencakup proses partisipasi anggota organisasi dalam mengerahkan seluruh kapasitas dalam rangka meningkatkan komitmen terhadap keberhasilan tim. Anggota organisasi yang terlibat dalam tim didasarkan pada problem yang dihadapi organisasi. Problem yang bersifat kompleks dan disebabkan oleh perubahan lingkungan yang tidak pasti memerlukan keterlibatan pekerja dalam interdepartemental tim. Sedangkan, intra departemental tim dibentuk guna menjalankan tugas yang bersifat reguler dan kontinyu.

2. Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial.

Pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Ukuran kinerja terdiri dari ukuran kinerja finansial dan ukuran kinerja non finansial. Lingkungan bisnis yang dinamik, perusahaan menggunakan struktur berbasis tim yang sangat tinggi. Struktur berbasis tim akan mengerahkan segala upaya dalam meningkatkan kinerjanya maupun kinerja organisasi. Untuk itu, anggota tim akan melakukan tindakan yang bersifat multidimensional, sehingga diperlukan ukuran kinerja yang bervariasi untuk perencanaan dan melakukan evaluasi tujuan atas tindakan yang dilakukan anggota tim agar dicapai *congruenitas* antara tindakan *agen* dengan ukuran kinerja. Ukuran kinerja yang bervariasi dan komprehensif diperlukan dalam rangka mendukung kebutuhan dan memperoleh dimensi kompleksitas yang berbeda (Gladstein, 1984; Nani, Dixon, Vollman, 1990; Ijiri, 1975; Kaplan & Norton, 1992). Perusahaan tidak hanya mengukur kinerja tim berdasarkan ukuran finansial saja, tetapi perlu juga mengukur inovasi, *skill* dan kompetensi. Hal ini sejalan dengan konsep *Balance Scorecard* yang menfokuskan pada ukuran kinerja dari aspek finansial dan non finansial dengan memasukkan ukuran seperti kepuasaan *customer*, proses internal perusahaan, inovasi organisasi, dan perbaikan aktivitas ( Scott & Tiessen, 1999). Ukuran kinerja yang *multiple* akan mendorong fungsi tim dalam meningkatkan kinerjanya dan sebagai dasar dalam pemberian insentif yang memuaskan organisasi dan anggota tim. Disamping itu, akan mengurangi risiko yang diakibatkan agent (Feltham dan Xie, 1994).

1. Orientasi Kognitif Individualistic dan Collectivistic Dalam Konteks Sistem Insentif.

Orientasi kognitif mengacu pada cara pandang dan kepribadian berdasarkan pengetahuan dan kepercayaan pada peranan, dan segala kewajibannya serta input dan outputnya. Driskell, et al (1987) berpendapat bahwa cara pandang terhadap sistem insentif dan kepribadian (orientasi kognitif) anggota tim merupakan faktor penting dalam menentukan produktivitas dan kinerja tim. Orientasi dan motivasi anggota tim untuk bekerja dalam tim bervariasi, sehingga membutuhkan sistem insentif yang berbeda (Ilies et al 2007;. Parker et al 2009. ). Menurut Chow et. Al (2001) ada dua jenis orientasi dan motivasi anggota tim bekerja dalam organisasi yaitu orientasiindividualisme dan orientasi kolektivisme. Orientasi Individualisme mengacu pada kondisi di mana kepentingan pribadi lebih penting daripada kebutuhan kelompok (Triandis dan Gelfand 1998; Wagner 1995, 153). Orientasi individualis bersifat lebih independen, melihat pribadi sebagai bagian terpisah dari tim mereka. Orientasi kolektivis adalah orientasi terhadap hubungan anggota tim dengan kelompoknya, di mana hubungan tersebut dipandang jauh lebih permanen dan terpusat (Wagner 1995; Eby dan Dobbins 1997). Tim yang dibentuk dari orang-orang yang memiliki orientasi kolektivis, bersifat kurang memiliki persaingan internal. Hal ini disebabkan anggota tim terfokus pada kerja sama untuk menguntungkan tim (Ilies, et al. 2007). Mereka memiliki kepentingan bersama yang kuat dalam mendukung pencapaian target tim dibanding kepentingan individu (Tyler dan Blader, 2000) dan menekankan bahwa kepentingan tim di atas kepentingan individu dalam mencapai tujuan tim (Triandis dan Gelfand, 1998; Ilies, et al, 2007). Implikasinya adalah tim dengan tingkat kolektivitas lebih tinggi, memiliki kerjasama lebih baik, tanggung jawab lebih tinggi, kolaborasi pekerjaan lebih efektif serta berbagi tujuan bersama dibanding tim dengan kolektivitas lebih rendah (DeMatteo, et al, 1998;. Eby dan Dobbins, 1997).

