

PENGEMBANGAN METODE IMBALAN

**Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Matakuliah
Manajemen Kinerja & Kompensasi**

Oleh:

Kelompok 5

Tiara Putri Usmany	125030200111061
M. Nizar Al Qofiqi	125030200111122
Mega Biru	125030200111151
Rima Fitri	125030201111019
Sealisa Citra Sari	125030201111023
Yoanita Putri Asmaradana	125030207111057
Anggieta Putri Indrayanti	125030207111085

Kelas C

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015**

I. IMBALAN FINANSIAL DAN IMBALAN NON FINANSIAL

Kajian manajemen imbalan sejauh ini baru mengenalkan dua jenis imbalan yakni, imbalan finansial dan non finansial. Keduanya diuraikan berikut ini:

1. Imbalan Finansial

Finansial merupakan kata sifat yang diterjemahkan atau dialih bahasakan dari kosa kata bahasa Inggris *financial* yang berarti “yang berhubungan dengan keuangan”. Imbalan finansial berarti semua varian imbalan yang berbentuk uang atau berkaitan dengan uang. Imbalan finansial mencakup beberapa bentuk imbalan sebagai berikut (disarikan dari Armstong & Murlis, 2003: Poels, 2003: Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005).

- a. Gaji dasar. Gaji dasar atau gaji pokok adalah gaji untuk suatu jabatan yang besarnya dipengaruhi oleh pasar internal maupun eksternal.
- b. Gaji variabel. Gaji variabel atau disebut juga sebagai gaji yang penentuannya didasarkan atas presentasi individu, tim atau perusahaan dan atau tingkat kompetensi atau keterampilan individu.
- c. Tunjangan dan dana pensiun. Tunjangan adalah bagian dari imbalan yang biasanya mencakup uang pensiun, uang duka, tunjangan pengobatan, mobil perusahaan atau asuransi kesehatan permanen selain berbagai tunjangan lainnya dalam bentuk uang. Termasuk di dalamnya adalah tunjangan paruh waktu. Tunjangan ini juga bisa mencakup unsur-unsur yang bukan penggajian semata, misalnya pemberian hari libur tahunan (uang plesir), bantuan perawatan anak dan bantuan sembako (innatura).
- d. Insentif. Insentif atau bonus adalah bentuk imbalan atau penghargaan dalam bentuk uang yang sebelumnya memang dijanjikan apabila karyawan melakukan tugas-tugas tertentu secara baik atau melebihi kualitas yang dikehendaki sesuai tujuan perusahaan. Besarnya bonus atau insentif biasanya dipatok dengan presentase tertentu, misalnya minimal 10% dan maksimal 30% dari gaji dasar.
- e. Pembagian keuntungan. Pembagian keuntungan berarti perusahaan memberikan karyawan sebagian keuntungan finansial yang dikumpulkan perusahaan dari program efisiensi dan efektivitas sistem operasi.
- f. Rencana kepemilikan saham. Rencana kepemilikan saham karyawan, sering kali disebut *employee stock ownership program* (ESOP), merupakan perkembangan yang relatif baru dalam manajemen imbalan. Pengembangan ini hampir serupa dengan rencana pembagian keuntungan, suatu bentuk insentif kelompok. Di bawah ESOP, perusahaan memberikan sejumlah saham (atau uang tunai untuk membeli saham) kepada karyawan. Pada umumnya, tapi tidak selalu, alokasi terhadap karyawan didasarkan atas senioritas. ESOP dapat menyediakan tabungan bagi karyawan setelah dana pensiun atau meninggalkan perusahaan. Perusahaan dapat memperoleh manfaat dari kinerja yang membaik dari karyawan yang memiliki kepentingan finansial di perusahaan.

2. Imbalan Nonfinansial

Imbalan nonfinansial juga bisa menjadi fokus kebutuhan sebagian besar orang, meskipun dengan tingkatan yang berbeda-beda. Kebutuhan nonfinansial tersebut mencakup pencapaian, pengakuan, tanggungjawab, pengaruh dan pengembangan diri.

