
EVALUASI SISTEM INSENTIF UNTUK MENINGKATKAN PERFORMANSI KERJA (STUDI KASUS : PEGAWAI NON AKADEMIK)

Atya Nur Aisha¹, Yassierli², dan Pamoedji Hardjomidjojo³

Abstract: Employee is one of the main assets that support the success of an organization, so their performance will affect performance of the organization as a whole. This study aims to evaluate the application and determine the effect of incentive systems and other factors on job performance. Methods of data collection in this study consists of literature review, interviews and collecting questionnaires. A total of 103 questionnaires distributed to nonacademic employees at an educational institution. Data processing in this study, among others, evaluation of incentives satisfaction, correlation test using Pearson and Partial Least Squares (PLS) to predict the relationship between the variables. The results showed that salaries are the most important priority to be obtained at work. Relationships between variables in terms of a significant correlation between the variable conditions of employment, the willingness achievers, and incentives for job performance variables. In the design of the proposed incentives, provision of incentives aimed at increasing productivity and work motivation, maintaining equality and feasibility at incentives, and maintaining the welfare of employees. In addition, the design of proposed incentives gives adjustment to the amount of family allowance, responsibility allowance, general allowance, as well as performance benefits.

Keywords: *incentives, skills, willingness to achieve, working conditions, performance*

PENDAHULUAN

Pekerja merupakan salah satu aset utama yang menunjang kesuksesan sebuah organisasi. Sebagai kunci produktivitas, mereka dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien. Performansi yang dihasilkan pekerja akan berdampak pada kinerja organisasi tersebut. Untuk itu, perlu diperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performansi pekerja.

Blumberg & Pringle (1982, dalam Ivancevich & Matteson, 2002) menjelaskan bahwa performansi kerja merupakan hasil interaksi dari kemampuan berprestasi (*capacity to perform*), kesempatan berprestasi (*opportunity to perform*), dan kesediaan berprestasi (*willingness to perform*). Kemampuan berprestasi berkaitan dengan keahlian, pendidikan, pengalaman dan latihan. Kesempatan berprestasi berkaitan dengan fasilitas dan infrastruktur dalam pekerjaan. Sementara kesediaan

¹ Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University
Jalan Telekomunikasi No.1, Bandung, Jawa Barat 40257
E-mail: atyanuraisha@gmail.com

² Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Bandung, Jalan Ganesha 10, Bandung 40132
Email: yassierli@mail.ti.itb.ac.id

³ Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Bandung, Jalan Ganesha 10, Bandung 40132
Email: hhanjaya@yahoo.com

berprestasi dapat diukur dengan tingkat motivasi yang menggambarkan keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan dan kesediaan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor kemampuan dan kondisi kerja, cenderung stabil, sedangkan motivasi mudah sekali berubah. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi (Ivancevich & Matteson, 2002).

Pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berkontribusi terhadap tingginya performansi yang dihasilkan. Terdapat dua pendekatan teori motivasi yang dapat digunakan untuk menentukan bentuk insentif yang dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi kerja seseorang dalam bertindak. Berdasarkan teori konten, dengan memahami kebutuhan pekerja, dapat dirancang program insentif yang sesuai untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang. Berdasarkan teori proses, dapat dirancang stimulus eksternal (berupa sanksi, imbalan, dan lain-lain) yang akan memperkuat perilaku positif atau memperlemah perilaku negatif. Condly, dkk. (2003) mengemukakan bahwa penerapan skema insentif akan meningkatkan performansi kerja sebesar 22%.

Terdapat dua jenis insentif yang umum diberikan antara lain insentif finansial (berupa uang) dan insentif nonfinansial (berupa penghargaan, promosi jabatan, dan lain-lain) (Yavuz, 2004). Pemberian insentif finansial cenderung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan insentif nonfinansial, karena dampaknya yang langsung dapat dirasakan. Tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kebutuhan tertentu peningkatan pendapatan tidak akan lagi meningkatkan motivasi pekerja karena tidak dapat memenuhi kebutuhan yang dimiliki oleh pekerja tersebut. Dalam kondisi ini insentif nonfinansial akan lebih meningkatkan motivasi dan performansi kerja (Zandin, 2001). Dari pemaparan tersebut, kedua insentif dinilai saling melengkapi, sehingga rancangan insentif perlu memperhatikan kedua aspek diatas.

Pada beberapa penelitian terdahulu, lebih banyak berkaitan tentang pengaruh insentif terhadap performansi kinerja (Khan, dkk., 2011, Al-Nsour, 2012). Dalam berbagai penelitian ini, bentuk insentif yang digunakan adalah insentif yang pada umumnya lazim digunakan, seperti uang, barang, promosi jabatan, *job enrichment*, dan lain-lain. Namun, belum banyak penelitian yang menggunakan pendekatan teori motivasi dalam merancang bentuk insentif yang diberikan. Diharapkan dengan mengetahui bentuk insentif yang sesuai, tujuan untuk memotivasi para pekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat tercapai.

