

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Goal Interdependence Theory merupakan teori yang memprediksi bahwa anggota kelompok cenderung suka berinteraksi dan bekerja sama untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan kelompok dan bukan tujuan individu (Deutch, 1990). Menurut teori ini, dalam sebuah kelompok para anggotanya akan senang untuk bekerja sama dan dengan demikian mereka akan dapat saling membantu dan berkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan yaitu dalam mencapai tujuannya bersama secara optimal.

Pemahaman mengenai *Goal Interdependence Theory* penting dalam sebuah perusahaan manufaktur, mengingat karyawan pada perusahaan manufaktur sebagian besar bekerja dalam kelompok yaitu dalam lingkungan produksi. Mereka bekerja dalam kelompok besar maupun kecil untuk menghasilkan suatu keluaran atau produk perusahaan. Oleh karena itu, kinerja mereka dapat dinilai sebagai kinerja kelompok karena mereka bekerja dalam sebuah kelompok untuk mencapai satu tujuan yaitu memaksimalkan kinerja kelompok (Yolanda, 2011). Kinerja kelompok akan membawa dampak yang signifikan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika perusahaan ingin memaksimalkan kinerja perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memaksimalkan kinerja kelompok dalam setiap lingkungan produksi yang ada.

Pertanyaan bagaimana mendesain lingkungan produksi untuk memaksimalkan output memiliki sejarah yang panjang dalam literatur manajemen operasi (Burbidge, 1989). Ketika banyak jenis lingkungan produksi yang berbeda telah diteliti, bentuk yang paling umum adalah lini perakitan dan tim (Meer dan Gudim, 1996). Lingkungan produksi lini perakitan adalah sebuah kondisi atau suasana produksi dimana setiap anggota dalam sebuah kelompok bekerja dengan bergantung kepada urutan sebelumnya atau seseorang yang bekerja berdasarkan pada urutan orang sebelumnya dalam arti jika orang sebelumnya menyelesaikan tugasnya, maka tidak dapat dilanjutkan pada orang berikutnya (Yolanda, 2011). Sedangkan lingkungan produksi tim adalah lingkungan produksi dimana setiap anggota bekerja sebagai tim untuk menghasilkan output akhir tetapi tidak bergantung kepada urutan hasil kerja orang sebelumnya (Irene, 2011).

Pilihan lingkungan produksi lini perakitan atau tim bergantung pada beberapa faktor, termasuk sifat dasar produk, pola permintaan konsumen, tingkat fleksibilitas yang diperbolehkan dan keahlian tenaga kerja. Lini perakitan memaksimalkan produktivitas melalui standarisasi proses produksi dan larangan interaksi antara pekerja, tetapi cenderung menjadi yang paling tepat untuk proses produksi panjang dari standarisasi produk (Bukchin, Darel, dan Rubinovitz, 1997). Lingkungan produksi tim memperbolehkan fleksibilitas (produk, volume, dan campuran), latihan silang antar anggota tim dan berbagi informasi di dalam tim (Meer dan Gudim 1996).

Desain lingkungan produksi yang tepat sangatlah penting karena menentukan efektivitas dari penggunaan sumber daya perusahaan untuk

menghasilkan output yang maksimal. Efektivitas menggunakan sumber daya akan nampak pada meningkatnya kinerja kelompok dalam lingkungan produksi. Selain desain lingkungan produksi yang tepat, diperlukan struktur insentif kelompok yang tepat untuk memotivasi kelompok dalam meningkatkan kinerjanya (Libby dan Thorne, 2009).

Motivasi menurut Gibson (2001) adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai mengarahkan perilaku. Sedangkan menurut Siagian (1995), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Skinner (1938) mengajukan suatu teori penguatan (*reinforcement theory*) yang menyatakan bahwa perilaku individu akan memunculkan motivasi jika ada konsekuensi dari perilaku tersebut. Perilaku yang menimbulkan kepuasan akan menguatkan perilaku tersebut sehingga cenderung untuk diulangi, sebaliknya perilaku yang menimbulkan ketidakpuasan akan melemahkan perilaku itu sehingga cenderung untuk ditinggalkan. Ini berkaitan dengan apa yang disebut *reward* dan *punishment*.

Kepuasan terhadap struktur insentif yang tepat merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kelompok. Jadi jika kelompok memperoleh struktur insentif yang

sesuai dengan lingkungan produksi tempat mereka bekerja, maka kinerjanya akan lebih maksimal dibandingkan kelompok dengan struktur insentif yang tidak sesuai dengan lingkungan produksi.

