

MAKALAH MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI
"MANAJEMEN INSENTIF"

Oleh:

Didit Setyo Pambudi	125030200111161
Rendra Maulana S.	125030200111067
Naufal Dyaksa H.	125030200111075
Febry Dian Ramadhan	125030207111138
Tommi Setiawan S.	125030207111056
Oktarini Putri A.	125030200111018
Jessica Chrisnasari	125030207111037

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015

A. Konsep dan Peran Gaji Variabel

Penghasilan tidak tetap adalah kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu tim, dan organisasional. Penghasilan tidak tetap (*variabel pay*) bertujuan memberikan penghasilan dan penghargaan yang nyata kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas rata-rata.¹

Adapun dasar filosofi pemberian insentif berbentuk pendapatan tidak tetap adalah sebagai berikut:

1. Beberapa pekerjaan memberi kontribusi pada keberhasilan organisasional dibandingkan lainnya.
2. Beberapa orang mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan yang lainnya
3. Para karyawan yang memiliki kinerja lebih baik seharusnya menerima kompensasi lebih
4. Sebagian dari total kompensasi beberapa karyawan seharusnya tergantung pada kinerjanya

Dari ke-4 filosofi tersebut menggambarkan bahwa pemberian insentif didasarkan pada tujuan membedakan antara yang memiliki kinerja yang baik dengan yang sebaliknya. Jadi berdasarkan kinerja pembedanya bukan karena masa kerja atau lamanya waktu yang digunakan dalam bekerja. Filosofi tersebut berbeda dengan sistem senioritas yang mengelompokkan insentif berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Waktu yang dihabiskan setiap hari adalah ukuran utama suatu kontribusi
2. Lama waktu bekerja pada organisasi adalah faktor utama yang membedakan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain
3. Kontribusi pada organisasi dibedakan melalui besar imbalan kerja dasar
4. Memberikan penghargaan kepada beberapa orang tertentu dan tidak kepada yang lainnya dapat memecah belah dan menghalangi para karyawan untuk bekerja sama

¹ Wahyu Ningsih Triharsani, *alternatif penyesuaian gaji sesuai upah minimum*, <http://wahyuningsihharsani.blogspot.in/2013/01/alternatif-penyediaan-gaji-sesuai-upah.html?m=1>. Diakses 5 Mei 2015

B. Insentif Individual

Insentif individu adalah suatu program kompensasi yang mengkaitkan bayaran dengan produktivitas seseorang. Atau, dengan kata lain, insentif individu ini memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dihubungkan dengan karyawan tertentu.²

Keunggulan dari program insentif individu ini adalah bahwa kalangan karyawan dapat melihat dengan segera adanya hubungan antara apa yang mereka kerjakan dengan apa yang mereka peroleh. Namun, karena hal itu, kompetisi di antara para karyawannya semakin tinggi yang suatu saat dapat mencapai suatu titik yang menghasilkan dampak negatif, dimana para karyawan mulai melakukan persaingan tidak sehat, demi kepentingan dirinya sendiri. Sedangkan, menurut Panggabean “Insentif individu merupakan suatu program atau rencana insentif yang bertujuan untuk memberikan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu”.³ Rencana insentif individu ini bisa berupa rencana upah perpotongan dan rencana upah per jam secara langsung.

Apabila produktivitas perorangan dapat diukur, insentif individu adalah yang paling sukses dalam memacu kinerja melalui hubungan langsung antara kinerja dan imbalan. Selain itu, para karyawan haruslah bekerja secara mandiri antara satu dengan yang lainnya, sehingga insentif individu dapat diterapkan secara adil. Keunggulan dari program ini adalah bahwa kalangan karyawan dapat melihat dengan segera adanya hubungan antara apa yang mereka kerjakan dengan apa yang mereka peroleh. Namun hal ini bisa menjadi suatu masalah karena dapat menimbulkan kompetisi diantara para karyawan yang akhirnya pada suatu titik dapat menimbulkan hal yang negatif.⁴ Program insentif individu ini pula, terkadang sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama atau ketergantungan dari seseorang dengan orang yang lain.⁵

Program insentif individu ini meliputi beberapa macam, antara lain:

1. *Piece Rate incentive*

Adalah suatu sistem pembayaran berdasarkan pada jumlah benda yang diproses oleh setiap pekerja perorangan dalam ukuran unit waktu, seperti

² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIE YKPN, 2002) p.520

³ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004) p. 90

⁴ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: STIE YKPN, 2002) p. 421

⁵ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004) p. 104

jumlah benda perjam atau jumlah benda perhari (Dessler, 2005). Dengan kata lain, individu karyawan dibayar untuk setiap barang yang dihasilkannya. *Piece rate incentive* atau yang sering disebut dengan rencana *piece work* ini, juga merupakan rencana insentif tertua dan masih yang paling luas digunakan. Misalnya, dalam hal membagi upah perjam pekerja dengan standar jumlah unit yang harus dihasilkannya dalam satu jam. Lalu untuk tiap unit yang dihasilkan diatas dan melebihi standar ini, maka pekerja tersebut diberikan insentif. Bentuk insentif ini juga merupakan suatu bentuk rangsangan individual yang lazim untuk karyawan produksi. Para karyawan mendapat bayaran dengan suatu tarif tetap untuk setiap unit keluaran yang dihasilkannya.

2. Komisi

Adalah suatu program kompensasi berupa insentif yang didasarkan pada presentase unit atau nilai penjualan. Sistem ini lazim diterapkan dalam pekerjaan penjualan yang memungkinkan wiraniaga untuk menerima suatu presentase dari penerimaan brutonya. Pembayaran komisi menawarkan suatu relasi yang jelas antara bayaran dan kinerja karyawan, dan merupakan insentif yang efektif. Program komisi ini mudah dilaksanakan dan dibenarkan karena tidak ada unsur subjektifnya dan imbalan murni merupakan fungsi dari kinerja karyawan. Jika dibandingkan dengan sistem insentif lainnya, sistem ini lebih menuntut kendali aktif dari jajaran manajemen. Dalam hal ini para karyawan akan bersaing satu sama lain untuk meraih penjualan masing-masing atau untuk daerah penjualan yang paling menguntungkan. Dari sudut pandang karyawan, kelemahan insentif ini adalah gaji yang dibawa pulang yang tidak terduga jumlahnya. Segala sesuatu yang berada di luar kendali karyawan, seperti cuaca, kondisi ekonomi atau nilai mata uang dapat mempengaruhi nilai penjualan dan imbalan yang diterimanya.

3. Bonus

Suatu jenis pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Bonus didasarkan pada pencapaian sasaran objektif atau penilaian subjektif. Bonus dapat berupa uang tunai ataupun bentuk lainnya. Sebagai contoh, banyak organisasi penjualan yang secara berkala menawarkan hadiah bonus, seperti perjalanan wisata. Bonus tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya, namun juga mengangkat kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan yang memberikan kenaikan gaji kepada seorang karyawan membuat perubahan permanent yang meningkatkan bayarannya sekarang, di masa depan dan pada saat pensiun. Hal ini jauh lebih berarti daripada pembayaran bonus sekali waktu. Program ini lebih mudah dipertahankan karena tidak memerlukan banyak dokumentasi dan sangat fleksibel.

4. *Skill Based Pay*

Sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja atau senioritas. Dalam program *skill based pay* ini, pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan dalam keluarga pekerjaan menurut tipe keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Dalam program ini keluarga-keluarga pekerjaan dikelompokkan menurut persyaratan pengetahuan (para karyawan dibayar menurut keahlian dan pengetahuan yang mereka demonstrasikan). Landasannya adalah pembayaran lebih banyak karena para karyawan menunjukkan bahwa mereka memperoleh dan menggunakan lebih banyak keahlian yang berharga bagi organisasi/perusahaan. Kelemahan dari sistem ini antara lain, biaya pelatihan yang mahal, keahlian yang dibutuhkan oleh para karyawan adalah keahlian khusus, dan untuk menguasai keahlian ini perlu dilakukan pelatihan dalam perusahaan, serta biaya pembuatan program dan berkurangnya produksi selama para karyawan mengikuti pelatihan menyebabkan program ini menjadi sistem yang sangat mahal.⁶

Dilihat dari arah insentif individual, insentif ini dibagi menjadi dua, yaitu:

Insentif Kelompok

Program ini adalah program bagi hasil dimana anggota kelompok yang memenuhi syarat tertentu saling berbagi hasil yang diukur dari kinerja yang diharapkan. Pembayaran insentif individu acapkali sukar untuk dilakukan karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama atau ketergantungan dari seseorang dengan orang yang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan.⁷

Para anggotanya dapat dibayarkan dengan tiga cara, yaitu:

⁶ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004) p. 110

⁷ Harsono, *Manajemen Publik* Cetakan Kedua. (Balai Aksara Ghalia Indonesia, 1987) p. 98

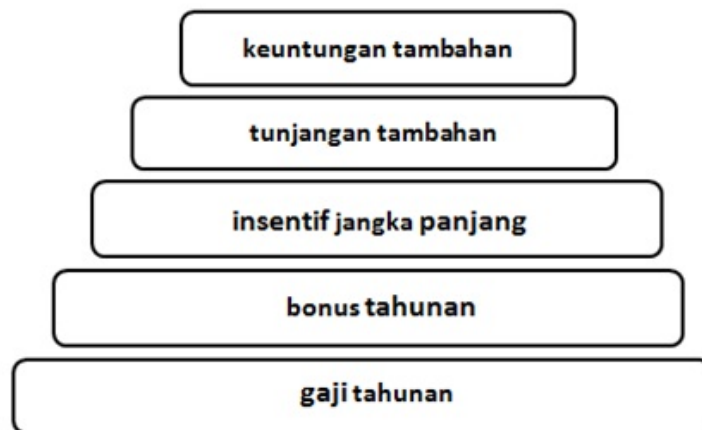
1. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
2. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
3. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Insentif Organisasi

Sementara itu insentif organisasi diberikan kepada semua anggota organisasi. Biasanya bentuk insentif ini berupa bagi hasil/*gain sharing*, pembagian keuntungan/*profit sharing*, dan kepemilikan saham perusahaan. Program ini bertujuan untuk mengurangi persaingan antar individu dan kelompok/team serta untuk meningkatkan kerjasama diantara anggota organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik yang pada gilirannya akan menuju pada kinerja finansial yang baik pula.