- a. Pencapaian. Riset yang dilaksanakan oleh McClelland (1975) mengenai kebutuhan staf manajerial menghasilkan identifikasi tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan pencapaian, kekuasaan dan afiliasi. Kebutuhan pencapaian

didefinisikan sebagai keberhasilan kompetitif yang diukur berdasarkan standar keunggulan pribadi. Motivasi terhadap pencapaian bisa ditingkatkan oleh perusahaan dengan melalui proses seperti desain jabatan (*job design*), manajemen kinerja, serta skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi atau keterampilan.

- b. Pengakuan. Pengakuan merupakan salah satu motivator yang signifikan. Seorang ingin tahu bukan hanya mengenai seberapa baik dia telah mencapai sasarannya atau menjalankan pekerjaannya, tetapi juga seberapa baik imbalan yang diterima atas pencapaiannya. Namun demikian, imbalan harus diberikan secara tepat harus dihubungkan dengan pencapaian yang disampaikan segera setelah prestasi diraih, merupakan simbol yang jelas atas pengakuan yang digabungkan dengan tunjangan atau fasilitas berwujud. Ini merupakan cara yang penting untuk membuat proses imbalan finansial dan nonfinansial bisa saling mendukung. Ada juga bentuk-bentuk imbalan lain seperti pemberian masa kerja yang lebih lama, simbol status, perjalanan dinas ke luar daerah atau ke luar negeri, di mana semua itu merupakan bagian dari proses imbalan menyeluruh. Imbalan juga bisa diberikan oleh manajer kepada anggota tim atau anak buahnya yang telah memberinya saran, dan saran tersebut didengar, diakomodasi, dan dilaksanakan. Hal yang lebih penting adalah manajer mengakui kontribusi tersebut. Tindakan lain yang merupakan bentuk pengakuan mencakup promosi, penempatan pada proyek bergengsi, perluasan pekerjaan (*job enlargement*) untuk memberinya lingkup pekerjaan yang lebih menarik dan menguntungkan dan berbagai simbol status dan kebanggaan. Proses pengakuan dalam perusahaan bisa diintegrasikan dengan imbalan finansial melalui skema manajemen kinerja dan gaji untuk kinerja. Pengakuan bisa dimasukkan sebagai bagian utama nilai-nilai perusahaan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja.
- c. Tanggung jawab. Karyawan bisa dimotivasi dengan memberikan tanggungjawab yang lebih besar atas pekerjaannya. Pemberian tanggungjawab merupakan proses yang sangat esensial dalam pemberdayaan. Pemberian tanggungjawab sejalan dengan konsep motivasi intrinsik yang didasarkan pada isi jabatan atau pekerjaan. Pemberian tanggungjawab juga terkait dengan konsep fundamental bahwa individu termotivasi ketika mereka diberi sarana untuk mencapai tujuannya. Karakteristik jabatan yang secara intrinsik memotivasi adalah:
 - Individu menerima umpan balik atas kinerjanya, lebih disukai apabila mereka mengevaluasi sendiri kinerjanya dan menentukan umpan balik yang diperlukannya.
 - Individu beranggapan bahwa untuk menjalankan pekerjaan atau jabatannya secara efektif memerlukan kemampuan yang hebat dan dia merasa dirinya diakui mampu.
 - Individu merasa bisa mengendalikan penetapan tujuan dan cara pencapaian tujuan dalam pekerjaannya.Memotivasi melalui pemberian tanggungjawab bisa dilakukan dalam desain jabatan dan penggunaan proses manajemen kinerja. Filosofi di balik memotivasi melalui tanggungjawab diungkapkan oleh McGregor sebagai “Teori Y”. Maksudnya ialah, manusia pada umumnya belajar, di bawah kondisi tertentu, bukan hanya menerima tetapi juga mencari tanggungjawab.
- d. Pengaruh. Karyawan bisa termotivasi untuk mempengaruhi dan berkuasa. Riset McClelland menunjukkan selain mencari prestasi, para manajer terutama

didorong untuk mendapatkan kekuasaan (*power*), walaupun mereka tetap memiliki kebutuhan afiliasi, seperti hubungan persahabatan. Perusahaan melalui kebijakan partisipatif bisa memotivasi karyawan dengan cara memberi kesempatan agar pandangannya didengar dan bertindak sesuai pandangannya tersebut. Hal ini merupakan aspek lain dari pemberdayaan.

