

Insentif: Upaya Pembentuk Budaya Organisasi

**Shinta Eka Kartika¹; Ani Setyowati*²; Nisa Novia Avien Christy³;
Guruh Mulia Widayat⁴**

asetyowati777@gmail.com²

Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang^{1,2,3,4}

Abstract: This study aims to explore more broadly the concept of incentives as work motivation, with its interconnectedness with the social aspects underlying their formation. Understanding incentives as rewards as a means of increasing work enthusiasm, incentives also shape work culture in organizations. Just as organizational culture for service companies is the foundation for regulating consistent service behavior, the research was conducted in an electricity service organization focused on the city of Semarang. This study used a qualitative approach. Data collection was conducted through interviews, field observations, and documenting several important notes to strengthen the findings in the field. The results of this research indicate that incentives are not merely triggers for organizational members to work more actively to improve performance. They can also be a broader aspect of enhancing social networks, such as increasing cooperation among organizational members and improving communication between leaders and their members, or between members of the organization. Incentives as a cooperation enhancer are believed to enhance relationships within the organization. Meanwhile, communication through incentives is believed to convey emotions and specific intentions between organizational members.

Keywords: *Incentives, qualitative, service companies, communication, cooperation*

Abstrak: Studi ini bertujuan mengeksplorasi lebih luas tentang insentif sebagai motivasi bekerja dengan keterkaitan aspek sosial yang melatarbelakangi pembentukan insentif. Pemahaman insentif merupakan penghargaan sebagai sarana dalam meningkatkan semangat bekerja, insentif juga sebagai pembentuk budaya kerja di organisasi. Sebagaimana budaya organisasi bagi perusahaan jasa merupakan pondasi dalam mengatur perilaku layanan yang konsisten. Penelitian dilakukan di organisasi jasa ketenagalistrikan yang berfokus di kota Semarang. Studi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi lapangan, dan mendokumentasikan beberapa catatan penting guna memperkuat temuan dilapangan. Hasil dari riset ini menunjukkan insentif bukan hanya sekedar pemicu anggota organisasi untuk bekerja lebih aktif lagi guna meningkatkan kinerja. Namun bisa lebih luas lagi menjadi aspek peningkat jaringan sosial seperti meningkatkan kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta meningkatkan komunikasi antara pimpinan dengan anggotanya atau antara sesama anggota organisasi. Insentif sebagai peningkat kerjasama diyakini dengan adanya insentif anggota organisasi lebih bisa meningkatkan hubungan selama bekerja. Sedangkan komunikasi melalui insentif diyakini menyampaikan emosi dan maksud tertentu antara anggota organisasi.

Kata Kunci: *Insentif, kualitatif, perusahaan jasa, komunikasi, kerjasama*

PENDAHULUAN

Organisasi didorong untuk meningkatkan kinerja dengan lebih efektif dan efisien guna mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi. Untuk mempertahankan kinerja organisasi salah satunya menerapkan insentif agar motivasi bekerja anggota organisasi lebih meningkat.

Financial Accounting Standards Board (FASB) mendefinisikan insentif sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian target kinerja tertentu. Sistem insentif atau kompensasi yang dikembangkan oleh FASB menekankan pencapaian target kinerja sebagai syarat untuk mendapatkan penghargaan atau kompensasi yang diberikan perusahaan. Akan tetapi, ada beberapa kebutuhan perusahaan yang harus dijalankan dalam menetapkan skema insentif. Kebutuhan tersebut antara lain tanggal perolehan insentif, estimasi insentif yang akan dibayarkan, dan batas atau *platform* insentif yang diperhitungkan sebagai acuan kinerja dalam pemberian insentif.

Perkembangan insentif hingga saat ini memiliki banyak sudut pandang yang berbeda seperti yang diungkapkan oleh Chapman (2005) dan Merchant dan Stede (2017) mengkas bahwa untuk mencapai kinerja dibutuhkan pemberian penghargaan yang bersifat positif dan negatif. Begitu halnya dengan Friis et al. (2015) yang mengkas bahwa insentif menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui keterkaitan sistem-sistem pengendalian. Keterkaitan pengendalian diperusahaan dapat ditingkatkan efektifitasnya melalui pemberian kompensasi yang memadai sebagai pembayaran dan dapat disubsitusikan sebagai langkah dalam mengatur individu.

