

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Pengertian Program Insentif Finansial

Menurut **Dubun (1988)**, pengertian insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya suatu kegiatan dan memelihara kegiatan tersebut mengarah langsung kepada suatu tujuan yang lebih baik dari yang lain.

Menurut **Heijdrachman dan Husnan (1987)**, program insentif finansial adalah balas jasa dalam bentuk upah finansial yang bervariasi jumlahnya disebabkan karena prestasi pekerjaan yang berbeda.

Menurut **Liska dan Snell (1990)**, program insentif finansial adalah program perencanaan terstruktur dari balas jasa insentif ditujukan untuk operasional perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja, meningkatkan profitabilitas perusahaan, mengurangi pengulangan pekerjaan di lapangan, dan menciptakan lingkungan kerja dimana setiap karyawan merasa menjadi bagian dari pekerjaan yang dilaksanakan di lapangan.

2.2 Sasaran Program Insentif Finansial

Menurut **Guritno (2000)** program insentif finansial harus didesain dengan tujuan yang jelas. Perusahaan menggunakan program insentif finansial untuk memotivasi karyawan, membentuk budaya tertentu (misalkan; kerjasama, inovasi). Sasaran yang jelas dapat dipakai sebagai acuan dalam menetapkan program insentif finansial dalam suatu sistem maupun pada implementasinya. Sebagai suatu sistem yang bernilai strategik, program insentif finansial perlu dirancang dengan mengacu pada strategi usaha yang dipilih perusahaan. Contohnya, jika perusahaan yang telah

berpengalaman di bidang konstruksi cukup lama dan mengkonsentrasikan diri pada pengembangan teknologi konstruksi, perlu ditumbuhkan budaya inovasi dan *intrapreneurship*. Sasaran program insentif finansial dapat diarahkan untuk pembentukan budaya tersebut, sehingga implementasinya berupa pemberian insentif finansial pada karyawan yang berhasil mengaplikasikan teknologi konstruksi yang tepat.

2.3 Dasar Penetapan Program Insentif Finansial

Program insentif finansial dapat diberikan berdasarkan nilai pekerjaan yang dilakukan karyawan (*equal pay for equal job value*), kinerja mereka (*performance based pay*) ataupun tingkat keterampilan/kompetensinya (*skilled/competency based pay*). Perusahaan dapat memilih salah satu atau kombinasinya, sesuai dengan sasaran program insentif finansial dan sesuai dengan tujuan atau sasaran organisasi perusahaan tersebut. Misalkan jika perusahaan ingin memacu kinerja karyawan maka pemberian insentif finansial berdasarkan prestasi karyawan lebih tepat daripada berdasarkan nilai pekerjaan saja. Demikian pula peningkatan keterampilan karyawan yang menjadi sasaran, pemilihan *skilled based pay* akan lebih sesuai.

2.4 Program Insentif Finansial

Tujuan kebijaksanaan pemberian insentif finansial antara lain adalah:

Bagi perusahaan, antara lain :

- a. untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dari karyawan dalam aktivitas pekerjaannya dan penggunaan faktor-faktor produksi perusahaan
- b. meningkatkan profitabilitas perusahaan sendiri

Bagi karyawan, antara lain :

- a. meningkatkan jumlah pendapatan karyawan atas aktivitas yang telah dilakukan

- b. menimbulkan semangat dan gairah kerja bagi karyawan, karena standar prestasi diukur secara kuantitatif

Bentuk penerapan program insentif finansial pada perusahaan antara lain berupa:

1. insentif finansial didasarkan pada pengukuran secara kuantitatif terhadap kriteria-kriteria khusus yang sudah terspesifikasikan
2. insentif finansial berwujud bonus yang didasarkan pada kriteria subyektif (misalnya karena pekerjaan dilakukan dengan baik atau bekerja lebih dari biasanya)
3. insentif finansial berwujud pemberian uang ekstra yang dibayarkan bersamaan dengan gaji
4. insentif finansial berwujud pembagian keuntungan perusahaan pada karyawan