Berbagai jenis literatur telah mempertimbangkan desain insentif yang tepat dalam memotivasi kelompok dan meningkatkan output kelompok dalam lingkungan produksi yang berbeda, termasuk lini perakitan dan tim (Boudreau *et al*, 2003). Libby dan Thorne (2009) meneliti tentang pengaruh struktur insentif individu, grup dan campuran terhadap kinerja kelompok dalam lini perakitan dan tim. Hasil penelitian tersebut adalah untuk lingkungan produksi tim, insentif grup menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif individu atau campuran. Sedangkan untuk lingkungan produksi lini perakitan, insentif individu tidak menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif grup atau campuran

Pada penelitian ini akan menggunakan insentif kelompok karena sesuai dengan *goal interdependence theory* yang menyatakan bahwa anggota kelompok cenderung suka berinteraksi dan bekerja sama untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan kelompok dan bukan tujuan individu (Deutch, 1990), maka dengan pemberian insentif secara kelompok, diharapkan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja kelompok secara keseluruhan.

Menurut Heidjrahman dan Husnan (1984), insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada

karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang ditambahkan pada upah dasar yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Sedangkan menurut Nitisemito (1996), insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang ditetapkan.

Tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja kelompok sehingga kerja karyawan bergairah berkerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dasar (Nitisemito, 1996). Selain untuk meningkatkan motivasi kerja insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya, karena itu pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari keadaan sebelumnya (Stephani, 2011).

Menurut Kovach (1986), insentif termasuk dalam sepuluh hal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dan penelitian Wiley (1997) membuktikan bahwa insentif merupakan reward ekstrinsik yang paling baik sehingga peningkatan kinerja kelompok dapat dicapai melalui struktur insentif yang tepat. Hal ini disebabkan karena kepuasan terhadap struktur insentif yang tepat merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan produktivitas grup. Jadi jika karyawan memperoleh struktur insentif yang sesuai dengan lingkungan tempat ia bekerja maka kinerjanya akan lebih maksimal dibandingkan dengan karyawan dengan struktur insentif yang tidak sesuai dengan lingkungan produksi. Hal ini

menunjukkan bahwa insentif memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu lingkungan produksi.

Young *et al* (1993) memeriksa pengaruh insentif grup terhadap kinerja kelompok dalam lingkungan kooperatif dan non kooperatif. Young *et al* (1993) berpendapat bahwa kelompok yang diperbolehkan berinteraksi (menarik) akan memiliki kinerja yang lebih baik dibanding kelompok yang tidak diperbolehkan berinteraksi (tidak menarik) ketika insentif grup diberikan. Tetapi hasil penelitian bertentangan dengan pendapat mereka.

Libby dan Thorne (2009) meneliti pengaruh struktur insentif terhadap kinerja kelompok dalam lini perakitan dan tim. Untuk lingkungan produksi tim, insentif grup menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif individu atau campuran. Untuk lingkungan produksi lini perakitan, insentif individu tidak menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif grup atau campuran.

Fessler (2003) memeriksa pengaruh insentif moneter (*moneter incentives*) dan ketertarikan tugas (*task attractiveness*) terhadap kinerja tugas (*task performance*). Hasilnya ditemukan bahwa ketika menerima tugas yang dianggap menarik, subyek yang dibayar dengan insentif *fixed wage* menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada subyek yang dibayar dengan insentif *piece rate*. Sebaliknya, ketika menerima tugas yang dianggap tidak menarik, subyek yang dibayar dengan insentif *piece rate* menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada subyek yang dibayar dengan insentif *fixed wage*.

Pada penelitian sebelumnya oleh Fessler (2003), penelitian desain insentif yang terdiri dari *piece rate* dan *fixed wage* berfokus pada kinerja individu saja, namun belum berfokus pada kinerja kelompok secara langsung dalam lingkungan produksi yakni berupa lini perakitan dan tim. Fessler (2003) hanya menghubungkan tingkat ketertarikan tugas (*task attractiveness*) dan kinerja tugas (*task performance*) dan insentif *piece rate* dan *fixed wage*. Sedangkan dalam penelitian Libby dan Thorne (2009), hipotesis yang menyatakan bahwa pada lingkungan produksi lini, insentif individu menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif grup atau campuran, tidak terdukung secara empiris. Oleh sebab itu, dalam keterbatasan penelitiannya, Libby dan Thorne (2009) menyarankan pada penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi lebih lanjut isu-isu yang berkaitan dalam hubungan antara insentif dengan kinerja yang tergantung pada lingkungan produksi.