Penelitian ini dilakukan pada sebuah institusi pendidikan, dengan melibatkan objek responden yaitu pegawai non akademik, yang menunjang kegiatan operasional di lingkungan intansi tersebut. Pegawai non akademik merupakan bagian dari organisasi yang juga mendorong pencapaian tujuan institusi untuk mencapai *world class university*. Untuk itu para pegawai dituntut untuk memiliki performansi kerja yang baik. Saat ini, di lingkungan institusi sudah diterapkan konsep insentif untuk mendorong peningkatan performansi kerja bagi pegawai. Namun, efektivitas dari penerapan insentif ini masih belum diketahui, karena performansi yang dihasilkan masih sama seperti sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengevaluasi penerapan dan mengetahui pengaruh sistem insentif terhadap performansi kerja. Dalam penelitian ini akan dibuat perancangan model performansi kerja yang menyeluruh dengan menggabungkan konsep insentif, kemampuan berprestasi, kesediaan berprestasi (motivasi), serta kondisi kerja. Diharapkan dengan mengetahui keterkaitan antara setiap aspek, maka dapat dilakukan pengelolaan sistem insentif yang lebih baik lagi sehingga dapat memberikan kepuasan pada pekerja dan

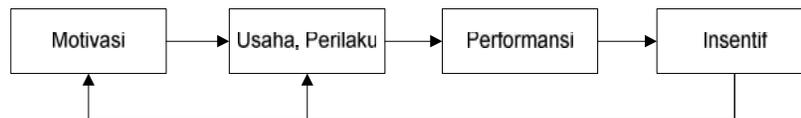
meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dari penelitian kali ini diharapkan juga dapat diperoleh model insentif dan performansi, sehingga dapat mengatasi permasalahan yang ada dan dapat diterapkan pada organisasi lain yang sejenis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dibagi menjadi lima tahapan, yaitu pembentukan model penelitian, identifikasi variabel penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, serta perancangan sistem insentif usulan.

Pembentukan model penelitian

Berdasarkan model motivasi Mitchell, motivasi yang dimiliki akan mempengaruhi perilaku yang mencerminkan usaha, tujuan dan ketekunan dalam mencapai tujuan. Perilaku yang dimiliki akan mempengaruhi performansi. Dalam model ekspektansi Vroom, usaha yang dilakukan akan mempengaruhi performansi kerja. Performansi yang dihasilkan kemudian akan dievaluasi untuk dijadikan dasar dalam pemberian insentif. Insentif merupakan alat pendorong yang baik, karena meningkatkan motivasi maupun usaha selanjutnya. Untuk itu, perlu dilakukan perancangan bentuk insentif yang sesuai untuk dapat memotivasi pegawai dengan baik dan tepat. Gabungan hubungan antara motivasi, usaha performansi dan insentif berdasarkan kedua model diatas, akan dibentuk sebagai model dasar, yang dapat dilihat pada Gambar 1. Model dasar ini akan menjadi acuan dalam pengembangan model penelitian.



Gambar 1 : Model Dasar Hubungan Motivasi, Insentif, dan Performansi

Motivasi merupakan suatu kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorong, menggerakkan dan mengarahkan usaha, perilaku dan tindakan (Ivancevich & Matteson, 2002). Dari sisi internal individu, terdapat dua jenis dorongan yang akan menghasilkan energi untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku, yaitu :

- a. dorongan insting (merupakan bawaan dari lahir)
- b. dorongan yang dibentuk/dipelajari.

Kuat lemahnya dorongan diatas akan mempengaruhi kesediaan berprestasi seseorang (usaha, tindakan, perilaku) yang sekaligus akan berpengaruh pada hasil usaha/tindakan (performansi). Dorongan akan muncul jika seseorang merasakan adanya kebutuhan atau keinginan tertentu.

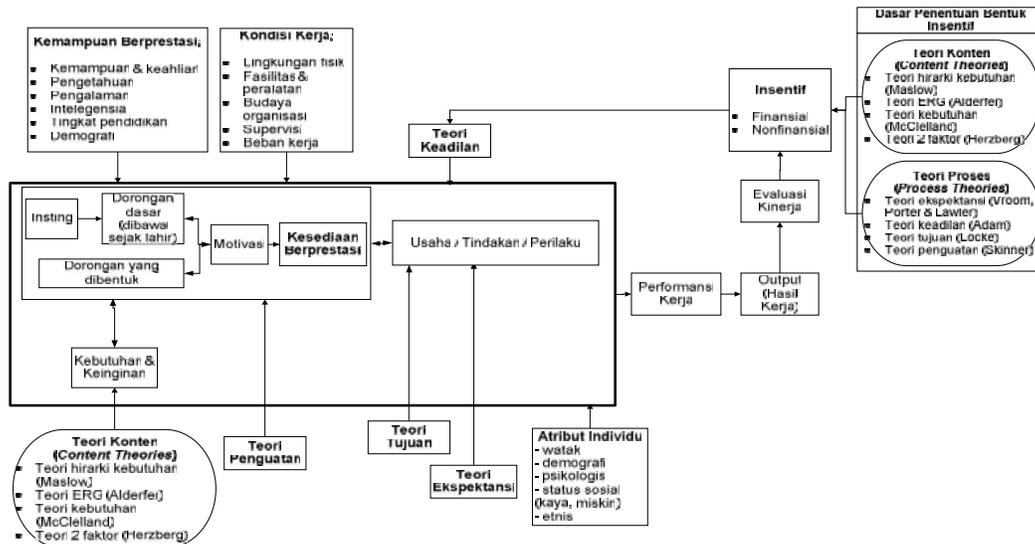
Terdapat dua aliran teori motivasi yang mencoba menjelaskan tentang terjadinya usaha/perilaku/tindakan, yaitu:

- a. Teori konten. Teori ini berusaha menjelaskan terdapatnya faktor-faktor dalam diri individu yang dapat menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan usaha, perilaku. Teori konten yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Maslow, Alderfer, Herzberg dan McClelland.
- b. Teori proses. Teori ini berusaha memahami dan menganalisa bagaimana perilaku dapat digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Teori proses yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Vroom, Adam, Locke dan Skinner.

