

**MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI**

**“Manajemen Insentif “**

**OLEH:**

<b>Ardana Riswari S.</b>	<b>125030200111114</b>
<b>Novita</b>	<b>125030200111177</b>
<b>Rositha Dini P.</b>	<b>125030207111</b>
<b>Agnes Triana</b>	<b>125030207111064</b>
<b>Ratya Shafira A.</b>	<b>125030207111068</b>

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2015**

## 2.1 Konsep Manajemen Insentif

Insentif merupakan bagian dari kompensasi. Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu<sup>1</sup>. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Program-program insentif dapat dikaitkan dengan produktivitas individu, kelompok, organisasi. Untuk membuat sebuah program/rencana gaji insentif agar berhasil, dua item data yang mendasar adalah sangat penting: (1) jumlah rata-rata keluaran yang diperlukan bagi kinerja yang memadai, dan (2) jumlah dana yang wajar dan adil yang pantas untuk jumlah rata-rata pekerjaan<sup>2</sup>.

## 2.2 Konsep dan Peran Gaji Variabel

Berawal dari prinsip manajemen ilmiah, Fredrick W. Taylor mempraktekan penggunaan insentif individu dan kelompok untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini telah banyak membawa organisasi mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Dengan diterapkannya sistem insentif akan membedakan penghasilan para anggota organisasi pada jenis dan tingkat pekerjaan yang sama. Ada empat cara yang dapat diterapkan untuk menetapkan sistem insentif bagi karyawan antara lain: senioritas, rencana insentif untuk tenaga operatif, rencana insentif untuk tenaga adminstratif dan manajer, dan sistem saran.<sup>3</sup>

### 1. Senioritas

Suatu dasar yang digunakan oleh kebanyakan organisasi dewasa ini dengan mengutamakan karyawan senior. Senioritas (seniority) adalah lamanya waktu bagi seorang karyawan bekerja pada bidang tertentu dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan senior dipandang memiliki banyak pengalaman dan terampil pada suatu bidang pekerjaan tertentu. Banyak pemberi kerja menentukan persyaratan seseorang untuk dipekerjakan memiliki pengalaman dengan harapan

---

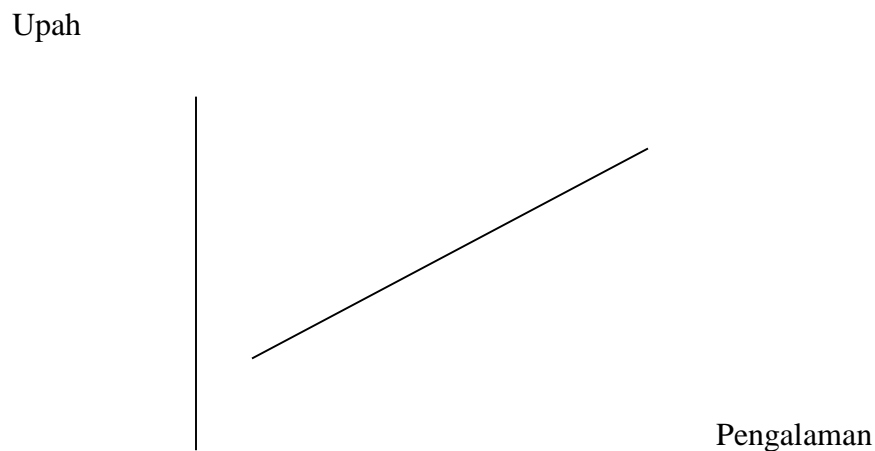
<sup>1</sup> Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press hal.317

<sup>2</sup> Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN hal.629

<sup>3</sup> Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga hal.282

hasil kerja yang lebih baik. Kebanyakan organisasi memiliki kebijakan, pengalaman sebagai dasar dalam menetapkan insentif. Pengalaman yang berbeda di antara para karyawan pada bidang dan tingkat pekerjaan yang sama akan memperoleh penghasilan yang berbeda pula. Tentu, karyawan yang memiliki banyak pengalaman akan menghasilkan pekerjaan yang baik akan dihargai dalam bentuk insentif.

Berbagai pengalaman dan hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman memiliki kaitan dengan upah secara signifikan. Upah meningkat ketika pengalaman seorang karyawan meningkat, hubungan kedua variable secara linear dapat dilihat pada Gambar berikut



Hubungan kedua variable, pengalaman dan upah dapat ditunjukkan pada kurva kedewasaan (maturity curve), garis yang menghubungkan antara upah dengan pengalaman. Dalam kurva kedewasaan, suatu anggapan bahwa ketika pengalaman bertambah, kompetensi dan kinerja juga mengalami peningkatan, sehingga suatu yang layak bila diikuti oleh kenaikan upah. Secara teoritis, kompetensi tidak meningkat, upah dikurangi pula, mungkin dalam kenyataan jarang dialami. Sampai pada batas tertentu, dalam hal kompetensi, kenaikan upah akan dibatasi menyesuaikan struktur penggajian organisasi.