Beberapa temuan dari Liu dan Gao (2023) memiliki pandangan berbeda dari beberapa temuan sebelumnya seperti Chapman (2005), Merchant dan Stede (2017), juga Friis et al. (2015). Liu dan Gao menyatakan bahwa insentif masih memiliki pengertian yang berbeda jika diasumsikan sebagai imbalan yang bersifat positif dan negatif. Imbalan yang bersifat negatif menurut Liu dan Gao bukan kompensasi atau insentif, melainkan hukuman atau punishment. Hal tersebut memiliki pandangan dan dampak yang berbeda jika disandingkan dengan penerapan insentif dalam seperti kompensasi atau penghargaan yang bersifat positif. Beberapa temuan dari

riset sebelumnya masih sebatas membahas seputar insentif sebagai penghargaan yang mendorong kinerja tanpa menjabarkan secara detail bagaimana kinerja bisa efektif membentuk budaya kerja dalam sebuah organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa penghargaan kepada kinerja bukan hanya berorientasi pada hasil, namun dapat meluas mempengaruhi aspek sosial dan budaya. Oleh karena itu penting untuk diteliti kembali bagaimana insentif sebagai penghargaan bukan hanya terfokus pada hasil kerja namun juga membentuk norma dan etos dalam membentuk nilai perilaku individu.

Insentif tidak dapat dipisahkan dari budaya organisasi yang berkembang disebuah perusahaan (Sheedy et al., 2019). Sheedy et.al. (2019) menguraikan bahwa insentif memiliki hubungan dengan budaya kerja. Insentif lebih berpengaruh pada perilaku pekerja dibandingkan dengan penghargaan lain seperti remunerasi. Mekanisme pemberian insentif mempengaruhi bagaimana individu dalam organisasi dalam berperilaku, karena membentuk nilai, norma, dan pandangan hidup, sehingga kepatuhan pekerja untuk mengelola resiko dan dampak dari hasil bisnis dapat diminimalisirkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Insentif mempengaruhi budaya organisasi karena dengan adanya insentif tujuan organisasi lebih mudah disampaikan. Sebagaimana insentif dipercaya membentuk perilaku, insentif membantu menselaraskan visi dan misi organisasi (Hur, Lee-Yoon and Whillans, 2021). Budaya sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dalam pola perilaku dianut bersama oleh anggota organisasi menjadi pedoman dalam berfikir, bertindak, dan berinteraksi didalam organisasi. Sedangkan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai yang diyakini sebuah kelompok dipercaya dan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Oleh karena itu, dengan adanya insentif tindakan anggota organisasi lebih mudah terarahkan melalui penghargaan yang dirancang secara sistematis.

Riset dari Prince et al. (2020) menyatakan bahwa insentif tidak memiliki hubungan dengan budaya kerja secara umum untuk perusahaan yang bertaraf nasional. Prince et al. (2020) menegaskan bahwa budaya kerja dengan orientasi kerja memiliki hubungan dengan insentif. Akan tetapi budaya kerja dengan insentif individu tidak ada pengaruh sama sekali. Hal tersebut berbeda dengan temuan

Sheedy et.al. (2019) yang menggagas bahwa insentif memiliki hubungan dengan budaya kerja diorganisasi.

Perusahaan jasa ketenagalistrikan adalah salah satu contoh organisasi yang memiliki karakteristik memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat melalui jasa ketenagalistrikan, dengan berpedoman pada standard dan aturan yang diberikan pemerintah. Akan tetapi perusahaan jasa memiliki kebutuhan menyelaraskan antara tujuan organisasi dalam melangsungkan keberlanjutan bisnisnya. Selain itu perusahaan jasa juga dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Insentif dalam perusahaan jasa ketenagalistrikan dibutuhkan karena membangun semangat anggota organisasi dalam memberikan pelayanan jasa yang baik demi meningkatkan reputasi organisasi. Akan tetapi selama ini insentif sebagai alat dalam memotivasi kurang dipahami pimpinan diorganisasi karena pemimpin diorganisasi masih berfokus pada ukuran kinerja yang diformalkan. Hal tersebut ditandai dengan masih terbatasnya ukuran kinerja yang dinilai pada angka-angka formal atau prosedur kinerja yang dilegitimasi.