Penelitian ini mengembangkan penelitian Libby dan Thorne (2009) dengan penelitian Fessler (2003). Penelitian ini menawarkan struktur insentif lain untuk mengeksplorasi lebih lanjut isu-isu yang berkaitan dalam hubungan antara insentif dengan kinerja dalam lingkungan produksi yang sifatnya statis (tidak berubah). Struktur insentif yang digunakan pada penelitian ini adalah struktur insentif yang digunakan dalam penelitian Fessler (2003) yaitu insentif *piece rate* dan *fixed wage*. Penggunaan struktur insentif tersebut menggantikan struktur insentif individu dan grup dalam penelitian Libby dan Thorne (2009).

Kompensasi berbasis insentif (*piece rate* dan *fixed wage*) sering digunakan oleh organisasi untuk menyamakan kepentingan pegawai dengan pemilik (Baker

et al dalam Fessler, 2003). Akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam sistem kompensasi insentif perusahaan dengan menyediakan informasi untuk mengevaluasi dan memberikan reward yang sesuai kepada pegawai. Secara teoritis, perusahaan menggunakan kompensasi berbasis insentif (*piece rate* dan *fixed wage*), karena pegawai tidak mendapatkan manfaat secara maksimal dari aktivitas pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, insentif *piece rate* dan *fixed wage* tersebut, dibutuhkan untuk memastikan bahwa pegawai bekerja untuk tujuan pemilik dalam memaksimalkan kesejahteraan perusahaan. (Baiman dalam Fessler, 2003).

Lingkungan produksi dalam penelitian ini tetap menggunakan desain lingkungan produksi lini perakitan dan tim yang terdapat dalam penelitian Libby dan Thorne (2009), karena pada dasarnya lingkungan produksi dalam suatu perusahaan sifatnya statis (tetap) dan tidak berubah. Yang dapat diubah atau disesuaikan adalah struktur insentif yang diberikan di lingkungan produksi tersebut. Penelitian ini juga menggunakan Teori Gairah Kerja (*Arousal Theory*) untuk menganalisa jenis insentif yang cocok (insentif *piece rate* dan *fixed wage*) pada masing-masing lingkungan produksi (lini perakitan dan tim)

Pada lingkungan produksi lini, perakitan meliputi sistem produksi di mana setiap anggota kelompok memiliki tanggungjawab pada kinerja yang spesifik (Segupta dan Jacobs, 2004). Lini perakitan juga menggunakan spesialisasi pekerjaan untuk mengurangi biaya produksi (Meer dan Gudim, 1196), dan melarang interaksi antar pekerja yang dapat membuat pekerjaan menjadi tidak efisien (Safizadeh, 1991). Kondisi di mana terdapat spesialisasi pekerjaan ini

membuat masing-masing anggota kelompok melakukan tugas sama berulang-ulang secara terus menerus, ditambah dengan tidak diperbolehkannya interaksi antar anggota kelompok membuat pekerjaan yang dilakukan cenderung monoton dan membosankan. Kondisi dalam lingkungan produksi ini membuat anggota-anggota kelompok yang bekerja dalamnya menjadi kurang bergairah (*too little arousal*) sehingga dapat membuat kinerja kelompok menjadi rendah

Sebaliknya, anggota kelompok dalam lingkungan produksi tim dapat bekerja sama untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja tim secara keseluruhan (Buckhin *et al*, 1997). Interaksi dan komunikasi antar anggota kelompok mendorong anggota untuk saling berbagi informasi yang bermanfaat untuk kinerja kelompok yang lebih baik (Safizadeh, 1991), selain itu, interaksi ini akan meningkatkan motivasi kerja anggota kelompok pada lingkungan produksi tim (Hackman, 1990). Kondisi yang terdapat pada lingkungan produksi tim tersebut membuat tugas yang diberikan dirasa menyenangkan, memberikan manfaat (*wholesome*), menarik (*interesting, exciting*). Kondisi dalam lingkungan produksi tim ini akan membuat anggota-anggota kelompok yang bekerja dalamnya menjadi cukup bergairah sehingga dapat kinerja kelompok sudah cukup baik dengan tingkat gairah kerja yang sesuai.