## 2. Rencana Insentif untuk Karyawan Operatif

Melalui kebijakan insentif, tidak membatasi penghasilan setiap anggota organisasi, karyawan dapat memperoleh penghasilan sebanyak mungkin sesuai kemampuan fisik dan mentalnya. Menyusun rencana insentif untuk tenaga operasional perlu diperhatikan dua hal,

antara lain, 1) rata-rata hasil kerja yang dihasilkan setiap pekerja untuk mengukur prestasi kerjanya, dan 2) jumlah bayaran yang adil atas prestasi kerjanya. Untuk kepentingan itu ada beberapa jenis rencana insentif dijelaskan berikut. Pada umumnya, rencana-rencana insentif dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, antara lain tarif per unit produksi yang dihasilkan dan bonus waktu.

### **Tarif Per-unit yang Dihasilkan**

Rencana Insentif untuk tenaga operasional yang paling populer digunakan adalah tarif per unit produk yang dihasilkan. Sistem upah per-unit ini (*piece rate*) adalah sistem bayaran insentif yang dibayarkan berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan. Penghasilan karyawan adalah upah yang diterima dari penjumlahan upah pokok ditambah insentif dari kelebihan hasil pekerjaannya. Upah per-unit dapat digunakan untuk tenaga kerja individu dan kelompok. Untuk mengetahui besarnya upah per-unit individu dapat dilakukan melalui metode upah per-unit lurus dan upah per-unit diferensial.<sup>4</sup>

#### 1. Rencana Upah Per-unit Lurus.

Rencana upah per-unit lurus (*Straight piecework plan*) menghargai pekerjaan karyawannya secara adil dan sangat sederhana perhitungannya. Karena kesederhanannya, sistem ini paling banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan produksi. Para karyawan dibayar sesuai dengan jumlah unit yang dihasilkan dikali upah per-unit. Misalkan, perusahaan menetapkan hasil kerja standar sebanyak 200 unit per hari dan tarif dasar sebesar Rp 80.000,- per hari, maka dapat diketahui, upah sebesar Rp 400,- per unit. Jika karyawan menghasilkan sebanyak 250 unit sehari, maka mereka memperoleh penghasilan sebesar Rp 100.000,-. Dengan penghasilan yang diterima, besarnya insentif sebesar Rp 20.000,-. Tetapi, bila karyawan menghasilkan unit pekerjaan kurang dari standar pekerjaan yang ditentukan, misalkan 190 unit pada hari tertentu, karyawan tersebut tetap dibayar sesuai bayaran standar sebesar Rp 80.000,- cara ini dilakukan untuk menghargai upaya karyawan dengan harapan akan meningkat pada periode berikutnya.

#### 2. Rencana Upah Per-unit Diferensial.

---

<sup>4</sup> Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga hal.284

Sistem ini sangat populer pada jaman manajemen ilmiah diperkenalkan oleh Fredrick W. Taylor. Berdasarkan sistem ini, Taylor membagi dua sistem upah, untuk karyawan yang menghasilkan pekerjaan melebihi standar dan dibawah dibawah standar. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan sesuai atau melebihi standar akan menerima penghasilan lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dibawah standar. Misalkan, karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai atau melebihi standar menerima upah sebesar Rp 400,- per-unit, sedangkan karyawan yang menyelesaikan dibawah standar pekerjaan dihargai sebesar Rp 350,- per-unit pekerjaan. Berdasarkan contoh sebelumnya, jika karyawan menghasilkan 190 unit per hari, maka karyawan tersebut hanya menerima penghasilan sebesar Rp 66.500, berbeda dengan karyawan yang menghasilkan sesuai dengan standar pekerjaan akan memperoleh penghasilan sebesar Rp 80.000,- dan jika melampaui standar, misalnya 250 unit akan memperoleh sebesar Rp 100.000,-. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang melebihi standar, dan memberikan hukuman kepada karyawan yang bekerja di bawah standar pekerjaan.

### **Bonus Waktu**

Rencana pembayaran berdasarkan bonus waktu (*time bonuses*) lebih rumit, karena ada tiga jenis waktu sebagai bahan pertimbangan, yaitu:

1. Waktu Kerja. Bonus akan diberikan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan kurang dari waktu standar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalnya suatu pekerjaan membutuhkan waktu standar pengerjaan 8 jam kerja, tetapi karyawan dapat menyelesaikannya dalam waktu 6 jam kerja, maka waktu yang dihemat 2 jam. Karyawan tersebut memperoleh bonus sebesar Rp 20.000, memperoleh total upah Rp 100.000, karena pekerjaan yang seharusnya diselesaikan dalam waktu 8 jam dapat diselesaikan dalam waktu 6 jam, menghemat waktu 2 jam kerja (1 jam kerja = Rp 10.000).
2. Waktu yang Dihemat. Bonus juga dapat diberikan kepada karyawan dengan menggunakan waktu yang dihemat.
  - o Rencana Halsey (*Halsey Plan*), memberikan bonus 50% dari waktu yang dihemat. Karyawan menerima upah sebesar  $8 \times \text{Rp } 10.000 = \text{Rp } 80.000$ , ditambah bonus

sebesar  $2 \times 50\% \times \text{Rp } 10.000 = \text{Rp } 10.000$ , sehingga karyawan tersebut memperoleh penghasilan sebesar Rp 90.000.

