

The Model of Incentive System Policy to Increase BUMN Performance in Indonesia

Nur Diana (diana_adhikara@yahoo.co.id)

Maslichah (maslichah62@yahoo.co.id)

Afifudin (afifudin26@gmail.com)

University of Islam Malang

Abstract

The demands of globalization faced by bodies State Owned Enterprises (BUMN) require very high worker involvement by establishing an organizational structure based Team. Team-based organizational structure does not automatically improve the performance of the organization, if not their suitability for incentives to coordinate, motivate and increase the commitment of workers to the performance of the team. Remuneration Policy issued by the Minister of BUMN PER-04 / MBU / 2014 as the basis for performance incentives provide less space in organizing incentive system that is based on team performance. This study aimed to analyze incentive system policy for SOE executives in Indonesia. This study used a qualitative descriptive approach and methods of data collection using interviews and focus group discussion which involves four informants from SOE managers and academic experts. The results showed that the remuneration system policy prevailing today less relevant as the basis for incentive system and does not discuss the details of the incentive policy by performance team, so it needs to be evaluated and improved as a basis for designing a model system policy incentive if a fair, transparent and accountable.

Keywords: The remuneration policy, incentive system, team performance , BUMN performance

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi menuntut perusahaan –perusahaan termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk mampu merespon secara cepat kebutuhan customer dan perubahan lingkungan bisnis global yang cepat dan pervasif agar mampu bersaing di pasar global. Persaingan bisnis tersebut mengakibatkan BUMN harus mengubah struktur dan prosesnya dengan berbagai keunggulan kompetitif. Disisi lain BUMN dihadapkan pada problem besar yaitu bagaimana memperkuat *home front* sehingga seluruh potensi yang dimiliki dapat dieksploitasi secara optimal (Gultom, 1995) dan perannya sebagai penopang dan penggerak pembangunan nasional berjalan efisien guna mewujudkan visi Indonesia 2025 (Firmansyah, 2012). Salah satu upaya yang dilakukan dengan mengembangkan struktur organisasi berbasis tim (Katzenbach dan Smith, 1994 ; Chenhall, 2008).

Struktur organisasi berbasis tim akan membuat keputusan lebih cepat dan efektif sehingga meningkatkan efisiensi dalam proses organisasi. Tim yang terdiri dari kumpulan individu dengan kompetensi yang berbeda akan mengintegrasikan berbagai kompetensi dan perspektif yang dimilikinya untuk menghasilkan inovasi, memperbaiki hubungan antar perusahaan (Stock & Tatikonda, 2004), meningkatkan proses kerjasama dan koordinasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih fleksibel (Mohrman, *et al.* 1995). Lawler (1986) dan Ledford (1993) menyatakan bahwa keberhasilan tim ditentukan oleh empat elemen yaitu: 1). adanya provisi yang didasarkan informasi yang memadai, 2). tim diberikan *reward*, 3). memberikan kekuasaan lebih luas bagi anggota tim untuk membuat keputusan serta, 4). mengembangkan kemampuan anggota tim. Faktanya membangun struktur organisasi berbasis tim tidak otomatis meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, tim mungkin menghasilkan kinerja buruk karena munculnya konflik dan kelalaian para anggota tim dalam pengambilan keputusan (Finkelstein dan Hambrick, 1996; Denison *et al.*, 1996). Hal ini disebabkan tidak adanya kesesuaian sistem insentif yang diberikan untuk mengkoordinasi, memotivasi, dan meningkatkan komitmen pekerja. (Abernethy dan Lillis, 1995). Insentif merupakan imbalan yang diperoleh anggota organisasi akibat pencapaian atau peningkatan prestasi kerja. Kinerja tim dapat dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendukung kinerja organisasi dengan merancang sistem insentif yang memotivasi kinerja dan mengurangi potensi konflik antar anggota tim (Mohrman, *et al.* 1995). Anggota tim memandang masalah insentif sebagai sumber pendapatan, akibat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki, kontribusi kerja dan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Ketidakpuasan terhadap sistem insentif akan berdampak pada menurunnya daya tarik

pekerjaan yang berakibat pada tingginya turnover karyawan, dan meningkatnya absensi yang selanjutnya menimbulkan *stress* karyawan (Lawler, 1971).

Pada organisasi BUMN di Indonesia isu tentang insentif merupakan bagian yang sangat penting. Para manajer BUMN sebagai agen (pemegang amanah) dan negara sebagai *principal* (pemilik) perusahaan akan memunculkan hubungan keagenan. Dalam hubungan tersebut, seringkali memunculkan masalah dimana sistem insentif diterapkan untuk menjamin perilaku pekerja (tujuan individu) yang sesuai dengan tujuan (perusahaan) dalam menciptakan *goal congruen*. Jika pemberian insentif dilakukan secara adil, transparan dan seimbang maka akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya sehingga meminimalisir biaya keagenan.

Sampai saat ini pedoman dalam pemberian insentif kinerja pada organisasi BUMN di Indonesia mengacu pada pedoman internal yang diterbitkan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang termaktub Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomer: PER-04/MBU/2014 tentang pedoman penetapan penghasilan Direksi, dewan komisaris dan dewan pengawas Badan Usaha Milik Negara atau singkatnya disebut sebagai pedoman penetapan eksekutif BUMN. Kebijakan tersebut menjabarkan kompensasi pimpinan BUMN terbagi menjadi 4 (empat) item yaitu : gaji/ honorarium, tunjangan, fasilitas dan tantiem/ insentif kinerja. Dari keempat item jenis kompensasi (penghasilan) terbagi menjadi penghasilan yang bersifat tetap dan penghasilan yang bersifat variabel. Penghasilan yang bersifat tetap terdiri dari gaji, tunjangan dan fasilitas. Penghasilan yang bersifat variabel diberikan dalam bentuk insentif kinerja atau tantiem. Insentif kinerja (tantiem) merupakan penghargaan yang diberikan berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) kepada anggota direksi setiap tahun apabila perusahaan yang mereka kelola memperoleh keuntungan pada tahun tersebut. Jika perusahaan mengalami kerugian atau akumulasi kerugian dapat memberikan insentif kinerja (tantiem) selama telah dianggarkan dalam RKAP.

Jumlah insentif kinerja yang dapat dibayarkan kepada eksekutif BUMN Persero maupun Perum tergantung pada persentase pencapaian laba usaha sebelum biaya bunga dan penyusutan, persentase laba usaha sebelum biaya bunga, anggaran dan realisasi laba bersih (EAT) tahun lalu serta tingkat kesehatan BUMN tahun bersangkutan dikalikan faktor penyesuaian. Nilai yang dihasilkan setiap komponen dikonversi kedalam bentuk indeks yaitu masing-masing indeks untuk setiap persentase pencapaian realisasi laba tahun lalu, indeks target pencapaian anggaran laba dan indeks tingkat kesehatan BUMN.

Perhitungan untuk memberikan insentif kinerja didasarkan pada kinerja perusahaan secara *corporate*, kinerja unit bisnis, kinerja tim dan kinerja individu dengan menggunakan komponen ukuran ekonomi (perhitungan angka akuntansi) memiliki kelemahan diantaranya diantaranya angka akuntansi kurang konsisten dengan faktor kualitas yang berfokus pada customer, fleksibilitas dan interdependensi perusahaan yang menjadi faktor penting untuk keberhasilan perusahaan. Saat bekerja dalam konteks tim, anggota tim akan mengerahkan segala upaya untuk mencapai keberhasilan organisasi. Anggota tim akan melakukan tindakan yang bersifat multidimensional, sehingga jika tindakan mereka yang hanya didasarkan pada ukuran kinerja ekonomi (finansial), maka akan menimbulkan *noncongruity* dan ketidaktepatan ukuran kinerja dalam menilai tindakan anggota tim. Akibatnya insentif yang diberikan tidak sesuai dengan harapan agen dan principal. Untuk itu diperlukan ukuran kinerja yang bervariasi untuk perencanaan dan melakukan evaluasi tujuan atas tindakan yang dilakukan anggota tim agar dicapai congruinitas antara tindakan agen dengan ukuran kinerja.

Disisi lain pemberian insentif dalam PER-04/MBU/2014 hanya menampilkan jenis atau skema insentif individu dan tidak menampilkan skema sistem insentif kelompok. Padahal dalam faktanya, pekerjaan individu yang dilaksanakan di BUMN Indonesia hampir sebagian besar (95%) bekerja secara tim. Skema sistem insentif individu seringkali menimbulkan persaingan dan konflik antara anggota tim serta mengabaikan perilaku kerjasama dalam lingkungan tim. Sedangkan skema sistem insentif kelompok yang implementasinya tidak didukung oleh cara pandang (orientasi kognitif) anggota untuk bekerja secara tim juga akan menimbulkan demotivasi anggota tim untuk tidak melaksanakan pekerjaan mereka secara bertanggung jawab, karena menggantungkan kontribusi anggota lainnya sehingga terjadi penurunan produktivitas tiap anggota di bawah insentif kelompok daripada dibawah insentif individu. Skema insentif kelompok yang diimplementasikan secara tidak tepat akan menciptakan ketidakpuasan sehingga daya tarik terhadap pekerjaan menurun, timbulnya *stress* kerja dan meningkatkan absensi. Hasil penelitian dari Diana dan Maslichah (2015) membuktikan bahwa sistem insentif dalam skema kelompok akan meningkatkan kinerja tim karena nilai instrinsik menjadi anggota tim akan memotivasi agen untuk beradaptasi dengan aturan dan norma dalam pencapaian kinerja tim yang lebih tinggi. Perilaku kelompok akan mendorong anggota dan mentalitas tim untuk menerima pembatasan perilaku yang menimbulkan friksi atau perpecahan. Sistem insentif berbasis kelompok dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan usaha anggota tim. Sistem insentif tersebut mengabaikan faktor-faktor psikologis (perilaku) dalam menentukan sistem insentif. Salah satu faktor psikologis yang menentukan sistem insentif adalah orientasi kognitif. Orientasi kognitif mengacu pada cara pandang dan kepribadian individu terhadap sistem insentif yang berpengaruh pada produktivitas dan kinerja tim.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dirumuskan masalah sebagai berikut : 1) Bagaimana implementasi kebijakan sistem remunerasi (kompensasi) bagi Badan Usaha Milik Negara berdasarkan Peraturan BUMN No.PER-04/MBU/2014? 2) Bagaimana penerapan sistem insentif kinerja (tantiem) sebagai bagian sistem remunerasi pada BUMN di Indonesia?3) Apakah kebijakan sistem insentif kinerja yang diterapkan pada BUMN telah memasukkan unsur insentif kinerja tim ? 4) Jelaskan faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan sebagai dasar pemberian insentif kinerja dalam perusahaan BUMN agar dapat memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja? 4) Jelaskan apakah system insentif kinerja yang diterapkan pada BUMN (atas dasar Peraturan menteri BUMN Nomor: PER-04/MBU/2014 telah efektif dapat meningkatkan kinerja BUMN?, 5) Berikan saran-saran hal apa saja yang harus dipertimbangkan agar system insentif yang diterapkan pada BUMN memenuhi prinsi keadilan, keseimbangan dan kepuasan bagi penerimanya sehinggadapat mempengaruhi kinerja (*performance based pay*) serta mampu menciptakan keselarasan kerja antar anggota dan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan?

1.3 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi sebagai berikut :

1. Memberikan masukan bagi pemerintah khususnya BUMN untuk memperoleh gambaran tentang penerapan sistem insentif yang sesuai dengan karakteristik perusahaan BUMN sehingga dapat memperoleh sistem insentif yang adil, transparan dan akuntabel dan inovatif.
2. Memberikan masukan kepada pemerintah tentang model kebijakan sistem insentif yang adil, transparan dan komprehensif agar dijadikan bahan pedoman dan pertimbangan dalam menyusun kebijakan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan sistem insentif kinerja yang memasukkan unsur sistem insentif tim
3. Memberikan wacana dalam pengembangan penelitian dibidang sistem pengendalian manajemen dan akuntansi manajemen.

2.TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Model Sistem Insentif

Sistem insentif dapat 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 untuk memastikan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya (*performance based pay*) dan menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Walker, 1992). Implikasinya untuk mempertahankan karyawan yang kompeten. Ada dua skema sistem insentif dalam konteks tim yaitu sistem insentif individu dan sistem insentif kelompok. Pertama, Sistem insentif individu dirancang untuk menjadi sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja (Dickinson dan Gillette 1993; Abernethy dan Lillis 1995). Kedua, sistem insentif kelompok dirancang agar anggota tim menjadi sensitif terhadap faktor-faktor yang mendorong kerjasama, motivasi dan usaha anggota tim. Dawes (1980) mengatakan bahwa individu termotivasi untuk bekerja sama disebabkan mereka perlu mempertimbangkan dan memahami insentif mereka serta anggota tim harus memiliki beberapa alasan untuk percaya bahwa anggota tim lainnya juga akan bekerja sama. Dengan kata lain, komitmen untuk perilaku kooperasi tergantung pada informasi yang akurat, pengakuan, dan insentif sesuai (Mohrman et al. 1995). Namun seringkali anggota tim yang menolak untuk berkolaborasi dan mengerahkan sedikit usaha ke dalam tim dan mereka menerima penghargaan yang sama dengan anggota tim lainnya yang memberikan kontribusi terbesar pada tim. Hal ini mengindikasikan insentif berbasis kelompok, tanpa kontrol yang tepat, cenderung merusak produktivitas tim.

2.2 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 orientasi individualisme 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).

2.3 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 kepuasan *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).

2.4 Kompleksitas Organisasi dan Keterlibatan Tim

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 strategis (Mohrman, 1993). Perrow (1972) juga mengenalkan bahwa pada organisasi yang kompleks 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). *Engineering Technology* melibatkan sejumlah besar *exception* yang dapat dipecahkan melalui penetapan, teknik dan prosedur sistematis, 3). *Craft technology* secara relatif mempunyai sekumpulan stabilitas aktivitas tetapi sukar untuk dianalisis, dan 4). *Nonroutine Technologies* dikarakteristikan 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 kompleks 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.