Budaya kerja bagi perusahaan jasa bukan hanya untuk meningkatkan kinerja seperti yang diharapkan akan tetapi bisa memperkuat kualitas layanan perusahaan untuk mencapai produktifitas yang lebih baik. Kualitas layanan yang lebih baik menciptakan konsistensi bekerja dan tanggung jawab karyawan terutama saat berinteraksi langsung dengan pelanggan.

TINJAUAN PUSTAKA

Insentif

Sejak tahun 1930 insentif telah lama diperbincangkan oleh pelaku bisnis dan penggagas teori akuntansi seperti Hawkins (1930) salah satunya. Hawkin menggagas bahwa insentif adalah sesuatu yang bermanfaat bagi mendorong aktifitas individu atau kelompok untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan perusahaan. Akan tetapi insentif yang dikembangkan oleh ekonom pada masa Hawkins masih memiliki banyak kelemahan karena menekankan pada output yang dicapai perusahaan.

Beberapa tahun terakhir, insentif terus mengalami perubahan konsep dari waktu ke waktu seiring kebutuhan organisasi. Belakangan ini insentif diprakarsai oleh Merchant dan Stede (2017) sebagai sesuatu yang bernilai positif dan negatif. Merchant dan Stede mengenalkan bahwa insentif yang bernilai positif merupakan tambahan uang atau tambahan penghargaan non keuangan yang bersifat memberi kebahagiaan pada orang yang diberikan. Sedangkan insentif yang bersifat non keuangan diberikan kepuasan selain material, seperti kenaikan jabatan, penempatan diposisi yang menyenangkan, dan penghargaan lain selain keuangan.

Teori yang digagas oleh Merchant dan Stede (2017) juga menggagas penghargaan dalam konteks negatif seperti pemotongan upah, penurunan jabatan, atau penempatan diposisi yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu, desain insentif yang selama ini berkembang mengenai insentif lebih meluas lagi karena bukan hanya sebagai aspek pendorong semangat namun juga aspek peringatan jika insentif dikaitkan dengan penghargaan yang bernilai negative.

Insentif di perusahaan jasa bukan hanya soal uang, tapi juga mencakup pengakuan, pengembangan, dan motivasi emosional. Insentif merupakan apresiasi kepada kerja keras karyawan, rekognisi, dan kesempatan lebih baik dalam mengembangkan potensi. Oleh karena itu, dengan adanya insentif karyawan lebih terapresiasi karena kerja keras karyawan diakui oleh pimpinan bukan hanya diberikan ucapan semata.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan cara kerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan berinteraksi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi, membangun budaya organisasi sangat penting, karena budaya organisasi sebagai nilai yang terkandung dalam organisasi mencerminkan gagasan yang diilustrasikan dari waktu ke waktu sesuai dengan tujuan organisasi (Sue and Cristopher, 2001; Martelli, Stimmler and Roberts, 2016; Schein, 2017). Budaya menurut Schein (2017) adalah seperangkat pola kepercayaan, nilai, asumsi, pola perilaku yang dipelajari, sebagai sebuah

tingkatan manifestasi yang harus dipelajari dan ditunjukkan dalam sebuah organisasi maupun individu dan sekelompok individu didalam organisasi. Sebagai sebuah variable internal dalam organisasi, Choo (2013) dan Ribeiro (2020) berpendapat bahwa budaya yang berkembang dalam sebuah organisasi mengartikulasikan pola hubungan antara sekumpulan variabel yang saling menghubungkan antara komponen untuk kelangsungan hidup organisasi.

Konsep dan penelitian terkait budaya telah dilakukan sejak lama, tidak kurang dari empat puluh tahun yang lalu. Karena, dalam kajian organisasi, penelitian dan konsep budaya sangat berperan dalam membangun perilaku, harapan kedepan organisasi, dan komitmen yang diilustrasikan kedalam serangkaian tindakan atas apa yang diyakini oleh anggota organisasi terhadap organisasi (Argote, 2013; Choo, 2013; Belak, 2016; Krajcsák, 2018; Ribeiro, 2020). Merujuk perihal tersebut, sebagai sebuah konsep yang disusun ulang, temuan dari Bolon & Bolon (1994) berpendapat bahwa budaya dalam organisasi harus dibangun ulang atas dasar teoritis dan metodologis analisis budaya, pada tingkat yang diinginkan dengan dasar asal-usul budaya seseorang berbeda – beda, menyesuaikan dengan dinamika organisasi yang digeluti.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan dalam menguraikan lebih dalam fenomena yang bersifat alamiah maupun rekayasa oleh manusia (Bleiker et al., 2019). Selain itu pendekatan dalam riset kualitatif menggambarkan kondisi alamiah tanpa pendekatan khusus dari peneliti untuk memanipulasi variabel yang diteliti (Cresswell, 2018).