Selain faktor motivasi terdapat faktor-faktor lain yang akan mempengaruhi hubungan antara motivasi, usaha dan performansi, yaitu:

1. kemampuan berprestasi (Mitchell, 1997, dalam Kreitner & Kinicki, 2004; Ivancevich & Matteson, 2002).
2. kondisi kerja (Mitchell, 1997, dalam Kreitner & Kinicki, 2004; Chandrasekar, 2011; Khan, dkk., 2011).
3. atribut individu (Mitchell, 1997, dalam Kreitner & Kinicki, 2004).
4. insentif (Yavuz, 2004; Khan, dkk., 2012; Al-Nsour, 2012).

Berdasarkan keseluruhan hubungan dan penjelasan diatas, maka model penelitian yang digunakan diperlihatkan pada Gambar 2.



Gambar 2 : Model Penelitian

Identifikasi variabel penelitian

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel utama yang dilibatkan, yaitu kemampuan kerja, kesediaan berprestasi, kondisi kerja, insentif dan performansi. Setiap variabel terdiri dari beberapa variabel laten yang menggambarkan variabel tersebut. Variabel kemampuan kerja terdiri dari variabel laten kemampuan dan keahlian (KK) dan pengalaman kerja (LK). Variabel kondisi kerja terdiri dari variabel laten beban kerja (BK), supervisi (SP), budaya organisasi (BO), dan kondisi lingkungan fisik (LF). Variabel kesediaan berprestasi terdiri dari variabel laten persepsi usaha (PU), tujuan (TG), keadilan (KL), dan bentuk penguatan perilaku (RF). Variabel performansi terdiri dari variabel laten kualitas dan kuantitas hasil kerja (KWL), tingkat kehadiran (TH), dan ketepatan waktu (KW). Untuk variabel insentif, identifikasi variabel laten dilakukan berdasarkan pendekatan teori konten, teori proses dan peraturan pemerintah terkait sistem penggajian dan pokok kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dari tiga pendekatan tersebut, diperoleh 10 variabel laten terkait insentif, antara lain penghargaan (PH), karir dan promosi jabatan (KP), peningkatan wawasan (PW), tantangan dan prestasi kerja (TP), kewenangan dan otonomi (KO), bekerja dalam kelompok (BKK), jaminan pekerjaan (JP), gaji (GI), tunjangan dan asuransi (IT), serta fasilitas penunjang (FP).

Seluruh dimensi diturunkan menjadi variabel manifest dengan total sebanyak 64 item pernyataan. Alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua bagian, yaitu bagian pernyataan dan karakteristik responden. Pada bagian

pertama, digunakan skala Likert, dengan rentang sangat tidak setuju hingga sangat setuju, sebagai respon untuk setiap pernyataan. Pada bagian kedua, berisi bagian karakteristik responden, yang terdiri dari jabatan, usia, jenis kelamin, status kepegawaian, tingkat pendidikan, lama kerja, serta unit kerja. Setelah kuesioner selesai dibuat *pilot study* dilakukan untuk mengetahui item-item pernyataan yang kurang bisa dipahami oleh responden.

Pengumpulan data

Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai nonakademik yang tersebar di berbagai bagian dalam sebuah institusi pendidikan. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster sampling*. Sebanyak 150 kuesioner disebarkan kepada responden. Berdasarkan rumus Slovin, jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 95 orang, dengan tingkat signifikansi 10% (Sekaran & Bougie, 2010).

Pengolahan data

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Evaluasi penerapan insentif eksisting, dilakukan identifikasi ketersediaan, kesebandingan dan tingkat kepentingan berdasarkan persepsi responden. Setiap jawaban responden akan dikelompokkan kembali menjadi dua kelompok. Untuk melihat signifikansi perbedaan dari kelompok jawaban dilakukan uji t.
- b. Uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan uji korelasi antar item terhadap nilai setiap dimensi variabel pengukuran. Pengujian reliabilitas diukur berdasarkan nilai koefisien *Alfa Cronbach* yang dilakukan untuk mengetahui keandalan alat ukur yang digunakan. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas akan menjadi input untuk evaluasi hubungan antar dimensi.
- c. Uji korelasi antar variabel utama. Pengujian korelasi dilakukan terhadap nilai agregat dari setiap variabel utama.
- d. Evaluasi hubungan antar variabel laten. Data yang digunakan untuk evaluasi hubungan antar laten merupakan data hasil uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengetahui hubungan antar variabel laten maupun variabel manifes, digunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Metode ini dipilih karena dalam model penelitian ini melibatkan lebih dari satu variabel dependen, tidak perlu adanya asumsi normalitas, serta dapat menjelaskan hubungan antar variabel secara simultan. Analisis PLS dilakukan menggunakan bantuan *software SmartPLS 2.0*.

Perancangan sistem insentif usulan

Dalam perancangan skema insentif usulan ini memanfaatkan hasil pengumpulan data yang diperoleh dari hasil wawancara, studi literatur mengenai peraturan kepegawaian, hasil evaluasi penerapan insentif berdasarkan persepsi pegawai, serta hasil evaluasi hubungan antar dimensi. Dalam perancangan skema insentif usulan ini juga digunakan data-data terkait alokasi dana yang tersedia untuk insentif di lingkungan objek penelitian, serta insentif yang digunakan pada institusi pendidikan lainnya. Hal tersebut akan menjadi masukan dalam penentuan bentuk dan besaran insentif usulan. Penjelasan lebih lengkap mengenai perancangan sistem insentif usulan akan dibahas pada bagian pembahasan.

HASIL PENGOLAHAN DATA

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil evaluasi kepuasan responden terhadap sistem insentif, serta identifikasi hubungan antar variabel. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada bagian berikut.