Hubungan tim dengan kompleksitas organisasi terjadi pada interdepartemen rata-rata lebih besar dibanding yang terjadi pada intra departemen (Cohen, 1993). Hal ini disebabkan oleh dua alasan: *Pertama*, interdepartemental tim akan lebih mengelola tugas yang bersifat tidak biasa, tugas dengan implikasi organisasi lebih luas dan memerlukan diversitas *skill* dan individu yang bersifat khusus. *Kedua*, Disain problem sistem ukuran kinerja dan *reward* untuk interdepartemental tim lebih kompleks dibandingkan intradepartemen tim.

2.5 Kinerja Tim

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.

2.6 Kebijakan Sistem Renumerasi BUMN di Indonesia

BUMN merupakan entitas bisnis yang harus dikelola secara profesional berlandaskan mekanisme korporasi. Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN sebagai organ yang bertanggung jawab secara langsung dalam pengelolaan dan pengawasan BUMN perlu diberikan penghargaan yang layak berupa penghasilan atau renumerasi agar memotivasi mereka untuk berkinerja baik. Pola pemberian penghargaan/ kompensasi atau renumerasi tercakup dalam suatu sistem yang dinamakan sistem renumerasi.

Sistem renumeriasi atau kompensasi yang berlaku bagi Badan usaha Milik Negara (BUMN) mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan

Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN, merupakan regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah tentang maraknya isu tentang tingginya gaji eksekutif BUMN. Kebijakan sebelumnya yang mengatur masalah remunerasi eksekutif diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-07/MBU/2010 tanggal 27 Desember 2010 tentang pedoman penetapan penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN yang selanjutnya telah diubah dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER -04/MBU/2013.

Secara garis besar, pedoman remunerasi eksekutif BUMN Nomor PER-04/MBU/2014 mengarahkan BUMN untuk memberikan remunerasi eksekutif yang bersifat semi-variabel dengan memperhatikan factor kompleksitas usaha serta penyesuaian inflasi sehingga perlu memberikan penghargaan kepada eksekutif BUMN. Terdapat bagian remunerasi yang bersifat tetap (*fixed*), yaitu gaji, tunjangan dan fasilitas. Sedangkan bagian lain bersifat variabel, yaitu tantiem/kinerja.

1. *Gaji/Honorarium* merupakan penghasilan tetap berupa uang yang diterima setiap bulan oleh seseorang karena kedudukannya sebagai anggota dewan direksi BUMN. *Honorarium* merupakan penghasilan tetap berupa uang yang diterima setiap bulan oleh seseorang karena kedudukannya sebagai anggota dewan komisaris (BUMN Persero) dan dewan pengawas BUMN (BUMN Perum).
2. Pemberian tunjangan dan fasilitas merupakan komponen remunerasi disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan dimana dalam pemberiannya tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Tunjangan yang dapat diberikan baik kepada direksi maupun dewan komisaris/pengawas berupa Tunjangan Hari Raya (THR), dan asuransi purna jabatan. Sedangkan tunjangan perumahan diberikan hanya kepada direksi. Sebaliknya, tunjangan transportasi hanya dapat diberikan kepada Dewan Komisaris/Pengawas. Fasilitas yang dapat diberikan baik kepada Direksi maupun Dewan Komisaris/Pengawas adalah fasilitas kesehatan dan fasilitas bantuan hukum berupa pengacara dan konsultan hukum, apabila Direksi dan/atau Dewan Komisaris/Pengawas dalam hal terjadi tindakan/perbuatan untuk dan atas nama jabatannya yang berkaitan dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perusahaan. Sebaliknya fasilitas kendaraan diberikan hanya kepada dewan komisaris.
Besaran gaji/honorarium, tunjangan dan fasilitas yang diberikan harus memperhatikan factor skala usaha, factor kompleksitas usaha, tingkat inflasi, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan dan factor-faktor lain yang relevan dan tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
3. Tantiem dan Insentif Kinerja merupakan bagian remunerasi eksekutif yang bersifat variabel adalah tantiem dan insentif kerja. Dalam tantiem juga diberikan penghargaan yang sifatnya jangka panjang (*Long term Incentive*). Umumnya, tantiem diberikan kepada eksekutif BUMN, apabila perusahaan yang mereka kelola dan awasi memberikan keuntungan pada tahun tersebut. Namun demikian, perusahaan Perseroan dan Perum yang mengalami kerugian atau akumulasi rugi dapat memberikan tantiem dan/atau insentif kepada eksekutif selama telah dianggarkan di dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Pemberian insentif kinerja didasarkan pada penetapan RUPS/menteri dalam pengesahan laporan tahunan apabila :
 - a. Realisasi tingkat kesehatan paling rendah dengan nilai 70
 - b. Target tingkat kesehatan dalam RKAP tercapai meskipun nilainya dibawah 70.
 - c. Anggaran insentif kinerja/tantiem harus dihubungkan dengan pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) sesuai dengan RKAP tahun yang bersangkutan berdasarkan prinsip semakin agresif targetnya maka semakin tinggi anggaran tantiem/IKnya.
 - d. Penetapan insentif kinerja/tantiem mempertimbangkan : *earning after taxes* (EAT), capaian KPI, BUMN yang melakukan investasi jangka panjang secara agresif, BUMN melaksanakan penugasan pemerintah, factor lain yang dapat dipertanggungjawabkan
 - e. insentif kinerja/tantiem dapat diberikan dalam bentuk long term insentif apabila BUMN dari segi kinerja dan tatakelola mendekati *international best practice*.

2.7 Kebijakan Sistem Insentif Kinerja di BUMN Indonesia

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para eksekutif 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 infrastruktur.

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 otoritas 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 non 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 antara BUMN infrastruktur dengan BUMN non Infrastruktur sebesar 15:15. Dengan adanya berbagai kebijakan yang mendasari pemberian insentif dan penilaian tingkat kesehatan BUMN diharapkan insentif dapat dibagikan secara adil, transparan dan akuntabel.

2.8. Studi Pendahuluan yang Sudah Dilaksanakan

Studi pendahuluan yang sudah dilakukan oleh para peneliti telah menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Scott & Tiessen (1999) membuktikan bahwa program insentif tim yang diukur berdasarkan besarnya insentif yang diterima anggota tim diciptakan guna memotivasi agen (anggota tim) , mengeliminasi tindakan moral hazard dan meningkatkan tindakan agen terhadap risiko serta meningkatkan *effort* agen . Semakin besar insentif kinerja tim yang diterima didasarkan pada tingginya keterlibatan anggota organisasi dalam tim. Dengan keterlibatan untuk melaksanakan pekerjaan yang kompleks, maka anggota tim akan melakukan tindakan yang multidimensional demi pencapaian target kinerja. Atas tindakan tersebut diperlukan ukuran kinerja komprehensif yaitu ukuran kinerja keuangan dan non keuangan untuk menangkap dimensi kinerja secara memadai. Untuk itu pengukuran kinerja komprehensif diharapkan dapat menilai secara kompleks, adil dan transparan sebagai dasar pemberian insentif.
2. Diana (2008) membuktikan pada BUMN di Indonesia, insentif tim yang diterima oleh anggota tim (manajer BUMN) didasarkan pada ukuran kinerja finansial dan nonfinansial yang disertai dengan pemahaman anggota organisasi terhadap ukuran kinerja guna menilai tindakan personel dalam organisasi tim berdasarkan dimensi kinerja yang akurat, lengkap, memadai dan adil. Ukuran kinerja komprehensif dijadikan dasar untuk menentukan Insentif tim tanpa mempertimbangkan perbedaan kontribusi, prestasi dan keahlian masing-masing anggota tim, sebab ingin dicapai adalah kebersamaan. Kinerja tim akan meningkat jika ukuran kinerja komprehensif dan lengkap dikombinasikan dengan pemahaman anggota tim terhadap ukuran kinerja.
3. Feltham dan Xie (1994) menunjukkan bahwa pada saat tindakan anggota tim yang bersifat multidimensional dinilai berdasarkan ukuran kinerja yang bervariasi terjadi *congruities* ukuran kinerja yang dipengaruhi oleh peristiwa yang tidak pasti dan *unobservable* dengan tindakan agen yang bersifat multidimensional. Ukuran kinerja yang *multiple* akan mempunyai nilai tambah karena mengurangi risiko yang diakibatkan terhadap *agen*. Ukuran kinerja bervariasi digunakan untuk mempengaruhi tindakan *agen* yang lebih *congruent* dengan *gross pay off principal*
4. Armstrong, Brown dan Reilly(2011) meneliti efektivitas manajemen kompensasi menunjukkan bahwa alasan evaluasi kompensasi tidak dilakukan adalah faktor kekurangan sumberdaya dan waktu,kekurangan informasi data, ketidakpedulian manajemen senior,perubahan organisasi,rendahnya keterampilan analisis. Kriteria yang digunakan untuk evaluasi kompensasi meliputi sikap karyawan,analisis pasar kompensasi,turnover karyawan, biaya finansial, kinerja keuangan,lamanya pelayanan, tingkat kehadiran,pelayanan pelanggan, tingkat lowongan dan tingkat retensi pekerjaan.

5. Gill *et al* (2012) membuktikan bahwa tim yang dibentuk dengan anggota berorientasi kolektif mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada tim dengan orientasi individualis, terlepas dari struktur insentif digunakan. Insentif individu akan menstimulasi peningkatan kinerja khususnya pada tim individualis. Dalam setting tim kolektif, nilai intrinsik dari anggota tim akan memotivasi agen dalam mengadaptasi aturan dan norma tim termasuk meningkatkan kinerja tim. Perilaku kolektif mendorong hubungan tim dan mentalitas kolektif menerima pembatasan perilaku, memahami perpecahan atau friksi di dalam tim sebagai biaya dan meningkatkan kinerja tim
6. Prasidhanto (2012) menganalisis kebijakan sistem remunerasi eksekutif BUMN di Indonesia. Hasil analisisnya menyatakan bahwa kebijakan sistem remunerasi yang berlaku bagi eksekutif BUMN kurang relevan sebagai dasar pemberian kompensasi eksekutif disebabkan: 1) faktor-faktor pembentuk gaji /honorarium terlalu banyak menggunakan rumus perhitungan yang sangat kompleks sehingga sulit untuk diterapkan 2). Gaji/honorarium sebagai penghasilan yang bersifat tetap dimasukkan unsur kinerja yang bersifat variabel 3) faktor inflasi yang dimasukkan sebagai unsur pembentuk gaji tidak dapat diaplikasikan.
7. Diana dan Maslichah (2015) membuktikan bahwa kinerja tim dapat meningkat karena adanya faktor sistem insentif yang jauh lebih kuat diikuti oleh faktor ukuran kinerja finansial dan non finansial, orientasi kognitif dan interaksi sistem insentif dan orientasi kognitif. Semakin tinggi sistem insentif yang dicerminkan oleh skema sistem insentif kelompok maka akan meningkatkan kinerja tim. Skema insentif individu akan merangsang peningkatan kinerja dalam tim individualis. Dalam setting skema insentif kelompok, nilai intrinsik menjadi anggota tim akan memotivasi agen untuk beradaptasi dengan aturan dan norma dalam pencapaian kinerja tim yang lebih tinggi. Perilaku kelompok akan mendorong tim dan mentalitas kolektif untuk menerima pembatasan perilaku yang menimbulkan friksi atau perpecahan sehingga menimbulkan peningkatan kinerja tim yang tinggi. Sistem insentif berbasis kelompok dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan usaha anggota tim. Faktor penting yang memotivasi anggota tim untuk bekerja sama diantaranya anggota tim perlu mempertimbangkan dan memahami insentif mereka, anggota tim harus memiliki beberapa alasan untuk percaya bahwa anggota tim lainnya juga akan bekerja sama. Dengan kata lain, adanya komitmen untuk perilaku kooperasi tergantung pada informasi yang akurat, pengakuan, dan insentif sesuai.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini berupaya mengungkapkan pengembangan model kebijakan sistem insentif yang dapat meningkatkan kinerja BUMN di Indonesia terutama difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi sistem insentif dan respon manajer BUMN terhadap penerapan sistem insentif dengan orientasi ekonomi dan kognitif dalam meningkatkan kinerja tim yang dapat mendukung kinerja organisasi. Data dikumpulkan berupa kata-kata atau kalimat maupun angka-angka sehingga bersifat deskriptif. Data yang terkumpul ini kemudian dianalisis secara induktif. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, maka penelitian ini menggunakan pendekatan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model kebijakan sistem insentif dengan orientasi ekonomi dan kognitif dengan menggunakan pendekatan *action research* yang dilakukan kepada Badan Usaha Milik Negara untuk melihat sistem insentif dalam kegiatan bisnis BUMN di Jawa Timur mengenai sistem ukuran kinerja yang digunakan, keterlibatan anggota dalam tim intra departemen dan tim interdepartemen, serta melihat kompleksitas organisasi di BUMN dalam meningkatkan kinerja tim. Penelitian tindakan (*action research*) dilakukan untuk memecahkan permasalahan sistem insentif yang terkait dengan kinerja tim.

Model rancangan penelitian tindakan yang akan digunakan adalah model integratif yang merupakan model perpaduan antara prospektif dan retrospektif. Model ini kerap disebut sebagai model komprehensif atau model holistik, karena analisis dilakukan terhadap konsekuensi-konsekuensi kebijakan yang mungkin timbul, baik sebelum maupun 'sesudah' suatu kebijakan dioperasikan. Model analisis kebijakan ini biasanya melibatkan teknik-teknik peramalan dan evaluasi secara terintegrasi (Suharto, 2008).