Insentif moneter *fixed wage* dalam penelitian ini adalah sistem insentif tetap, tidak berdasarkan unit yang dihasilkan. Insentif moneter *piece rate* adalah sistem insentif berdasarkan unit yang dihasilkan. Penggunaan insentif moneter ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Fessler (2003). Kedua insentif tersebut adalah insentif yang diberikan kepada kelompok secara keseluruhan. Sedangkan kinerja

kelompok dalam penelitian ini adalah kinerja kelompok dalam lingkungan produksi lini perakitan dan tim.

Peneliti ingin mengkaji lebih lanjut bagaimana pengaruh insentif kelompok dalam bentuk insentif moneter terhadap kinerja kelompok, jika desain insentif yang terdiri dari *piece rate* dan *fixed wage* diterapkan pada lingkungan produksi yaitu lini perakitan dan tim. Apakah dengan penerapan desain insentif berbasis *piece rate* dan *fixed wage* ini akan dapat memotivasi kelompok untuk meningkatkan kinerja kelompok pada masing-masing lingkungan produksi atau sebaliknya. Peneliti mempunyai harapan hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mendesain struktur insentif yang terbaik dalam lingkungan produksi lini perakitan dan tim. Maka, berdasarkan uraian di atas, peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Insentif Moneter Terhadap Kinerja Kelompok Dalam Lini Perakitan dan Tim.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah adalah sebagai berikut :

- a. Apakah insentif *fixed wage* akan menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif *piece rate* di lingkungan produksi tim?
- b. Apakah insentif *piece rate* akan menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif *fixed wage* di lingkungan produksi lini perakitan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis apakah insentif *fixed wage* akan menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif *piece rate* di lingkungan produksi tim,
- b. Untuk menganalisis apakah insentif *piece rate* akan menghasilkan kinerja kelompok yang lebih tinggi daripada insentif *fixed wage* di lingkungan produksi lini perakitan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis

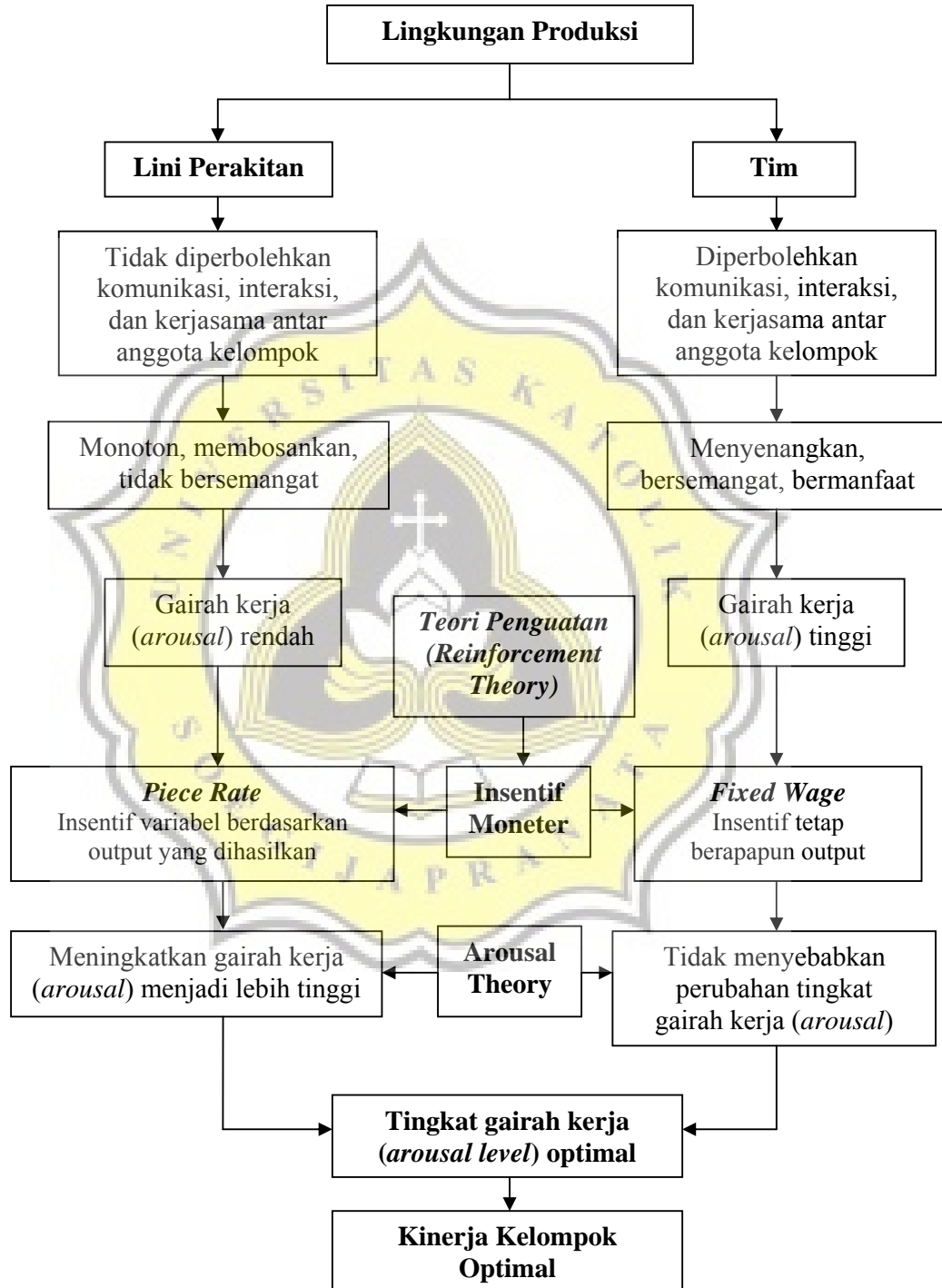
Kontribusi teoritis untuk pengembangan ilmu akuntansi adalah memberikan bukti empiris tentang pengaruh insentif moneter terhadap kinerja kelompok dalam lini perakitan dan tim.

