

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dalam hal ini peneliti mengangkat penelitian Terdahulu yang berjudul

“Penyusunan Struktur Gaji Dasar Melalui Evaluasi Jabatan Dikaitkan Dengan Pola Insentif Berdasar Prestasi Kerja Untuk Rancangan Formulasi Gaji Tetap Rumah Sakit Ibu Dan Anak An – Nisa Tangerang” yang di tulis oleh Atik Waharti dari Universitas Indonesia, yang mengambil progam studi Administrasi Rumah Sakit pada tahun 2002.

Adapun uraian peneliti terdahulu adalah jabatan dari hasil analisa jabatan yang telah dilakukan. Kemudian diidentifikasi faktor-faktor jabatan yang akan dipakai sebagai dasar evaluasi jabatan. Faktor-faktor jabatan ini nantinya diberi nilai dan bobot untuk setiap jenis jabatan. Kemudian disusun pola insentif atas dasar kriteria prestasi kerja yang dicapai tiap individu. Aktivitas tersebut didiskusikan dan disepakati dalam diskusi kelompok (*peer review*) diantara panitia evaluasi jabatan dan antara direksi rumah sakit dengan wakil yayasan.

Diharapkan sistem penggolongan jabatan dan pola penggajian yang lebih obyektif tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan

sehingga menghasilkan kinerja yang baik untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Persamaan : Peneliti terdahulu meneliti tentang sistem insentif yang didasarkan pada pola prestasi kinerja. Sedangkan peneliti pada saat ini meneliti tentang sistem insentif yang diterapkan di Rumah Sakit PHC Surabaya. Pada dasarnya antara peneliti terdahulu dan peneliti saat ini banyak memiliki kesamaan dalam penelitiannya seperti penilaian insentif yang didasarkan kepada pola prestasi kerja. Antara keduanya baik peneliti terdahulu dan sekarang akan menjelaskan bagaimana sistem insentif dilaksanakan atau diterapkan pada suatu objek penelitian, dari situlah akan terlihat kesamaan antara kedua peneliti yaitu sistem insentif selalu berkaitan dengan prestasi kerja. Objek antara peneliti saat ini dan terdahulu sama yaitu pada Rumah Sakit. Jenis penelitian yang digunakan peneliti saat ini dan terdahulu sama yaitu dengan menggunakan metode deskriptif analitik.

Perbedaan : Peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan peneliti saat ini menggunakan metode kualitatif yang lebih menganggap sebuah masalah akan selalu berubah adalah pada lokasi penelitian. Lokasi tempat penelitian kedua peneliti berbeda.

B. Kerangka Teoritik

1. Insentif Bagi Pegawai Produksi :

Program kerja borongan, pekerja yang dibayar menurut hasil yang dicapai dan kerja borongan merupakan jenis program insentif yang paling tua, dan juga merupakan cara yang paling umum digunakan. Keuntungan dari insentif kerja borongan adalah cara seperti ini tidak rumit dan mudah difahami oleh para pegawai. Sistem upah – borongan secara prinsip tampak adil, dan nilai insentifnya dapat menjadi sangat kuat karena ganjaran dikaitkan secara langsung dengan prestasi. Sistem kerja – borongan juga memiliki kelemahan. Kelemahannya yang utama adalah bahwa cara itu memiliki reputasi tidak baik dikalangan pegawai, yang didasarkan atas kebiasaan beberapa pengusaha yang secara semena mena menaikkan standar produksi kapan saja mereka bahwa karyawan memperoleh upah yang “berlebih” di samping itu, upah borongan ditetapkan dalam bentuk uang seperti (2000 rupiah per potong) sehingga apabila suatu evaluasi pekerjaan menghasilkan harkat upah per jam yang baru, maka upah yang diterima dari tiap unit yang dihasilkan harus direvisi ; hal ini tentu saja dapat merupakan pekerjaan tata usaha yang besar. Kelemahannya yang lain lebih peka ; karena upah borongan ditetapkan atas dasar unit yang dihasilkan, maka para karyawan berpikiran bahwa standar produksi terkait pada jumlah uang yang diperoleh. Apabila kemudian dilakukan upaya

untuk merevisi standar produksi ; maka hal itu diperoleh akan menimbulkan sikap menolak dari karyawan, meskipun revisi yang dilakukan dapat dibenarkan. Secara keseluruhan, penggunaan cara insentif upah – borongan tampaknya mulai menyusut. Meskipun masih merupakan sistem pemberian insentif yang digunakan secara luas⁵