- e. Pengembangan diri. Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (1998), pemenuhan diri atau aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi sehingga menjadi motivator terkuat. Dia mendefinisikan pemenuhan diri sebagai “kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan keterampilan untuk menjadi”. Orang-orang yang ambisius dan berkeyakinan tinggi akan mencari dan menemukan peluang untuk dirinya sendiri, meskipun perusahaan telah menetapkan lingkup pertumbuhan dan pengembangan yang bisa disediakan, mereka akan mencarinya sendiri. Dewasa ini, individu pada semua level perusahaan, baik didorong oleh ambisi maupun tidak, mulai mengakui pentingnya meningkatkan keterampilan dan terus-menerus mengembangkan karirnya. Hal itu merupakan filosofi pengembangan berkelanjutan. Banyak orang yang beranggapan bahwa pelatihan merupakan bagian dari paket imbalan. Kesempatan belajar, mengikuti kursus atau program yang bergengsi serta peluang untuk mendapatkan keterampilan baru, bisa menjadi motivator yang signifikan.¹

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa imbalan finansial berarti

semua varian imbalan yang berbentuk uang atau berkaitan dengan uang. Imbalan finansial mencakup beberapa bentuk imbalan yakni gaji dasar, gaji variabel, tunjangan dan dana pensiun, insentif, pembagian keuntungan dan rencana kepemilikan saham. Sedangkan imbalan non finansial mencakup pencapaian, pengakuan, tanggungjawab, pengaruh dan pengembangan diri.

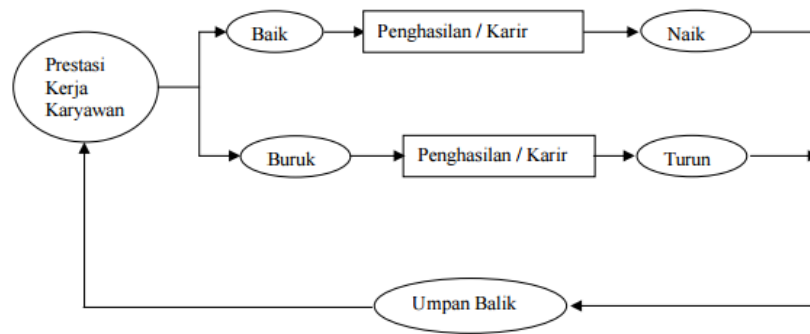
II. DESAIN SISTEM IMBALAN

Merit System

Kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat dan prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai. Sedangkan sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya.

Sehingga secara sederhana konsep dari merit sistem ini merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja karyawan.

¹ Prof. Dr. Tedja Susadya, SE., MM., Manajemen Imbalan (Yogyakarta: LaksBang PRESSIndo Yogyakarta, 2011), hlm. 75-83



Implikasi dari konsep dari merit sistem ini bahwa seorang karyawan yang memiliki prestasi yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi prestasi yang diraih maka semakin tinggi pula kenaikan imbalannya (Jiwo Wungu & Hartanto Brotoharsojo, 2003). Perencanaan dalam merit sistem merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan prestasi, yakni sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu.

Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan agar dalam penerapan merit sistem dapat berjalan dengan baik. Upah atau gaji berdasarkan prestasi merupakan sebuah sistem imbalan (sistem kompensasi) yang mendasarkan kenaikan gaji atau upah seseorang individu atas prestasi kerja orang tersebut dalam periode waktu tertentu. Maksudnya upah/gaji yang didasarkan atas prestasi merupakan suatu upaya untuk mengaitkan upah/gaji dengan prestasi yang dihasilkan.