Kebijaksanaan perusahaan terhadap program insentif finansial dapat berupa :

1. pembagian insentif berupa bonus secara subyektif
2. insentif diberikan pada tingkat manajemen
3. insentif diberikan pada tingkat pekerja lapangan
4. insentif diberikan pada semua karyawan
5. insentif diberikan untuk meningkatkan keselamatan kerja, kualitas pekerjaan, pelatihan kerja, penjualan atau kinerja pekerjaan yang disubkontrakkan

Pada perusahaan yang telah menerapkan program insentif finansial maka penilaian terhadap keberhasilan pelaksanaan program tersebut didasarkan atas :

1. penilaian dengan ukuran kuantitatif seperti keuntungan atau standar produktivitas perusahaan
2. penilaian dengan analisis subyektif terhadap kinerja perusahaan

Pada perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan program insentif finansial ini, mereka senantiasa melakukan kontrol terhadap program ini dengan bermacam-macam cara antara lain :

1. menunjuk seorang konsultan untuk mengadakan studi penelitian insentif finansial pada perusahaan dan membuat rekomendasi bagi perusahaan
2. melakukan survei apakah perusahaan-perusahaan konstruksi lain juga telah melakukan hal serupa
3. mengikuti studi pelatihan motivasi pekerja konstruksi dan mengevaluasinya pada perusahaan untuk menentukan langkah-langkah yang mungkin diambil bagi pengembangan program insentif finansial ini
4. melakukan investigasi dan serangkaian penelitian dengan program insentif finansial

Namun ada beberapa alasan mengapa beberapa perusahaan konstruksi tidak menerapkan program insentif finansial, antara lain :

1. karena kurangnya pemahaman terhadap pengembangan program insentif finansial yang mengandung unsur keadilan, ukuran motivasi dan variasi bentuk insentif finansial
2. karena pengaruh luar yang menghambat berkembangnya program insentif finansial ini, misalnya : perusahaan yang terlalu kecil, atau sedikitnya order proyek yang dikerjakan
3. adanya opini negatif tentang nilai (value) dari program insentif finansial ini

2.5 Jenis-Jenis Program Insentif Finansial

Menurut Dessler (1996), program insentif finansial memiliki macam-macam jenis, sesuai dengan fungsi dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.5.1. Program Insentif Kerja Borongan

Program kerja borongan adalah jenis pembayaran insentif individu yang paling umum. Dalam program ini, karyawan dibayar dalam jumlah tertentu untuk tiap unit yang dihasilkan. Dengan program kerja borongan langsung, karyawan diberi jaminan

tarif pembayaran standar untuk tiap unit. Tarif bayaran standar itu didasarkan pada hasil standar dan tarif upah pokok.

2.5.2. Program Insentif Finansial Jam Standar

Program jam standar adalah jenis program insentif individu nomor dua paling umum. Pendekatan ini didasarkan pada penetapan waktu standar untuk tiap unit produksi. Tugas dipecah-pecah sesuai dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya, yang dapat ditentukan dengan catatan sejarah, studi gerak dan waktu, atau keduanya. Waktu yang normal untuk melaksanakan tiap tugas menjadi suatu standar.

2.5.3. Program Insentif Finansial Kelompok

Dalam program insentif finansial kelompok ini disusun berdasarkan dua pendekatan. Pertama, standar kerja bagi tiap anggota kelompok dan menggunakan ukuran produktivitas kerja yang dihasilkan oleh tiap anggota. Setiap anggota selanjutnya memperoleh nilai insentif atas dasar tiga formulasi berikut :

- a. semua anggota menerima insentif yang diperoleh anggota yang memiliki produktivitas tinggi dalam kelompok tersebut
- b. semua anggota menerima insentif sebesar yang diperoleh oleh anggota yang memiliki produktivitas paling rendah
- c. semua anggota menerima insentif dalam jumlah yang sama dengan rata-rata insentif yang diperoleh kelompok

Pendekatan kedua adalah menyusun standar produksi yang didasarkan atas keluaran akhir kelompok secara keseluruhan, dengan demikian semua anggota menerima jumlah insentif yang sama, yang didasarkan atas upah tiap unit yang ditetapkan bagi pekerjaan kelompok.