Jenis data berbentuk primer dan metode pengumpulan data primer dilakukan dengan metode wawancara dan *Focus Group Discussion* antara peneliti dengan manajer BUMN di Jawa Timur yang dijadikan sampel. Data penelitian berupa data subyek yang menyatakan opini, sikap dan justifikasi dan pengalaman atau karakteristik subyek penelitian secara individual dalam menyikapi sistem insentif yang terkait dengan kinerja tim di BUMN. Responden dalam penelitian ini adalah manajer BUMN yang terlibat dalam tim dan menjadi pimpinan unit organisasi di BUMN. Unit analisis adalah perusahaan. Lokasi penelitian ini dilakukan di BUMN yang berlokasi di Jawa Timur

3.2. Obyek Penelitian

Penelitian dilakukan di Jawa Timur dengan obyek penelitian adalah model kebijakan sistem insentif dengan orientasi ekonomi dan kognitif dengan menggunakan pendekatan *action research* yang dilakukan kepada Badan Usaha Milik Negara untuk melihat sistem insentif dalam kegiatan bisnis BUMN di Jawa Timur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim di BUMN Indonesia.

3.3. Subyek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah manajer BUMN yang terlibat dalam tim dan menjadi pimpinan unit organisasi di BUMN yang telah berperan dalam penerapan sistem insentif dengan orientasi ekonomi dalam mendukung kinerja organisasi.

3.4. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari pihak-pihak terkait yang terlibat dalam implementasi kebijakan pembangunan sanitasi di BUMN, dalam hal ini peneliti menggunakan dua macam data menurut klasifikasi berdasarkan jenis dan sumber datanya yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber pertama di lapangan yang diperoleh melalui wawancara terhadap informan yang ditemui di lapangan. Dalam hal ini, berupa data dan informasi hasil wawancara dengan pihak yang menjadi pelaksana kegiatan penentuan sistem insentif dari manajer BUMN. Data primer diperoleh dari observasi langsung ke lokasi penelitian yaitu BUMN yang ada di Jawa Timur meliputi BUMN perbankan, BUMN perkebunan, BUMN industri pengolahan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip, serta data dan informasi lainnya yang ada hubungannya dengan kebijakan sistem insentif. Data sekunder diperoleh dari hasil laporan tertulis (penelaahan dokumen) instansi terkait dalam hal ini pengumpulan literatur, karya-karya tulis serta yang berhubungan dengan permasalahan sistem insentif.

3.5. Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*, yaitu dilakukan sesuai dengan kebutuhan peneliti. Pada penelitian ini yang menjadi informan adalah mereka yang ditentukan sesuai dengan kepemilikan informasi yang kredibel tentang kebijakan sistem insentif. Informan yang dimaksud secara terperinci diuraikan sebagai berikut :

- a. Manajer BUMN bidang jasa keuangan perbankan sebanyak 2 (dua) informan
- b. Manajer BUMN bidang Manufaktur (industri pengolahan) sebanyak 1 (dua) informan
- c. Manajer BUMN bidang Perkebunan dan Perhutani sebanyak 1 (satu) informan
- d. Tenaga ahli/pakar sebanyak 2 (dua) orang informan

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan berdasarkan bentuk data yang ingin diperoleh, yaitu:

- a. Observasi, dilakukan untuk mengamati kesesuaian antara pelaksanaan tindakan dan perencanaan yang telah disusun dan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tindakan dapat menghasilkan perubahan yang sesuai dengan yang dikehendaki.
- b. Catatan lapangan, dilakukan untuk melengkapi data.
- c. Kuesioner terbuka , diberikan kepada manajer BUMN dengan tujuan untuk mengetahui respon manajer terhadap sistem insentif pada BUMN yang dapat meningkatkan kinerja Tim di Jawa Timur. Adapun respon manajer terhadap sistem insentif akan dijadikan model kebijakan sistem insentif pada BUMN di Indonesia.
- d. *Focus Group discussion* (diskusi terarah)

3.7. Analisis Data

Berdasarkan jenis data yang dijangkau dalam penelitian ini, maka teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kualitatif. Teknik kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992:18), yaitu dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Informan

Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini meliputi informan yang tergabung dalam lokus penelitian dan informan yang tergabung sebagai pakar kompensasi. Kelompok informan dari lokus penelitian meliputi manajer BUMN perbankan (Manajer di bank Mandiri Malang, Bank Rakyat Indonesia dan Bank BNI 46 cabang Malang. Sedangkan untuk manajer BUMN bidang perkebunan adalah Manajer Wilayah Malang PTPN XII. BUMN bidang manufaktur diwakili oleh Manajer Bagian produksi PT. Iglass Indonesia. Sedangkan kelompok informan yang tergabung sebagai pakar dan praktisi kompensasi terdiri dari 2 informan.

4.1.2 Proses Pelaksanaan Penelitian

Sebelum dilaksanakan proses pelaksanaan penelitian maka diperlukan proses yang harus ditempuh peneliti dalam pelaksanaan metode penelitian yaitu mengidentifikasi karakteristik informan (responden), kemudian mengelompokkan hasil dari wawancara (*depth interview*) dari informan. Selanjutnya dapat diketahui bagaimana kebijakan sistem remunerasi dan sistem insentif pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.04/KEP/MBU/2014 meliputi sistem remunerasi yang terdiri dari gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas dan insentif kinerja (*tantiem*). Disamping itu juga menggunakan kebijakan sistem remunerasi dan insentif yang berlaku bagi BUMN Perbankan, BUMN infrastruktur dan non infrastruktur. Dalam penelitian ini juga menfokuskan pada kebijakan tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN sebagai dasar penentuan insentif kinerja dan remunerasi eksekutif BUMN, apakah dalam implementasinya telah memasukkan insentif yang diperoleh berdasarkan aspek kinerja tim mengingat unsur keterlibatan manajer dalam tim memiliki andil besar dalam meningkatkan kinerja organisasi. Langkah selanjutnya dilakukan *focus grup discussion* (diskusi terarah) dalam proses penelitian ini menilai apakah sistem insentif yang diberikan kepada manajer BUMN telah efektif dalam meningkatkan kinerja dan jika dalam implementasinya di lapangan menimbulkan kendala, maka masukan dan saran bagi sistem insentif yang berlaku diperlukan sebagai bahan untuk memperbaiki kebijakan sistem remunerasi yang berlaku saat ini (Keputusan Menteri BUMN No. 04/KEP/MBU/2014).

4.1.3 Hasil wawancara mendalam (*depth interview*)

Berdasarkan hasil wawancara yang didukung dengan observasi dan membaca dokumen, diharapkan menjadi sebuah metodologi penelitian yang sinergis untuk memperoleh data yang akurat. Data yang diperoleh dari responden ditujukan untuk memperoleh gambaran tentang :

1. Bagaimana sistem remunerasi yang berlaku saat ini bagi manajer BUMN sebagaimana termaktub dalam Keputusan (Keputusan Menteri BUMN No. 04/KEP/MBU/2014) yang terdiri dari gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas dan Insentif kinerja (*tantiem/merit based pay*).
2. Bagaimana sistem insentif kinerja yang berlaku saat ini bagi manajer BUMN sebagai bagian dari sistem remunerasi BUMN di Indonesia?
3. Apakah sistem insentif kinerja yang berlaku saat ini di BUMN telah mempertimbangkan kontribusi teamwork dalam implementasinya? Bagaimana mekanisme penerapan insentif tim dalam insentif kinerja di BUMN?
4. Apakah insentif kinerja yang diimplementasikan pada manajer BUMN telah efektif dalam meningkatkan kinerja? Jelaskan sejauh mana kontribusi insentif tim dalam meningkatkan kinerja BUMN?

a. Tahap pertama (awal)

Tahap awal penelitian merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian yang menjadi penelitian pendahuluan dengan tujuan untuk memperoleh kesamaan persepsi dan memungkinkan mengeksplorasi data secara mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun pertanyaan penelitian ditujukan kepada Praktisi BUMN Perbankan (kepala kantor cabang, Manager area dan Manager Credit Operation yaitu HM, DR dan AS) Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur (HR) dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur (HY), Pakar akademisi (NH dan MFA)

Adapun pertanyaan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem renumerasi yang diterapkan di instansi BUMN selama ini? Dan Jelaskan sejak kapan sistem renumerasi yang diterapkan pada instansi BUMN berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-04/MBU/2014?
2. Jelaskan gambaran sistem insentif kinerja sebagai bagian sistem renumerasi yang diterapkan pada instansi BUMN Indonesia ?
3. Jelaskan apakah selama penerapan insentif kinerja saat ini telah efektif dalam mencapai target kinerja atau meningkatkan kinerja BUMN?
4. Jelaskan faktor –faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam menentukan sistem insentif kinerja pada instansi BUMN selama ini? Jelaskan apakah dalam penentuan insentif kinerja pada instansi BUMN dimana Bapak/Ibu bekerja mempertimbangkan kontribusi keterlibatan pekerja dalam tim? Jika mempertimbangkan kontribusi tim dalam memberikan insentif kinerja, factor-faktor apa saja yang menjadi dasar untuk memberikan insentif kinerja berdasarkan tim agar memberikan motivasi bagi bapak/ibu untuk meningkatkan kinerja BUMN?
5. Berikan saran-saran atau masukan dalam penentuan kebijakan sistem insentif di BUMN agar dapat memberikan perbaikan terhadap kebijakan sistem insentif yang berlaku saat ini.

1. Pertanyaan : Bagaimana pandangan tentang sistem renumerasi yang diterapkan di instansi BUMN selama ini? Sejak kapan kebijakn tersebut dilaksanakan?

Responden : Praktisi BUMN Perbankan , Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi

Uraian :

Hasil yang diperoleh : Sistem renumerasi yang diterapkan pada BUMN Perbankan, BUMN infrastruktur dan BUMN non Infrastruktur didasarkan pada Peraturan Menteri BUMN No. PER.04/MBU/2014 tanggal 10 Maret 2014, tentang pedoman penetapan penghasilan Direksi, Dewan Komisaris dan dewan Pengawas Badan usaha Milik Negara. Peraturan ini merupakan pengganti dari Peraturan Kementrian BUMN NO. PER-07/MBU/2010. Peraturan ini diterapkan sejak oleh tanggal 10 Maret 2014. Pada BUMN Perbankan kebijakan renumerasi dan sistem penilaian kesehatan BUMN sebagai dasar penentuan renumerasi atau kompensasi juga didasarkan Pada Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas (bagi BUMN berbentuk perseroan), Peraturan Otoritas jasa keuangan (POJK) Nomor 45/POJK.03/2015 tentang penerapan tata kelola Dalam pemberian renumerasi Bagi bank umum (BUMN perbankan), Peraturan menteri BUMN No. PER-10/MBU/2014 tentang indikator penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan bidang usaha Asuransi dan jasa penjaminan, 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 dan kebijakan internal perusahaan BUMN seperti anggaran dasar dan SK dewan komisaris. Contohnya Surat keputusan Komisaris bank mandiri No. KEPKOM/003/2014) tentang tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi direksi dan dewan komisaris.

Pada BUMN yang bergerak dibidang jasa non keuangan (infrastruktur dan non infrastruktur) juga didasarkan pada , 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 antara BUMN infrastruktur dengan BUMN non Infrastruktur sebesar 15:15. Dengan adanya berbagai kebijakan yang mendasari pemberian insentif dan penilaian tingkat kesehatan BUMN diharapkan insentif dapat dibagikan secara adil, transparan dan akuntabel.

Secara garis besar implementasi kebijakan renumerasi BUMN dan kebijakan penilaian kesehatan BUMN sebagai dasar pemberian renumerasi dan insentif dengan memilih pasal –pasal yang dianggap penting serta penjelasan pembobotan dan tata cara penilaian kinerja. Struktur Renumerasi (kompensasi) BUMN terdiri dari: gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas dan tantiem (insentif kinerja). Gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas tergolong renumerasi bersifat tetap yang diberikan berdasarkan skala usaha (pendapatan dan aktiva perusahaan), kompleksitas usaha, peer group, tingkat inflasi, kondisi perusahaan dan kemampuan keuangan. Sedangkan tantiem/insentif kinerja merupakan renumerasi bersifat variable yang dibagikan atas dasar skala usaha, kompleksitas usaha, peer group, tingkat inflasi, kondisi perusahaan dan kemampuan keuangan serta mendorong dilakukan *prudent risk taking* (prinsip kehati-hatian) guna mewujudkan perbankan yg sehat (Pada BUMN

Perbankan). *Prudent risk taking* merupakan prinsip kehati-hatian dalam pengambilan risiko saat melakukan kegiatan usaha dan ini “terukur” sesuai dengan peraturan Manajemen risiko berlaku di tiap perusahaan. Contohnya saat pemberian kredit, seringkali menimbulkan problem saat menyalurkan kredit ke nasabah atau pengusaha menimbulkan risiko yang tinggi. Jika tidak menggunakan *prudent risk taking* maka jika terjadi kegagalan dalam dibidang kredit akan mempengaruhi tingkat kesehatan bank. Ini merupakan faktor mutlak harus diutamakan dalam penyaluran insenti kinerja. Disamping itu tingkat stabilitas bank, tingkat likuiditas jangka panjang dan pendek, potensi pendapatan di masa depan dan kecukupan dan penguatan modal bank.

Komponen gaji yang diberikan kepada direktur utama ditetapkan berdasarkan pedoman internal yang ditetapkan oleh menteri, Berdasarkan penetapan tersebut maka gaji direktur utama, anggota direksi, honorarium komisaris utama/dewan pengawas lainnya ditetapkan dengan komposisi faktor jabatan: 100: 90:45. Sedangkan anggota komisaris mendapatkan honorarium sebesar 90 % dari komisaris utama.

Komponen Tunjangan dan fasilitas disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan selama tidak bertentangan dengan regulasi yang berlaku. Untuk komponen Insentif kinerja/tantiem diberikan jika perusahaan mendapatkan keuntungan, namun bagi perusahaan yang mengalami kerugian atau akumulasi kerugian dapat memberikan insentif kinerja sepanjang dianggarkan dalam rencana keuangan Anggaran perusahaan (RKAP). Adapun dasar pemberian insentif kinerja adalah key Performance indicator (KPI) dan tingkat kesehatan perusahaan. Jika capaian KPI dan TKP diatas 70 maka akan mendapatkan insentif kinerja dan jika capaian KPI dan TKP dibawah 70 dapat diberi insentif kinerja sepanjang nilai TKP berada diatas target TKP dalam RKAP dan capaian KPI diatas 70 %. Setiap BUMN memiliki jenis dan tipe yang berbeda-beda sehingga pedoman yang mengatur terkait dengan sistem renumerasi juga dihubungkan dengan pedoman yang berlaku bagi industri yang sama sehingga dasar penentuan renumerasi melihat tolak ukur yang berlaku bagi jenis industri yang sejenis.