Metode ini disebut juga *Merric's Multiple Piece Rate System*. Metode ini memberikan tarif berbeda yang dikaitkan dengan perbedaan kelompok dan prestasi yang dicapai pekerja. Pada metode ini membagi pekerja dalam tiga kategori yaitu:

- a. Pekerja baru (*beginner*)
- b. Pekerja rata-rata (*average*)
- c. Pekerja kelas satu (*first class workers*)

Tarif tertinggi diberikan kepada pekerja yang mencapai standart, tarif kedua diberikan pada pekerja yang mencapai sedikitnya 80 % dari standard dan tarif ketiga untuk pekerja yang mencapai prestasi dibawah 80 %. Bagi industri yang berada dalam pengembangan dan peningkatan efisiensi, sistem ini dinilai sesuai untuk digunakan.²

Merit Pay Increase

<i>Performance</i>	<i>Well Above Average</i>	<i>Above Average</i>	<i>Average</i>	<i>Below Average</i>	<i>Well Below Average</i>
<i>Rating</i>	1	2	3	4	5
<i>Merit Pay</i>	6%	5%	3%	4%	0%

Jadi kesimpulannya dalam merit sistem ini karyawan yang memiliki kinerja

baik akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi, begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya.

² <http://eprints.upnjatim.ac.id/3855/1/D7.pdf>

III. KEADILAN IMBALAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Dalam pemberian kompensasi, pekerja menginginkan imbalan yang setara dengan tenaga yang ia sumbangkan. Selain itu, imbalan tersebut juga diharapkan dapat setara dengan pekerja lain yang berada dalam satu lini, baik dalam perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain.

Menurut Mondy & Noe(2005) keadilan dalam kompensasi ada empat macam, yaitu keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan karyawan dan keadilan tim.

1. **Keadilan internal** yaitu pembayaran karyawan sesuai dengan nilai-nilai relatif pekerjaan mereka di dalam organisasi yang sama.
2. **Keadilan eksternal** adalah pembayaran karyawan pada tingkat yang sebanding dengan yang dibayarkan untuk pekerjaan yang sama di perusahaan lain.
3. **Keadilan karyawan** adalah sebuah kondisi yang ada ketika individu melakukan pekerjaan serupa untuk perusahaan yang sama dibayar menurut faktor-faktor unik karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.
4. **Keadilan tim** adalah pencapaian ketika tim dihargai berdasarkan produktivitas kelompok mereka.³

Dalam pemberian imbalan sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keadilan baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal, pemberian imbalan harus sesuai dengan nilai-nilai relatif pekerjaan mereka di dalam organisasi yang sama. Sedangkan dari sisi eksternal, pemberian imbalan harus sebanding dengan yang dibayarkan untuk pekerjaan yang sama di perusahaan lain.

IV. PERAN KEPUASAN IMBALAN TERHADAP EFEKTIVITAS MANAJEMEN

Sebuah sistem kompensasi dikatakan efektif apabila dalam menghadapi suatu masalah. Keputusan manajemen sama dengan keputusan pemilik perusahaan. Dengan demikian, kepentingan manajemen dan pemilik adalah sama.

Agar efektif, sistem kompensasi harus dikaitkan dengan variabel-variabel yang menjadi minat pemilik perusahaan, misalnya laba, pangsa pasar, aliran uang masuk, penemuan produk baru, keunggulan disain, dan sebagainya. Agar sistem kompensasi adil bagi manajemen, ada yang berpendapat bahwa variabel-variabel tersebut harus merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Akan tetapi ada juga yang berpendapat bahwa variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen pun dapat dimasukkan ke dalam sistem kompensasi. Konsep keadilan akan terusik tetapi manajemen akan menjadi tertarik dengan variabel tersebut. Akan tetapi, jika variabel tersebut jauh di luar jangkauan kemampuan manajemen, mungkin sekali sistem kompensasi akan membuat manajemen putus asa.