- Rencana Rowan (*Rowan Plan*), menetapkan suatu indeks efisiensi (*efficiency index*) dihitung dengan membagi waktu yang dihemat dengan waktu standar. Waktu yang dihemat adalah 2 jam dibagi 10 jam standar hasilnya adalah 20%. Persentase bonus ini dikalikan dengan nilai waktu kerja, hasilnya adalah ( $8 \times \text{Rp } 10.000 = \text{Rp } 80.000$ ) ditambah dengan 20% dari jam kerja ( $20\% \times \text{Rp } 80.000 = \text{Rp } 16.000$ ), sehingga karyawan memperoleh penghasilan sebesar Rp 96.000.

3. Waktu Standar. Melalui waktu standar, bonus dapat diketahui besarnya sebagai hak dari karyawan yang memiliki prestasi kerja. HenryL. Gantt, salah seorang pelopor manajemen ilmiah, merancang memberi bonus sebesar 20% dari waktu standar. Karyawan akan menerima upah sebesar  $200 \times \text{Rp } 400 = \text{Rp } 80.000$ , ditambah bonus sebesar  $20\% \times \text{Rp } 80.000 = \text{Rp } 16.000$ , sehingga total upah karyawan tersebut adalah sebesar Rp 96.000.

### 3. Rencana Insentif untuk Tenaga Administratif dan Manajerial

Rencana insentif untuk tenaga administratif dan manajerial lebih rumit dan memiliki karakter yang lebih beragam. Oleh karena itu, terdapat pula keberagaman tingkat dan kualitas kerja tenaga administrasi dan manajer. Prestasi kerja sebagai dasar penetapan upah, lebih sulit mengukurnya dibandingkan prestasi kerja untuk tenaga operatif. Membutuhkan metode-metode khusus yang berkaitan dengan perilaku individu dan kelompok untuk menilai kinerjanya secara cermat.

Berkaitan dengan perencanaan sistem kompensasi untuk tenaga administratif dan manajerial diawali dari bentuk-bentuk perilaku yang sesuai dalam pencapaian tujuan organisasi tidak sedikit organisasi mengalami kesulitan untuk menemukan dalam menargetkan perilaku yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada umumnya, para anggota organisasi akan terpuaskan bila pekerjaannya sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mereka miliki.

Target atas perilaku yang diinginkan untuk tenaga manajerial sesuai dengan bidang dan tingkatannya. Seorang manajer yang berhasil dalam menjalankan tugasnya dinilai dari ketepatan memilih dan menetapkan pengambilan keputusan. Sasaran utama yang akan dicapai oleh setiap

manajer pada tingkat puncak seringkali berkaitan dengan perilaku kewirausahaan yang ditekankan pada inovasi, penetrasi pasar, dan pemecahan masalah secara tepat.

### **Insentif Jangka Pendek**

Kebanyakan organisasi membayar insentif jangka pendek diberikan bonus tahunan. Terdapat beberapa hal sebagai pertimbangan dalam memberikan insentif kepada para manajer untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Ditetapkannya suatu persyaratan tertentu sebagai dasar memberi insentif kepada para manajer, dapat berupa hasil kerja sesuai standar, lamanya bekerja di perusahaan, dan tingkat absensi yang rendah. Dasar lain, bagi kebanyakan organisasi menetapkan besarnya persentase tertentu atas pendapatan bersih, sebagian lain mengakumulasikan jumlah insentif setiap tahun dibayar setelah perusahaan mendapatkan keuntungan. Tidak ada ketentuan khusus yang dijadikan sebagai dasar untuk menetaapkan insentif, ketentuan hanya bergantung pada kebijakan setiap perusahaan.

### **Insentif Jangka Panjang**

Berbagai perusahaan menggunakan insentif jangka panjang untuk memotivasi para eksekutifnya. Beberapa jenis di antaranya antara lain<sup>5</sup>:

- a. Opsi Saham. Karyawan diberi hak untuk membeli sejumlah saham perusahaan di masa yang akan datang, dengan harga saat ini. Karyawan akan memperoleh keuntungan dari selisih harga saham pada saat saham tersebut dijual dengan harga yang lebih tinggi. Keadaan dapat merugikan jika harga saham turun (lebih rendah) dari harga saham pada saat pencatatan, biasa terjadi pada kondisi perekonomian memburuk (krisis).
- b. Rencana Opsi Saham Berbeda. Banyak perusahaan memberikan saham berbeda sesuai tingkatan manajer. Manajer puncak memperoleh bagian saham paling besar dibandingkan dengan tingkatan manajer lebih rendah. Perusahaan-perusahaan besar menerapkan sistem ini secara berlebihan untuk mempertahankan manajer yang berkualitas tinggi, dan mendorong manajer lain untuk meningkatkan kinerjanya.
- c. Berbagai Opsi Saham Lainnya. Terdapat beberapa jenis opsi saham lainnya, hak apresiasi saham dimana perusahaan memberikan pilihan insentif kepada manajer dalam bentuk

---

<sup>5</sup> Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga hal.287

tunai, saham, atau kombinasi keduanya. Rencana pencapaian kinerja, memberikan penghargaan dalam bentuk bagian saham pada perusahaan yang memiliki pertumbuhan atau mencapai target keuangan. Rencana saham terbatas, perusahaan memberi saham tanpa membebankan biaya apapun kepada manajer.

## **2.3 Arah Insentif Individual, Insentif Kelompok dan Insentif Organisasi**

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi. Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. Yang termasuk pada sistem insentif individual ialah “piecework”, bonus produksi, komisi, kurva “kematangan” dan insentif bagi para eksekutif. Sedangkan sistem insentif pada tingkat kelompok mencakup, antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya.

### **2.3.1 Sistem Insentif Individual**

#### **“Piecework”**

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif financial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Contoh yang baik adalah dalam kegiatan perakitan. Jika pada satu kurun waktu tertentu, misalnya satu hari atau satu minggu, satu kelompok kerja menghasilkan sejumlah unit produksi, penghasilan setiap karyawan dihitung atas dasar jumlah unit yang mereka hasilkan. Dasar perhitungannya ialah bahwa semakin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, semakin tinggi pula insentif yang diterimanya.

Meskipun pada dasarnya sistem ini baik, agar benar-benar mencapai sasaran yang dikehendaki, dua hal perlu mendapat perhatian. Pertama, tidak semua jenis pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam unit produksi. Misalnya, operator telepon di suatu hotel berbintang lima. Produktif tidaknya operator telepon tersebut tidak mungkin bisa ditentukan oleh operator sendiri. Berarti sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tersebut dalam menentukan insentif yang wajar atau pantas diterimanya. Perlu dicari sistem insentif lain. Kedua, karena para karyawan



biasanya terikat pada norma-norma kerja kelompok dimana ia menjadi anggota, sistem ini tidak selalu dengan sendirinya mendorong produktivitas individual. Artinya, mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkan karena ia terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok yang bersangkutan.

### **Bonus**

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk. *Pertama*, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu. *Kedua*, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan. Misalnya, jika untuk mengganti suatu bagian mesin kendaraan bermotor roda empat sebenarnya diperlukan waktu tiga jam padahal karyawan (montir) tertentu mampu menyelesaikan dalam waktu dua jam, bonus yang diberikan kepadanya ialah berdasarkan perhitungan seolah-olah yang bersangkutan bekerja tiga jam dan dibayar untuk tiga jam itu. *Ketiga*, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seseorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

### **Komisi**

Sistem insentif lain yang lumrah diterapkan adalah pemberian komisi. Pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini. *Pertama*, para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. *Kedua*, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor atau real estate.

## **Kurva “Kematangan”**

Dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknis dan profesional ilmiah, sering terjadi bahwa para karyawan terutama yang merupakan “pekerja otak” tidak bergairah untuk menduduki jabatan administrative atau manajerial. Mereka ada kalanya lebih senang terus menekuni bidang profesinya. Misalnya tidak jarang ditemukan peneliti yang bergerak di bidang penelitian daripada dipromosikan pada jabatan manajerial. Situasi serupa dapat pula ditemukan di lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi. Tidak sedikit guru besar yang lebih menyenangi pekerjaan mengajar, melakukan penelitian dan menulis karya-karya ilmiah daripada menjadi pembantu dekan, dekan, pembantu rektor atau menjadi rektor sekalipun.

Dalam hal demikian, timbul pertanyaan: “Cara apa yang dapat ditempuh untuk memberikan insentif kepada mereka?”. Artinya, pada saat tertentu mereka akan mencapai jenjang pangkat yang paling tinggi yang mungkin dicapainya dengan tingkat penghasilan yang sudah maksimal pula. Untuk mengatasi hal seperti itulah diciptakan apa yang dikenal dengan istilah kurva “kematangan” atau “maturity curve”. Dalam praktek penggunaan kurva ini berarti bahwa apabila ada tenaga profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, di buat suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja “normal”, kepada mereka diberikan insentif tertentu. Dengan demikian, meskipun golongan pangkat dan ruang gaji sudah maksimal, penghasilan riil mereka masih dapat ditingkatkan. Dengan demikian diharapkan prestasi kerja mereka terus meningkat, misalnya dalam bentuk hasil penelitian, karya ilmiah yang dipublikasikan, beban mengajar yang lebih besar dan lain sebagainya.