b. Manfaat Praktik

Kontribusi praktik dari penelitian ini adalah menyajikan bukti empiris tentang insentif yang tepat untuk meningkatkan kinerja kelompok dalam lini perakitan dan tim sehingga dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan dan strategi perusahaan.

1.4. Kerangka Pikir

Kerangka pikir tertuang dalam bagan sebagai berikut.



Gambar 1.1 Kerangka Pikir

Dalam kondisi manufaktur modern, pemberian insentif moneter berpengaruh terhadap kinerja kelompok dalam lingkungan produksi lini perakitan dan tim. Insentif moneter terdiri dari insentif *fixed wage* dan *piece rate*. Insentif moneter *fixed wage* adalah sistem insentif tetap, tidak berdasarkan unit yang dihasilkan. Insentif moneter *piece rate* adalah sistem insentif berdasarkan unit yang dihasilkan. Berdasarkan teori motivasi, prestasi kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dari kelompok itu sendiri. Dengan pemberian insentif moneter *piece rate* akan membuat kelompok memiliki kinerja yang lebih baik karena motivasi untuk berprestasi lebih untuk mendapat hasil yang lebih.

Lingkungan produksi lini perakitan memaksimalkan produktivitas melalui standarisasi proses produksi dan larangan interaksi antara pekerja, tetapi cenderung menjadi yang paling tepat untuk proses produksi panjang dari standarisasi produk (Bukchin *et al*, 1997). Tim, sebaliknya, memperbolehkan fleksibilitas (produk, volume, dan campuran), latihan silang antar anggota tim dan berbagi informasi di dalam tim (Meer dan Gudim 1996). Jika tugas yang diberikan dikerjakan dalam lingkungan produksi yang menyenangkan, menarik, dan bermanfaat, seperti dalam tim, pembayaran di mana kompensasi berbasis insentif *piece rate* akan mengurangi gairah kerja yang sudah cukup tinggi dan kompensasi berbasis *fixed wage* lebih membuat gairah kerja menjadi optimal. Sebaliknya, pada lingkungan produksi lini perakitan, dimana terdapat spesialisasi dan tidak diperbolehkannya komunikasi, pekerjaan yang dilakukan di dalamnya menjadi tidak bersemangat (*unarousing*) dan membosankan (*boring*), maka

kompensasi berdasarkan insentif *piece rate* akan meningkatkan gairah kerja ke titik optimal sehingga kinerja kelompok pun akan optimal.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab, yaitu :

- BAB I, merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan dalam penelitian ini.
- BAB II, merupakan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis yang akan menguraikan berbagai teori, konsep, penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, kerangka pikir penelitian, definisi dan pengukuran variabel.
- BAB III, merupakan metode penelitian yang berisi mengenai sumber dan jenis data yang akan digunakan, populasi dan sampel, definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini, dan metode analisis data.
- BAB IV, merupakan hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.
- BAB V, merupakan kesimpulan, saran, dan keterbatasan dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.