

PERANCANGAN SISTEM INSENTIF MENGGUNAKAN METODE PERENCANAAN INSENTIF KELOMPOK

Cahyono Sigit Pramudyo¹

Abstrak: Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan *human capital* dan sumberdaya-sumberdaya yang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Salah satu bagian dari fungsi manajemen adalah pemberian kompensasi. Penelitian memfokuskan pada perencanaan sistem insentif kelompok. Perencanaan sistem insentif ini bertujuan untuk memberikan dasar yang transparan dengan tingkat perbedaan insentif yang tidak terlalu besar antara penerima insentif yang terendah dan tertinggi. Tahapan dalam penelitian ini meliputi : penentuan variabel yang berperan dalam menentukan pemberian insentif , penentuan model pembobotan tiap variabel, formulasi pembagian insentif dan pembuatan simulasi perhitungan. Model pembagian insentif memberikan dasar yang transparansi dengan tingkat perbedaan insentif yang tidak terlalu besar antara penerima insentif yang terendah dan tertinggi.

Kata kunci: insentif, manajemen, sumberdaya manusia

Pendahuluan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan *human capital* dan sumberdaya-sumberdaya yang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Unsur-unsur yang diatur dalam manajemen setidaknya terdiri dari manusia, mesin, material, informasi, dan modal. Manajemen untuk unsur manusia telah berkembang menjadi disiplin ilmu tersendiri, disiplin ilmu ini dikenal sebagai manajemen sumberdaya manusia (Human Resource Management). Menurut Hasibuan (2000) , fungsi-fungsi dalam manajemen sumberdaya manusia dibagi menjadi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (gambar 1).

Salah satu bagian dari fungsi manajemen adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan/organisasi mengharapkan agar kompensasi yang dibayar memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan (Hasibuan, 2000).

Menurut Hasibuan (2000), program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan. Tujuan pemberian kompensasi yang baik adalah

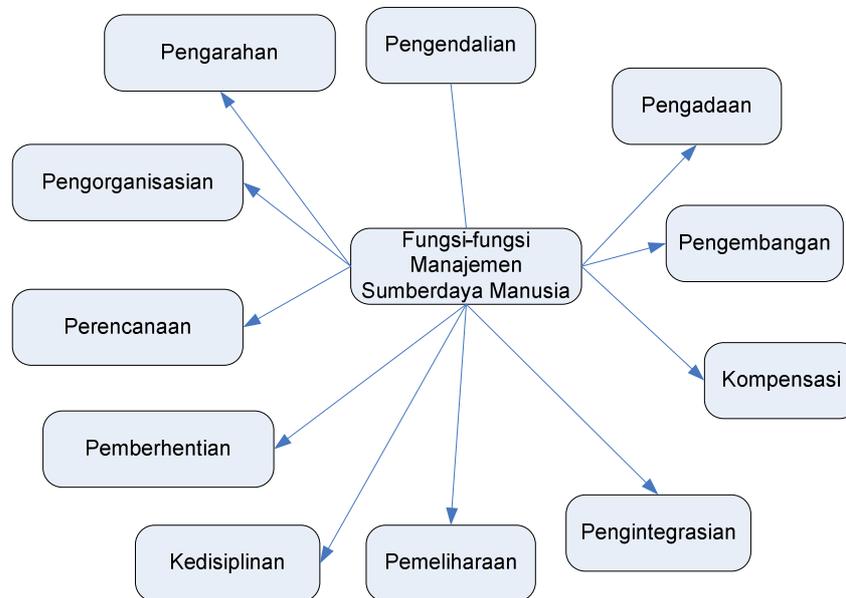
1. Terjalin ikatan kerja sama
2. Memberikan kepuasan kerja karyawan
3. Pengadaan karyawan yang efektif
4. Mempermudah proses motivasi karyawan
5. Rendahnya tingkat *turn over*
6. Memperbaiki disiplin karyawan
7. Meningkatkan konsentrasi kerja karyawan

¹ Program Studi Teknik Industri, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Jalan. Marsda Adi Sucipto no. 1, Yogyakarta, 55281, Indonesia
Email: cahyono_sigit@yahoo.com

8. Mengurangi intervensi pemerintah.

Menurut Wignjosoebroto (1995) kompensasi financial (total upah) dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Total_Upah = Upah_Dasar + Insentif$$



Gambar 1. Konsep fungsi-fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia (Hasibuan, 2000)

Dasar penetapan insentif adalah efisiensi kerja yang diukur menurut output yang dihasilkan dibanding standar output yang ditetapkan. Turner et.al (1993) membagi metode pembayaran upah sebagai berikut :