Jenis penelitian ini adalah penelitian study eksploratory. Study eksploratory menurut Creswell adalah adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelajahi, memahami, atau menemukan pemahaman awal terhadap suatu fenomena, masalah, atau gejala yang belum banyak diteliti atau belum memiliki teori yang jelas. Penelitian ini biasanya dilakukan pada tahap awal untuk menggali informasi dasar, sebelum dilakukan penelitian yang lebih mendalam seperti penelitian deskriptif atau eksplanatori (Cresswell, 2018). Ciri-ciri penelitian eksploratori adalah fleksibel,

mengutamakan pemahaman, dan menggunakan data kuantitatif, data kualitatif, atau campuran melalui wawancara, survey, atau diskusi kelompok kecil-kecilan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif analisis. Tujuan dari studi eksploratori adalah mengidentifikasi masalah yang belum jelas, menemukan gambaran awal dalam memberikan gambaran penelitian lebih lanjut.

Peneliti melakukan beberapa tahapan dalam proses pengumpulan data, antara lain diawali melakukan survey dan observasi mengenai kondisi penelitian. Survey dilakukan untuk memperoleh gambaran masalah dalam lokasi penelitian, kemudian baru menentukan topik penelitian yang sesuai dengan masalah penelitian. Tahapan *kedua* selanjutnya, peneliti coba menggali literatur mengenai tema penelitian. Literature diperlukan untuk mengetahui sejauh apa teori memiliki kesesuaian dengan praktik di lapangan.

Tahapan *ketiga*, peneliti meminta izin kepada pimpinan di lokasi penelitian terkait rencana penelitian. Tahapan *keempat*, peneliti melaksanakan penelitian dengan menggali informasi langsung ke informan-informan penelitian, dan mencari data terkait tema penelitian. Sebagaimana informasi digali melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan, kemudian ke pegawai atau karyawan organisasi jasa ketenagalistrikan.

Total informan terdiri dari 7 informan sebagaimana informan tersebut antara lain pimpinan cabang sebanyak 2 orang, supervisor bagian keuangan dan operasional sebanyak 3 orang, dan 2 orang bagian pelayanan teknik. Wawancara berlangsung secara tidak formal menyesuaikan dengan waktu yang disediakan oleh narasumber dan kondisional.

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan sumber data melalui berbagai cara untuk memastikan kebenaran terhadap temuan yang muncul. Proses triangulasi dilakukan dengan cara mengecek antara informasi dari hasil wawancara dengan temuan di objek penelitian. Kemudian bisa juga dalam bentuk melakukan verifikasi atas satu jawaban hasil informasi satu informan dengan informan yang lain, sebagai bentuk kesesuaian data.

Tabel 1. Daftar Pertanyaan

No	Pertanyaan
Berkaitan dengan pengungkapan insentif:	
1	Bagaimana anggota organisasi PT. serkolinas tahu system insentif di perusahaan?
2	Seberapa jauh anggota organisasi memahami system insentif?
3	Bagaimana sistem insentif diterapkan?
4	Siapa saja yang mengotorisasi?
5	Bagaimana insentif disusun agar sesuai visi misi organisasi?
Berkaitan dengan pengungkapan budaya:	
6	Apakah anggota organisasi memahami budaya organisasi?
7	Bagaimana budaya organisasi dibentuk diperusahaan?
8	Bagaimana menciptakan nilai-nilai anggota organisasi?
9	Bagaimana anggota organisasi menilai insentif yang diberikan selama ini?
10	Bagaimana anggota organisasi menerapkan perilaku berdasarkan insentif yang diberikan selama ini?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Realitas Sosial Insentif di Perusahaan Jasa