2.5.4. Program Insentif Finansial Jangka Pendek ; Bonus Tahunan

Pada umumnya perusahaan memiliki program bonus tahunan yang bertujuan untuk memotivasi prestasi para manajer dan eksekutif mereka dalam jangka pendek. Perusahaan berhak mengambil keputusan mengenai pegawai mana yang berhak mendapatkan bonus. Perusahaan dapat melakukan hal ini dengan sekedar mengidentifikasi jabatan-jabatan kunci secara subyektif dan memutuskan bahwa manajer yang menduduki jabatan itulah yang berhak atas bonus yang direncanakan. Pendekatan lain yang digunakan dalam menerapkan program insentif ini adalah dengan menggunakan jenjang gaji sebagai patokan, dengan asumsi bahwa nilai manajer bagi perusahaan tercermin dalam level jenjangnya.

Karena bonus biasanya terkait erat dengan laba perusahaan, maka besar proporsi laba yang seyogyanya dibayarkan sebagai bonus sehingga tidak ada aturan atau formula yang pasti.

2.5.5. Program Insentif Finansial Jangka Panjang

Insentif jangka panjang ditujukan untuk memotivasi dan memberi ganjaran kepada pimpinan dalam rangka pertumbuhan dan kemajuan perusahaan jangka panjang serta untuk memasukkan perspektif jangka panjang ke dalam keputusan-keputusan para eksekutif. Tujuan dari program insentif ini adalah mendorong para eksekutif untuk tetap bekerja dalam perusahaan dengan menyediakan kesempatan bagi mereka untuk mengakumulasi modal (seperti saham perusahaan) yang didasarkan atas keberhasilan perusahaan jangka panjang.

2.5.6. Program Insentif Upah Prestasi

Upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasar prestasi (*merit raise*) adalah peningkatan gaji yang diberikan kepada seorang karyawan berdasarkan pada kinerja

individualnya. Hal ini berbeda dari bonus karena menggambarkan kenaikan terus menerus sementara bonus hanya menggambarkan pembayaran satu kali.

Program insentif upah prestasi memiliki dua karakteristik dasar antara lain :

- a. peningkatan berdasar prestasi biasanya diberikan kepada karyawan pada satu waktu yang ditentukan dari tahun itu kedalam bentuk gaji pokok yang lebih tinggi
- b. kenaikan berdasar prestasi biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual, walaupun keseluruhan level laba perusahaan bisa mempengaruhi jumlah total yang tersedia untuk kenaikan berdasar prestasi.

2.5.7. Program Insentif Finansial Karyawan Profesional

Karyawan profesional adalah mereka yang pekerjaannya melakukan aplikasi dari pengetahuan yang mereka pelajari pada pemecahan masalah proyek serta memerlukan keahlian khusus. Keputusan upah karyawan profesional termasuk masalah yang unik, karena karyawan profesional diberi gaji yang baik dan sebagian dari mereka sudah termotivasi oleh keinginan untuk bekerja keras dan menerima pengakuan kerja dari rekan kerja. Akan tetapi ini tidak berarti bahwa para profesional tidak menginginkan insentif finansial. Namun bonus para profesional cenderung menggambarkan satu bagian yang relatif lebih kecil dari upah total mereka.

2.5.8. Program Insentif Finansial Pembagian Laba

Dalam program insentif pembagian laba (*profit sharing plan*) kebanyakan karyawan menerima bagian dari laba perusahaan. Riset tentang efektivitas dari program insentif tersebut adalah sederhana. Dalam satu survei kira-kira separuh perusahaan percaya bahwa insentif pembagian laba mereka sudah bermanfaat, namun manfaat itu tidak perlu dilihat dari segi peningkatan kinerja dan motivasi. Sebagai gantinya program insentif tersebut dapat meningkatkan rasa komitmen masing-masing karyawan,

partisipasi serta kemitraan mereka. Mereka juga bisa mengurangi tingkat keluar masuk karyawan dan mendorong penghematan.