1. Hari kerja. Dalam metode ini pekerja dibayar hanya berdasarkan jumlah jam kerjanya. Metode ini sederhana dan mudah diaplikasikan, tetapi dengan menggunakan metode ini tingkat produksi cenderung lambat dan mungkin tidak menentu. Disamping itu, jadwal dan estimasi biaya sulit untuk dilakukan untuk berbagai tingkat kepercayaan. Metode ini biasanya bila tidak ada cara standar dalam melakukan suatu pekerjaan dan tidak terdapat usaha-usaha langsung yang dibuat oleh tenaga kerja untuk bekerja lebih keras dengan tujuan menambah upah.
2. Hari kerja yang dihitung. Metode ini sama dengan metode hari kerja. Kelebihan metode ini adalah penggunaan standard dan laporan secara periodik. Metode ini biasanya tidak digunakan untuk memberikan insentif tetapi cenderung untuk memberikan kenaikan gaji.
3. Insentif berdasarkan pekerjaan (*piecework*). Dalam metode ini, tenaga kerja dibayar berdasarkan output yang mereka hasilkan insentif diberikan bila tenaga kerja menghasilkan output di atas tingkatan dasar (*base rate*).
4. Insentif berdasarkan waktu kerja standar. Metode ini sama dengan metode *piecework*, perbedaannya pada cara perhitungan upah.
5. Insentif kelompok. Perencanaan insentif kelompok menawarkan pendekatan yang lain. Dengan metode ini, masing-masing pegawai akan mendapatkan insentif berdasarkan kinerjanya dibanding keseluruhan kelompok. Output kelompok dapat dihitung berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang dipilih oleh manajemen. Keuntungan dari metode ini adalah tenaga kerja yang lebih rendah dari juru tulis mungkin dibutuhkan untuk ikut memelihara sistem dan metode ini mungkin akan lebih mendorong semangat kelompok.

Dalam sebuah unit layanan kesehatan milik pemerintah daerah, “keuntungan” secara finansial dapat diartikan sebagai persentase dana yang dikembalikan oleh pemerintah daerah dari sejumlah dana yang telah disetorkan pada periode tertentu. Penelitian memfokuskan pada perencanaan sistem insentif kelompok pada unit layanan kesehatan (Studi Kasus: Puskesmas X). Perencanaan sistem insentif bertujuan untuk memberikan dasar yang transparan dengan tingkat perbedaan insentif yang tidak terlampau besar antara penerima insentif yang terendah dan tertinggi.

Metodologi

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data perancangan sistem pemberian insentif meliputi penentuan variabel yang berperan dalam menentukan pemberian insentif, penentuan model pembobotan tiap variabel, dan pembuatan simulasi perhitungan.

Pada tahapan penentuan variabel, peneliti melakukan penggalan data serta wawancara terhadap manajemen untuk menentukan variabel yang penting dalam pembagian insentif. Penentuan variabel ditentukan oleh manajemen karena manajemen yang mempunyai pengetahuan yang luas mengenai pencapaian. Disamping itu, sistem insentif yang akan dirancang adalah sistem pembagian insentif kelompok dimana masing-masing individu dalam kelompok mendapatkan insentif berdasarkan kinerja kelompok. Kontribusi tiap individu dalam kinerja kelompok akan menjadi factor yang menentukan dalam pembagian insentif.

Tahapan berikutnya adalah pembobotan tiap variabel. Setiap variabel yang telah dipilih dari tahapan sebelumnya akan diberikan bobot atau rangking berdasarkan tingkat kepentingannya. Bobot tiap variabel ditentukan oleh pihak manajemen.

Setelah pembobotan tiap variabel, maka perhitungan distribusi insentif dapat diformulasikan kedalam model matematika. Model ini kemudian dapat dipergunakan secara luas dalam perhitungan insentif.

Pada tahapan akhir, penelitian ini merancang sebuah simulasi perhitungan pembagian insentif. Dengan simulasi perhitungan, pemakai sistem diharapkan akan memiliki gambaran yang lebih jelas tentang penggunaan model pembagian insentif ini.

Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan diuraikan 3 tahapan perancangan sistem pemberian insentif, yaitu: penentuan variabel, pembobotan tiap variabel, dan pembuatan simulasi perhitungan.

Penentuan variabel

Berdasarkan observasi dan wawancara, peneliti menemukan beberapa variabel yang akan menjadi dasar pembuatan sistem insentif yaitu :

1. Tanggungjawab/Fungsi. Pada variabel ini dikelompok beberapa tanggungjawab/fungsi yang ada dalam sebuah Puskesmas. Fungsi tersebut adalah Kepala Puskesmas, Dokter/Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Analis, Staf TU, dan Staf lain (HS, Gizi, Pekarya, Obat).
2. Beban kerja. Penilaian beban kerja dilakukan kepala puskesmas, meliputi 3 aspek :
 - Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi
 - Pembebanan Tugas Integrasi
 - Jenis Tugas integrasi
3. Kedisiplinan. Kedisiplinan adalah bagian yang dianggap penting oleh manajemen, karena sebagai unit layanan, setiap karyawan/pegawai dituntut untuk hadir sesuai dengan jam kerja layanan.

Selain ketiga variabel tersebut, izin dan cuti kerja juga diperhitungkan sebagai pengurang dalam pembagian insentif.