Evaluasi Kepuasan Bentuk Insentif

Evaluasi kepuasan dilakukan dengan melihat persepsi responden mengenai ketersediaan dan kesebandingan dari setiap bentuk insentif. Suatu bentuk insentif digolongkan ke dalam kelompok puas, apabila lebih dari 50% responden menyatakan besaran insentif telah diberikan sebanding atas usaha yang dilakukan. Hasil evaluasi kepuasan terhadap bentuk insentif yang diberikan saat ini diperlihatkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Kepuasan Bentuk Insentif

| Bentuk Insentif | Hasil | Bentuk Insentif | Hasil |
|----------------------------------|-------|------------------------------------|-------|
| Gaji | | Fasilitas penunjang | |
| Tunjangan, Insentif, Asuransi | P | Rumah /cicilan rumah | TP |
| Kenaikan gaji | P | Mobil kantor | TP |
| Tunjangan jabatan | TP | Pinjaman uang | TP |
| Tunjangan keluarga | TP | Ruang kerja yang terpisah | TP |
| Tunjangan pangan | TP | Kesempatan melanjutkan sekolah | P |
| Tunjangan kinerja | P | Pangkat dan golongan jabatan | P |
| Gaji/tunjangan ke 13 | P | Komputer, internet, dan telepon | P |
| Tunjangan Hari Raya | P | Penghargaan | P |
| Tunjangan pension | P | Jaminan pekerjaan | P |
| Upah kerja lembur | P | Bekerja dalam kelompok | P |
| Uang makan | P | Kewenangan dan otonomi | P |
| Potongan untuk pajak penghasilan | P | Peningkatan wawasan | P |
| Upah cuti kerja | TP | Karir dan promosi jabatan | P |
| Asuransi kesehatan | P | Tantangan dan prestasi dalam kerja | P |
| Asuransi jiwa | P | | |

Keterangan: P = Puas; TP = Tidak Puas

Berdasarkan hasil evaluasi terlihat bahwa insentif dalam bentuk finansial dan nonfinansial sudah tersedia dan dinilai memuaskan oleh sebagian besar responden. Terdapat beberapa bentuk insentif finansial yang masih dinilai kurang memuaskan yaitu tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, serta upah cuti kerja. Insentif nonfinansial yang masih dinilai kurang memuaskan berkaitan dengan fasilitas penunjang dan mencerminkan status.

Pengujian Korelasi antar Variabel Utama

Pengolahan data pengujian korelasi antar variabel utama dilakukan untuk mengetahui apakah variabel utama yang terdiri dari kemampuan berprestasi, kesediaan berprestasi, kondisi kerja, insentif dan kondisi kerja memiliki hubungan satu sama lain. Hubungan antar variabel utama dapat diketahui dengan melakukan pengujian korelasi Pearson.

Untuk menguji korelasi, diperlukan perhitungan nilai agregat untuk masing-masing variabel utama terlebih dahulu. Perhitungan nilai agregat dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata jawaban respon dari variabel manifes yang berkaitan dengan masing-masing variabel utama. Perhitungan nilai agregat dilakukan untuk masing-masing responden. Setelah memperoleh nilai agregat untuk setiap variabel utama, maka dilakukan uji korelasi Pearson dengan hasil yang diperlihatkan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Pearson antar Variabel Utama

| | | KMP | KSP | KNK | IP | PF |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| KMP | Pearson Correlation | 1 | .307** | .340** | 0.038 | 0.158 |
| | Sig. (2-tailed) | | 0.002 | 0 | 0.701 | 0.111 |
| KSP | Pearson Correlation | .307** | 1 | .204* | .347** | .214* |
| | Sig. (2-tailed) | 0.002 | | 0.039 | 0 | 0.03 |
| KNK | Pearson Correlation | .340** | .204* | 1 | 0.089 | 0.028 |
| | Sig. (2-tailed) | 0 | 0.039 | | 0.372 | 0.778 |
| IP | Pearson Correlation | 0.038 | .347** | 0.089 | 1 | .390** |
| | Sig. (2-tailed) | 0.701 | 0 | 0.372 | | 0 |
| PF | Pearson Correlation | 0.158 | .214* | 0.028 | .390** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0.111 | 0.03 | 0.778 | 0 | |

*Korelasi signifikan pada tingkat 0.05 (2-tailed) **Korelasi signifikan pada tingkat 0.01 (2-tailed)

Berdasarkan hasil pengujian korelasi dalam Tabel 2, terlihat bahwa variabel utama kesediaan berprestasi (KSP) memiliki hubungan yang positif dengan seluruh variabel utama, antara lain kemampuan berprestasi (KMP), kondisi kerja (KNK), insentif (IP), dan performansi kerja (PF). Tetapi, dari hasil uji korelasi terlihat bahwa variabel utama kemampuan berprestasi (KMP) dan kondisi kerja (KNK) tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel performansi kerja (PF). Hubungan tersebut memiliki nilai signifikansi yang lebih rendah dari batas penolakan < 0,05. Untuk itu, perlu dilakukan pengolahan data pada tingkat lebih detail, yaitu dengan memperhatikan hubungan antara variabel laten dan variabel manifest.