2.5.9. Program Insentif Finansial Kepemilikan Saham Oleh Karyawan

Program ini sering disebut sebagai ESOP (*employee stock ownership plan*). Dasar program insentif kepemilikan saham karyawan yakni sebuah perusahaan mengkontribusikan saham dari persediaan saham perusahaan sendiri kepada orang kepercayaan. Orang kepercayaan tersebut memegang saham dalam rekening karyawan individual dan mendistribusikannya kepada karyawan. Orang kepercayaan tersebut mendistribusikan saham ini kepada karyawan yang mengundurkan diri atau pensiun.

2.5.10. Program Insentif Finansial Pembagian Perolehan

Program insentif pembagian perolehan (*gainsharing plans*) adalah suatu program insentif yang menggabungkan banyak atau semua karyawan dalam satu usaha bersama demi mencapai satu sasaran produktivitas perusahaan dan pembagian perolehan.

Langkah-langkah dalam program insentif pembagian perolehan, antara lain :

1. menetapkan sasaran rencana umum, hal ini dapat mencakup peningkatan produktivitas atau kerja tim
2. menetapkan ukuran kinerja khusus, hal ini biasanya mencakup ukuran produktivitas seperti tenaga kerja atau jam atau biaya per unit yang dihasilkan, pinjaman yang diproses per jam atau biaya total per karyawan purnawaktu
3. menetapkan satu metoda untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan karyawan di kalangan karyawan sendiri
4. membuat ukuran dalam arti pembayaran insentif untuk menarik perhatian peserta dan memotivasi mereka

5. memilih bentuk pembayaran, yang biasanya tunai namun kadang-kadang dipilih saham umum, atau tunai tertunda
6. Memutuskan seberapa sering bonus dibayar, hal ini tentu berdasarkan ukuran kinerja yang digunakan, seringkali ukuran kinerja keuangan perusahaan cenderung dihitung setiap tahun sementara ukuran produktivitas kerja cenderung dihitung tiga atau satu bulan
7. Mengembangkan sistem dukungan atau keterlibatan karyawan

2.5.11. Program Insentif Finansial Upah yang Beresiko

Program insentif finansial upah beresiko merupakan program insentif bagi jenis-jenis pekerjaan yang memerlukan risiko yang tinggi, dimana gaji pokok karyawan memiliki risiko terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Namun upah berisiko karyawan tersebut merupakan bagian yang komprehensif ditujukan untuk mengarahkan karyawan menjadi mitra-mitra yang setia, oleh karena itu dalam program ini perlu menekankan kepercayaan dan penghargaan pada karyawan, komunikasi yang luas dan partisipasi serta peluang untuk kemajuan program tersebut.

2.6 Karakteristik Kelebihan Dan Kekurangan Jenis-Jenis Program Insentif Finansial

Tiap-tiap jenis program insentif finansial memiliki keunggulan dan kelemahan sendiri-sendiri. Berikut ini analisis karakteristik kelebihan dan kekurangan masing-masing jenis program insentif finansial disajikan dalam bentuk tabel 2.1.