BUMN Perbankan, selain berpedoman pada Peraturan Menteri BUMN PER 04/MBU/2014 juga mengacu pada Peraturan Otoritas jasa keuangan (POJK) Nomor 45/POJK.03/2015 tentang penerapan tata kelola dalam pemberian renumerasi Bagi bank umum, UU Peseroan terbatas No.40 tahun 2007, Peraturan Bank Indonesia No.13 /1/PBI/2011 tentang tingkat penilaian kesehatan bank umum serta peraturan internal yang berlaku di BUMN perbankan seperti Anggaran dasar serta Surat keputusan Komisaris tentang tunjangan dan fasilitas serta benefit lainnya bagi direksi dan dewan komisaris.

BUMN non infrastruktur seperti PTPN XII yang dalam operasionalnya mengelola komoditi kopi arabika, kopi robusta, kakao Edel, Kakao Bulk, Karet, The dan komoditas sampingan berbagai jenis tanaman kayu-kayuan dengan karakteristik keberhasilan usaha sangat dipengaruhi oleh iklim, market driven, padat karya, berbasis pedesaan, masa investasi lamadan sifat usaha tidak elastis dimana memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi, maka selain mengacu pada PER NO.04/MBU/BUMN, juga mengacu pada Keputusan Menti BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian kesehatan BUMN non jasa keuangan yang bergerak dibidang non infrastruktur.

b. Tahap kedua (akhir)

Tahap kedua (akhir) dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data yang mengarah pada jawaban rumusan masalah. Hasil wawancara secara mendalam dengan informan yang dilengkapi dengan dokumentasi untuk menjawab rumusan masalah yang diturunkan menjadi menjadi beberapa unit analisis dalam penelitian ini dimana setiap unit analisis akan muncul beberapa pertanyaan yang berguna untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Unit analisis 1

Pertanyaan :

2. Pertanyaan : Jelaskan gambaran sistem insentif kinerja sebagai bagian sistem renumerasi yang diterapkan pada instansi BUMN

Responden : Praktisi BUMN Perbankan , Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi

Uraian :

Insentif kinerja merupakan imbalan yang diberikan kepada kepada pekerja/manajer yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan . Insentif merupakan balas jasa yang diberikan tidak tetap bergantung pencapaian prestasi kerja pegawai/manajer. Tujuan pemberian insentif kinerja adalah untuk: 1) memberikan rangsangan agar pekerja bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi, 2) mempertahankan pekerja berprestasi agar tetap berada diorganisasi perusahaan dan menumbuhkan semangat, motivasi dan

kepuasan kerja, serta 4) meningkatkan status social dan prestise pekerja. Atas dasar tujuan tersebut maka insentif kinerja memiliki 4 tipe yaitu: *merit pay*, *profit sharing*, *gain sharing* dan *stock option*.

Pada dasarnya 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). Implikasinya untuk mempertahankan karyawan yang kompeten. Dalam organisasi ada dua skema sistem insentif yaitu sistem insentif individu dan sistem insentif kelompok. Sistem insentif individu dirancang untuk menjadi sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja (Dickinson dan Gillette 1993; Abernethy dan Lillis 1995). Kedua, sistem insentif kelompok dirancang agar anggota tim menjadi sensitif terhadap faktor-faktor yang mendorong kerjasama, motivasi dan usaha anggota tim.

Sistem insentif BUMN Indonesia mengacu pada Peraturan BUMN PER.04/MBU/2014 menyatakan bahwa insentif kinerja harus *mempertimbangkan Earning After taxes (EAT)*, capaian Key performance Indicator (KPI), BUMN melakukan investasi jangka panjang agresif, BUMN melakukan penugasan pemerintah serta factor lain yang dipertimbangkan secara profesional. Bentuk insentif/tantiem bisa berupa *Long term Insentif* yang diberikan guna menyelaraskan kepentingan pemegang saham dengan pengelola perusahaan, memotivasi agar meningkatkan kinerja di masa akan datang dan bentuk penghargaan karena eksekutif mampu meningkatkan nilai saham. Sebagai contoh pada BUMN perbankan aturan insentif kinerja juga memperhatikan Peraturan Otoritas jasa keuangan (POJK) Nomor 45/POJK.03/2015 dimana insentif kinerja harus memperhatikan kinerja dan risiko. Kinerja meliputi kinerja direksi, dewan komisaris dan pegawai, kinerja unit bisnis dan kinerja Bank yang diukur berdasarkan tingkat kesehatan, pencapaian *Key performance Indicator (KPI)* serta jenis risiko yang dihadapi oleh perbankan sebagaimana ketentuan yang dicanangkan oleh Bank Indonesia. Dalam implementasinya sebagai unit yang mensupport pekerjaan di seluruh unit yang ada di instansi, pencapaian target kinerja tergantung dari selesainya dan tingkat *complain* hasil pekerjaan kami yang diterima atau diproses lebih lanjut oleh unit lain, sehingga tingkat produktivitas kinerja unit bisnis bisnis dinilai. Atas dasar penilaian tersebut unit bisnis maupun kontribusi kinerja setiap individu dalam unit bisnis akan dinilai secara periodik setiap bulan dan diakumulasi selama satu tahun. Penilaian dilakukan melalui penilaian diri, penilaian atasan(tim leader), penilaian rekan sejawat(selevel dari unit bisnis lain), dan penilaian bawahan. Hal ini dijadikan dasar untuk memberikan insentif kinerja, diluar gaji, tunjangan dan fasilitas yang bersifat tetap.

Pada BUMN non Infrastruktur (PTPN XII) insentif kinerja diberikan atas dasar pencapaian tingkat kesehatan yang ditinjau dari aspek keuangan(bobot 70%), aspek operasional (bobot 15 %), aspek administrative(bobot 15%) dan Key performance indicator (KPI) yang ditinjau dari perspektif keuangan dan pasar (24%), Perspektif *focus* pelanggan (22%), perspektif efektifitas produk dan proses (20%), perspektif kepemimpinan(17), perspektif fokus tenaga kerja(17). Dari ukuran ini tampaknya bobot penilaian keuangan (profitabilitas) sebagai indicator penilaian kinerja baik diimplementasikan pada KPI individu, KPI tim dan KPI unit bisnis. Kondisi nyata yang sering terjadi dari usaha perkebunan adalah factor iklim dan harga jual yang ditentukan oleh mekanisme pasar. Harga jual produk perkebunan tidak pasti, biaya produksi seperti biaya pupuk, biaya pemeliharaan tanaman sebagai biaya variabel sangat mempengaruhi pencapaian target laba. Apalagi core bisnis usaha perkebunan lebih banyak investasi di tanaman tahunan, atas dasar hal ini, pencapaian target KPI maupun tingkat kesehatan sering tidak tercapai, meskipun dalam RKAP menurunkan standar tidak sesuai target KPI maupun TKP dibawah bobot 70.

Pada PT Iglas

3. Pertanyaan : a. Jelaskan seberapa penting keberadaan tim dalam mencapai keberhasilan organisasi di Instansi BUMN Bapak/Ibu?
b. Jelaskan apakah dalam penentuan insentif kinerja pada instansi BUMN dimana Bapak/Ibu bekerja mempertimbangkan kontribusi keterlibatan pekerja/ manajer dalam tim?

Responden : Praktisi BUMN Perbankan , Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi

Uraian :
(BUMN Perbankan)

Tim merupakan sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sebuah organisasi perusahaan keberadaan tim (teamwork) sangat penting dalam

menunjang keberhasilan organisasi, karena dengan dibentuknya tim akan meningkatkan proses kerjasama dan koordinasi antar anggota dan pimpinan, keputusan lebih cepat dan efektif sehingga meningkatkan efisiensi dalam proses organisasi. Tim mengakibatkan terjadi integrasi kompetensi dan perspektif anggota tim yang berbeda untuk menghasilkan inovasi, dan memperbaiki hubungan antar perusahaan. Hampir 95 % pekerjaan yang ada di BUMN perbankan melibatkan pekerjaan yang membutuhkan anggota organisasi yang ada dalam satu departemen maupun dari luar departemen. Biasanya orang yang terlibat adalah orang-orang kompeten yang berasal dari divisi/departemen yang berbeda.

Keberadaan tim di dalam organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya sangat kompleks, sehingga dengan ditangani kumpulan orang-orang yang ahli dalam organisasi sehingga bisa berkontribusi dalam mendukung kinerja organisasi. Biasanya keterlibatan individu dalam tim akan mengerahkan segala upaya agar tujuan pekerjaan dalam tim tercapai, untuk itu perlu diberikan imbalan (insentif yang memadai). Imbalan tersebut untuk memotivasi orang-orang yang bekerja didalamnya dalam skema sistem insentif dalam organisasi. Skema sistem insentif biasanya dibedakan menjadi skema insentif individu dan skema insentif tim (kelompok). Skema insentif individu dirancang untuk menjadi sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja. Sedangkan skema insentif kelompok dirancang agar anggota tim menjadi sensitif terhadap faktor-faktor yang mendorong kerjasama, motivasi dan usaha anggota tim.

Keberadaan tim dalam pencapaian target organisasi sangat berperan besar. Hampir keseluruhan pekerjaan yang dilaksanakan dalam perusahaan sampel melibatkan individu yang bekerja dalam satu departemen maupun diluar departemen. Jika pekerjaan dalam departemen diselesaikan yang tidak sesuai target, maka pekerjaan di departemen lain juga ikut terhambat. Bahkan pernah terjadi konflik antar departemen yang disebabkan kelalaian pekerjaan yang dilakukan departemen sebelumnya. Contohnya saat akan *mengapprove* perjanjian kredit dari klien, departemen penilai agunan belum dapat menyelesaikan kegiatan tersebut akibatnya ACCajuan kredit ditunda dan *customer complain*. Kejadian ini bisa berefek pada penilaian kinerja kita dan ujung-ujungnya memiliki dampak negative pada insentif yang kita terima, karena tiap 4 bulanan diberikan rapor yang berisi penilaian kinerja baik secara individu maupun tim. Insentif kinerja yang diterima pada dasarnya juga memasukkan insentif kinerja yang diperoleh dari pekerjaan yang melibatkan tim. Hal ini disebabkan pekerjaan yang ditangani sangat kompleks sehingga melibatkan tim yang berasal dari departemen lain. Sebagai departemen yang mensupport pekerjaan di seluruh unit bisnis yang ada di BUMN wilayah, mengakibatkan 100% pekerjaan membutuhkan keterlibatan pekerja yang sangat tinggi dan melibatkan rekan baik dalam satu departemen maupun dari luar departemen lain. Istilahnya di unit bisnis adalah tim dan insentif yang diterima sebenarnya merupakan insentif yang berasal dari pekerjaan tim. Ukuran kinerja unit bisnis adalah Produktivitas dengan indikator kinerja jumlah kegiatan dan penyelesaian pekerjaan yang mampu ditangani serta tingkat *complain* dari hasil pekerjaan di departemen yang mensupport departemen lain. Jika tingkat penyelesaiannya pekerjaan di departemen kurang memenuhi target dan tingkat *complain* dan kesalahan pekerjaan tinggi maka produktivitas tim kami dinilai jelek. Demikian pula sebaliknya, penilaian dilakukan terhadap keberadaan tim, unit bisnis maupun kinerja individu yang dilakukan setiap bulan secara periodik selama satu tahun. Jika Kinerja perusahaan secara korporate meningkat yang ditandai dengan peningkatan laba, maka atas dasar hal tersebut kami mendapatkan insentif. Insentif kinerja diberikan setiap tahun setelah di laksanakan RUPS di Kantor Pusat dan diberikan atas dasar skema insentif kinerja individu.

Sementara itu informan dari BUMN lain mengungkapkan Keberadaan Teamwork di perusahaan kami sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, pekerjaan yang dilakukan demikian banyak dan kompleks: ada pekerjaan yang sifatnya rutin dan berulang namun dalam implementasinya tetap berpegang pada SOP yang ada. Bahkan banyak juga pekerjaan yang sifatnya nonrutin namun memiliki tingkat kesulitan yang lumayan tinggi, memforsir pikiran dan tenaga dalam penyelesaiannya. Namun sebagai teamleader selalu menekankan pada rekan-rekan akan pentingnya pencapaian target sehingga kami berharap keberadaan tim ini dapat menunjang pencapaian keberhasilan perusahaan kami yang terpenting keberhasilan ini harus didukung dengan kompensasi yang sepadan sehingga memotivasi kami untuk meningkatkan kinerja. Terkadang ada pengalaman yang sangat menjengkelkan, yakni saya menjadi teamleader dalam sebuah proyek perusahaan dimana rekan-rekan kerja tidak kompeten, cenderung melakukan kesalahan dalam pekerjaan sehingga hal ini menghambat target yg dicapai, akhirnya saya terpaksa ikut mengerjakan pekerjaan rekan-rekan agar tim yang saya pimpin dinilai. Insentif kinerja juga mempertimbangkan pekerjaan tim, dengan menggunakan indikator dan ukuran kinerja sebagaimana berlaku di BUMN perbankan. Karena unit

bisnis merupakan pusat pertanggungjawaban yang melayani nasabah, maka indikatornya adalah tingkat complain nasabah, tingkat kepuasan nasabah, tingkat segmen pasar. Keberhasilan tim dinilai atas dasar indikator kinerja tersebut. Hanya setiap keberhasilan tim kami berdasarkan penilaian kinerja, mendapatkan insentif tim, Jumlahnya sama yang kami terima antara anggota tim satu dengan tim lain. Insentif kinerja tim ini pemberiannya dipisahkan dengan insentif kinerja individu. Dampak dari pemberian skema insentif kelompok adalah untuk meningkatkan kebersamaan, motivasi dan usaha dari anggota tim dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sayangnya dengan skema insentif ini, seringkali menimbulkan permasalahan pada anggota tim yang memiliki kontribusi kecil dalam pencapaian target tim. Mereka cenderung mendapatkan insentif yang tinggi disaat keberhasilan tim dicapai, padahal kontribusinya kecil. Sedangkan bagi anggota tim yang memiliki cara pandang dan motivasi bekerja individu dalam tim akan menimbulkan ketidakpuasan. Sedangkan pada BUMN lain, ditemukan bahwa skema insentif kinerja lebih ditekankan untuk skema insentif individu. Skema ini sepertinya bentuk implementasi dari Key Performance Indicator dan tingkat kesehatan perusahaan.