Identifikasi Hubungan antar Variabel dengan *Partial Least Squares* (PLS)

Untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dan variabel manifest secara simultan dilakukan pengolahan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Sumber data yang digunakan adalah data yang berasal dari seluruh variabel manifest yang telah reliable dan valid. Identifikasi hubungan antar variabel laten dapat diketahui dengan melihat hasil evaluasi koefisien jalur, diperlihatkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Koefisien Jalur

| Pengaruh antar Variabel Laten | Koefisien Parameter | T _{statistik} | Sig. | Pengaruh antar Variabel Laten | Koefisien Parameter | T _{statistik} | Sig. |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|-----------|-------------------------------|---------------------|------------------------|-----------|
| BK -> KW | -0.074 | 0.721 | | KP -> TH | -0.152 | 0.971 | |
| BK -> KWL | -0.158 | 1.776 | ** | LF -> KW | 0.001 | 0.009 | |
| BK -> TH | -0.049 | 0.426 | | LF -> KWL | 0.049 | 0.531 | |
| BKK -> KW | -0.222 | 1.511 | | LF -> TH | 0.014 | 0.135 | |
| BKK -> KWL | 0.12 | 0.922 | | LK -> KW | 0.241 | 1.589 | |
| BKK -> TH | 0.349 | 2.019 | * | LK -> KWL | 0.158 | 1.172 | |
| BO -> KW | -0.158 | 1.419 | | LK -> TH | 0.181 | 1.179 | |
| BO -> KWL | 0.058 | 0.645 | | PH -> KW | -0.049 | 0.366 | |
| BO -> TH | 0.083 | 0.8 | | PH -> KWL | 0.022 | 0.168 | |
| FP -> KW | -0.094 | 0.935 | | PH -> TH | -0.126 | 0.897 | |
| FP -> KWL | 0.017 | 0.172 | | PU -> KW | -0.23 | 1.765 | ** |
| FP -> TH | -0.272 | 1.926 | ** | PU -> KWL | -0.082 | 0.676 | |
| GI -> KW | -0.083 | 0.695 | | PU -> TH | -0.139 | 0.916 | |
| GI -> KWL | 0.247 | 2.296 | * | PW -> KW | 0.17 | 0.958 | |
| GI -> TH | -0.089 | 0.646 | | PW -> KWL | -0.022 | 0.155 | |
| IT -> KW | 0.099 | 0.747 | | PW -> TH | 0.043 | 0.255 | |
| IT -> KWL | -0.146 | 1.001 | | RF -> KW | 0.026 | 0.197 | |
| IT -> TH | 0.13 | 0.821 | | RF -> KWL | 0.045 | 0.469 | |

| Pengaruh antar Variabel Laten | Koefisien Parameter | T _{statistik} | Sig. | Pengaruh antar Variabel Laten | Koefisien Parameter | T _{statistik} | Sig. |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|------|-------------------------------|---------------------|------------------------|------|
| JP -> KW | 0.148 | 0.949 | | RF -> TH | -0.024 | 0.193 | |
| JP -> KWL | 0.322 | 2.818 | * | SP -> KW | 0.021 | 0.252 | |
| JP -> TH | 0.257 | 1.782 | ** | SP -> KWL | 0.01 | 0.112 | |
| KK -> KW | -0.16 | 1.081 | | SP -> TH | 0.014 | 0.114 | |
| KK -> KWL | 0.11 | 0.868 | | TG -> KW | 0.325 | 2.604 | * |
| KK -> TH | 0.01 | 0.088 | | TG -> KWL | -0.131 | 1.036 | |
| KL -> KW | 0.258 | 2.153 | * | TG -> TH | 0.151 | 1.084 | |
| KL -> KWL | 0.455 | 4.169 | * | TP -> KW | 0.373 | 2.846 | * |
| KL -> TH | 0.149 | 1.157 | | TP -> KWL | 0.192 | 1.59 | |
| KP -> KW | 0.212 | 1.474 | | TP -> TH | -0.023 | 0.166 | |
| KP -> KWL | 0.042 | 0.335 | | | | | |

** . Signifikan pada tingkat 0.1

*. Signifikan pada tingkat 0.05

Berdasarkan hasil evaluasi koefisien jalur diperoleh 11 hubungan pengaruh antar variabel laten yang signifikan, antara lain:

- Beban kerja (BK) berpengaruh negatif terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja (KWL).
- Bekerja dalam kelompok (BKK) berpengaruh positif terhadap tingkat kehadiran (TH).
- Fasilitas penunjang (FP) berpengaruh negatif terhadap tingkat kehadiran (TH).
- Gaji (GI) berpengaruh positif terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja (KWL).
- Jaminan pekerjaan (JP) berpengaruh positif terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja (KWL) dan tingkat kehadiran (TH).
- Keadilan (KL) berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu dalam kerja (KW) dan kuantitas dan kualitas hasil kerja (KWL).
- Persepsi usaha (PU) berpengaruh negatif terhadap ketepatan waktu dalam kerja (KW).
- Tujuan (TG) berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu dalam kerja (KW).
- Tantangan dan prestasi dalam kerja (TP) berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu dalam kerja (KW).

PEMBAHASAN

Kepuasan terhadap insentif yang diterima akan mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika bentuk insentif yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan dan juga senilai dengan besaran yang diharapkan, maka tingkat kepuasan yang dimiliki atas insentif tersebut semakin tinggi (Kreitner & Kinicki, 2004). Dengan memelihara kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap pekerjaan. Berdasarkan hasil evaluasi kepuasan, diperoleh masih terdapat beberapa bentuk insentif finansial yang dinilai kurang memuaskan oleh responden. Bentuk-bentuk insentif finansial yang dinilai masih kurang memuaskan antara lain tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, serta upah cuti kerja. Bentuk insentif finansial tersebut dinilai tidak memuaskan karena lebih dari 50% responden memiliki persepsi bahwa besaran insentif yang diberikan tidak sebanding dengan usaha yang telah dilakukan. Hasil evaluasi kepuasan ini akan menjadi dasar dalam perancangan sistem insentif usulan.