Tabel 2.1 Karakteristik Kelebihan dan Kekurangan Program Insentif Finansial

Jenis Program	Kelebihan	Kekurangan
Insentif Jangka Pendek ; Bonus Tahunan	Memungkinkan perusahaan tersebut mengendalikan biaya upah tetap dan tunjangan; merupakan imbalan yang lebih nyata daripada peningkatan jasa	Mungkin didasarkan pada penilaian subyektif, mungkin menimbulkan kebencian karyawan lain karena tidak setiap orang memperolehnya
Insentif Kerja Borongan	Memungkinkan karyawan mengambil manfaat dari gagasan penghematan biaya; mudah dijalankan	Menekankan kuantitas, bukan kualitas; imbalan mungkin terlalu kecil untuk dapat mendorong partisipasi karyawan
Insentif Jam Standar	Menghasilkan tingkat produksi yang tinggi ; menghubungkan biaya buruh dengan kinerja; mudah dijelaskan dan dijalankan	Mendorong persaingan; mempunyai standar yang sulit dihitung; tidak cocok untuk tugas-tugas yang saling tergantung
Insentif Kelompok	Memperbaiki produktivitas ; mendorong kerja sama tim, memanfaatkan daya ,dan menciptakan saling ketergantungan tujuan	Mendorong persaingan antar kelompok; mungkin menyebabkan pekerja membenci orang yang berkinerja rendah
Insentif Jangka Panjang	Memotivasi manajemen puncak bagi pertumbuhan dan kesejahteraan jangka panjang perusahaan dan merupakan input perspektif jangka panjang ke dalam keputusan-keputusan para eksekutif	Harus menggunakan ukuran kinerja yang berhubungan dengan penciptaan kekayaan pemegang saham (ekuitas dan pertumbuhan perusahaan)bukan pertumbuhan pendapatan per saham
Insentif Upah Prestasi	Dapat memotivasi kinerja karyawan untuk lebih baik dari yang semula.	Manfaat dari rencana upah prestasi tergantung pada keabsahan dari sistem penilaian kinerja, jadi harus adil penilaiannya, sering terjadi bahwa penyelia cenderung meminimalisasikan perbedaan-perbedaan kinerja karyawan
Insentif Upah Beresiko	Mengarahkan karyawan menjadi mitra-mitra kerja yang setia pada perusahaan	Karakteristik dasar insentif ini adalah beberapa bagian dari gaji pokok karyawan menjadi beresiko (mengalami pemotongan beberapa persen dari gaji pokok)
Insentif Karyawan Profesional	Dapat memotivasi kinerja karyawan profesional untuk lebih baik dari yang semula serta mampu menyelesaikan permasalahan yang spesifik perusahaan	Interval waktu penerimaan insentifnya cenderung lebih lama, karena tuntutan pekerjaan dalam rekayasa, perancangan, dan pengembangan teknologi baru yang memakan waktu lama
Insentif Pembagian Laba	Dijamin sanggup dipenuhi oleh perusahaan; menyatukan kepentingan finansial perusahaan dan karyawan; memberi pendapatan pensiun dalam beberapa kasus ; menaikkan produktivitas	Dapat menyebabkan pekerja mengabaikan kinerja jangka panjang; memaksa perusahaan mentransparankan pembukuannya; dapat dianggap sebagai hadiah
Insentif Pembagian Perolehan	Memungkinkan karyawan belajar lebih banyak mengenai bisnis ; menghubungkan biaya buruh dengan kinerja perusahaan; memperbaiki kinerja	Memuntut standar yang bisa diukur; sulit dijalankan; tidak bisa berjalan bila kepercayaan karyawan rendah; mungkin membayar bonus sekalipun tidak memperoleh laba
Insentif Kepemilikan Saham	Meningkatkan loyalitas; memberi pendapatan pensiun; memungkinkan karyawan merasakan bersama keberhasilan perusahaan	Mungkin terfokus pada penghasilan jangka pendek , bukan profitabilitas jangka panjang; sulit dijelaskan; kehilangan daya motivasi dalam kemerosotan ekonomi

[Sumber : Schuler dan Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, halaman 155-156]

2.7 Ukuran Kinerja Perusahaan Konstruksi

Menurut Elmuti (1998), ukuran kinerja perusahaan konstruksi dapat dilihat dari *performance* perusahaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kepuasan klien, kepuasan kerja karyawan, *cycle time* (tingkat perolehan proyek), dan produktivitas perusahaan.