4. Pertanyaan : Jelaskan komponen insentif kinerja yang diterima juga memasukkan insentif berdasarkan tim yang selama ini diterima dan apakah selama penerapan insentif kinerja komponen tersebut saat ini telah efektif dalam mencapai target kinerja atau meningkatkan kinerja BUMN?

Responden : Praktisi BUMN Perbankan, Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi

Uraian :

- Pada dasarnya insentif yang kami terima didasarkan oleh beberapa indikator diantaranya kinerja direksi, dewan pengawas, kinerja unit bisnis, kinerja bank dan kinerja individu sesuai dengan regulasi yang mengatur dunia perbankan. Ada beberapa aturan yang mendasarinya yaitu UU PT No. 40 tahun 2006, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 45/POJK.03/2015 tentang tata kelola remunerasi bagi bank umum, Peraturan Menteri BUMN PER No.04/MBU/2014 tentang pedoman penetapan penghasilan Direksi, dewan komisaris dan Dewan pengawas serta beberapa peraturan internal yang dikeluarkan instansi BUMN sebagai bentuk operasionalnya. Berdasarkan aturan tersebut implementasi pemberian insentif kinerja dilaksanakan dengan memperhatikan indikator yang telah saya sebutkan. Dalam implementasinya setiap kegiatan dan keterlibatan manajer dalam mencapai target kinerja sesuai dengan Key performance Indikator diukur sebagai contoh kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan, focus pelanggan, focus tenaga kerja (tingkat complain dalam portal BUMN terkait, efektivitas produk dan proses (proses perbaikan proses bisnis, kualitas penerapan manajemen risiko, sinergi BUMN, dan focus peningkatan keuangan dan pasar (profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, efisiensi cost, pertumbuhan pasar dan penguasaan pasar). Setiap bulan bahkan ada yang sampai setiap 6 bulanan setiap manajer akan dinilai kinerjanya baik oleh atasan maupun oleh rekan sejawat berdasarkan indikator tersebut. Atas dasar penilaian itu kami setiap selesai dilaksanakan RUPS di kantor pusat maka kami akan mendapatkan insentif kinerja sesuai prestasi kami.
- Atas dasar insentif kinerja tersebut apakah telah efektif dalam meningkatkan kinerja BUMN instansi kami? “itu merupakan hal yang sensitive dan relative. Seringkali kami merasakan bahwa implementasi penilaian kinerja sebagai dasar pemberian insentif kinerja dilaksanakan secara kurang fair dan transparan oleh pihak penilainya” meskipun indikator kinerja sebagai dasar penilaian sangat baik, kompleks dan komprehensif. Contohnya dalam divisi kami bekerja secara tim yang membutuhkan keterlibatan sangat tinggi setiap manajer sehingga mendapatkan penilaian tertinggi, dan keberhasilan tim sebenarnya ditopang oleh kontribusi salah satu anggota tim yang memang kompeten. Faktanya insentif yang diterima sama rata. Hal ini menyebabkan anggota tim yang kompeten merasa kecewa dan menurun motivasinya. Sedangkan bagi anggota tim yang tidak berkontribusi merasa senang. Lain halnya dengan informan dari BUMN perbankan lainnya menyatakan bahwa selama ini insentif kinerja yang diberikan telah diukur atas prestasi bank, unit bisnis dan individu yang telah memenuhi *key performance* indikator atau melebihi target. Setiap bulan kami diukur dan dikontrol kinerja kami baik secara individu, kinerja yang melibatkan tim dari dalam departemen maupun melibatkan departemen lain. Hasil penilaian setiap bulan akan diakumulasi dalam satu tahun. Penilaian dilakukan meliputi penilaian diri, penilaian atasan (manajer di atasnya) penilaian rekan sejawat (selevel) dan penilaian bawahan. Atas dasar hasil tersebut dijadikan dasar pemberian insentif kinerja. Mekanisme yang dilaksanakan sebagai dasar pemberian insentif telah sesuai berdasarkan indikator yang

ditetapkan oleh perusahaan dan akhirnya pembagian insentif memenuhi harapan kami sesuai kontribusi kami pada perusahaan. Ini merupakan cerminan bahwa dengan mekanisme yang adil dan transparan membuat kami puas dan semakin giat dalam meningkatkan pencapaian target kinerja organisasi.

5. Pertanyaan : Jelaskan faktor –faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam menentukan sistem insentif kinerja pada instansi BUMN selama ini?
- Responden : Praktisi BUMN Perbankan , Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi
- Uraian :

Badan Usaha Milik Negara merupakan badan usaha dimana kepemilikan pemerintah mencapai minimal 51 % (UU No.19 tahun 2003 dalam rangka untuk menopang kehidupan perekonomian bangsa dan Negara untuk memberikan layanan jasa dan barang. Pengelolaan BUMN dilaksanakan secara terarah dan sistematis untuk menghasilkan profit dan pelayanan secara professional berlandaskan mekanisme korporasi. Sebagaimana diungkapkan Informan MS dan DR(praktisi BUMN perbankan) menyatakan bahwa:

“Tujuan untuk memotivasi manajer BUMN agar mencapai target korporasi , telah diatur dalam PER-04/MBU/2014 tentang pedoman pemberian penghargaan kepada eksekutif BUMN agar dapat memotivasi untuk berkinerja lebih baik. Bentuk penghargaan tersebut dapat berupa Insentif kinerja. Insentif kinerja berupa penghasilan yang berbentuk penghargaan yang diberikan kepada eksekutif BUMN apabila terjadi peningkatan kinerja walaupun masih mengalami kerugian atau akumulasi kerugian. Insentif kinerja didasarkan pada indikator kinerja utama dan tingkat kesehatan perusahaan, penerapan prudent banking, *Good Corporate Governance* (GCG), dan manajemen risiko yang efektif melalui penyempurnaan secara periodik atas kebijakan, infrastruktur, dan kualitas sumber daya manusia.

“ Sistem penilaian kinerja dilakukan berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan menerapkan *Key Performance Indicator* (KPI) individual dan KPI tim sebagai dasar penilaian kinerja dan seluruhnya telah didukung oleh sistem teknologi informasi yang terintegrasi guna memastikan bahwa seluruh dapat bekerja dengan segenap kemampuannya SDM dalam mendukung pengembangan usaha dan pencapaian target kinerja” . Berdasarkan sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan menerapkan KPI individual dan KPI tim sebagai dasar pemberian insentif .Alhasil mampu memotivasi pekerja sehingga meningkatkan laba korporasi dari Rp. 24,2 trilyun menjadi Rp. 25,41 trilyun. Ini merupakan pencapaian yang luar biasa ditengah maraknya tantangan nasional di tahun 2015. Aset tumbuh 8,7% menjadi Rp845,99 trilyun yang didukung oleh pertumbuhan kredit sebesar 13,9% dengan LDR sebesar 86,88% sedangkan DPK tumbuh sebesar 7,1%. Perseroan juga dinilai mampu mempertahankan capaian rasio-rasio keuangan utama walaupun terdapat sedikit penurunan. Rasio imbal hasil rata-rata ekuitas mencapai sebesar 29,9%. Pencapaian ini tidak terlepas dari beberapa langkah penting yang dilakukan Manajemen dalam memperkuat landasan pertumbuhan yang berkelanjutan. Manajemen secara terus menerus melakukan perbaikan dalam penerapan *prudent banking*, *Good Corporate Governance* (GCG), dan manajemen risiko yang efektif melalui penyempurnaan secara periodik atas kebijakan, infrastruktur, dan kualitas sumber daya manusia. Perseroan berhasil memperoleh tingkat NPL gross 2,02% dan NPL net 0,52%, fee-based income (FBI) terjadi kenaikan dimana pendapatan FBI tahun 2015 mencapai Rp 7,4 Triliun atau tumbuh 21,15% dari tahun sebelumnya. Kinerja tersebut mendukung perolehan laba setelah pajak yang mencapai Rp 25,20 Triliun dan merupakan perolehan laba terbesar perusahaan di sektor usaha perbankan. Rasio Permodalan (CAR) Perseroan pada akhir tahun 2015 mencapai 20,6% jauh di atas batas minimal yang ditetapkan Bank Indonesia sebesar 8%. Namun sayangnya mestinya insentif kinerja yang diberikan kepada manajer tidak hanya diukur berdasarkan posisi jabatan atau kekuasaan saja artinya dengan pencapaian prestasi yang tinggi ,jika posisi jabatannya rendah maka insentif yang diterima akan rendah. Faktanya kita dibedakan juga oleh rangking. Ini yang mestinya yang harus diperbaiki dalam sistem insentif kinerja pada kebijakan yang dibuat oleh BUMN di Negara Indonesia. Indikator ukuran kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja sudah ditentukan , namun implementasinya tidak jelas. Hal ini yang menyebabkan ketidakpuasan, konflik ,demotivasi bahkan permusuhan

Selain itu sistem insentif kinerja juga didasarkan sistem evaluasi kinerja yang mempertimbangkan dan mengembangkan Performance Management system (PMS). Tujuannya memonitor kinerja seluruh unit kerja di seluruh segmen bisnis Bank yang dalam pengembangan PMS telah disesuaikan dengan *Corporate Plan* Bank agar dasar insentif yang diberikan secara adil dan seimbang. Dengan sistem ini diharapkan kinerja dapat terukur dengan baik sehingga penerapan insentif berdasarkan kinerja.

Lain hal yang diungkapkan oleh H(praktisi BUMN non infrastruktur) bahwa insentif kinerja didasarkan

pada tingkat kesehatan yang dilihat dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi dan Key Performance Indikator dengan bobot tertinggi pada perspektif keuangan dan pasar (24%), Perspektif focus pelanggan (22%), perspektif efektifitas produk dan proses (20%), perspektif kepemimpinan(17), perspektif focus tenaga kerja(17).Tingkat kesehatan PTPN XII ini dilihat dari aspek keuangan mencakup: ROE, ROI (bobot terbesar, 205 dan 15%), rasio kas,rasio lancar, collection periods, perputaran persediaan, perputaran total asset dan rasio mdal sendiri terhadap total asset. Indikator aspek operasional memiliki bobot 15 % yang meliputi pelayanan kepada pelanggan, efisiensi produksi dan produktivitas, pemeliharaan kontinuitas produksi, inovasi produk baru, peningkatan kualitas SDM, Riset dan development, hasil pelaksanaan penugasan pemerintah. Indikator aspek administrasi meliputi keberadaan laporan perhitungan tahunan, Rancangan Rencana Keuangan Anggaran perusahaan (RKAP), laporan periodic dan kinerja PUKK(efektivitas penyaluran dan tingkat kolektibilitas)

5. Pertanyaan : Jika mempertimbangkan kontribusi tim dalam memberikan insentif kinerja, Jelaskan Faktor-faktor apa saja yang menjadi dasar untuk memberikan insentif kinerja berdasarkan tim agar memberikan motivasi bagi bapak/ibu untuk meningkatkan kinerja BUMN?

Responden : Praktisi BUMN Perbankan , Praktisi BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan praktisi Non Jasa Keuangan non Infrastruktur, Pakar akademisi

Uraian :

Hasil wawancara:

1. Ukuran kinerja Komprehensif (Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan)
2. Tingkat kompleksitas organisasi dimana pekerja berada
3. Tingkat keterlibatan pekerja dalam tim
4. Jabatan pekerja dalam perusahaan
5. Skema insentif yang diberikan kepada anggota yang terlibat dalam tim
6. Kompleksitas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja yang terlibat dalam tim.

6. Pertanyaan : Berikan saran-saran atau masukan dalam penentuan kebijakan sistem insentif di BUMN(Instansi Bapak/ibu) agar dapat memberikan perbaikan terhadap kebijakan sistem insentif yang berlaku saat ini.

Responden : Kepala Cabang, Manager Credit Operation, Kabag akuntansi, Kepala Kantor Kas, Manager Area, Pakar akademisi

Uraian :

Kebijakan insentif yang berlaku di BUMN Indonesia telah memberikan pedoman dalam pemberian insentif dan remunerasi yang lain seperti gaji, honorarium, tunjangan dan fasilitas , namun dalam implementasinya di beberapa BUMN sampel masih menimbulkan problem diantaranya menciptakan konflik, perpecahan dan menghilangkan kerjasama diantara para pekerja karena diberikan dengan mekanisme yang jauh dari keadilan dan keseimbangan untuk itu perlu beberapa saran diantaranya:

1. Hendaknya insentif kinerja tidak hanya berdasarkan kekuasaan/posisi jabatan, perusahaan yang mengkaitkan insentif kinerja dengan kekuasaan (rangking jabatan) akan menciptakan permusuhan pada orang-orang yang tidak puas.
2. Insentif kinerja dalam implementasi diperusahaan hendaknya taat terhadap indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh perusahaan.Meskipun indikator pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan, operasional maupun administrasi telah ditetapkan, namun karena kurangnya kompetensi dalam mengoperasikan indikator tsb da nada unsur subyektivitas yang tinggi menyebabkan bias dalam pembagian insentif.
3. Keterlibatan individu dalam semua aspek pekerjaan harus dimasukkan dalam KPI, seperti keterlibatan dalam pekerjaan tim, individu, unit bisnis maupun organisasi agar dapat menciptakan insentif yang adil, akuntabel dan inovatif.