Insentif adalah segala bentuk rangsangan, dorongan, atau penghargaan yang diberikan kepada seseorang atau kelompok dengan tujuan untuk mempengaruhi, meningkatkan, atau mempertahankan perilaku tertentu. Insentif tidak hanya berupa uang, tetapi juga bisa berupa simbolis, sosial, psikologis, atau materi lainnya. Manfaat diberikan insentif diyakini bisa meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien sesuai harapan organisasi.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) beranggapan bahwa insentif adalah penawaran sosial yang mendorong seseorang untuk membuka diri, menjaga harmoni, dan berbagi informasi. Dalam konteks organisasi jasa ketenagalistrikan di Indonesia insentif bukan sekedar pendorong motivasi bekerja, namun insentif memiliki manfaat meningkatkan kualitas layanan kepada konsumen melalui komitmen dan produktivitas pegawai. Dengan adanya insentif, turnover

pegawai akan menurun karena anggota organisasi merasa dihargai sesuai dengan kinerja yang dilakukan.

Penerapan insentif dan hubungan sosial tidak bisa dipisahkan begitu saja (Bakhtiar et al., 2023). Desain insentif dipercaya memperkuat hubungan dengan pihak lain. Insentif membentuk tata cara orang berinteraksi antara satu dengan yang lain. Dengan adanya insentif lebih kooperatif, lebih kompetitif, lebih patuh pada kelompok. Insentif meningkatkan rasa saling percaya, memperkuat kerja sama, mendorong solidaritas dalam kelompok. Insentif bisa merusak hubungan sosial jika tidak adil, terlalu individualistis, tidak transparan (Bo et al., 2023).

Desain insentif di Perusahaan Jasa PT. Serkolinas bukan hanya sekedar penghargaan namun lebih meluas menjadi aspek penting yang dikaitkan dengan hubungan sosial seperti memperkuat hubungan sosial antara sesama pekerja. Insentif dipercaya mendorong perilaku tertentu. Perilaku tersebut bisa dalam bentuk kesempatan, status sosial, atau pencapaian. Dengan adanya kesempatan, status sosial, dan pencapaian nilai bekerja seseorang lebih mendalam karena hasil kerja seseorang lebih diakui. Oleh karena itu insentif bukan hanya sebagai penghargaan dalam bentuk uang namun bisa simbol dan kekuatan sosial yang mampu menggerakkan motivasi bekerja seseorang.

Aspek sosial pemberian insentif diperusahaan jasa

a. Memperkuat jaringan sosial

Jaringan sosial merupakan dimensi dalam rumpun literatur ilmu sosial yang membahas hubungan dan Kerjasama dengan individu lain, kelompok, maupun kelembangaan. Sebagaimana hubungan dan kerjasama tersebut memiliki interaksi yang berhubungan. Aspek jaringan sosial menekankan hubungan seseorang dengan siapa, bagaimana, dan bagaimana hubungan tersebut dibentuk, serta dampak dari hubungan sosial terbentuk (Berger & Luckmann, 1991).

Jaringan sosial terbentuk dari aktor dan relasi. Pada konteks perusahaan jasa khususnya di PT. Serkolinas, jaringan sosial terbentuk melalui hubungan pemimpin, karyawan, dan pelanggan. Jaringan sosial di perusahaan jasa khususnya

di PT. Serkolinas bukan hanya individu yang berdiri sendiri melainkan jaringan hubungan yang saling terhubung. Pihak-pihak yang saling terhubung meliputi individu yaitu personal dalam perusahaan. Serta kelompok seperti asosiasi pengusaha ketenagalistrikan, dan vendor-vendor yang terlibat dalam rantai bisnis pasokan energi listrik.

Sesuai dengan apa yang sudah disampaikan oleh informan ke-1 dan informan ke-2 sebagai seorang manajer dan wakil manajer berikut:

“usaha jasa itu butuh kekuatan jaringan sosial. Perusahaan kita ya, seperti PT. Serkolinas ini konsumen utamanya ya vendor-vendor Biro Teknik Listrik (BTL) selain itu kita juga ada asosiasi seperti Paklina, Sokorindam, dan penyedia penyedia BTS yang nantinya mereka itu langsung bertemu ke konsumen langsung”.