2.7.1 *Performance* Perusahaan

Kinerja perusahaan konstruksi dapat dilihat dari kinerja perusahaan dari aspek efisiensi dan efektivitas perusahaan. Aspek efisiensi adalah usaha untuk menghasilkan suatu produk dengan pengorbanan sekecil kecilnya. Pengorbanan yang dimaksud adalah segala aktivitas perusahaan yang mengeluarkan biaya, baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung. Efektivitas perusahaan berarti sampai sejauh mana sumber-sumber daya yang ada digunakan dengan biaya efektif untuk menghasilkan output yang maksimal. Pengukuran terhadap efektivitas perusahaan dapat dilakukan dengan memfokuskan pada hal profitabilitas. Profitabilitas berkaitan dengan pengukuran secara menyeluruh terhadap efektivitas kinerja keuangan perusahaan

2.7.2 Kualitas Pekerjaan Yang Dihasilkan

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh kontraktor dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan sangat ditentukan oleh faktor pengendalian kualitas (*quality control*) yang ada dalam perusahaan. Pengendalian kualitas pada hasil pekerjaan konstruksi di lapangan mencakup ;penetapan standar prestasi pekerjaan konstruksi, pengukuran variansi (penyimpangan) dari standar pengambilan tindakan atau keputusan untuk memperbaiki atau meminimumkan variansi yang merugikan dan perencanaan untuk menyempurnakan standar itu sendiri. Sistem kontrol kualitas yang baik tentu akan menentukan kualitas pekerjaan yang dihasilkan kontraktor.

2.7.3 Produktivitas Perusahaan

Produktivitas dapat didefinisikan secara absolut dan relatif. Secara absolut produktivitas merupakan perbandingan jumlah pekerjaan fisik aktual dengan jumlah pekerjaan fisik rencana yang dihasilkan melalui penggunaan satu unit sumber daya tertentu. Sedangkan secara relatif, produktivitas didefinisikan sebagai perbandingan antara jumlah pekerjaan fisik aktual yang dihasilkan oleh penggunaan satu unit sumber daya dengan jumlah pekerjaan fisik yang dihasilkan oleh penggunaan satu unit sumber daya pada proyek standar dan kondisi standar.

Produktivitas perusahaan konstruksi mencakup produktivitas sumber daya manusia, produktivitas pemilihan metoda konstruksi pelaksanaan pekerjaan, produktivitas penggunaan alat-alat konstruksi dan produktivitas penempatan material-material bangunan di lokasi proyek.

2.7.4 Kepuasan Klien

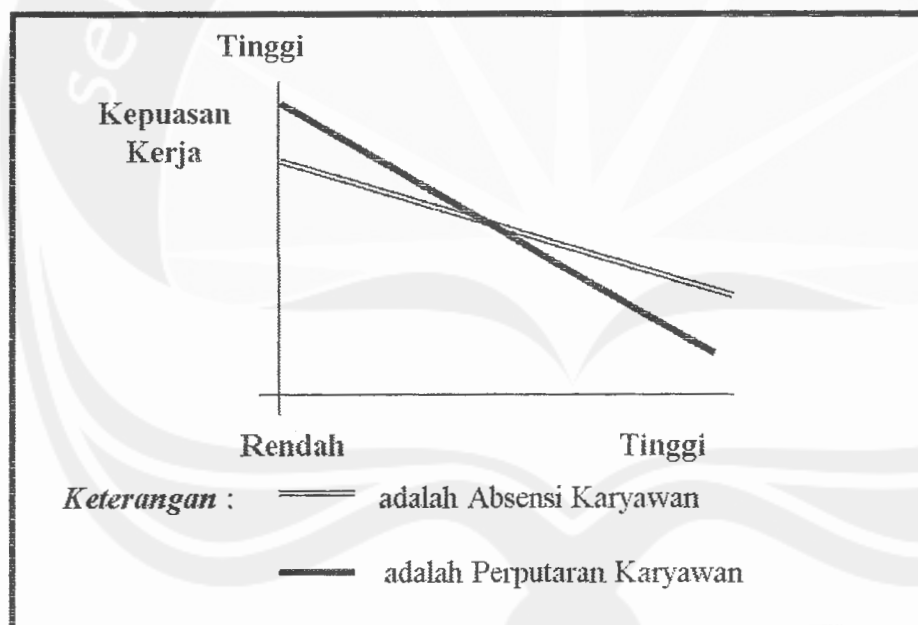
Kepuasan klien adalah keadaan emosional klien terhadap hasil pekerjaan atau proyek yang dikerjakan oleh kontraktor sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Kepuasan klien ini dapat dilihat dari aspek biaya, mutu dan waktu hasil pekerjaan atau proyek yang dikerjakan kontraktor.