4.2 Interpretasi Hasil dan Evaluasi

4.2.1 Sistem Remunerasi Pada BUMN di Indonesia

Sistem remunerasi BUMN Indonesia sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No.PER-04/MBU/2014 sebagai pengganti kebijakan Peraturan BUMN No. PER-10/MBU/2010 dan Peraturan menteri BUMN No. PER-04/MBU/2013 tentang perubahan pedoman penetapan penghasilan bagi

Direksi, dewan komisaris dan Pengawas. Komponennya meliputi gaji, fasilitas, tunjangan (bersifat tetap) dan tantim/Insentif kinerja(bersifat variabel).Pada dasarnya dalam PER-04/MBU/2014. Pedoman renumerasi tersebut bahwa reumerasi eksekutif BUMN terdiri 1).penghasilan yang bersifat tetap yaitu gaji/honorarium, tunjangan, fasilitas yang diberikan dengan memperhatikan faktor pendapatan,aktiva, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan, yang bersangkutan, tingkat inflasi dan faktor-faktor lain yang relevan, serta tidak boleh bertentangan dengan peraturanperundang-undangan.2) penghasilan bersifat variabel yaitu tantiem/insentif kinerja diberikan dengan mempertimbangkan pencapaian target, tingkat kesehatan,dan kemampuankeuangan, serta factor-faktor lain yang relevan (*merit system*).

Secara konseptual, pemberian renumerasi(kompensasi) harus mempertimbangkan 3P, *Pay for Position, Pay for Person dan Pay for Performance*.Berdasarkan konsep tersebut menjelaskan bahwa adanya keseimbangan renumerasi dengan tanggung jawab jabatan, kemampuan individu dan kinerja individu. *Pay for Position* menunjukkan bahwa renumerasi harus seimbang dengan tanggung jawab yang diamanatkan dalam posisi jabatan, *Pay for Person* menunjukkan bahwa renumerasi harus seimbang dengan atribut yang dibawa oleh pemangku jabatan yang terdiri dari tingkat pendidikan, keterampilan dan atribut lain yang dipersyaratkan untuk memangku jabatan. *Pay for Performance* menitikberatkan pada keseimbangan antara renumerasi dengan pencapaian target kinerja individu.

Berdasarkan PER-04/MBU/2014 menjelaskan bahwa gaji /honorarium direktur utama BUMN ditetapkan dengan menggunakan pedoman internal yang ditetapkan oleh menteri dengan mempertimbangkan faktor skala usaha, faktor kompleksitas usaha, tingkat inflasi, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan dan faktor-faktor lain yang relevan dan tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Gaji direktur utama ditetapkan dengan pedoman internal menteri, dengan komponen jabatan ditentukan Direktur utama, anggota direksi, komisaris utama/dewan pengawas ditetapkan sebesar 100 : 90 : 45. Sedangkan anggota dewan komisaris ditetapkan sebesar 90 % dari honorarium komisaris utama. Penyesuaian gaji untuk perhitungan gaji direksi setiap tahunnya ditetapkan sebesar 0% sampai dengan 50% dari inflasi tanhu sebelumnya.

Hal yang perlu dicermati dari PER-04/MBU/2014 tentang faktor pembentuk gaji tidak dijelaskan secara detil komponen gaji atau honorarium yang diberikan kepada direktur utama maupun komisaris utama. Tampaknya setiap BUMN harus menetapkan secara internal komponen gaji atau honorarium yang diberikan kepada eksekutif mereka. Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pekerja tetap dan memiliki jaminan pasti atas usaha yang disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan. Gaji diberikan untuk penghargaan (imbalan) yang adil dan layak. Jika didalam kebijakan menteri BUMN hanya memberikan komponen atau formula pembentuk gaji berdasarkan tingkat inflasi dan faktor jabatan, akan menimbulkan permasalahan karena didalam gaji meliputi tingkat, struktur,penentuan gaji individual,metode penentuan gaji balas jasa tidak langsung, gaji pegawai lepas dan pengawasan gaji. Kebijakan gaji harus ada kejelasan dalam perhitungan dan sosialisasi kepada pekerja. Hal ini sependapat dengan Amstrong (1996) bahwa terkait dengan kebijakan imbalan, organisasi harus mengkomunikasikan kepada pegawai dan transparan. Faktor penentuan gaji mempertimbangkan gaji dasar sebagai dasar menentukan atribut individu yang memenuhi kriteria sebagai eksekutif seperti, atribut pendidikan, keahlian, keterampilan, pengetahuan dan atribut lain. Gaji dasar hendaknya disesuaikan dengan penyesuaian industri.

4.2.2 Sistem Insentif Kinerja di BUMN Indonesia

Insentif merupakan balas jasa yang diberikan tidak tetap bergantung pencapaian prestasi kerja pegawai/manajer. Tujuan pemberian insentif kinerja adalah untuk: 1) memberikan rangsangan agar pekerja bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi, 2) mempertahankan pekerja berprestasi agar tetap berada diorganisasi perusahaan dan menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan kerja, serta 4) meningkatkan status sosial dan prestise pekerja. Chow et al (1996) mengungkapkan bahwa sistem insentif digunakan oleh organisasi untuk menjamin kesesuaian perilaku pekerja dengan tujuan organisasi yang secara khusus dapat meningkatkan produktivitas pekerja dan pada umumnya meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam kebijakan renumerasi BUMN di Indonesia berdasarkan PER-04/MBU/2014, insentif kinerja (tantien) merupakan bagian dari renumerasi. Insentif kinerja (Tantien) diberikan kepada eksekutif BUMN berdasarkan penetapan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)/ Menteri dan disyahkan dalam laporan tahunan perusahaan dengan memperhatikan : a) Memiliki nilai realisasi tingkat kesehatan minimal 70 dan b) target nilai kesehatan dalam rencana kerja Anggaran perusahaan tercapai, meskipun nilainya dibawah 70.

Perhitungan insentif Kinerja eksekutif BUMN menggunakan pedoman internal yang ditetapkan oleh menteri dengan ketentuan sebagai berikut: a) Penetapan insentif kinerja (tantien) mempertimbangkan: *Earning After Taxes* (EAT), capaian KPI, BUMN yang melakukan investasi jangka panjang secara agresif, BUMN yang melakukan penugasan pemerintah, dan faktor lain yang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. B) Penetapan insentif Kinerja mempertimbangkan peningkatan kinerja dan kemampuan keuangan perusahaan.

Berdasarkan kebijakan tersebut maka implementasi insentif kinerja di beberapa BUMN Indonesia dapat dibedakan berdasarkan jenis BUMN Perbankan, BUMN Non Jasa Keuangan Infrastruktur dan BUMN Non Jasa Keuangan non Infrastruktur. Pada BUMN perbankan, implementasi kebijakan insentif kinerja didasarkan pada: 1) aspek pengukuran kinerja ekonomi (*Balance score card*) dengan menggunakan *key performance indicator* (KPI) individu, KPI tim, KPI Unit bisnis dan KPI perusahaan yang dijabarkan dalam bentuk beberapa peraturan yang disesuaikan dengan skala usaha, tingkat *competitiveness*, tingkat kompleksitas, jenis industri. 2) efektivitas manajemen risiko yang disesuaikan dengan skala usaha, dan didukung oleh 3) *Performance Management system* (PMS) yang bertujuan untuk memonitor kinerja seluruh unit kerja di seluruh segmen bisnis Bank yang dalam pengembangan PMS telah disesuaikan dengan *Corporate Plan Bank* agar dasar insentif yang diberikan secara adil dan seimbang. Dengan sistem ini diharapkan kinerja dapat terukur dengan baik sehingga penerpaan insentif berdasarkan kinerja

Pada BUMN non Jasa keuangan yang dibedakan dalam BUMN infrastruktur dan BUMN non Infrastruktur (PTPNXII) (Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian kesehatan BUMN) sebagai dasar pemberian insentif kinerja yang ditinjau dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi dengan menggunakan ukuran kinerja *Key performance indicator* (KPI) meliputi perspektif keuangan, efektivitas produk dan proses, fokus pelanggan, fokus tenaga kerja, dan kepemimpinan. KPI individu diterapkan sejak tahun 2014, selanjutnya KPI untuk tim diterapkan sejak tahun 2015. Pada BUMN ini memberikan bobot tertinggi pada aspek keuangan sebesar 70% dan aspek operasional dan administrasi masing-masing 15%.

Dari kebijakan tersebut perlu dicermati beberapa hal diantaranya: 1) Hasil dari wawancara masih menimbulkan permasalahan, karena dari informan menyatakan bahwa insentif yang diterima dari perusahaan dimana mereka bekerja dasarnya tidak jelas bahkan diberikan atas dasar faktor jabatan. Pada saat laba perusahaan meningkat, maka para pekerja mendapatkan insentif. Sebaliknya jika laba perusahaan turun atau mengalami kerugian, maka akan dibagikan insentif meskipun kecil. Dasar pembagian insentif antar pekerja dengan pekerja lainnya dibagikan atas dasar jabatan. Semakin tinggi jabatan, maka insentif yang diterima semakin tinggi. Pola seperti ini menimbulkan ketidakpuasan bagi penerimanya. 2) Indikator kinerja yang digunakan sebagai pemberian insentif bersifat tidak jelas dan normatif sehingga sulit diukur, hal ini menyebabkan insentif yang dibagikan sering dianggap tidak adil karena tidak menggunakan indikator kinerja yang terukur. 3) Dalam praktiknya di BUMN insentif kinerja terdiri dari insentif kinerja individu, insentif kinerja tim dan insentif kinerja perusahaan, namun faktanya penerima insentif tidak memahami struktur insentif mereka disebabkan belum transparannya komponen pembentuk insentif atau perhitungan komponen insentif yang mereka tiada kejelasan faktor-faktor yang membentuknya seperti dalam insentif tim. 3) Insentif kinerja tim yang dalam prakteknya diukur berdasarkan KPI tim, faktanya dirancang berdasarkan skema insentif individu. Skema insentif individu yang dirancang dalam kebijakan tersebut memaknai bahwa pencapaian target kinerja tim yang diukur berdasarkan KPI tim, dalam praktiknya mempertimbangkan kontributor terbesar dari individu yang menyebabkan pencapaian atau peningkatan kinerja tim. Skema insentif individu merupakan insentif kinerja yang diukur berdasarkan hal-hal yang sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja (Dickinson dan Gillette 1993; Abernethy dan Lillis 1995). Penerapan skema sistem insentif individu yang diterapkan dalam pencapaian target kinerja tim seringkali mendorong timbulnya persaingan dan konflik antara anggota tim serta mengabaikan perilaku kerjasama dalam lingkungan tim. Jika pembagian insentif tim berdasarkan skema insentif kelompok, hal tersebut akan meningkatkan kerjasama, motivasi, dan usaha anggota tim dengan harapan setiap anggota harus memahami hakekat insentif tim mereka serta adanya kepercayaan para anggota untuk bekerja sama. Dengan kata lain, adanya komitmen untuk perilaku kooperasi tergantung pada informasi yang akurat, pengakuan, dan insentif sesuai (Diana dan Maslichah, 2015).

Dalam prakteknya sistem insentif kinerja dikelompokkan menjadi skema sistem insentif individu dan sistem insentif kelompok. Dickinson dan Gillette (1993); Abernethy dan Lillis (1995) menyatakan bahwa sistem insentif individu dirancang untuk menjadi sensitif terhadap faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi

tindakan individu sehingga mendorong kompetisi antar pekerja. Skema sistem insentif kelompok dirancang agar anggota tim menjadi sensitif terhadap faktor-faktor yang mendorong kerjasama, motivasi dan usaha anggota tim. Dawes (1980) mengatakan bahwa individu termotivasi untuk bekerja sama disebabkan mereka perlu mempertimbangkan dan memahami insentif mereka serta anggota tim harus memiliki beberapa alasan untuk percaya bahwa anggota tim lainnya juga akan bekerja sama.

Faktor- faktor yang mempengaruhi insentif berbasis kinerja meliputi : 1) Pencapaian target kinerja yang diukur dari indikator kinerja keuangan seperti EAT atau capaian KPI lainnya 2) Posisi jabatan individu yang bekerja dalam organisasi, 3) Keterlibatan anggota organisasi dalam setiap kegiatan atau proyek, baik keterlibatan dalam interdepartemental tim maupun intradepartemental tim, 3)

4.3 Alternatif Solusi dalam Kebijakan Renumerasi dan Insentif BUMN Indonesia

4.3.1 Alternatif Solusi dalam Kebijakan Renumerasi BUMN Indonesia

Pada keputusan Menteri BUMN No.PER-04/MBU/2014 mengenai kebijakan renumerasi eksekutif di BUMN, diperoleh ketentuan bahwa gaji direktur ditetapkan berdasarkan pedoman internal menteri dengan hanya mempertimbangan faktor jabatan dan faktor inflasi jika dirumuskan sebagai berikut:

Gaji= Gaji dasar x Faktor Penyesuaian Inflasi x Faktor jabatan

Gaji merupakan komponen renumerasi atau kompensasi yang berkaitan dengan analisis gaji eksekutif atau pekerja dibayar secara sistematis atas usah yang disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan dengan tujuan memberikan penghargaan yang adil dan layak . Untuk mencapai tujuan tersebut terdapat sejumlah masalah yang muncul meliputi tingkat, struktur, penentuan gaji individual, metode penentuan gaji individual dan lain-lain. Berdasarkan ketentuan yang ditetapkan dalam kebijakan renumerasi tersebut penentuan gaji eksekutif BUMN hanya memasukkan faktor penyesuaian inflasi dan faktor jabatan. Padahal BUMN di Indonesia bergerak pada industri, tingkat kompleksitas, tingkat persaingan dan cakupan yang berbeda-beda. Faktor industri tidak dimasukkan dalam membentuk komponen gaji. Jika hal tersebut tidak dimasukkan dalam komponen pembentuk gaji maka akan menimbulkan ketidakadilan disebabkan masing masing industry BUMN menetapkan sendiri tanpa ada kendali dari pemerintah. Untuk itu perlu dengan jelas dan transparan untuk memasukkan faktor penyesuaian industri dalam komponen gaji eksekutif BUMN. Faktor penyesuaian industri akan menunjukkan: 1) perbedaan tingkat kompleksitas pengelolaan dan tingkat persaingan perusahaan pada industri yang berbeda-beda, 2) Peningkatana capaian kinerja perusahaan terhadap industri sejenis, atau dengan capaian pada tahun sebelumnya pada perusahaan yang sama, 3) peningkatan penghasilan pada perusahaan sejenis atau memiliki tingkat kompleksitas setara, 4) peningkatan tantangan atau penugasan spesifik yang diberikan kepada eksekutif pada perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu perlu diajukan alternatif sebagai pilihan yang solutif dengan mengajukan formula rumus sebagai berikut:

Gaji/honorium = Gaji dasar x Faktor Penyesuaian Industri x Faktor Penyesuaian Inflasi x Faktor jabatan

Berdasarkan formula yang diajukan tersebut maka gaji dasar direktur utama yang menunjukkan nilai dasar gaji sebagai atribut individu yang memenuhi sebagai eksekutif BUMN berupa tingkat pendidikan, keahlian, keterampilan, pengetahuan dan atribut lain sebagai patokan hendaknya ditentukan oleh secara internal dengan persetujuan menteri dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat kelangkaan kompetensi eksekutif. Faktor Penyesuaian industri diberikan dengan ketentuan: premi maksimal 400%, ditetapkan dalam RUPS (rapat umum pemegang saham)/menteri atas usulan direksi dengan pertimbangan: Benchmarking terhadap industri dengan *best practice* sesuai dengan tingkat *competitiveness* dan kelangkaan sumberdaya manusia. Adapun dengan faktor penyesuaian industri akan menginterpretasikan bahwa a). Pada perusahaan dengan ukuran yang sama, tingkat kesulitan yang berbeda baik dalam satu industri atau tidak, b) Perbedaan tingkat kesulitan disebabkan perbedaan tanggung jawab eksekutif karena penugasan atau peningkatan kinerja perusahaan.