³ <http://nurlailafadjarwati.blogspot.com/>

Hasil riset terhadap insentif menunjukkan bahwa (R. A. Supriyono, 2000:163):

- Para individu cenderung lebih termotivasi oleh insentif positif daripada insentif negatif sehingga sistem pengendalian manajemen sebaiknya berorientasi pada insentif positif insentif pribadi sifatnya situasional. Insentif moneter merupakan salah satu alat untuk memuaskan kebutuhan tertentu, namun pada level kepuasan tertentu insentif nonmoneter lebih penting.
- Jika manajemen puncak memandang sistem pengendalian manajemen, maka para manajer pengoperasian juga memandangnya penting. Jika manajemen puncak kurang memperhatikan sistem pengendalian manajemen, para manajer pengoperasian juga kurang memperhatikannya.
- Para individu sangat termotivasi jika menerima laporan umpan balik mengenai kinerjanya. Tanpa umpan balik, orang mungkin tidak merasakan telah mencapai tujuan atau memerlukan tindakan koreksi untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas insentif menurun dengan cepat jika jarak waktu antara tindakan dan pemberian insentif terlalu lama. Para level rendah organisasi, frekuensi umpan – balik dan tindakan mungkin dalam hitungan jam: sedangkan untuk manajemen atas mungkin dalam ukuran bulan.
- Motivasi lemah jika seseorang berpendapat bahwa insentif terlalu mudah dicapai. Motivasi kuat jika tujuan memungkinkan dapat dicapai melalui usaha keras dan jika pencapaian tujuan tersebut sangat penting untuk memenuhi kebutuhan pribadinya.
- Insentif sangat memotivasi jika para manajer berpartisipasi secara aktif beserta para atasannya dalam menyusun anggaran, standar, atau tujuan. Dengan partisipasi tersebut mungkin manajer berpendapat bahwa anggaran, standar, atau tujuan tersebut adil sehingga menimbulkan komitmennya.⁴

Sistem kompensasi yang efektif mendorong para manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang relevan dengan keselarasan tujuan para *stakeholders* (termasuk juga tujuan para manajer). Tujuan sistem kompensasi adalah keselarasan tujuan, tetapi tidak mungkin mencapai keselarasan tujuan tersebut secara sempurna. Dalam praktik yang dituju bukanlah keselarasan sempurna tetapi keselarasan relatif.

Agar sistem kompensasi efektif, harus memenuhi tujuh kriteria di bawah ini:

- Mencukupi (memenuhi ketentuan minimum pemerintah, serikat kerja dan peringkat manajemen)
- Adil (setiap orang diberi kompensasi selaras dengan jumlah usaha yang dicurahkan, kemampuan, pelatihan dan sebagainya)
- Imbang (jumlah gaji, tunjangan, dan lainnya imbang)
- Efektif dari segi biaya (gaji harus sepadan dengan kemampuan perusahaan)
- Memenuhi kebutuhan orang
- Memotivasi orang untuk bekerja dengan efektif dan meningkatkan produktivitas
- Dapat dimengerti oleh tenaga kerja.⁵

Kepuasan imbalan memiliki dampak yang positif terhadap efektivitas manajemen. Artinya semakin tinggi kepuasan imbalan yang diperoleh karyawan maka akan semakin tinggi pula efektivitas manajemen yang diperoleh perusahaan. Sistem

⁴ R. A. Supriyono, Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan (Yogyakarta: BPFE, 2000) hlm. 163

⁵ <http://mmibii.blogspot.com/2011/04/hubungan-sistem-kompensasi-karyawan.html>

kompensasi yang efektif mendorong para manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang relevan dengan keselarasan tujuan para *stakeholders* (termasuk juga tujuan para manajer).

DAFTAR PUSTAKA

Dr. Tedja Susadya, SE., MM., Prof. 2011. *Manajemen Imbalan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: LaksBang PRESSIndo Yogyakarta.

Michael, Armstrong dan Murlis Helen. 2003. *Reward Management* (Terjemahan). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.

Mondy dan Noe. 2005. *Human Resource Management*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Supriyono, R.A, 2000. *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFÉ.

<http://nurlailafadjarwati.blogspot.com/>

<http://eprints.upnjatim.ac.id/3855/1/D7.pdf>

<http://mmibii.blogspot.com/2011/04/hubungan-sistem-kompensasi-karyawan.html>