2.7.5 *Cycle Time* (Tingkat Perolehan Proyek)

Tingkat perolehan proyek adalah jumlah proyek tiap tahun yang dapat diperoleh baik lewat pelelangan (keanggotaan GAPENSI) maupun proyek perseorangan serta mampu dikerjakan oleh kontraktor hingga selesai pekerjaan tersebut. Tiap-tiap perusahaan akan memiliki *cycle time* yang berbeda, sesuai dengan kelas kontraktor yang ada di Indonesia.

2.7.6 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan peraturan kebijaksanaan dalam organisasi perusahaan. Kepuasan kerja ini akan nampak dalam sikap karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja, tingkat absensi, keluhan, perputaran karyawan dan masalah personalia lainnya. Seperti ditunjukkan dalam gambar dibawah ini, bahwa kepuasan kerja yang lebih rendah akan mengakibatkan perputaran karyawan yang lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan kerja di perusahaan lain. Demikian juga untuk absensi, karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaan atau kebijaksanaan perusahaan mereka cenderung lebih sering absen.



Gambar 2.1
Kepuasan Kerja Terhadap Tingkat Absensi Dan Perputaran Karyawan
[Sumber: Handoko., 1996, *Manajemen Personalia*, BPFE, halaman 30]

2.8 Faktor-Faktor Pendukung Suksesnya Penerapan Program Insentif Finansial

Program insentif finansial tidak akan pernah berhasil apabila tidak didukung komponen-komponen pendukung program tersebut dari dalam perusahaan. Menurut

Liska dan Snell (1990), ada beberapa faktor yang mendukung suksesnya implementasi program insentif finansial pada perusahaan konstruksi.

2.8.1. Komitmen manajemen

Manajemen puncak pada sebuah perusahaan harus memiliki komitmen penuh untuk mengimplementasikan dan memelihara kelangsungan program insentif finansial agar dapat berjalan dengan baik dan berhasil. Komitmen dari manajemen puncak tersebut secara tidak langsung menyampaikan informasi bahwa program insentif finansial memiliki nilai (*value*) dan dapat berjalan dengan baik pada perusahaan. Input yang mendukung program ini meliputi tersedianya sumber daya yang memadai, kebijaksanaan dan prosedur administrasi perusahaan yang mendukung, dan keterlibatan secara aktif karyawan perusahaan.

2.8.2 Standar produktivitas

Ukuran standar produktivitas yang realistis dalam program insentif finansial ini secara kuantitatif harus mencakup berbagai unit pekerjaan dalam perusahaan. Standar produktivitas pekerja ini diperoleh melalui observasi produktivitas pekerjaan yang dihasilkan pekerja pada proyek selama kurun waktu tertentu.

2.8.3 Program kontrol kualitas

Kriteria yang dipertimbangkan saat merencanakan program insentif finansial seringkali hanya anggaran (*budget*) perusahaan dan jadwal pelaksanaan (*schedule*) program insentif, sedangkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan pekerja sering diabaikan. Program kontrol kualitas sangat diperlukan untuk mengontrol kualitas tiap pekerjaan pada proyek. Pengulangan pekerjaan menunjukkan menurunnya produktivitas pekerja dan merupakan konsekuensi dari buruknya kontrol kualitas yang ada.