C. Konsep dan Peran Kompensasi Eksekutif

Komponen-komponen kompensasi eksekutif:



Rencana kompensasi eksekutif adalah kontrak agen antara perusahaan dan manajer perusahaan yang mencoba untuk menyelaraskan kepentingan pemilik dan manajer dengan mendasarkan kompensasi manajer pada satu atau lebih tindakan dari upaya manajer dalam mengoperasikan perusahaan. Banyak rencana kompensasi didasarkan pada dua ukuran usaha manajer yaitu laba/pendapatan bersih dan harga saham. Artinya, jumlah bonus, saham, opsi, dan komponen lainnya dari gaji eksekutif

yang diberikan pada tahun tertentu tergantung pada kedua laba bersih dan kinerja harga saham tersebut.

Sehubungan dengan laba bersih, perannya dalam rencana kompensasi adalah sama penting dengan perannya dalam informasi investor, karena motivasi kinerja eksekutif yang bertanggung jawab dan meningkatkan operasi yang tepat dari pasar tenaga kerja manajerial adalah tujuan sosial yang memungkinkan keputusan investasi yang baik dan efek operasi pasar yang benar.

TEORI KOMPENSASI EKSEKUTIF

Mengingat masalah ini menggunakan laba bersih saat ini sebagai hasil, kita dapat melihat mengapa harga saham mungkin lebih sensitif dibandingkan dengan laba bersih usaha. Dengan pasar sekuritas efisien, harga saham akan "benar mencerminkan" semua yang diketahui tentang hadiah dari tindakan manajer saat ini.

Pengakuan usaha manajer sebagai serangkaian kegiatan, dengan kedua hadiah saat ini dan jangka panjang, menghasilkan potensi untuk efisiensi kontraktor lebih lanjut baik harga saham dan laba bersih sebagai ukuran kinerja, ketika harga saham dan laba bersih diferensial mencerminkan imbalan jangka panjang tindakan manajer saat ini, keputusan manajer dapat dikontrol oleh harga saham dan laba bersih berbasis kompensasi-lebih berbagi.

D. Konsep dan Peran Standard Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.⁸

Syarat pemberian insentif agar mencapai tujuan dari pemberian insentif adalah:

⁸ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004) p. 67

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

Dengan adanya standar insentif maka diharapkan karyawan akan mendapatkan insentif yang adil dan layak sesuai dengan kontribusinya terhadap perusahaan.

E. Konsep dan Peran Penghargaan Non Finansial

Dalam konsep manajemen *reward* merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa memacu tim untuk melakukan suatu perbuatan yang positif secara berulang-ulang. Selain motivasi, *reward* juga bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapai. Penghargaan non-finansial bisa berbentuk tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjalinnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Penghargaan yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Termasuk dalam penghargaan ini adalah penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah di tempat kerja, penyediaan lapangan olahraga, dan lain sebagainya. Berdasarkan mekanisme penerimaannya penghargaan dapat dibedakan kedalam dua macam, yaitu:

1. Penghargaan langsung, yaitu penghargaan yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja

2. Penghargaan pelengkap atau penghargaan tidak langsung, yaitu penghargaan yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.⁹

PENUTUP

Kesimpulan

Perusahaan akan memberikan suatu penghargaan bagi karyawan yang berprestasi baik dan hal ini akan membuat karyawan bekerja sebaik mungkin agar menerima penghargaan dan imbalan yang lebih besar disamping tunjangan-tunjangan lain yang telah disediakan oleh perusahaan. Bentuk pembayaran dan penghargaan atas kerja karyawan yang tepat akan menghasilkan pencapaian produktivitas yang lebih tinggi, hal itu mencakup sistem pemberian insentif yang tepat serta usaha-usaha lain untuk menambah semangat dan kepuasan kerja bagi karyawan.

Gaji variabel sangat berperan dalam membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Gaji variabel bertujuan memberikan penghasilan dan penghargaan yang nyata kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas rata-rata. Gaji variabel berdasarkan arah insentif individual dibedakan menjadi insentif kelompok dan insentif organisasi.

Penghargaan non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Penghargaan non-finansial bisa berbentuk tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

⁹ Triton P. B., *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2005) p. 111-112

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Harsono, 1987, *Manajemen Publik* Cetakan Kedua. Balai Aksara Ghalia Indonesia.
- . *Coaching Dan Aspek-Aspek Psikologis Dalam Choaching*. Jakarta: CV. Tambak Kusuma.
- Panggabean, Mutiara. S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia: Bogor
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIEYKPN: Yogyakarta.
- P.B, Triton. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Triharsani, Wahyu Ningsih. 2014. *Alternatif Penyesuaian Gaji Sesuai Upah Minimum*, <http://wahyuningsihtriharsani.blogspot.in/2013/01/alternatif-penyesuaian-gaji-sesuai-upah.html?m=1>. (Diakses 5 Mei 2015)