Pembobotan tiap variabel

Tahapan selanjutnya adalah penentuan bobot tiap variabel. Pembobotan untuk tiap tanggungjawab/fungsi dirumuskan pada tabel 1. Pembobotan dirangking berdasarkan kontribusi terhadap kinerja Puskesmas. Perhitungan untuk tanggungjawab sebagai kepala puskesmas dihitung secara terpisah sebelum distribusi insentif yang dibagikan kepada karyawan/pegawai. Tabel 2 menjelaskan pembobotan untuk beban kerja. Tabel 3 menjelaskan pembobotan untuk kedisiplinan. Untuk variabel kedisiplinan, penilaian karyawan dikelompokkan menjadi 2, yaitu kedisiplinan kedatangan dan kepulangan.

Tabel 1. Bobot Tanggungjawab/Fungsi

No	Tanggungjawab/Fungsi	Poin
1	Dokter/Dokter Gigi	20
2	Perawat	10
3	Bidan	10
4	Analisis	10
5	TU	10
6	HS, Gizi, Pekarya, Obat	8
7	Lain-lain	5

Tabel 2. Bobot Beban Kerja

No	Beban Kerja	Kategori	Poin
1	Pelaksanaan Tupoksi	Baik	8
		Cukup Baik	6
		Kurang Baik	2
		Tidak melaksanakan	0
2	Tugas Integrasi	Baik	8
		Cukup Baik	6
		Kurang Baik	2
		Tidak melaksanakan	0
3	Jenis Tugas Integrasi	Sedang	6
		Ringan	2

Tabel 3. Bobot Kedisiplinan

No	Kategori	Poin
1	Sangat Baik	3
2	Baik	2
3	Kurang	1

Formulasi Pembagian Insentif

Perhitungan distribusi pembagian insentif diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Poin tiap karyawan} = \sum_i^n Xi \tag{1}$$

Dimana : Xi : poin karyawan untuk variabel ke-i.

n : jumlah variabel

Total poin semua karyawan dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Total poin} = \sum_j^m \sum_i^n X_{ij} \tag{2}$$

Dimana : X_{ij} : poin karyawan ke j , untuk variabel ke-i.

m : jumlah karyawan;

n : jumlah variabel

Indeks variabel dijelaskan seperti pada tabel 4.

Tabel 4. Indeks variabel

i	Nama variabel
1	Tanggungjawab
2	Pelaksanaan Tupoksi
3	Tugas Integrasi
4	Jenis Tugas Integrasi
5	Waktu Kedatangan
6	Waktu Pulang

Nilai setiap poin dirumuskan sebagai :

$$@Poin = \frac{Insentif_dibagikan}{Total_poin} \tag{3}$$

Pembuatan simulasi perhitungan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, peneliti memberikan simulasi perhitungan seperti pada tabel 5.

Tabel 5. Contoh Perhitungan

Aspek	No. Karyawan																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
A. TANGGUNGJAWAB																																							
1 Ka Puskesmas																																							
2 Dokter/Dokter Gigi	20	20																																					
3 Perawat/Bidan			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10																
4 Analisis																								10															
5 HS, Gizi, Pekarya, Obat																								8	8	8	8	8	8	8									
6 TU																														10									
7 Lain-lain																																			5	5	5	5	5
B. BEBAN KERJA																																							
1 Pelaksanaan Tupoksi	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	2	6	6	6	6	6		
2 Tugas Integrasi	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	2	
3 Jenis Tugas Integrasi	2	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	
C. DISIPLIN																																							
1 Waktu Kedatangan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
2 Waktu Pulang	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
POIN TIAP KARYAWAN	38	38	36	28	28	28	28	28	28	28	24	30	30	26	30	26	30	30	30	30	30	30	32	30	28	28	28	28	28	30	28	21	25	21	25	25	21		

Misal insentif yang dibagikan dalam suatu waktu adalah 20 Juta dan total poin semua karyawan adalah 992. Maka nilai @Poin adalah Rp. 20.161,00. Selanjutnya dapat dihitung nilai insentif yang akan diperoleh karyawan nomor 2 atau 3 (poin tertinggi) adalah 38 x Rp. 20.161,00 = Rp. 766.000,00. Sedangkan insentif untuk karyawan nomor 36 (poin terendah) adalah 21 x Rp. 20.161,00 = Rp. 423.000,00.

Kesimpulan

Berdasarkan simulasi perhitungan diatas, model pembagian insentif memberikan dasar yang transparansi dengan tingkat perbedaan insentif yang tidak terlampau besar antara penerima insentif yang terendah dan tertinggi. Dengan menggunakan model ini diharapkan distribusi insentif dapat memacu etos kerja semua karyawan.

Daftar Pustaka

Russell, A.J., and Bernardin, H.J., 1998, *Human Resource Management (An Experiential Approach)*, Second Edition, McGraw-Hill International Editions.

Hasibuan, M.S.P., 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara.

Wignjosoebroto, S., 1995, *Ergonomi : Studi Gerak dan Waktu*, Guna Widya.

Turner, W.C., 1993, *Introduction to Industrial and System Engineering*, 3rd Edition, Prentice Hall Inc.