### **2.3.2 Rencana Insentif Kelompok**

Merupakan kenyataan bahwa dalam organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Penghargaan atas keberhasilan kolektif itulah yang di maksud dengan rencana insentif kelompok yang bentuknya dapat berupa:

1. *Rencana Insentif Produksi.* Rencana ini biasanya bersifat jangka pendek, seperti dalam hal suatu perusahaan menghadapi persaingan ketat pada suatu kurun waktu tertentu.

Karena dalam situasi demikian nasib perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan menghadapi persaingan yang timbul, para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melampaui target produksi normal, kepada mereka akan diberikan bonus.

Salah satu kebaikan sistem ini ialah bahwa jika ada karyawan yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, karyawan lainnya akan menekannya supaya bekerja lebih produktif karena apabila tidak, semua anggota kelompok tidak akan menerima bonus atau insentif ekstra yang sangat mungkin mereka dambakan.

2. *Rencana Bagi Keuntungan.* Dari namanya saja sudah terlihat bahwa sistem insentif ini berarti bahwa organisasi, dalam hal ini organisasi niaga, membagikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para pekerjanya. Dua manfaat besar dari sistem ini ialah bahwa:

- a) Para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila produktivitas kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan;
- b) Secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikutsertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

Hanya saja dalam menerapkan sistem ini hendaknya disadari bahwa beruntung tidaknya suatu perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja para anggotanya, baik pada tingkat operasional maupun pada tingkat manajerial. Berbagai faktor eksternal turut berpengaruh seperti daya beli masyarakat, situasi perkenomian Negara, bentuk dan sifat persaingan yang terjadi, bahkan juga berbagai faktor eksternal lainnya seperti situasi politik, situasi keamanan dan tekanan penggunaan teknologi. Dengan perkataan lain, karena berbagai faktor di luar kendali perusahaan, tidak mustahil perusahaan menderita kerugian meskipun semua anggota organisasi bekerja keras.

Dalam hal demikian tentunya insentif finansial tidak bisa diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Meskipun benar bahwa manajemen dapat dan harus menjelaskan situasi yang dihadapi oleh perusahaan dan karyawan pun dapat memahaminya, tetap

mereka tidak memperoleh penghasilan tambahan yang sedikit banyak akan berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

3. *Rencana Pengurangan Biaya.* Bentuk insentif lain yang banyak diterapkan ialah pembagian hasil penghematan yang dapat di wujudkan oleh para karyawan. Artinya, dalam praktek banyak organisasi yang mendorong para anggotanya untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan, baik untung kepentingan produksi, pemasaran maupun dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan perkantoran. Untuk menilai bahwa penghematan benar-benar terjadi, organisasi biasanya membentuk panitia penilai. Jika oleh panitia penilai dicapai kesepakatan bahwa berbagai usul karyawan memang benar-benar berakibat pada penghematan tertentu, hasil penghematan itu dibagikan kepada para karyawan sebagai insentif financial.

Jelaslah bahwa pemberian insentif kepada para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok, termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan. Hanya saja karena setiap bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu bahwa manfaat yang diperoleh besar dari beban ekstra yang harus dipikul itu.

### **2.3.3 Rencana Insentif Organisasi**

Banyak majikan memiliki rencana insentif yang sesungguhnya semua karyawan dapat berpartisipasi. Hal ini mencakup pembagian laba, kepemilikan saham karyawan, dan rencana-rencana Scanlon.<sup>6</sup>

- **Rencana Pembagian Laba (Profit Sharing Plan)**

Dalam rencana pembagian laba (profit sharing plan), kebanyakan karyawan menerima bagian dari laba perusahaan. Riset tentang efektivitas dari rencana-rencana tersebut adalah sederhana. Dalam satu survei, kira-kira separuh perusahaan percaya bahwa

---

<sup>6</sup> Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 7 jilid II*. Jakarta: PT. Prenhallindo hal.154

rencana pembagian laba mereka sudah bermanfaat, namun manfaat itu tidak perlu dilihat dari segi peningkatan kinerja dan motivasi. Sebagai gantinya rencana-rencana bisa meningkatkan rasa komitmen masing-masing karyawan, partisipasi serta kemitraan mereka. Mereka bisa juga mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan dan mendorong penghematan. Ada beberapa jenis rencana pembagian laba yaitu rencana tunai yaitu membagi keuntungan perusahaan kepada karyawan dalam jumlah persen tertentu (biasanya 15 sampai 20 persen) secara teratur dan rencana pembagian laba tertunda di mana perusahaan menyiapkan bagian keuntungan yang telah disiapkan sebelumnya dalam rekening karyawan.