Program jam Standar, program ini sangat sama dengan program upah – borongan, dengan satu perbedaan utama. Dalam program jam standar karyawan diberi imbalan berdasar presentase premi yang sama dengan presentase hasil yang dicapainya diatas standar. Program ini berasumsi bahawa karyawan memiliki jaminan upah pokok.

Program insentif kelompok, beberapa perusahaan menerapkan sistem insentif kelompok, dan terdapat beberapa cara untuk melakukan hal ini.⁶salah satu pendekatannya adalah dengan menyusun standar kerja bagi tiap anggota kelompok dan menggunakan suatu cara perhitungan tentang keluaran yang dihasilkan tiap anggota. Adapun beberapa alasan untuk menggunakan program insentif kelompok. Kadangkala beberapa kelompok dikaitkan satu sama lain, seperti hanya pekerjaan – pekerjaan pada lini perakitan. Disini prestasi seorang karyawan tidak hanya mencerminkan upayanya sendiri tetapi juga teman sekerjanya, jadi pemberian insentif dengan cara ini cukup nalar.

⁵ Gary Dessler,1984, *Manajemen Personal*, Erlangga Jakarta hal 41

⁶ Gary Dessler,1984, *Manajemen Personal*, Erlangga, Jakarta hal 415

2. Insentif bagi para manajer dan eksekutif

Insentif Jangka Pendek : yang dimaksud disini adalah bonus tahunan yang bertujuan untuk memotivasi prestasi para manajer dan eksekutif mereka dalam jangka pendek. Pendekatan yang paling sederhana adalah dengan level gaji sebagai patokan.

Jumlah Jumlah bonus yang dibayarkan “berapa besar proposi laba yang seyogyanya dibayarkan sebagai bonus?” dalam hal ini tidak ada aturan yang pasti, dan beberapa perusahaan bahkan tidak memiliki formula untuk mengembangkan dana bonus. Salah satu alternatifnya adalah mencadangkan sejumlah laba minimum, katakanlah 10% untuk mengamankan investasi pemegang saham, dan selanjutnya menetapkan dana bonus sebesar, katakanlah 20% dari laba operasional perusahaan sebelum dipotong pajak, dengan demikian, apabila laba operasional adalah \$ 100,000, maka dana bonus pinjaman yang dicadangkan adalah 20% dari \$90,000 atau \$18,000.

Hal – hal Hal hal yang terkait dengan bonus, persoalan selanjutnya berkenaan dengan apakah para manajer akan menerima bonus berdasarkan atas prestasi individual, prestasi perusahaan, atau keduanya. Bagi laba dengan bonus insentif perorangan. Dalam program insentif bagi laba, tiap orang memperoleh bonus berdasarkan atas hasil yang dicapai perusahaan tanpa memperhitungkan upaya aktual seseorang. Tetapi, dalam bonus insentif perorangan, bonus yang diterima para manajer merupakan imbalan

terhadap upaya mereka secara individual. Sekali lagi perlu diingat bahwa tidak ada aturan yang pasti mengenai pemberian bonus tersebut. Bonus para eksekutif teras pada umumnya terkait erat dengan hasil yang dicapai perusahaan secara keseluruhan (atau hasil divisi apabila eksekutif yang bersangkutan adalah wakil direktur dari suatu divisi utama). Asumsinya disini adalah bahwa hasil perusahaan mencerminkan prestasi seseorang secara individual. Tetapi pada saat seseorang menelusuri garis komando lebih jauh, laba perusahaan menjadi ukuran yang kurang akurat terhadap kontribusi seorang manajer, disini (misalnya dalam kaitanya dengan personalia supervise atau dengan kepala departemen fungsional) prestasi individual merupakan faktor penentu yang lebih logis bagi bonus yang diterima seseorang.