**13.5 Sistem Insentif dan Kinerja**

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan, dirinya sendiri dan bawahan (Kalber & Folgarty, 1995). Kinerja tim didefinisikan sebagai harapan anggota tim dan organisasi terhadap pencapaian keberhasilan atas kegiatan yang dijalankan oleh tim (Scott & Tiessen, 1999). Kinerja tim akan meningkat jika sistem akuntansi manajemen dapat diaplikasikan secara konstruktif terhadap tim dan mampu mendisain sistem ukuran kinerja dan sistem insentif yang sesuai dengan tim. Ukuran kinerja dapat dijadikan dasar informasi bagi anggota tim untuk membuat keputusan, melakukan tugas, serta evaluasi terhadap pencapaian keberhasilan tim. Sistem akuntansi manajemen merupakan aspek yang penting bagi anggota organisasi untuk memperbaiki kinerja organisasi (Drucker, 1988; Nanni, Dixon dan Vollman, 1990). menentukan struktur tugas dan memecahkan problem atypical atau memperbaiki inovatif dalam aktivitas organisasi. Kegagalan dalam menentukan tipe ukuran kinerja alternatif bagi kinerja tim akan membatasi dan mengurangi kemampuannya untuk memecahkan masalah dalam lingkungan yang kompleks.

Dalam teori ekonomi mengasumsikan bawa sistem insentif diperlukan untuk meningkatkan kinerja (Cohen, 1993;Ledford, 1993; dan Mohrman, 1993) yang digunakan untuk memberikan hadiah maupun menghukum perilaku tertentu. Sistem insentif meliputi skema insentif individu dan skema insentif kelompok. Skema insentif individu dirancang untuk menjadi sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu dan mendorong kompetisi antar pekerja. Sistem insentif yang lebih efektif ketika mereka sesuai dengan lingkungan organisasi. lingkungan yang lebih kooperatif menunSkema sistem insentif berbasis kelompok diarahkan untuk meningkatkan kerjasama, motivasi, dan usaha anggota tim. Ada dua faktor penting yang memotivasi individu untuk bekerja sama. Pertama, orang perlu mempertimbangkan dan memahami insentif mereka. Kedua, individu harus memiliki beberapa alasan untuk percaya bahwa anggota tim lainnya juga akan bekerja sama. Namun sistem insentis berbasis kelompok akan merusak produktifitas tim jika tidak ada kontrol yang kuat.Keberhasilan tim memerlukan penghargaan yang dihubungkan dengan kinerja tim. Teori keagenan tradisional menyatakan bahwa kinerja tim akan lebih rendah di bawah insentif kelompok daripada di bawah insentif individu, karena yang pertama pengaturan yang melemahkan hubungan antara kinerja individu dan kompensasi.

**13.6 Kebijakan Sistem Insentif Kinerja di BUMN Indonesia**

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para ekesekutif maupun pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah, tunjangan dan fasilitas yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para eksekutif maupun 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 atau profitabilitas perusahaan.

Kebijakan sistem insentif kinerja Khususnya bagi BUMN di Indonesia selain didasarkan pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN yang menyatakan bahwa insentif kinerja ( tantiem ) diberikan atas pencapaian Key Performance Indicator ( KPI) dan Tingkat Kesehatan Perusahaan( TKP). Terkait dengan penilaian kinerja maka BUMN di Indonesia akan dibedakan atas dasar BUMN Persero, Perusahaan Jawatan (Perjan) dan Perusahaan Umum (Perum). Sedangkan pada BUMN persero dibedakan menjadi 2 ( dua) kelompok besar yaitu bergerak bidang jasa keuangan dan bergerak bidang jasa non keuangan. Lebih lanjut yang tergolong ke dalam BUMN bidang usaha non keuangan dibagi dalam kelompok infrastruktur dan kelompok Non infrstruktur.

Pada BUMN jasa keuangan dibedakan untuk perbankan dan non perbankan ( asuransi dan jasa penjaminan). Penilaian tingkat kesehatan dan KPI pada BUMN perbankan didasarkan pada UU. No.40 tentang Peseroan Terbatas, Peraturan otoriatas jasa keuangan No.45/POJK.03/2015 tentang penerapan tata kelola dalam pemberian renumerasi bagi Bank Umum, serta kebijakan internal yang ada di instansi BUMN perbankan. Sedangkan untuk BUMN jasa keuangan no bank ( asuransi dan jasa penjaminan) penilaian tingkat kesehatan didasarkan pada Peraturan menteri BUMN No. PER-10/MBU/2014 tentang indikator penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan bidang usaha Asuransi dan jasa penjaminan serta kebijakan internal BUMNnya.

Pada BUMN yang bergerak dibidang jasa non keuangan, sistem penilaian kinerja sebagai dasar pemberian insentif kinerja didasarkan pada keputusan menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 . Berdasarkan kebijakan tersebut penilaian tingkat kesehatan didasarkan pada aspek keuangan dengan bobot untuk BUMN Infrastruktur : BUMN non infrastruktur sebesar 50 :70. Penilaian ada aspek Operasional, BUMN infrastruktur : BUMN non infrastruktur memiliki perbandingan 35:15. Sedangkan aspek administrasi memiliki bobot perbandingan antaran BUMN infrastruktur dengan BUMN non Infrasktruktur sebesar 15:15.Dengan adanya berbagai kebijakan yang mendasari pemberian insentif dan penilaian tingkat kesehatan BUMN diharapkan isnentif dapat dibagikan secara adil, transparan dan akuntabel.