“jadi bisa dikatakan disana ada jaringan sosial yang nantinya membantu kita mendapatkan konsumen. Nah ada nggak insentifnya, tetap jawabannya ya ada. Untuk menjalin relasi dengan jejaring kan harus ada insentif, Cuma kita tidak bisa menyebutkan nominal dan seperti apa”.

Dari apa yang sudah disampaikan oleh informan ke-1 dan ke-2, insentif bagi PT. Serkolinas bukan hanya sekedar pemberi semangat namun bisa menjadi pemerkuat jaringan sosial. Dengan adanya koneksi melalui jaringan sosial maka struktur hubungan antara individu dalam perusahaan, kelompok pelanggan, dan institusi atau perusahaan akan mudah terhubung. Sehingga, kepercayaan lebih mudah didapatkan.

b. Simbol Kerjasama

Kerjasama adalah hubungan dan interaksi antara dua belah pihak atau lebih. Dalam konteks perusahaan jasa, kerjasama dibutuhkan untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas. Kerjasama terjadi antara sesama anggota karyawan, kerjasama dengan atasan, dan kerjasama dengan antar bagian (Xu et al., 2021).

Bagi PT. Serkolinas insentif bukan hanya pendorong semangat kerja lebih baik namun landasan untuk menciptakan hubungan untuk memberikan pelayanan

yang lebih berkualitas meluas seperti kerjasama. Hal tersebut diungkapkan oleh informan ke-3 dan ke-4 sebagai berikut:

“Untuk mencapai kinerja diperlukan kerjasama. Tanpa Kerjasama kita tidak mungkin mencapai kinerja. Dalam kerjasama dibutuhkan insentif. Mengapa butuh insentif. Insentif dikantor ini diberikan untuk capaian kinerja tidak individu tapi kinerja kelompok dalam satu bagian. Misalnya insentif akhir tahun. Nah kalo misalkan bagian pelayanan pelanggan itu berhasil tidak ada keluhan itu ada insentifnya untuk bagian tersebut. Bagian administrasi dan keuangan misalnya. Misalkan bisa target membuat laporan kinerja dan keuangan tepat waktu juga ada insentifnya. Jadi setiap ada kontribusi ke perusahaan pasti ada insentifnya pada bagian tersebut. Nah baru manajer mengalokasikan ke masing-masing tim dalam departemen tersebut ”.

“di PT. serkolinas ini ada komisi untuk tim yang memiliki kinerja bagus. Otomatis komisi untuk tim kan ndak bisa kalo diraih sendiri pasti Bersama lah dengan teman-teman lain dalam satu tim”.

Insentif diberikan pimpinan kepada anggota organisasi bersifat sistemik dan dua arah. Insentif mempengaruhi tingkat kerjasama karena sesama anggota berkontribusi aktif membantu rekan kerja, berbagi informasi dan sumber daya. Tanpa insentif yang tepat anggota organisasi bekerja sendiri sehingga melemahkan kerja sama.

Menurut informasi informan ke-3 dan ke-4 insentif bukan hanya sekedar pemberian imbalan tapi wujud kerjasama antar kelompok dalam mencapai kinerja. Kerjasama bukan hanya bentuk kolaborasi antara individu namun hubungan interaksi yang bersifat positif untuk mencapai tujuan Bersama dalam memberikan layanan yang lebih efektif dan efisien. Bentuk kerjasama yang diberikan anggota organisasi PT. Serkolinas adalah kerjasama antara anggota tim untuk menopang pencapaian kinerja dalam departemen. Hal tersebut sesuai dengan napa yang disampaikan oleh informan ke-3 dan ke-4.

c. Harmoni bekerja: Penciptaan budaya kerja yang berkeadilan dan berkesetaraan

Pandangan mengenai harmoni bekerja adalah kondisi keselarasan dan keseimbangan antara individu dalam suatu organisasi. Untuk mencapai produktifitas dalam perusahaan dibutuhkan harmoni bekerja. Harmoni bekerja menekankan bahwa seluruh pihak dapat terlibat dalam proses bisnis perusahaan. Kondisi perusahaan yang mampu menciptakan harmoni bekerja terlihat dari terciptanya komunikasi yang baik dan tujuan yang sama antara semua anggota organisasi (Bieliauskaitė, 2021; Estébanez et al., 2023; Fredriksen, 2023).

Bagi organisasi jasa harmoni bekerja bermuara pada terciptanya kepuasan pelanggan. PT. Serkolinas mewujudkan harmoni bekerja pada seluruh anggota melalui sistem pemberian insentif. Sistem pemberian insentif muncul sebagai wujud penghargaan dari pimpinan perusahaan kepada anggota organisasi. Hal tersebut seperti apa yang diungkapkan oleh informan ke-5,6 dan ke-7 berikut ini:

“penghargaan atau kompensasi itu penting buat perusahaan ini. Contohnya saja untuk informasi. Informasi kepada pelanggan akan kita sampaikan dengan gamblang dan jelas. Mengapa seperti itu? Karena kalau pelanggan sampai tidak paham dengan operasional bisnis kita tujuan kita itu tidak akan pernah tercapai”.

“.....selanjutnya untuk dapat penghargaan kan harus ada komunikasi. Komunikasi itu ya komunikasi antara sesama karyawan, komunikasi antara pimpinan, komunikasi dari pimpinan ke bawahan juga”.

“harmonisasi diperlukan untuk mencapai kinerja, contohnya interkasi anggota tim kerja, kalau tidak harmonis, tidak sejalan dan tidak seirama bagaimana mau mencapai kinerja tim. Gak mungkin kan mbak”.

Insentif menjadi aspek pendukung harmoni bekerja menurut informan ke-5,6,dan 7 sebagai pondasi dalam mewujudkan komunikasi yang baik antara sesama

anggota organisasi. Komunikasi tersebut mendukung kerjasama tim dalam mencapai kinerja untuk mencapai insentif kerja.

Didukung informan ke-2 sebagai berikut:

“unsur-unsur harmoni itu salah satunya keadilan dan kesetaraan. Bagi kita insentif yang diberikan pimpinan yaitu pak J (nama diinisialkan) itu suatu keadilan bagi kami. Ya kan? Kok bisa adil? Ya lah karena kan lewat insentif kerja kita dihargai, sistem perhitungannya sama kok ..dapatnya sama. Jadi yang sesuai kinerja kita dikasih insentif pertim itu sama semua.”

“insentif kita semua setara, di Jawa dan diluar Jawa gak ada perbedaan. Ya kadang ada yang bilang kok gak sama ya untuk yang kerja di Wilayah Jakarta dengan wilayah Kalimantan, tapi kan itu semua memang sistem penghargaan yang dihitung sama. Menurut saya sudah adil dan setara sih. Karena dihitung dari kinerja yang dicapai bukan dari wilayah. Jadi setara”

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari narasumber ke-5,6,-7 dan diperkuat oleh informan ke-2. Insentif yang diterapkan di PT. Serkolinas sudah mencapai aspek kesetaraan dan keadilan, sehingga menciptakan harmoni bekerja yang sesuai dengan harapan semua lapisan karyawan perusahaan. Sistem insentif yang diterapkan juga sudah menganut sistem perhitungan melalui pencapaian kinerja bukan berdasarkan nominal dari aspek wilayah. Tetapi dihitung berdasarkan pencapaian kinerja. Oleh karena itu harmoni bekerja dapat terdukung melalui sistem pemberian insentif di perusahaan.

Budaya kerja dengan harmoni bekerja di PT. Serkolinas tidak bisa dianggap sebagai hal kecil, namun menjadi nilai bekerja yang bermuara pada keadilan dan kepercayaan. Budaya kerja sebagai nilai yang dianut, diyakini, dan dijalankan pada sekelompok anggota menjadi nilai yang melekat dalam kehidupan sehari-hari (Robbins & Judge, 2022) . Hal tersebut tercermin dari kerjasama antara individu dalam tim untuk mencapai kinerja. Kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan dan kompensasi yang baik.

Budaya kerja yang menjadi nilai harmonisasi dalam bekerja mencerminkan nilai bersama. Terciptanya harmoni bekerja dari perasaan adil dan setara mendasari budaya kerja yang mengutamakan kerjasama melalui *teamwork*, komunikasi terbuka melalui jaringan sosial, tanggung jawab melalui pelanggan yang berorientasi (*service oriented*).

PENUTUP

Insentif sebagai penghargaan yang bertujuan meningkatkan gairah bekerja anggota organisasi bagi perusahaan jasa bukan hanya alat motivasi. Bagi organisasi yang bergerak dibidang jasa ketenagalistrikan insentif bisa meluas menjadi jaringan sosial, kerjasama, dan harmoni bekerja. Sebagai sebuah jaringan sosial insentif bertindak sebagai pengikat hubungan dengan pihak luar untuk mencapai kinerja. Sedangkan insentif sebagai aspek kerjasama, insentif tidak bisa diperoleh tanpa kerjasama dari anggota organisasi yang lain dalam satu departemen. Selanjutnya, insentif sebagai harmoni sosial insentif memiliki peran menciptakan keadilan dan kesetaraan untuk menciptakan tujuan bersama.

Secara praktis penelitian ini juga berimplikasi bagi pimpinan diperusahaan dalam merancang sistem insentif yang berkaitan dengan dimensi sosial seperti aspek budaya sebagai pembentuk perilaku. Sebagaimana ditemukan bahwa insentif secara langsung memiliki dampak memperkuat jaringan sosial, simbol kerjasama, dan rasa kesetaraan dalam mewujudkan pencapaian kinerja. Akan tetapi, penelitian ini masih memiliki kelemahan karena masih mengeksplorasi seputar perusahaan jasa masih belum menggambarkan aspek insentif secara keseluruhan pada semua elemen budaya organisasi. Oleh karena itu harapan penelitian selanjutnya lebih memperluas lagi pendalaman pada konsep insentif untuk perusahaan jasa pada aspek budaya kerja secara keseluruhan menurut teori yang berkembang dewasa ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakhtiar, M. M., Guiteras, R. P., Levinsohn, J., & Mobarak, A. M. (2023). Social and Financial Incentives for Overcoming a Collective Action Problem. *Journal of Development Economics*, 162(January), 103072. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103072>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1991). The social construction of reality. In *The Social Construction of Reality*. Penguin Books. <https://doi.org/10.4324/9781315775357>
- Bieliauskaitė, J. (2021). Solidarity in Academia and its Relationship to Academic Integrity. *Journal of Academic Ethics*, 19(3), 309–322. <https://doi.org/10.1007/s10805-021-09420-6>
- Bleiker, J., Morgan-Trimmer, S., Knapp, K., & Hopkins, S. (2019). Navigating the maze: Qualitative research methodologies and their philosophical foundations. *Radiography*, 25, S4–S8. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.06.008>
- Bo, X., Fan, X., & Kong, A. (2023). The dark side of political promotion incentives: Evidence from firm performance. *Finance Research Letters*, 51(December 2021), 103382. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103382>
- Chapman, C. S. (2005). *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*.
- Cresswell. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches: Fifth Edition. In *Sage Publications, Inc.*
- Estébanez, R. P., Grande, E. U., Cañizares Espada, M., Villacorta, M. Á., Lorain, M. A., & Martín, G. R. (2023). Rethinking international cooperation in Higher Education Institutions, in the post COVID world from the student's perspective. *International Journal of Educational Development*, 98(November 2022). <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102750>
- Fredriksen, B. (2023). 100 years of international cooperation in education: Some takeaways from my 55 years of involvement. *International Journal of Educational Development*, 103(October), 102917. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102917>
- Friis, I., Hansen, A., & Vámosi, T. (2015). On the Effectiveness of Incentive Pay: Exploring Complementarities and Substitution between Management Control System Elements in a Manufacturing Firm. *European Accounting Review*, 24(2), 241–276. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.976055>
- Liu, Y., & Gao, W. (2023). Which is More Effective for Platform Performance: Punishments or Incentives? *Industrial Marketing Management*, 110(June 2022), 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.003>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van Der. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. In *Pearson Education Limited*.

- Prince, N. R., Bruce Prince, J., & Kabst, R. (2020). National culture and incentives: Are incentive practices always good? *Journal of World Business*, 55(3), 101075. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101075>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior: Eighteenth Edition*. In *Pearson Education Limited*.
- Sheedy, E., Zhang, L., & Tam, K. C. H. (2019). Incentives and culture in risk compliance. *Journal of Banking and Finance*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105611>
- Xu, X., Oancea, A., & Rose, H. (2021). The Impacts of Incentives for International Publications on Research Cultures in Chinese Humanities and Social Sciences. *Minerva*, 59(4), 469–492. <https://doi.org/10.1007/s11024-021-09441-w>