Faktor penyesuaian inflasi dimasukkan dalam komponen gaji eksekutif BUMN dengan tujuan agar nilai riil rupiah dari renumerasi yang diterima tidak tergerus oleh inflasi. Adapun faktor penyesuaian inflasi ditetapkan sebesar $1 + (\text{inflasi tahun sebelumnya}/2)$. Faktor jabatan dimasukkan sebagai penentu gaji dari eksekutif BUMN dengan ketentuan untuk direksi utama bobot 100, anggota direksi memiliki bobot 90 % dari gaji direktur utama.. Sedangkan untuk honorarium komisaris utama atau dewan pengawas memiliki bobot 45 % dari direktur utama dan

honorarium komisaris utama atau ketua dewan memiliki bobot 90% dari Honorarium komisaris utama atau ketua dewan pengawas. Dalam ketentuan ini terbatas hanya mengatur gaji yang dipengaruhi oleh jabatan top eksekutif BUMN, sedangkan untuk setiap posisi jabatan harusnya diatur dengan memasukkan indikator job grading atau job value seperti kompetensi yang dipersyaratkan, tingkat resiko kerja dan besarnya tanggung jawab.

4.3.2 Alternatif solusi untuk kebijakan insentif BUMN Indonesia

Peraturan Menteri BUMN NO. PER-04/MBU/2014 tentang pedoman penghasilan bagi anggota direksi, dewan komisaris dan dewan pengawas yang menyatakan bahwa komponen penghasilan eksekutif BUMN terdiri dari gaji, tunjangan, fasilitas yang bersifat tetap sedangkan tantiem atau insentif kinerja yang bersifat variabel. Tantiem atau insentif kinerja diberikan atas dasar penetapan RUPS/menteri dalam pengesahan laporan tahunan dengan ketentuan realisasi tingkat kesehatan minimal 70 dan pencapaian target tingkat kesehatan dalam Rencana keuangan anggaran Perusahaan walaupun dibawah bobot 70. Pemberian insentif kinerja didasarkan *Earning After sales* (laba setelah pajak) maupun pencapaian KPI.

Insentif merupakan imbalan yang diberikan atas pencapaian atau peningkatan prestasi yang dicapai eksekutif atau pekerja dengan tujuan:1) memberikan rangsangan agar bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi tinggi,2)mempertahankan pegawai yang berprestasi tetap berada di organisasi ata perusahaan dan, 3) menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja serta,4) meningkatkan status sosial dan prestise pegawai(Nasution, 1994).

Berdasarkan observasi, ketentuan kebijakan dan hasil wawancara dengan informan maka dalam kebijakan insentif kinerja pada perusahaan BUMN di Indonesia maka dapat disimpulkan variabel-variabel pembentuk insentif kinerja meliputi :

1. Faktor jabatan (kompetensi dan kompleksitas pekerjaan).

Pada saat penentuan faktor jabatan sebagai variabel yang mempengaruhi insentif kinerja maka peneliti menawarkan program evaluasi jabatan dengan penggunaan sistem grading untuk mengelompokkan jabatan /posisi manajer berdasarkan tingkat kompleksitas, tanggung jawab, sifat pekerjaan dan kompetensi individu serta atribut lainnya yang melekat sehingga layak memegang jabatan tersebut.Berdasarkan sistem grading, maka pekerja diberi kesempatan memilih jabatan yang paling sesuai dengan minat dan kompetensinya melalui proses assessment yang adil. Tujuan akhir sistem ini adalah menempatkan pekerja sesuai dengan kompetensinya (*man to job fit*). Proses reposisi ini sangat penting dan krusial mengingat jabatan-jabatan yang sebelumnya berada pada suatu golongan tertentu, dapat menghasilkan nilai jabatan yang berbeda setelah dilakukan evaluasi jabatan. Hal ini akan mengurangi keluhan pekerja

2. pencapaian KPI dan tingkat kesehatan BUMN berdasarkan pencapaian aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.Aspek keuangan diukur berdasarkan pencapaian return on investmen (ROI), return on equity (ROE), Rasio kas, rasio lancar, collection periods,perputaran persediaan, perputaran total asset,rasio modal sendiri terhadap total asset.Aspek administrasi meliputi laporan perhitungan tahunan, rancangan RKAP, laporan periodik,kinerja PUKK. Aspek operasional meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi.

3. Penilaian aspek *Good Corporate Governance*

4. Tingkat keterlibatan dalam pekerjaan tim

Tingkat keterlibatan pekerja dalam tim selama ini memberikan kontribusi yang sangat besar dalam mencapai target kinerja perusahaan, namun implementasinya dalam pemberian insentif sering diabaikan sebagai tolak ukur. Tingkat keterlibatan dalam tim akan diukur berdasarkan proporsi waktu yang dicurahkan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang melibatkan tim dari dalam departemen/divisi (intradepartemental tim) dan tim interdepartemen. Intradepartemental tim biasanya melaksanakan pekerjaan yang sifatnya rutin, berulang-ulang dan sifat pekerjaan mudah. Interdepartemental tim dibentuk untuk melaksanakan tugas yang sifatnya sukar, bersifat strategis dan membutuhkan individu yang memiliki kompetensi yang sangat tinggi.Untuk itu variabel ini akan diberikan bobot lebih tinggi jika individu terlibat dalam interdepartemental tim dibanding intradepartemental tim. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti mengusulkan formula perhitungan insentif kinerja sebagai berikut:

$$\text{Poin penilaian pekerja} = \sum_{i=1}^n X_i$$

Dimana X_i adalah poin pekerja untuk variabel i , n adalah jumlah variabel
Total poin penilaian pekerja diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Total poin} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n X_{ij}$$

dimana X_{ij} adalah poin pekerja ke j untuk variabel i , m adalah jumlah karyawan dan n adalah jumlah variabel

Atas dasar formula tersebut maka akan dibuat simulasi contoh penerapan perhitungan insentif kinerja yang diberikan kepada manajer “x”. Adapaun sebelum dilakukan perhitungan insentif kinerja, terlebih dahulu dibuat pembobotan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi insentif kinerja sebagaimana dijelaskan dibawah ini :

Tabel 1. Daftar jabatan ternilai /corporate title

No	Corporate title	Jumlah (orang)
1.	Eksekutif Director	54
2.	Senior Director	198
3.	Directur	198
4.	Manajer senior	738
5.	Manajer	1934
6.	Asisten Manajer	4331
7.	Officer	11837
8.	Non officer	74290

Tabel 2. Grading Berdasarkan man to job fit perusahaan BUMN

Sistem Grading dalam man to job fit				
Band	Grade	Corporate Title	Poin	Keterangan
E	15	Eksekutif Director	40	- Jabatan kepemimpinan - Tugas dan pengambilan keputusan bersifat kebijakan
	14	Senior Director	35	
	13		30	
D	12	Directur	27	- Jabatan Manajerial dan Konseptual - Tugas dan keputusan bersifat kebijakan
	11	Manajer senior	25	
	10	Manajer Senior	25	
C	9	Manajer	20	- Jabatan Manajerial dan Konseptual - Tugas dan keputusan bersifat rutin
	8	Manajer	20	
	7	Asisten Manajer	15	
B	6	Officer	12	- Jabatan –jabatan yang tugas dan pengambik keputusannya - Bersifat prosedural
	5	Officer	12	
	4	Officer	12	
A	3	Non Officer	5	- Jabatan –jabatan yang tugas dan pengambik keputusannya - Sederhana dan repetitif
	2	Non Officer	5	
	1	Non Officer	5	

Tabel 2. Aspek keuangan , administrasi dan produktivitas

No	Aspek yang dinilai	Bobot	Poin	Kategori
1	Aspek keuangan			
	ROI	20		
	ROE	15		
	Rasio Kas	5		
2	Aspek Operasional			
	Tingkat produktivitas	5	100	Baik sekali
			80	Baik
			50	Cukup
			20	Kurang
	Kualitas produktivitas	5	100	Baik sekali
			80	Baik
			50	Cukup
			20	Kurang
	Ketepatan waktu produksi	5	100	Baik sekali
			80	Baik
			50	Cukup
			20	Kurang
3.	Aspek administrasi			
	Jangka waktu laporan audit diterima	3	3	Sampai akhir bulan ke 4 sejak perhitungan tahun buku perhitungan tahunan ditutup
			2	Sampai akhir bulan ke 5 sejak perhitungan tahun buku perhitungan tahunan ditutup
			0	Lebih dari akhir bulan ke 5 sejak perhitungan tahun buku perhitungan tahunan ditutup
	Penyampaian rancangan RKAP	3	3	2 bulan atau lebih cepat
			0	Kurang dari 2 bulan
	Waktu penyampaian laporan periodik	3	3	Lebih kecil atau sama dengan 0 hari
			2	$0 < x \leq 30$ hari
			1	$0 < x \leq 60$ hari
			0	> 60 hari

Tabel 3. Keterlibatan tim

No	Keterlibatan tim	Kategori	
1	Proporsi waktu dicurahkan intradepartemen tim	81-100 %	10
		61 -80 %	8
		40-60 %	6
		21-40 %	4
		0 – 20 %	2
2	Proporsi waktu dicurahkan interdepartemen tim	81-100 %	50
		61 -80 %	40
		40-60 %	30
		21-40 %	40
		0 – 20 %	10

Contoh format penilaian kinerja yang diusulkan

No	Aspek dimensi kinerja	Bobot x nilai	Skor
1.	Manajer grade C9	20 x 100%	20
2.	Aspek keuangan		
	ROI	5 x 100%	5
	ROE	5 x 80 %	4
	Rasio Kas	5 x 100 %	5
3	Aspek produktivitas		
	Tingkat produktivitas	5x 80 %	4
	Kualitas produk	5 x 80 %	4
	Ketepatan waktu	5 x 100%	5
4	Aspek administratif		
	Penyampaian rancangan RKAP	3	3
5	Keterlibatan intradepartemental tim	4	4
6	Keterlibatan	50	50

	interdepartemental tim	
	Skor total penilaian Manajer C9 A	104

Total skor penilaian untuk seluruh pekerja (93.580 orang) adalah 5.846.416 poin, Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Kemudian untuk aspek kinerja dilihat dari rincian aspek keuangan, aspek produktivitas dan aspek administrasi. Selanjutnya untuk setiap kegiatan dibedakan lagi menjadi keterlibatan dalam tim. dibawah ini diberikan contoh format penilaian kinerja yang diusulkan. Dari table perhitungan tersebut dapat diketahui nilai kinerja manajer A sebesar 104 poin dengan nilai standar sebesar 62, 4 poin (dihitung dari total skor penilaian seluruh pekerja/ jumlah total pekerja = 5.846.415 poin / 93.580 pekerja = 62,4 poin). Maka kenaikan prestasi pekerja dapat dihitung dari:

$$\begin{aligned}\text{Kenaikan prestasi} &= \frac{\text{Nilai poin kinerja pekerja-nilai standar pekerja}}{\text{Nilai standar kinerja}} \times 100\% = \frac{104-62,4}{62,4} \times 100\% \\ &= 66,55 \%\end{aligned}$$

Total kenaikan prestasi pekerja dihitung berdasarkan akumulasi jumlah kenaikan tiap pekerja. Hasil perhitungan dari 93.580 pekerja menunjukkan jumlah kenaikan prestasi sebesar 4.921.276,3 % , sehingga jika insentif yang dibagikan oleh perusahaan sebesar Rp. 900 milyar maka manajer A akan mendapatkan insentif sebesar 66.55% dibagi 4.921.276,3 % dikalikan Rp. 900 milyar rupiah = Rp. 12.281.068,-(enam juta empat ratus dua ribu seratus lima puluh satu rupiah.