Insentif jangka panjang. Insentif jangka panjang ditujukan untuk memotivasi dan memberi ganjaran kepada pimpinan dalam rangka pertumbuhan dan kemajuan perusahaan dalam jangka panjang serta untuk menyuntikan prespektif jangka panjang kedalam keputusan – keputusan yang eksekutif. Tujuan lain dari teknik ini adalah mendorong para eksekutif untuk tetap bekerja dalam perusahaan dengan menyediakan kesempatan bagi mereka untuk mengakumulasi modal (seperti saham perusahaan) yang didasarkan atas keberhasilan perusahaan jangka panjang.

3. Insentif bagi Wiraniaga

Program kompensasi bagi wiraniaga memiliki ciri ciri tersendiri yang sangat bergantung pada intensif dalam bentuk komisi penjualan, meskipun cara pemberian komisi berbeda menurut bidang usaha yang dilakukan. Dalam industri tembakau misalnya, wiraniaga biasanya semata – mata dibayar berdasar komisi, sedangkan dalam bidang usaha peralatan transportasi para wiraniaga cenderung dibayar dalam bentuk gaji. Meskipun demikian pendekatan yang paling umum adalah kombinasi antara gaji dengan komisi untuk mengkompensasi wiraniaga.

Dalam pendapat lain disebutkan jenis sistem insentif ada 3⁷ :

- a. *Scanlon Plan* adalah sebuah usaha kerjasama antara pimpinan perusahaan dan serikat pekerja yang dirancang oleh *Joseph Scanlon* pada tahun 1937 pada sebuah pabrik peleburan baja di *USA*, dimana *Scanlon* adalah anggota Perwakilan serikat pekerja. Tujuan utama dari *Scanlon Plan* adalah meningkatkan kerjasama dan kerja tim yang merupakan faktor kunci untuk suksesnya sebuah pabrik baja.
- b. *The Rucker Plan dan Kaiser Steel Plan*, kedua program ini agak mirip dengan program *Scanlon Plan* dan merupakan

⁷Achmad S. Ruky, 2006, *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk karyawan Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta hal 181

pengembangan dari program *Scanlon*, tetapi lebih njlimet dan ruwet sehingga tidak sepopuler *Scanlon Plan*.

- c. Sistem “*Piece Work*” bersifat sangat individualistic dan memberikan hadiah kepada pekerja sesuai dengan porsi kontribusinya kepada peningkatan produktivitas.

Didalam Rumah Sakit sistem insentif adalah bagian dari sistem *Remuneration* dalam hal ini pengupahan (*Remuneration*) di Rumah Sakit pada umumnya terdiri dari tiga jenis yaitu :⁸

- a. ***Basic Salary*** yaitu dalam bentuk gaji sifatnya tetap atau tidak tetap. Tujuan dari sistem ini adalah sebatas memenuhi kebutuhan dasar seseorang karyawan saja. Dasar yang digunakan untuk menentukan *Basic Salary* yaitu pangkat, golongan tingkat, pendidikan, lama kerja, jabatan dan lain sebagainya. Sistem ini tidak tergantung besar dan kecilnya produk yang dihasilkan atau biaya yang dikeluarkan.
- b. ***Incentives*** adalah tambahan pendapatan bagi karyawan yang sangat bergantung kepada produk yang dihasilkan, semakin besar produk yang dihasilkan maka semakin besar insentif. Tujuannya untuk merangsang kinerja dan motivasi karyawan. Dasar yang digunakan berdasar pada kinerja karyawan, posisi karyawan. Pada umumnya di Rumah Sakit, dokter spesialis

⁸ Imam, Infinty,2007, *Remuneration System*, Proprietary of infinity, Surabaya, hal 13

berdasarkan berapa besar tarif jasa pelayanan medic yang melekat kedalam tarif pelayanan medik.

- c. **Merit** adalah penghargaan dari organisasi bagi karyawan yang berprestasi, biasanya diberikan pada akhir tahun, atau penghargaan kepada seluruh karyawan dalam bentuk THR. Dasarnya adalah profit *Margin*. Tujuannya untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau kesejahteraan karyawan (*Reward*).

4. **Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Insentif⁹**

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dan Undang – undang kepresnya
- f. Biaya hidup atau *cost of living*
- g. Posisi jabatan karyawan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
- i. Kondisi perekonomian Nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

⁹Malayu Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara jakarta, hal 45

5. Menetapkan Standar Sistem Insentif

Yang pertama – tama harus dilakukan oleh perusahaan yang ingin menerapkan sistem atau progam insentif adalah menetapkan standar – standar yang menentukan titik tolak dimana pekerja akan mulai memperoleh penghargaan berbentuk insentif tersebut.¹⁰ adapun standar standar tersebut adalah :

- a. Perusahaan harus mempunyai patokan upah atau gaji yang sudah cukup tinggi untuk sektor industri yang bersangkutan. Jika tingkat patokan upah masih dibawah pasar, sistem insentif selalu dicurigai oleh pekerja.
- b. Pekerja yang dicakup oleh sistem insentif ini harus memberikan hasil yang bisa diukur dan lebih baik dengan cara bekerja keras atau lebih cerdas. Bila perbaikan dicapai dengan cara lain, sistem insentif itu salah sasaran.
- c. Produktivitas yang tinggi harus disambut hangat oleh manajemen, atasan dan sesama pekerja. Jangan sampai semangat kerja menjadi merosot kembali karena atasan dan teman – teman ternyata malahan menyambut dingin dan dengan rasa iri setiap perbaikan yang dicapai.

¹⁰ Achmad S. Ruky, 2001, *Manajemen Penggajian dan pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal 179

- d. Pimpinan perusahaan harus bersedia melakukan “investasi” (Investasi adalah Suatu tindakan melepaskan dana saat sekarang dengan harapan untuk dapat menghasilkan arus dana masa datang yang jumlahnya lebih besar dari dana yang dilepaskan pada saat investasi awal)¹¹ entah dalam bentuk waktu maupun dana untuk mengelolah sistem ini dan menyerahkan uang insentif pada waktunya kepada pekerja.
- e. Pimpinan perusahaan harus tau betul apa yang ingin mereka capai melalui progam insentif tersebut.

Tidak bisa dipungkiri, sistem insentif adalah suatu yang sangat Vital, dalam kehidupan kita sebagai pelaku bisnis. Terkait dalam hal ini sebagai pemimpin kita harus mempertanggung jawabkan atas apa yang kita pimpin. Dalam sebuah hadist nabi pun bersabda : ”Kalian semua harus bertanggung Jawab atas kepemimpinan, imam harus bertanggung jawab atas kepemimpinanya, istri bertanggung jawab didalam rumah dan bertanggung jawab atas kepemimpinany, pembantu memimpin atas harta syaid dan bertanggung Jawab atas kepemimpinanya”¹² Melihat kutipan hadist diatas, sangatlah jelas teori daripada sistem insentif dipandang dari sudut agama adalah sebuah tanggung jawab. Tanggung jawab

¹¹ Napa J. Awat, 1999, *Manajemen Keuangan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal 29

¹² Lihat Riwayat bukhari dan Muslim dan Tirmdzi, *Sahih Bukhari* juz I.

seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugasnya dan tanggung jawab seorang manajer melaksanakan sistem insentif tanpa ada rasa membeda bedakan, menebang pilih. Jadi dapat disimpulkan sistem insentif akan berjalan adil apabila dalam pelaksanaannya terdapat rasa tanggung jawab dari seorang pimpinanya atau manajernya.