- **Rencana Kepemilikan Saham Karyawan (ESOP)**

Di bawah bentuk dasar dari rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP: *employee stock ownership plan*), sebuah perusahaan mengkontribusikan saham dari persediannya sendiri-atau uang tunai untuk digunakan membeli saham tersebut- kepada orang kepercayaan, orang yang ditentukan untuk membeli saham dari persediaan perusahaan untuk karyawan. Sumbangan-sumbangan ini biasanya dibuat setiap tahun dalam proporsi dengan kompensasi karyawan total, dengan limit kompensasi sebesar 15%. Orang kepercayaan itu memegang saham dalam rekening karyawan individual dan mendistribusikannya kepada karyawan saat pensiun atau pada saat-saat lain yang lepas dari layanan/jasa (mengandaikan karyawan telah bekerja cukup lama untuk memperoleh kepemilikan saham).

- **Rencana Scanlon**

Ada beberapa yang beargumentasi berdasarkan kenyataan bahwa cara yang paling berpengaruh untuk menjamin komitmen adalah mensinkronisasikan tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan karyawannya: dengan kata lain memastikan bahwa dua perangkat tujuan itu saling melengkapi, dan bahwa dengan mengejar tujuan-tujuannya karyawan mengejar tujuan majikan juga. Banyak teknik telah dikemukakan untuk memperoleh keadaan yang ideal ini, namun beberapa telah diimplementasikan secara luas atau secara berhasil sebagai rencana Scanlon (Scanlon plan). Rencana Scanlon merupakan suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan, dan berbagi tunjangan.

## **2.4 Konsep dan Peran Kompensasi Eksekutif, Standar Insentif dan Penghargaan Non Finansial**

### **Insentif Lainnya bagi Para Eksekutif**

Perusahaan juga menyediakan berbagai insentif untuk mempertahankan jajaran eksekutif dalam perusahaan. Sebagai contoh, parasut emas adalah pembayaran dari perusahaan yang dihubungkan dengan perusahaan kepemilikan atau kendali dalam perusahaan.

### **Strategi dan Kompensasi Eksekutif**

Beberapa praktik SDM memiliki dampak mendalam atau jelas pada keberhasilan stratejik seperti juga insentif jangka panjang perusahaan. Apakah melakukan perluasan melalui joint venture (usaha bersama), mengkonsolidasikan operasi dan merampingkan tenaga kerja, atau mengikuti suatu strategi lainnya, beberapa perusahaan dapat sepenuhnya menerapkan beberapa strategi hanya dalam satu atau dua tahun. Hasilnya, tanda jangka panjang yang Anda kirimkan kepada para manajer dan para eksekutif mengenai apakah Anda akan (atau tidak akan) memberikan penghargaan dapat memiliki sebuah pengaruh yang besar pada apakah strategi perusahaan Anda akan berhasil. Sebuah strategi untuk mendorong penjualan dengan melakukan perluasan ke luar negeri bisa menghubungkan penghargaan jangka panjang dengan penjualan yang meningkat di luar negeri. Strategi pengurangan biaya mungkin harus menghubungkan mereka untuk memperbaiki margin keuntungan.

Pengusaha yang merancang insentif jangka panjang jadi mengabaikan strategi perusahaan mereka atas risiko mereka sendiri. Pakar kompensasi menyarankan agar terlebih dulu mendefinisikan konteks stratejik bagi rencana kompensasi eksekutif, dan kemudian menciptakan paket kompensasi itu sendiri yang pada dasarnya adalah proses seperti Kartu Nilai SDM:

1. Definisikan konteks stratejik bagi program kompensasi eksekutif, termasuk masalah internal atau eksternal yang dihadapi perusahaan, dan tujuan bisnis perusahaan. Sebagai contoh, tanyakanlah: Apakah sasaran jangka panjang perusahaan kita, dan bagaimana struktur kompensasi dapat mendukung mereka? Apa yang mendefinisikan budaya kerja organisasi – nilai dasarnya mengenai apa yang harus dan tidak boleh

dilakukan orang – dan bagaimana program kompensasi dapat membentuk budaya tersebut? Tantangan kompetitif apakah yang kita hadapi?

2. Berdasarkan sasaran stratejik Anda, bentuklah setiap komponen paket kompensasi eksekutif itu (gaji pokok, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang, dan tunjangan dan penghasilan tambahan), kemudian kelompokkan komponen tersebut ke dalam sebuah rencana yang seimbang dan wajar dalam hal sasaran ini. Setiap komponen harus membantu untuk memfokuskan perhatian para manajer pada perilaku karyawan yang mendukung tujuan stratejik perusahaan.
3. Buatlah sebuah rencana opsi saham yang memberikan karakter khusus kepada paket kompensasi eksekutif yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan unik para eksekutif dan perusahaan strateginya.
4. Periksa rencana kompensasi eksekutif agar memenuhi semua persyaratan hukum dan peraturan dan untuk efektivitas pajak.
5. Gunakanlah sebuah proses untuk meninjau dan mengevaluasi rencana kompensasi eksekutif saat terjadi perubahan bisnis yang besar.