Berdasarkan model penelitian, diperlihatkan dalam Gambar 2, terdapat keterkaitan antara motivasi, usaha, performansi dan insentif. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan mempengaruhi usaha yang akan dilakukan untuk mencapai performansi. Motivasi dapat dipengaruhi oleh dorongan yang berasal dari kebutuhan, bentuk penguatan yang diberikan, tujuan dan ekspektansi (keyakinan atas usaha) juga akan mempengaruhi motivasi yang dimiliki seseorang. Selain dipengaruhi motivasi dan usaha, performansi juga dipengaruhi oleh kemampuan berprestasi dan kondisi kerja. Hasil performansi kerja akan dievaluasi, untuk selanjutnya dijadikan dasar dalam penentuan insentif. Insentif berperan sebagai faktor pendorong yang dapat meningkatkan kinerja. Keadilan dalam pemberian insentif ini akan mempengaruhi motivasi dan usaha yang dimiliki untuk menghasilkan performansi. Hubungan ini dapat dibuktikan berdasarkan identifikasi hubungan antar variabel, namun tidak dapat dibuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari kemampuan berprestasi terhadap performansi kerja.

Berdasarkan hasil identifikasi hubungan antar variabel yang diperlihatkan pada Tabel 2, diperoleh bahwa variabel utama kemampuan berprestasi, kondisi kerja, dan insentif memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel utama kesediaan berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang dimiliki seseorang dalam bekerja akan dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki serta kondisi kerja dan insentif yang diperoleh selama bekerja. Berdasarkan hasil identifikasi hubungan antar variabel menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS), yang diperlihatkan pada Tabel 3, diperoleh bahwa variabel utama performansi kerja dipengaruhi oleh variabel utama kondisi kerja, kesediaan berprestasi dan insentif. Pengaruh dari variabel utama kemampuan berprestasi tidak dapat dibuktikan.

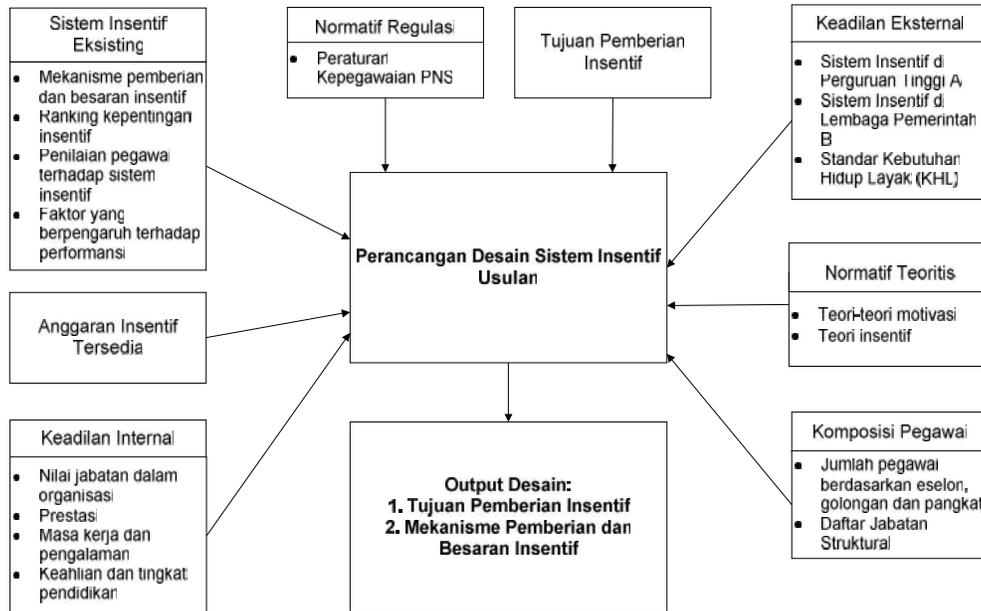
Dari penjelasan diatas, diperoleh bahwa sistem insentif yang ada saat ini sudah cukup baik, namun masih terdapat beberapa bentuk insentif yang dinilai kurang memuaskan berdasarkan hasil evaluasi kepuasan. Ditinjau dari hasil identifikasi hubungan antar variabel, diperoleh bahwa insentif akan berpengaruh terhadap kesediaan berprestasi serta performansi kerja yang dihasilkan. Oleh karena itu perlu dilakukan perancangan sistem insentif usulan yang mengakomodasi hasil temuan tersebut.

Perancangan sistem insentif usulan dimulai dengan melakukan pembentukan desain konseptual mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perancangan sistem insentif. Desain konseptual juga dapat digunakan untuk memetakan hubungan antar faktor satu sama lain. Desain konseptual yang digunakan dalam perancangan sistem insentif usulan, diperlihatkan dalam Gambar 3.

Sistem insentif yang akan diusulkan dalam akan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

a. Tujuan pemberian insentif

Tujuan pemberian sistem insentif akan mempengaruhi bentuk, cara pemberian, dan besaran insentif yang akan diberikan. Pemberian bentuk insentif yang sesuai tentunya akan menunjang pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sistem insentif usulan, tujuan pemberian insentif antara lain meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, memelihara keadilan internal dan eksternal atas besaran penghasilan yang diterima, serta memelihara kesejahteraan pegawai. Hal ini dilakukan untuk mendorong para pegawai dalam bekerja dengan baik. Dengan penambahan tujuan pemberian insentif ini maka bentuk dan besaran insentif yang diberikan tentunya akan didasarkan atas prestasi kerja yang dicapai.



Gambar 3. Desain Konseptual Perancangan Sistem Insentif Usulan

b. Sistem insentif eksisting

Berdasarkan hasil evaluasi kepuasan mengenai bentuk insentif, sebagian besar responden sudah merasa puas atas insentif yang diberikan. Namun, terdapat beberapa bentuk insentif yang dinilai kurang memuaskan, antara lain fasilitas penunjang, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, serta upah cuti kerja. Bentuk insentif yang dinilai memuaskan dan cukup penting akan dipertahankan besaran dan mekanisme pemberiannya mengikuti sistem insentif saat ini. Namun, untuk bentuk insentif yang dinilai kurang memuaskan, akan ditinjau tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap performansi.

c. Normatif regulasi (peraturan)

Faktor normatif regulasi berkaitan dengan peraturan-peraturan yang perlu diperhatikan dalam melakukan perancangan sistem insentif. Dalam hal ini, peraturan yang perlu diperhatikan adalah peraturan kepegawaian yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), mengingat institusi ini termasuk salah satu instansi pendidikan milik pemerintah. Aspek peraturan penting untuk diperhatikan sebagai batasan dalam perancangan sistem insentif usulan. Besaran insentif yang disesuaikan hendaknya tidak terlalu rendah dibandingkan peraturan kepegawaian yang ditetapkan. Selain itu, aturan juga menjadi landasan dalam penentuan cara pemberian insentif.

d. Keadilan internal

Keadilan internal berkaitan dengan pemberian insentif yang adil secara internal. Adil secara internal berarti bahwa pemberian insentif sesuai dengan jabatan, prestasi, masa kerja dan pengalaman, serta keahlian dan tingkat pendidikan. Saat ini di lingkungan institusi aspek keadilan internal sudah diterapkan dalam penentuan pangkat, golongan, kenaikan pangkat dan jabatan, serta besaran gaji pokok. Tetapi, belum diterapkan dalam penentuan beberapa bentuk insentif, seperti tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, serta penilaian prestasi kerja.

e. Keadilan eksternal

Untuk membandingkan besaran keadilan eksternal diperlukan data pembanding yang terdiri dari standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL), sistem insentif dan penggajian di perguruan tinggi lain, serta sistem insentif dan penggajian di lingkungan instansi pemerintah. Berdasarkan hasil perbandingan ternyata terdapat beberapa aspek yang akan menjadi masukan dalam perencanaan sistem insentif usulan. Beberapa komponen yang akan disesuaikan dalam rancangan sistem insentif usulan antara lain tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, sistem karier, serta pendidikan dan pelatihan.

f. Normatif teoritis (teori motivasi dan insentif)

Normatif teoritis berkaitan dengan teori-teori mengenai motivasi yang dapat diterapkan dan berkaitan dengan sistem insentif. Aspek normatif teoritis perlu diperhatikan sebagai faktor perancangan sistem insentif usulan karena menjadi landasan dalam penentuan bentuk insentif dan metode pemberian insentif. Dari pendekatan teori motivasi, dapat diketahui bentuk-bentuk insentif yang dapat diberikan, serta aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pemberian insentif, seperti keadilan, kesesuaian dengan yang diharapkan, serta adanya sanksi.

g. Anggaran insentif yang tersedia

Anggaran tersedia berkaitan dengan jumlah dana yang tersedia untuk melakukan perancangan besaran sistem insentif usulan. Hal ini menjadi faktor pembatas dalam melakukan rancangan terhadap sistem insentif usulan. Namun, fokus utama perancangan sistem insentif usulan bukanlah untuk menghabiskan anggaran yang tersedia, perlu juga diperhatikan aspek fleksibilitas sistem insentif yang diberikan dapat berlangsung secara terus menerus. Sisa anggaran dana insentif untuk pegawai non akademik yang dapat didistribusikan dalam perancangan sistem insentif usulan adalah sebesar Rp 28.698.797.084,00. Dana ini selanjutnya dapat digunakan sebagai batasan dalam melakukan perancangan besaran insentif usulan.

h. Komposisi pegawai dan perkembangannya

Dari hasil peramalan jumlah pegawai non akademik pada tahun 2014 dan 2015 masih mengalami peningkatan, hal ini dapat terjadi mengingat kondisi institusi yang sedang melakukan pengembangan multi kampus di wilayah Jatinangor. Jumlah pegawai di tahun 2014 adalah sebanyak 1589 orang dan di tahun 2015 sebanyak 1639 orang. Oleh karena itu, di tahun 2014 dan 2015 jumlah pegawai non akademik masih akan mengalami peningkatan. Untuk itu, perlu dipastikan apakah anggaran dana yang tersedia untuk insentif masih dapat memenuhi kebutuhan dana untuk insentif.

Dalam rancangan sistem insentif usulan, akan dilakukan penyesuaian terhadap besaran tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan umum serta tunjangan kinerja. Dalam persentase penggunaan alokasi dana, sebagian besar sisa dana yang tersedia dialokasikan untuk peningkatan tunjangan kinerja. Hal ini bertujuan untuk mendorong peningkatan prestasi kerja. Selain itu, sisa dana tersebut juga digunakan untuk memperbaiki besaran aspek tunjangan lainnya, seperti tunjangan jabatan, tunjangan umum, dan tunjangan keluarga, mengingat besaran yang diberikan oleh institusi saat ini masih lebih rendah dibandingkan instansi pembanding.

Untuk besaran tunjangan keluarga nilainya akan ditingkatkan dua kali lipat menjadi tunjangan untuk suami/istri sebesar 10% dari gaji pokok dan 5% untuk anak. Bahan pertimbangan dalam melakukan penyesuaian terhadap besaran tunjangan keluarga adalah untuk menambah jumlah pendapatan tetap yang diperoleh pegawai setiap bulan (*base pay*), dengan demikian kesejahteraan bagi pegawai lebih diperhatikan. Selain itu besaran tunjangan keluarga yang diberikan sebelumnya, masih lebih rendah dibandingkan instansi lainnya.