2.8.4 Kriteria pembayaran insentif

Penilaian kemajuan proyek seharusnya dihubungkan pada kriteria anggaran, jadwal dan kualitas pekerjaan atau proyek. Adanya kriteria-kriteria di dalam pembayaran insentif finansial pada karyawan sebenarnya juga merupakan kontrol perusahaan terhadap ketiga faktor tersebut, apakah sudah sesuai dengan target atau sasaran yang diinginkan. Manajemen perusahaan harus mampu melakukan kontrol yang ketat terhadap kriteria-kriteria pembayaran insentif yang ada.

2.8.5. Program kontrol biaya

Sebuah program kontrol biaya memungkinkan perusahaan untuk mengukur secara akurat kemajuan perusahaan secara keuangan, namun ini hal utama yang harus ada dalam perusahaan sebelum menerapkan program insentif finansial. Sehingga seiring dengan diterapkannya program insentif finansial ini, kondisi keuangan perusahaan tetap terkontrol dengan baik.

2.8.6. Penghargaan untuk prestasi kelompok kerja

Penghargaan (*reward*) berhubungan dengan kesuksesan proyek secara keseluruhan akan meyakinkan setiap pekerja mempunyai peranan khusus secara pribadi bagi kesuksesan proyek. Dengan kata lain penghargaan diberikan untuk prestasi secara individual akan cenderung memotivasi setiap pekerja menguntungkan dirinya sendiri. Namun kerja keras pekerja secara individu ini tidak menjamin menguntungkan bagi proyek. Penilaian kesuksesasan pekerjaan proyek secara keseluruhan cenderung mengutamakan bekerja secara tim atau kelompok kerja.

2.8.7. Petunjuk tentang program khusus perusahaan

Keberadaan program insentif finansial pada beberapa perusahaan seharusnya didasarkan pada parameter-parameter yang sesuai. Program insentif finansial di sebuah perusahaan biasanya tidak dapat dipakai pada perusahaan lain. Langkah pemikiran dasar

yang tepat dalam mengimplementasikan program tersebut adalah menyesuaikan tujuan dari implementasi program ini dengan tujuan serta misi dan visi perusahaan. Oleh karena itu pada perusahaan konstruksi, petunjuk yang spesifik tentang program insentif finansial ini diperlukan untuk disesuaikan dengan berbagai macam pekerjaan proyek yang ditangani perusahaan, lokasi proyek yang bervariasi, dan lain sebagainya.

2.8.8. Administrasi perusahaan

Program insentif finansial seharusnya sederhana dalam pelaksanaannya, dan tidak menciptakan suatu birokrasi program yang baru. Keberhasilan program tersebut dimasa yang akan datang sangat kecil, apabila administrasi perusahaan terhadap program ini penuh dengan birokrasi.

Satu langkah yang baik untuk memulai merencanakan administrasi program insentif finansial ini adalah dengan sistim kontrol biaya (*cost-control system*). Jika program kontrol biaya perusahaan berfungsi aktif memonitor pelaksanaan pekerjaan, maka dengan adanya program ini tidak akan menjadi beban perusahaan. Penggunaan sistim komputer dalam administrasi perusahaan ini akan lebih efektif dan mempermudah proses implementasi program insentif finansial ini.

2.8.9. Partisipasi dan kepercayaan tenaga kerja

Keberhasilan implementasi program insentif finansial ini harus didukung bukan hanya dari level manajemen saja, namun juga dari tenaga kerja sendiri. Bentuk partisipasi tenaga kerja ini adalah dalam bentuk pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan program insentif finansial.

2.8.10. Interval antara perhitungan kinerja perusahaan dan pembayaran insentif

Interval antara perhitungan kinerja perusahaan dan pembayaran insentif diusahakan sependek mungkin, hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan atau pekerja. Jika interval antara perhitungan kinerja perusahaan terlalu panjang dan tidak

menentu maka karyawan atau pekerja dapat kehilangan kepercayaan atas implementasi program insentif finansial ini.