Sebaiknya terjemahkan tujuan dan sasaran ke dalam istilah-istilah yang terukur. Pertama, cobalah mengidentifikasi faktor-faktor keuangan utama yang mengontrol bisnis perusahaan. Seorang pakar mengatakan, “Dalam banyak perusahaan, analisis yang teliti mengenai sejarah keuangan memperlihatkan bahwa jauh di atas 90% dari perusahaan nilai ekonomis dipicu oleh beberapa hal sederhana yang dapat dipisahkan.” Sebagai contoh, Anda dapat menemukan bahwa sekitar 10 hingga 15 perihal keuangan, pemberian harga, potongan harga, biaya bahan mentah, dan penjualan bersih, misalnya merupakan faktor yang dapat dikendalikan yang memicu peningkatan nilai perusahaan dan nilai investasi para pemegang saham. Anda harus menghubungkan insentif eksekutif dengan hal-hal ini untuk memotivasi perilaku yang disyaratkan.

Salah satu strategi yang populer saat ini adalah memperbaiki efisiensi rantai suplai. Sebagai contoh, Dell Computer mendorong para pelanggannya untuk mengawasi status pesanan secara *online*, karena dengan demikian akan mengurangi keharusan karyawan untuk menjawab pertanyaan status pesanan. Perusahaan penerbangan mendorong orang-orang yang ingin menggunakan pesawat terbang untuk berpergian untuk memesan tiket perjalanan mereka secara

*online*, karena ini berarti mengurangi jumlah petugas pemesanan dan komisi yang lebih sedikit bagi agen perjalanan.

Masalahnya adalah perusahaan sering menghabiskan jutaan dolar pada efisiensi rantai persediaan, hanya untuk sampai pada kegagalan karena karyawan menolak perubahan itu. Oleh karena itu, banyak perusahaan menggunakan insentif untuk mendukung program perubahan ini. Sebagai contoh, sebuah program insentif di Sun Microsystems member perhatian pada ukuran kepuasan pelanggan. Karyawan menerima insentif berdasarkan pada pencapaian peningkatan aktivitas yang berhubungan dengan rantai persediaan seperti pengiriman tepat waktu dan retur pelanggan. K\*Tec electronics membuat sebuah sistem insentif yang serupa. Setiap tim manajemen program perusahaan memiliki seorang pelanggan yang setia. Tim K\*Tec diberikan penghargaan berdasarkan pada seberapa baiknya mereka mengelola aktivitas yang berhubungan dengan rantai persediaan seperti perputaran persediaan dan modal yang diinvestasikan. Program itu terutama untuk para manajer level menengah hingga level atas.

### **Kompensasi Non-Finansial**

Para pengelola organisasi kurang memerhatikan kompensasi non-finansial sebagai faktor yang memiliki pengaruh yang berarti dalam meningkatkan kinerja. Namun, belakangan ini dapat dirasakan bahwa kompensasi non-finansial sangat penting diperhatikan untuk memperbaiki komitmen karyawan terhadap organisasi. Berbagai faktor termasuk pada kompensasi non-finansial yaitu :

#### **1. Kebijakan organisasional**

Kebijakan organisasional adalah pedoman yang ditetapkan organisasi pada awal kegiatan yang dapat dijadikan dalam pengambilan keputusan. Kebijakan organisasional yang tepat akan dapat memengaruhi kinerja para anggota organisasi dan arah organisasi di masa akan datang. Kebijakan-kebijakan organisasional yang berkaitan dengan sumber daya manusia memperlihatkan kepedulian organisasi terhadap anggotanya dapat berfungsi sebagai kompensasi. Karyawan memandang pekerjaan mereka memberikan kepuasan merupakan bagian dari kompensasi. Berbagai bentuk kebijakan organisasional dapat memberikan kepuasan kerja:



### **Administrasi dan kompensasi yang adil.**

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan faktor penting untuk menciptakan daya tarik perusahaan dalam mempertahankan dan menarik tenaga kerja berkualitas. Setiap karyawan menginginkan untuk memperoleh imbalan sesuai dengan sumbangan atas pekerjaannya. Berbagai dasar dapat dilakukan untuk menetapkan harga suatu pekerjaan, para pemberi kerja dapat memilih metode yang paling tepat sebagai kebijakan organisasional, yang mungkin dapat memberikan kepuasan karyawan.

### **Faktor-faktor kepuasan kerja.**

Keijakan organisasional akan menghasilkan pengambilan keputusan yang efektif jika pemberi kerja memerhatikan faktor-faktor kepuasan kerja. Termasuk dalam faktor-faktor kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, pengakuan atas prestasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab, perasaan mendapatkan prestasi atas pekerjaan, dan peluang kemajuan pekerjaan, ini semua bisa berfungsi sebagai imbalan yang positif.