Sistem baru juga berorientasi terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan maupun manajer secara proporsional dan fokus. Untuk penilaian diberikan langsung terhadap rincian tugas yang diidentifikasi sebagai tanggung jawab jabatan tersebut sesuai dengan bobotnya yang akurat. Tentunya hal ini menyempurnakan obyektivitas penilaian dari sistem yang sudah ada saat ini. Dengan kondisi diatas, diharapkan sistem penilaian kinerja karyawan maupun manajer ini dapat membangun suasana kerja yang kondusif bagi produktivitas yang tinggi, karena nilai kinerja dari sistem ini akan dipakai sebagai dasar pembagian. Ini berarti, insentif yang diberikan mencerminkan kinerja dari karyawan maupun manajer yang bersangkutan

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pengambilan data dalam metodologi wawancara secara mendalam yang dilaksanakan dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan remunerasi eksekutif BUMN sebagaimana termaktub dalam PER 04/MBU/2014 merupakan pedoman penghasilan bagi eksekutif BUMN di Indonesia kurang transparan, adil dan komprehensif sebagai acuan untuk memberikan gaji, tunjangan, fasilitas dan insentif kinerja di BUMN. Gaji, tunjangan dan fasilitas merupakan remunerasi yang bersifat tetap. Remunerasi yang tergolong variabel adalah insentif kinerja. Kebijakan remunerasi ini diukur berdasarkan skala usaha (pendapatan dan aktiva perusahaan), kompleksitas usaha, peer group, tingkat inflasi, kondisi perusahaan dan kemampuan keuangan.
2. PER-04/MBU/2014 menjelaskan bahwa gaji /honorarium direktur utama BUMN ditetapkan dengan menggunakan pedoman internal yang ditetapkan oleh menteri dengan mempertimbangkan faktor skala usaha, faktor kompleksitas usaha, tingkat inflasi, kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan dan faktor-faktor lain yang relevan dan tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Gaji direktur utama ditetapkan dengan pedoman internal menteri, dengan komponen jabatan ditentukan Direktur utama, anggota direksi, komisaris utama/dewan pengawas ditetapkan sebesar 100 : 90 : 45. Sedangkan anggota dewan komisaris ditetapkan sebesar 90 % dari honorarium komisaris utama.
3. Insentif kinerja(tantiem) merupakan bagian dari remunerasi. Insentif kinerja (Tantiem) diberikan kepada eksekutif BUMN berdasarkan penetapan Rapat Umum Pemegang Saham(RUPS)/ Menteri dan disahkan dalam laporan tahunan perusahaan dengan memperhatikan : a) Memiliki nilai realisasi tingkat kesehatan minimal 70 dan b) target nilai kesehatan dalam rencana kerja Anggaran perusahaan tercapai, meskipun nilainya dibawah 70. Perhitungan insentif Kinerja eksekutif BUMN menggunakan pedoman internal yang ditetapkan oleh menteri dengan ketentuan sebagai berikut: a) Penetapan insentif kinerja(tantiem) mempertimbangkan: Earning After Taxes(EAT), capaian KPI, BUMN yang melakukan investasi jangka panjang secara agresif, BUMN yang melakukan penugasan pemerintah, dan faktor lain yang dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. B) Penetapan insentif Kinerja mempertimbangkan peningkatan kinerja dan kemampuan keuangan perusahaan.
4. Dalam implementasinya kebijakan insentif berdasarkan Peraturan Menteri BUMN No. PER-04/MBU/2014 menyisahkan beberapa permasalahan diantaranya: a)Seringkali insentif diberikan atas dasar faktor jabatan yang

menimbulkan ketidakpuasan bagi yang memiliki kinerja tinggi, b). Dalam implementasinya Indikator kinerja yang digunakan sebagai pemberian insentif bersifat tidak jelas dan normatif sehingga sulit diukur, hal ini menyebabkan insentif yang dibagikan sering dianggap tidak adil karena tidak menggunakan indikator kinerja yang terukur, c). Dalam implementasinya di BUMN, insentif kinerja terdiri dari insentif kinerja individu, insentif kinerja tim dan insentif kinerja perusahaan, namun pembagian insentif cenderung berbentuk insentif tunggal (total) tanpa kejelasan kontribusi pekerja atas pencapaian kinerja individu, tim atau perusahaan. Hal ini disebabkan faktor pembentuk insentif tim seringkali tidak dimasukkan sebagai variabel pembobot insentif kinerja walaupun rata-rata pekerjaan di perusahaan BUMN hampir 80 % mengandalkan pekerjaan tim.

5. Simulasi perhitungan formula insentif yang ditawarkan peneliti sebagai model pembagian insentif memberikan dasar yang transparansi dengan tingkat perbedaan insentif yang tidak terlalu besar antara penerima insentif yang terendah dan tertinggi. Dengan menggunakan model ini diharapkan distribusi insentif dapat memacu etos kerja, keadilan dan kepuasan individu organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan tersebut maka terdapat beberapa hal yang harus segera dibenahi dalam implementasi kebijakan remunerasi dan insentif tersebut diantaranya :

1. Menyusun formula perhitungan gaji , tunjangan dan fasilitas yang relevan dan adil dengan mempertimbangkan faktor industri dan skala usaha berupa aktiva.
2. Memasukkan unsur rentang kendali dalam perhitungan gaji.
3. Menyusun formula perhitungan insentif kinerja yang adaptif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti, grading jabatan, kompleksitas pekerjaan, tingkat kesehatan, KPI, keterlibatan dalam tim dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., and A. M. Lillis. 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society* 20 (4): 241–258.
- Amstrong, Michael, Duncan Brown & Peter Reiley, 2011, *Increasing The Effectiveness of Reward Management; An Evidence based Approach*, *Employee Relations*, Vol. 33 No. 2 pp.106-120
- Amstrong, Michael, 1996, *A Handbook of Personal Management Practice* (London Kogan Page Limited, 1996) hal. 94
- Bamber, E., dan Bylinski, J. H., 1982. The Audit Team and The Audit Review Process: an Organizational Approach. *Journal of Accounting Literature*, 1, pp. 35-58.
- Bogdan, R.C & S.K. Biklen, 2003, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (New York ; Pearson Education Group) pp 110-120
- Chenhall, R. H. 2008. Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society* 33: 517–550.
- Chow, C. W., Y. Kato, and K. Merchant. 1996. The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: A Japan vs. U.S. comparison. *Accounting, Organizations and Society* 21 (2/3): 175–192.
- Chow, C. W., T. M. Lindquist, and A. Wu. 2001. National culture and the implementation of high-stretch performance standards: An exploratory study. *Behavioral Research in Accounting* 13: 85–109.
- Cohen, S. G. 1993, *New Approaches to Team and Teamwork*. in J. R. Galbraith dan E.E. Lawler, *Organizing for the future*, pp.194-226, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dawes, R. M. 1980. Social dilemmas. *Annual Review of Psychology* 31: 169–193.
- DeMatteo, J., L. Eby, and E. Sundstrom. 1998. Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior* 20: 140–183.
- Denison, D. R., S. L. Hart, and J. A. Kahn. 1996. From chimneys to multidisciplinary teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal* 39 (4): 1005–1023.
- Diana, Nur, 2008, *Analisis Hubungan Kompleksitas Organisasi, Keterlibatan tim, Diversitas Ukuran Kinerja, besar Kompensasi, partisipasi terhadap Kinerja Tim*, *Media Ilmiah Indonusa*, Vol. 13, No.2 Nopember
- Dickinson, A., and K. Gillette. 1993. A comparison of the effects of individual monetary incentive systems on productivity: Piece rate pay versus base pay plus incentives. *Journal of Organizational Behavior Management* 14: 3–82.

- Driskell, J., R. Hogan, and E. Salas. 1987. Personality and group performance. In *Group Processes and Intergroup Relations*, edited by Hendrick, C., 91–112. Newbury Park, CA: Sage.
- Drucker, P. F., 1988, *The Coming of The New organization*, Harvard Business Review, 66, pp. 45-53.
- Eby, L., and G. Dobbins. 1997. Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior* 18: 275–295.
- Feltham, G. dan Xie, J., 1994, Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-task Principal/Agent Relation. *The Accounting Review*, 69, pp. 429-453.
- Finkelstein, S., and D. C. Hambrick. 1996. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul/Minneapolis, MN: West.
- Firmansyah, 2012, BUMN dan Daya saing Nasional, Sabtu, 13 Oktober 2012 - 12:34 WIB, <http://www.setkab.go.id/artikel-6036-bumn-dan-daya-saing-nasional.html>
- Galbraith, J. R. dan Lawler, E. E.(eds), 1993, *Organizing for the future*, San Fransisco, CA: Josey-Bass.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M, Donnelly, J. H, 1997, *Organizations, Behaviour, Structure , Process*, Irwin a Times Mirror Education Group Inc Company.
- Gil,David Naranjo, Gloria Cuevas Rodrigues, Alvaro Lopez Cabrales & Jose M. Sanches, 2012, The Effect of Incentive System and Cognitive Orientation on teams' Performance, *Behavioral Reserch in Accounting*, Vol.24 No. 2, pp. 177-191
- Gladstein, D. L., 1984, Group in Context: a Model of Task Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 499-517.
- Gultom, Miranda S, 1995 , *Usahawan* No. 10 Than XXIV Oktober 2005
- Ijiri, Y, 1975, *Theory of accounting measurement* (American Accounting Association studies in accounting research no. 10), Sarasota, FL: American Accounting Association
- Ilies, R., D. T. Wagner, and F. P. Morgeson. 2007. Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 1140–1160
- Ismail, Z. dan Trotman, K. T., 1995, The Impact of The Review Process in Hypothesis Generation Task, *Accounting , Organizations and Society*, 20, pp. 345-357.
- Kalber, L.P dan T.J Fogarty .1995. Professionalism and Its Consequences : aStudy of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. Vol.14 No.1, Hal 64-84
- Kaplan, R. S, dan Norton, D. P., 1992, The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, pp. 71-79.
- Katzenbach, J. R., and D. K. Smith. 1994. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York, NY: Harper Business.
- Kementrian BUMN Republik Indonesia, 2002. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Miliki Negara No.KEP-100 /MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, 4 Juni 2002
- Kementrian BUMN Republik Indonesia, 2010, Peraturan Menteri Badan Usaha Miliki Negara No.PER- 07/MBU/2010 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi,dewan Komisaris dan dewan Pengawas Badan usaha Milik Negara,27 Desember 2010
- Kementrian BUMN Republik Indonesia, 2014, Peraturan Menteri Badan Usaha Miliki Negara No.PER- 04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi,dewan Komisaris dan dewan Pengawas Badan usaha Milik Negara, 10 Maret 2014
- Kementrian BUMN Republik Indonesia, 2014, Peraturan Menteri Badan Usaha Miliki Negara No.PER- 10/MBU/2014 tentang Indikator penilaian Tingkat Kesehatan badan usaha Milik Negara Jasa keuangan Bidang usaha Perasuransian dan Jasa Penjaminan, 25 Juli 2014.
- Kementrian BUMN Republik Indonesia, 2
- Lawler, E. E., 1971, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, Mc Graw- Hill, New York, USA.
- Lawler, E., E.,1986, High Involvement Mangement Participative Startegies for Improving Organization Performance in Scott, T. W. dan Tiessen, P., 1999, *Managerial Team and Performance Measurement*, *Accounting, Organizations and Society*, 24, pp. 263-285
- Lawler, E. E, 1993, Creating the Hight-Involvement Organization in J. R. Galbraith dan E. E. Lawler (Eds), *Organizing for The Future*, pp. 172-193, San Francisco, CA: Josey-Bass
- Ledford, G. E., 1993, Employee Involvement: Lessons and Predictions, in J. R. Galbraith & E. E. Lawler, *Organizing for the future*, pp. 43-64, san Francisco, CA: Josey-Bass.

- Mohrman, S. A., 1993, Integrating Roles and Structure in the Lateral organization, in J. R. Galbraith dan E. E. Lawler Organizing for the future, pp. 109-141, San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Mohrman, S. A., S. G. Cohen, and A. M. Mohrman, Jr. 1995. Designing Team-Based Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moleong, L. 1997. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi dan Setyawan, Johny., 2000, Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen, Aditya Media-Yogyakarta.
- Nanni, A., J. Dixon, J. R. dan Vollmann, T. E., 1990, Strategic Control and Performance Measurement, Journal of Cost Management, 4, pp. 33-42.
- Nasution, M., 1994, Manajemen Personalia, Jakarta, penerbit Djambatan hal.160
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2015, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Dalam pemberian Renumerasi bagi Bank Umum, 23 Desember 2015
- Parker, R. S., D. L. Haytko, and C. M. Hermans. 2009. Individualism and collectivism: Reconsidering old assumptions. Journal of International Business Research 8 (1): 127–139.
- Perrow, C., 1972, Complex Organizations, Glenview, IL: Scot, Foresman and Co.
- Prasidhanto, Wiratmoko, 2012, Pedoman Penetapan Renumerasi Eksekutif BUMN: Masih Relevankah?, *Jurnal Riset dan informasi*, Edisi IV, November 2012, Kementrian BUMN, pp.26-35
- Prasidhanto, Wiratmoko, 2011, Faktor yang mempengaruhi rumusan Renumerasi Eksekutif Perusahaan: Studi empiris Perusahaan Terbuka yang terdaftar pada bursa Efek Indonesia Tahun 2010. *Jurnal riset Kementrian badan usaha Miliki Negara* edisi II, Jakarta: Kementrian badan usaha Milik Negara.
- Republik Indonesia, 2007, Undang-Undang republic Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas,
- Rosen, S., 1982, Authority, Control and Distribution of Earning in Scott, T. W. & Tiessen, P., 1999, Managerial Team and Performance Measurement, Accounting, Organizations and Society, 24, pp. 263-285.
- Stock, G. N., and M. V. Tatikonda. 2004. External technology integration in product and process development. International Journal of Operations & Production Management 24 (7): 642–665.
- Schmitt, D. R., 1981, Performance Under Cooperation and Competition, American Behavioral Scientist, 22, November, pp.649-679
- Scott, T. W. dan Tiessen, P., 1999, Managerial Team and Performance Measurement, Accounting, Organizations and Society, 24, pp. 263-285.
- Shaw, M. E., 1976, Group Dynamics: The Psychology Small Group Behaviour, New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J., 1967, Organisation in Action, New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C., and M. J. Gelfand. 1998. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. Journal of Personality and Social Psychology 74 (1): 118–128.
- Tyler, T. R., and S. L. Blader. 2000. Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Wagner, J. A. 1995. Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. Academy of Management Journal 38 (1): 152–172.
- Walker, J.W., 1992, Human Resources Strategy, in Kurnianingsih, Retno, 2000, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan penerapan teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, Simposium Nasional Akuntansi, unpublished
- Young, G., M. Charns, and S. Shortell. 2001. Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. Strategic Management Journal 22: 935–951.