Untuk besaran tunjangan jabatan dan tunjangan umum tidak akan diubah besarnya, namun akan diberikan faktor pengali yang mempertimbangkan aspek lama kerja dan tingkat pendidikan. Pemberian faktor pengali ini bertujuan untuk memberikan peningkatan tunjangan yang didasarkan atas tingkat keahlian yang dimiliki. sesuai dengan konsep *skill based pay*. Dengan berlakunya faktor pengali maka rentang besaran menjadi lebih bervariasi, dan pegawai dapat memperoleh tunjangan jabatan dan tunjangan umum maksimal 2 kali dari nilai tunjangan jabatan saat ini. Dengan adanya peningkatan atas besaran tunjangan jabatan, diharapkan para pegawai dapat lebih bertanggung jawab atas jabatan yang dimiliki dan memahami peran yang bersangkutan dalam organisasi. Hal yang sama juga diharapkan bagi pegawai lainnya, meskipun tidak memegang jabatan tertentu, namun dengan adanya peningkatan tunjangan umum maka pegawai yang bersangkutan dapat memahami perannya dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja yang dihasilkan.

Untuk besaran tunjangan kinerja yang diberikan mengacu pada pencapaian prestasi kerja dan nilai tunjangan kinerja sesuai kelas jabatan yang berlaku. Dengan adanya peningkatan atas besaran tunjangan kinerja, serta memperhatikan aspek pencapaian prestasi kerja maka diharapkan kualitas kerja dan produktivitas yang dihasilkan akan meningkat. Selain itu, dengan memperhatikan aspek pencapaian prestasi kerja, maka tunjangan kinerja diberikan secara adil, objektif, transparan dan konsisten. Rentang tunjangan kinerja bagi pegawai non akademik adalah sebesar Rp 1.313.000,00 hingga Rp 3.555.000,00. Alokasi penggunaan dana untuk peningkatan tunjangan kinerja paling besar jika dibandingkan dengan penyesuaian pada tunjangan lainnya.

Dalam rancangan insentif usulan, sistem penilaian prestasi kerja juga diusulkan untuk diubah. Dalam penilaian prestasi kerja, diberlakukan penetapan sasaran kerja yang melibatkan pegawai. Setiap awal bulan, setiap pegawai akan menetapkan sasaran kerja masing-masing, dengan bantuan pertimbangan dari pihak atasan. Untuk menghindari penyelesaian pekerjaan, yang dilakukan untuk memenuhi evaluasi formal di atas kerja, maka dilakukan pula penilaian terhadap sikap kerja. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan dan rekan kerja dalam satu bidang. Dengan sistem penilaian kinerja seperti ini, diharapkan proses penilaian kinerja dapat bersifat objektif dan transparan. Sistem penilaian kinerja ini berlaku bagi pegawai BHMN maupun PNS, dengan demikian diharapkan hasil dari penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai acuan dalam pemberian insentif maupun sanksi yang adil bagi kedua pegawai.

Untuk lebih memberikan keadilan dan kelayakan, dalam sistem insentif usulan juga akan diberlakukan sistem potongan terhadap tunjangan kinerja, setiap terdapat keterlambatan atau ketidakhadiran. Pemberian sanksi potongan tunjangan kinerja, ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari seluruh pegawai. Selain itu, pemberlakuan sistem potongan gaji juga berperan dalam menghilangkan persepsi mengenai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja secara santai tanpa terikat jam kerja.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel insentif, kondisi kerja, dan kesediaan berprestasi terhadap variabel performansi kerja. Dalam rancangan insentif usulan, pemberian insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, memelihara keadilan dan kelayakan dalam pemberian insentif, serta memelihara kesejahteraan pegawai. Selain

itu, dilakukan penyesuaian terhadap besaran tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan umum, serta tunjangan kinerja. Selain itu, dalam sistem rancangan diusulkan pula pengadaan bentuk insentif kerja sama dan fasilitas penunjang. Keseluruhan rancangan sistem insentif usulan diharapkan dapat lebih memenuhi harapan dari para pegawai dan mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Al-Nsour, M. 2012. "Relationship Between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian University". *International Journal of Business and Management*. Vol. 7, No. 1, January 2012, pp.78-89.
- Chandrasekar, K. 2011. "Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations". *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. Vol. 1, No. 1, January 2011; hal. 1-19.
- Condly, S. J.; Clark, R. E.; and Stolovitch, H. D. 2003. "The Effects of Oncentives on Workplace Performance : A Meta-analytic Review of Research Studies". *Performance Improvement Quality*. Vol. 16, No. 03, March 2003, pp. 46-64.
- Ivancevich, J. M.; and Matteson, M. T. 2002. *Organizational Behaviour and Management 6th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Khan, S. H.; Azhar, Z.; Parveen, S.; Naeem, F.; and Sohail, M. M. 2011. "Exploring the Impact of Infrastructure, Pay Incentives, and Workplace Environment on Employees Performance (A Case Study of Sargodha University)". *Asian Journal of Empirical Research*. Vol. 2, No. 1, April 2011 pp. 118-140.
- Kreitner, R.; and Kinicki, A. 2004. *Organizational Behaviour, 6th Edition*. New York: McGraw Hill.
- Sekaran, U.; and Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 5th Edition*. New York: John Wiley and Sons, Ltd.
- Yavuz, N. 2004. *The Use of Non-Monetary Incentives as A Motivational Tool: A Survey Study In A Public Organization In Turkey*. Magister Thesis. Middle East Technical University.
- Zandin, K. B. 2001. *Maynard's Industrial Engineering Handbook 5th Edition*. New York: McGraw Hill.