### **Kondisi kerja**

Dalam menciptakan suasana yang menarik terhadap pandangan karyawan atas pekerjaannya, perusahaan perlu memerhatikan faktor kondisi kerja. Beberapa faktor perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kondisi kerja antara lain, tersedianya fasilitas yang memadai, ruang kerja yang bersih, dan kantor yang bergengsi.

## **2. Manajer yang berkualitas**

Kualitas kerja karyawan akan bergantung pada kualitas manajer dan mempunyai kaitan dengan hasil-hasil organisasional. Manajer yang kurang berkualitas akan mengakibatkan tidak terpuaskannya karyawan bekerja yang berdampak pada penurunan produktivitas. Sedangkan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang berpengalaman akan termotivasi dan memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya.

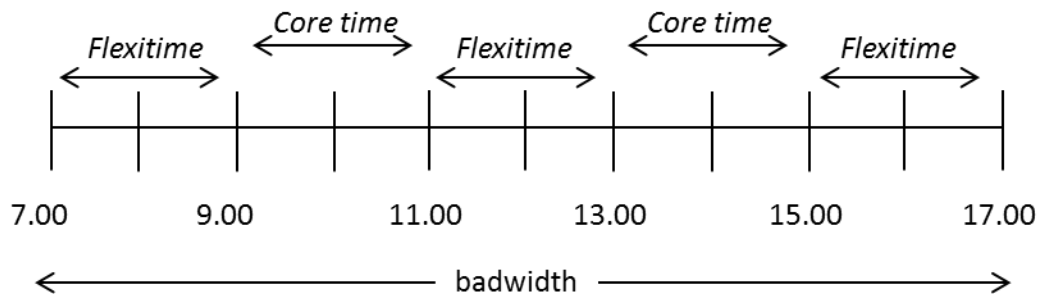
## **3. Rekan sekerja**

Manusia umumnya menyukai hidup berkelompok karena kelemahan pada dirinya akan dibantu rekannya yang lain, demikian pula manusia suka menyumbangkan kelebihan yang ada pada dirinya kepada orang yang membutuhkannya. Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok atau tim yang bekerjasama dan saling

mengisi antar satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan membentuk kelompok kerja yang efektif.

#### 4. Waktu yang fleksibel

Fleksibilitas waktu merupakan tindakan yang memberikan pilihan waktu bagi karyawan untuk bekerja. Keleluasaan pada jam kerja merupakan kebutuhan banyak orang, sehingga ini merupakan imbalan yang berharga bagi dirinya. Walaupun dikatakan fleksibel namun perusahaan menetapkan adanya waktu inti (*core time*) yang menuntut seorang karyawan harus berada pada pekerjaannya. Dalam satu periode kerja tertentu (*bandwidth*) dapat dibagi menjadi *core time* dan *flexible time*. Pada gambar terlihat bahwa *bandwidth* menentukan seseorang bekerja mulai dari jam 7.00 sampai 17.00, jam 12 merupakan *flexible time*, sedangkan pukul 9.00 sampai 11.00, dan 13.00 sampai 15.00 adalah *core time*. *Flexible time* adalah periode dimana karyawan bebas menentukan jam kerjanya, sedangkan *core time* merupakan waktu-waktu karyawan harus hadir dalam pekerjaannya.



Karena waktu bekerja yang fleksibel sangat dihargai oleh masyarakat dewasa ini, kebanyakan perusahaan telah melakukannya untuk dapat mempertahankan dan merekrut tenaga kerja yang lebih baik. Dengan diberikannya keleluasaan waktu bekerja suatu kesempatan bagi karyawan mengembangkan dirinya dalam meningkatkan pendidikannya. Ini menjadi suatu keuntungan yang diperoleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan karyawannya yang berakibat pada peningkatan produktivitas.

#### 5. Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan satu pendekatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang mengerjakan satu pekerjaan. Biasanya, pembagian dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keterbatasan waktu untuk bekerja. Mereka membagi tugas dalam suatu

pekerjaan dan dibayar sesuai kontribusi masing-masing. Setiap orang dalam kelompok memiliki keahlian yang berbeda, sehingga dengan prinsip ini produktivitas akan meningkat. Seorang pekerja memiliki keahlian dalam suatu tugas tertentu sehingga dapat menghasilkan banyak pekerjaan dalam suatu periode. Di satu sisi, pembagian pekerjaan dapat menyenangkan pekerja karena tidak menambah beban pekerjaan bila dibandingkan dengan mengerjakan lebih dari satu pekerjaan. Orang menyebut pekerjaan semacam ini adalah pekerjaan estafet, kuantitas dan kualitas suatu pekerjaan ditentukan oleh hasil pekerjaan sebelumnya. Disamping keuntungan yang diperoleh melalui pembagian pekerjaan, dapat menimbulkan kebosanan kerja yang berakibat pada ketidakpuasan kerja. Lebih jauh, ini dapat berdampak pada penurunan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 7 jilid II*. Jakarta: PT. Prenhallindo

Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*.

Yogyakarta: Gajah Mada University Press

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN