

KOMPENSASI DAN KAITANNYA DENGAN KINERJA

Oleh: Euis Soliha

Dosen STIE Stikubank Semarang

ABSTRACT

A tremendous amount of research has explored the relationship between managerial pay and firm performance. There are other criteria that can be used to determine managerial pay, as well as the influence of a firm's governance structure and various contingencies. In recent years, many compensation researchers and consultants have been advocating that the design of an effective reward system demands not only a close articulation between human resource strategies and pay strategies, but also a clear fit between the compensation system and overall business strategies.

Keywords: Compensation, Firm Performance.

I. PENDAHULUAN

Sejumlah penulis berpendapat bahwa kompensasi sebagai suatu bidang kajian mengalami transformasi dari disiplin terapan yang berdasar secara birokratik, berorientasi mikro yang menekankan peralatan dan tehnik pada bidang yang lebih luas yang berfokus pada konsep semacam itu sebagai kongruen, kesesuaian, dan hubungan yang menyangkut artikulasi dekat antara sistem penggajian/pengupahan dan fungsi organisasi lain, strategi unit bisnis dan keseluruhan strategi perusahaan (Lawler, 1981; Henderson dan Risher, 1987; Kerr, 1985; Wallace, 1987; Fay, 1987 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988). Asumsi yang mendasari pada sebagian besar kerja ini adalah bahwa sistem penggajian merupakan mekanisme pemersatu yang penting dimana usaha individual diarahkan atas tujuan strategis organisasi dan bahwa ketika dirancang dengan tepat dapat merupakan suatu distribusi kunci pada efektifitas organisasi.

Kompensasi meliputi kompensasi moneter dan nonmoneter. Kompensasi moneter melibatkan penilaian kontribusi karyawan guna membagikan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan) secara wajar dan adil. Kompensasi nonmoneter, yang mencakup karir dan penghargaan sosial, sering sangat dihargai karyawan. Kompensasi nonmoneter jelas penting diperhatikan organisasi. Kompensasi mempunyai beberapa tujuan utama yaitu:

1. Menarik pelamar kerja yang potensial. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen dan seleksi organisasi, program kompensasi total dapat membantu memastikan bahwa pembayaran cukup untuk menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk pekerjaan yang tepat.
2. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi total dirasakan tidak adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.
3. Meraih keunggulan kompetitif. Kompensasi total bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis.
4. Meningkatkan produktivitas. Sementara imbalan nonmoneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, desain sistem pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas.
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Beberapa aturan hukum relevan dengan kompensasi total. Organisasi harus sadar akan hal ini dan menghindari penyimpangan terhadap peraturan ini dalam program pembayarannya.
6. Memudahkan sasaran strategis. Suatu organisasi mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi total dapat mencapai sasaran ini dan dapat juga memajukan sasaran organisasi lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup, dan inovasi.
7. Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, hirarki statusnya, dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lini.

II. KOMPENSASI MANAJERIAL

Kompensasi terhadap eksekutif menjadi pusat perhatian akhir-akhir ini. Studi mengenai kompensasi sendiri telah ada lebih dari 70 tahun yang lalu dan lebih dari 300 studi telah dilakukan. Kebanyakan dari studi menggambarkan hubungan antara kompensasi CEO dan prestasi perusahaan. Dari beberapa teori (seperti *agency theory*) mengatakan adanya hubungan yang positif antara kompensasi CEO dan kinerja perusahaan.

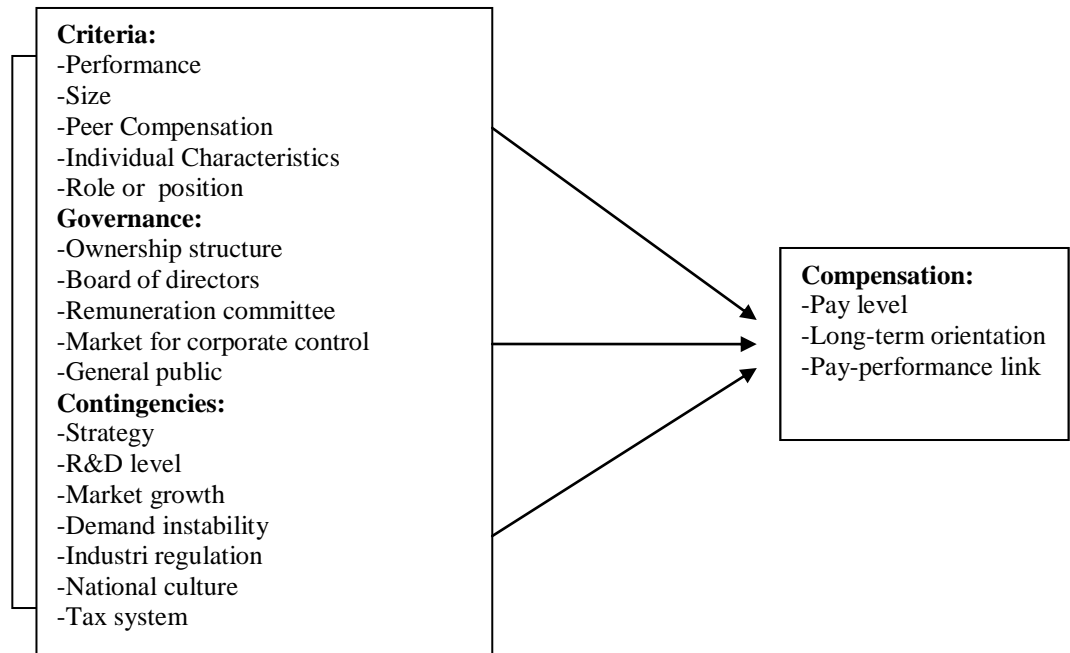
Jensen dan Murphy (1990) menyebutkan ada beberapa hal yang harus diperhatikan: pertama, mengemukakan pentingnya menggunakan paradigma *agency theory* dan paradigma yang lain, misalnya menggunakan *marginal*

productivity theory, information-processing theory, resource dependence theory, managerial discretion theory, dan social comparison theory. Kedua, harus diperhatikan juga bagaimana apabila studi (penelitian) yang sama dilakukan di negara yang lain. Ketiga, tidak diperhatikannya “*remuneration committee,*” padahal mereka adalah pihak yang penting untuk menentukan kompensasi CEO. Keempat, *contingency* atau *contextual factor* yang dapat menjadi penyebab kompensasi CEO.

Faktor-faktor kontingensi adalah sebagai berikut:

1. Kontrak sebagai mekanisme kontrol. Pemilik modal mempunyai dua opsi, apakah menaikkan *agency cost* ataukah melepaskan manajer dalam berperilaku. Kompensasi CEO dalam hal ini harus dikaitkan dengan kinerja, karena tidak semua kegiatan CEO tidak dapat dikontrol.
2. Desain dan kecocokan kompensasi CEO. Dalam menentukan desain kompensasi CEO harus mengacu kepada keunikan internal dan kondisi eksternal. Hal yang harus diperhatikan adalah:
 - a. Perbedaan kondisi eksternal
 - b. Efektivitas perbedaan kebijakan pemberian kompensasi
 - c. Penyimpangan signifikan karena perbedaan lingkungan, kebijakan, dan karakteristik
3. Strategi organisasi dan kompensasi CEO. Desain kompensasi sangat dipengaruhi oleh strategi organisasi.
4. Kompleksitas lingkungan. Kekompleksan lingkungan menyebabkan penyimpangan yang perlu diperhatikan.

Gambar 1
Kerangka Umum untuk Memahami Kompensasi Eksekutif



Sumber: Barkema dan Gomez-Mejia, 1998

Penetapan kompensasi dalam kerangka umum dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: kriteria yang digunakan, pemimpin (pihak-pihak yang berpengaruh), dan kontingensi.

III. STRATEGI KOMPENSASI

Sistem *reward* yang efektif tidak hanya berupa strategi yang dekat antara sumber daya manusia dan pengupahan tetapi juga kecocokan yang jelas antara sistem kompensasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Kompensasi sudah mengalami perubahan dari *micro oriented* menjadi *macro oriented*. Fokusnya adalah pada “*congruency, fit and linkage*”. Ada 4 pertanyaan penting disini yaitu:

1. Apa itu strategi kompensasi?
2. Apakah ada pola-pola strategi kompensasi yang bisa diobservasi?
3. Apa hubungan kompensasi dengan strategi organisasi?
4. Apakah yang kita perlukan dalam meningkatkan kondisi “*the art in this area*”

Strategi kompensasi adalah pilihan pembayaran yang tersedia untuk pihak manajemen dalam suatu kondisi sehingga memberi pengaruh pada kinerja organisasi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia mereka.

Dimensi dari strategi kompensasi sebagai berikut:

1. Kriteria atau dasar untuk menentukan tingkat pembayaran terdiri dari:
 - a. Pekerjaan dibandingkan dengan keahlian (*Job vs Skill*). Upah berdasarkan pekerjaan biasanya digunakan dalam sistem upah tradisional dimana perusahaan mengasumsikan bahwa nilai pekerjaan dapat ditentukan dan bahwa nilai terutama terdiri dari kontribusi pekerjaan (daripada kewajiban individual) pada organisasi. Sebaliknya upah berdasarkan keahlian cenderung digunakan dalam setting/kerangka non tradisional dimana pekerjaan bersifat berubah-ubah, pertukaran karyawan sering terjadi, dan keseluruhan filosofi sumber daya manusia membantu mengembangkan partisipasi dan kepercayaan karyawan (Tosi dan Tosi, 1986 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988).
 - b. Kinerja *dibandingkan* dengan senioritas (*performance vs group performance*). Sebagian perusahaan ingin memberi upah berdasarkan kinerja, tetapi karena ketidakmampuan mereka untuk mengukur kinerja, mereka akhirnya memberi upah berdasarkan atas suatu senioritas.
 - c. Kinerja individual dibandingkan dengan kelompok (*Individual vs. Group Performance*). Telah banyak dibahas bahwa kinerja individual hendaknya digunakan sebagai dasar pemberian upah karena dapat merupakan motivator yang ampuh (Carroll, 1987 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988). Penggunaan kinerja kelompok sebagai dasar pemberian upah dianjurkan ketika tujuan perusahaan atau sifat kerja menuntut kerjasama erat dalam angkatan kerja (Carroll, 1987; Gomez-Mejia dan Balkin, 1987 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988).
 - d. Orientasi Jangka Pendek dibandingkan dengan Orientasi Jangka Panjang (*short vs long term orientation*). Sebagian besar pekerjaan berfokus pada kompensasi top eksekutif dan ada beberapa pandangan konflik dalam masalah ini. Sebagian penulis berpendapat bahwa para eksekutif seringkali memberikan insentif yang menyebabkan mereka menganggap bahwa hanya kinerja jangka pendek, dan ini seringkali berakibat dalam keputusan yang tidak konsisten/selaras dengan tujuan jangka panjang (Laewler, 1983; Hambrick dan Snow, 1987;

Stonich, 1981; Rappaport, 1978 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988).

- e. Keengganan berisiko dibanding dengan mengambil risiko (*risk aversion vs risk taking*). Ada keseluruhan persetujuan bahwa pengambilan risiko diberikan pada perusahaan dengan pertumbuhan pesat sementara keengganan mengambil risiko cenderung ditekankan pada perusahaan dewasa yang mengkonsentrasikan usahanya pada pemeliharaan saham pasar.
- f. Kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerja divisi (*corporate vs division performance*). Ketika hanya menggunakan kinerja divisi sebagai tongkat pengukur untuk mendistribusikan reward, perusahaan kehilangan sinergi dan mungkin kurang kontrol atas unit bisnisnya.
- g. Tingkat kompensasi dibandingkan dengan pasar (*Compensation Level vs. Market*). Penetapan angka upah lebih tinggi daripada pasar biasanya akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan. Memberi upah lebih besar daripada pasar juga dapat menciptakan iklim dimana para karyawan merasa bagian dari suatu kelompok elit. Memberi upah lebih rendah daripada pasar dapat merupakan strategi yang efektif untuk suatu pekerjaan atau posisi yang menuntut keahlian yang rendah.
- h. Ekuiti internal dibandingkan dengan ekuiti eksternal (*Internal vs external equity*). Tekanan yang diletakkan pada ekuiti internal dibandingkan dengan eksternal dalam sistem kompensasi tergantung pada apakah divisi itu mandiri/otonom atau terikat. Jika otonom, divisi-divisi itu bebas untuk mengembangkan kebijakan mereka sendiri.
- i. Hirarki dibandingkan dengan egalitarian (*Hierarchical vs egalitarian*). Apakah sistem rewards membawa pada situasi hirarki atau egaliter cenderung merupakan hasil tak langsung keputusan upah strategis lain daripada tujuan dalam dan dari dirinya sendiri.
- j. Upah Tetap dibandingkan dengan insentif (*Fixed Pay vs. Incentives*). Perusahaan yang mencoba menjadi penggerak pertama dalam produk dan daerah pasar baru hendaknya menggunakan ukuran kinerja subyektif untuk mendapatkan kegiatan perusahaan yang lebih baik karena data obyektif dan dapat dihitung dengan mudah (Kerr, 1982; Carroll, 1987 dalam Gomex-Mejia dan Welbourne, 1988).

- k. Pengukuran kinerja kualitatif dibandingkan dengan kuantitatif (*Qualitative vs quantitative performance measures*).
- l. Kompensasi bonus dibandingkan dengan kompensasi yang ditangguhkan (*Bonuses vs. Deferred Compensation*).
- m. Reward Intrinsik dibandingkan ekstrinsik (*Intrinsic vs. Extrinsic Rewards*). Lawler, 1983 dalam Gomex-Mejia dan Welbourne, 1988 mengusulkan bahwa suatu perusahaan dapat memperoleh sisi kompetitif jika menggabungkan paket upah yang baik dengan reward intrinsik yang sesuai dengan kebutuhan psikologis para karyawan yang diharapkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan.
- n. Administrasi upah tersentralisasi dibandingkan dengan administrasi upah terdesentralisasi (*Centralized vs. Decentralized Pay Administration*). Keputusan dan administrasi pengupahan dapat dikontrol dengan ketat oleh kepala bagian perusahaan atau dapat didelegasikan kepada berbagai cabang perusahaan, divisi, dan sub unit lain dalam perusahaan. Lawler, 1983 dalam Gomex-Mejia dan Welbourne, 1988 menegaskan bahwa pengupahan tersentral berjalan dengan baik bila ahli dari bagian-bagian perlu ada dan bila ekuiti internal ditekankan. Pengupahan terdesentralisasi berjalan dengan baik ketika inovasi lokal bersifat menguntungkan bagi organisasi atau unit bisnis strategis berada dalam pasar yang berbeda atau pada tahap berbeda dalam siklus hidup produk.
- o. Pengupahan terbuka dibandingkan dengan pengupahan rahasia (*Open vs. Secret Pay*). Lawler, 1983 dalam Gomex-Mejia dan Welbourne, 1988 mengusulkan bahwa menjaga rahasia masalah pengupahan menghasilkan karyawan yang terikat. Selain itu hal ini juga membawa pada kepercayaan yang rendah. Sebaliknya pengupahan terbuka dapat mendorong komunikasi dan keterlibatan, selain menekan manajemen untuk menjalankan sistem secara efektif.
- p. Karyawan berpartisipasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak berpartisipasi (*Participation vs. Nonparticipation of Employees*). Partisipasi rendah muncul untuk menyesuaikan dengan pendekatan kompensasi tradisional, birokratik. Partisipasi berkaitan dengan sistem kompensasi tradisional dan pekerja yang sangat berpengetahuan yang secara aktif terlibat dalam aspek pembuatan keputusan organisasi lainnya (Lawler, 1983; Balkin dan Gomez-Mejia, 1987 dalam Gomez-Mejia dan Welbourne, 1988

- q. Kebijakan pengupahan birokratis dibandingkan kebijakan pengupahan fleksibel (*Bureaucratic vs. Flexible Pay Policies*). Hambrick dan Snow, 1987 dalam Gomex-Mejia dan Welbourne, 1988 mengingatkan bahwa perubahan yang seringkali terjadi terhadap sistem pengupahan dapat berakibat dalam kurangnya kebijakan koheren yang membawa kepada sistem kompensasi yang tidak sesuai dengan strategi organisasi.
2. Desain dari sistem kompensasi yang terdiri dari: *pay level vs market, fixed pay vs incentives, frequency of raises or bonuses intrinsic vs extrinsic rewards*.
3. Kerangka kerja administrasi yang terdiri dari: *centralization vs decentralization of pay policies, open vs secret pay, participation vs nonparticipation, bureaucratic vs flexible policies*.

Ada 2 pola dalam strategi kompensasi yaitu:

1. Strategi kompensasi mekanis/ *Mechanistic Compensation Strategies*.
 - Dasar pembayaran: *job, seniority emphasis, individual appraisals, short term orientation, risk aversion, corporate & division performance, internal > eksternal equity, hierarchical emphasis, quantitative performance measures*.
 - Desain dari sistem kompensasi: *pay level > market, fixed pay > incentives, frequent bonuses, reliance on intrinsic rewards*.
 - Kerangka kerja administrasi: *centralized, secrecy policies, no participation, bureaucratic policies*.
2. Strategi kompensasi organik/ *Organic Compensation Strategies*.
 - Dasar pembayaran: *skills, performance emphasis, group and individual appraisals, long term orientation, risk taking, division performance, external > internal equity, egalitarian emphasis, qualitative performance measures*.
 - Desain dari sistem kompensasi: *pay level < market, incentives > fixed pay, deffered income, reliance on extrinsic rewards*.
 - Kerangka kerja administrasi: *decentralized, open communication, participation, flexible policies*.

Pola-pola yang ada ini dikaitkan dengan strategi organisasi secara keseluruhan, terdiri dari 3 macam yaitu;

1. Strategi Kompensasi Mekanik/ *Mechanistic Compensation Strategies*. Pola mekanistik berkaitan dengan strategi perusahaan atas pertumbuhan internal, produk terkait, dan bisnis dominan. Pola kompensasi mekanistik adalah paling sering digunakan oleh perusahaan yang cukup

aman dengan bisnis mereka saat ini dan yang ketika berkembang menggunakan para ahlinya dalam bisnis saat itu untuk tumbuh dalam bidang yang serupa.

2. Strategi Kompensasi Organik/ *Organic Compensation Strategies*. Pola pengupahan organisi berkaitan dengan strategi perusahaan atas produk tunggal, pertumbuhan akuisisi, dan bisnis yang tidak terkait. Strategi perusahaan ini berlawanan dengan strategi yang berkaitan dengan sistem kompensasi mekanistik.
3. Strategi Kompensasi Campuran/ *Mixed Compensation Strategies*. Strategi ini berkaitan dengan kebijakan kompensasi antara pola mekanistik dan organik.

Kompensasi harus memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut: *strategic focus, level of analysis, concept of fit*.

IV. KESALAHAN DALAM PEMBERIAN REWARD

Dalam hal pemberian reward, ada beberapa kesalahan yang perlu diperhatikan dimana terdapat sejumlah contoh yang mengacaukan jenis-jenis perilaku yang mendapatkan reward yang berusaha dihilangkan oleh pemberi reward, sedangkan perilaku yang diinginkan malah tidak mendapatkan reward.

1. Politik. Ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam politik, yaitu *official goals* dan *operative goals*.
2. Peperangan. Dalam peperangan ada beberapa perbedaan tujuan dari pimpinan dan bawahan.
3. Medis. Ada dua tipe kesalahan yang mungkin terjadi. Pertama, pasien sehat tapi dinyatakan sakit. Kedua, pasien sakit dinyatakan sehat.
4. Universitas. Biasanya berkaitan dengan dosen dan peran dosen. Sistem reward dalam dunia pendidikan, baik dosen yang mengajar dengan baik atau jelek tetap dihargai dan dibayar sama.
5. *Consulting*
6. Olahraga. Reward biasanya dibagikan menurut kinerja secara pribadi tanpa melihat kinerja tim.
7. Pemerintahan. Seringkali pemerintah memberi reward kepada departemen yang memiliki pengeluaran yang lebih banyak tanpa memperhatikan faktor ekonomi.
8. Bisnis.

Ada 4 hal yang menjelaskan mengapa kesalahan dalam pemberian *reward* menjadi sesuatu yang lazim yaitu:

- a. Terpaku dengan kriteria “tujuan”. Banyak manajer yang hanya ingin mengejar standar yang mudah dikuantitatifkan untuk mengukur dan memberi imbalan terhadap kinerja.
- b. Penekanan yang berlebihan pada tingkah laku yang sangat terlihat. Contoh, orang yang memasukkan bola dalam permainan basket akan lebih dihargai. Seringkali orang menghargai apa yang terlihat.
- c. *Hyprocrisy*. Pemberi *reward* mungkin hanya mendapatkan perilaku yang diharapkan.
- d. Lebih menekankan pada moralitas atau keadilan daripada efisiensi.

V. MENGAITKAN KOMPENSASI DENGAN KINERJA

Perusahaan harus memperkuat dan memperluas hubungan antara kinerja organisasi, kontribusi individu dan kelompok kerja terhadap kinerja, dan distribusi imbalan. Penekanan secara khusus yaitu pada rencana gaji atau pembayaran yang dapat memberikan insentif terhadap kinerja di masa yang akan datang atau mengakui kontribusi di masa lalu. Orang akan bekerja dengan lebih baik jika *rewards* secara lebih dekat dikaitkan dengan kinerjanya. Secara umum terdapat 4 hasil yang dapat diperoleh dari implementasi struktur gaji tersebut, yaitu:

1. Memberikan fokus yang jelas dan arahan bagi perilaku karyawan
2. Kepastian bahwa kinerja yang tinggi akan diberikan imbalan untuk kontribusinya
3. Mekanisme yang dapat dipercaya bagi karyawan untuk mengidentifikasikannya, dan berbagi di dalamnya akan keberhasilan perusahaan.
4. Kontrol terhadap biaya gaji yang bersifat tetap.

Ada 4 metode utama yang digunakan untuk mendasarkan pembayaran pada kinerja adalah:

1. *Merit Pay Plans*. Dengan menentukan *pay range* yang ditentukan pada minimum, *midpoint*, dan maksimum untuk tingkat pekerjaan tertentu.
2. *Incentive Schemes*. Bertujuan untuk meningkatkan usaha karyawan pada tujuan tertentu dengan memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian target tertentu.
3. *Discretionary Bonuses*. Diberikan untuk menghargai usaha ekstra yang dilakukan atau jika hasil melebihi target.
4. Profit Gain Sharing. Dilakukan untuk menyatakan atau menyelaraskan kepentingan karyawan dengan organisasi dengan cara berbagi keuntungan perusahaan.

VI. KESIMPULAN

Kompensasi meliputi kompensasi moneter dan nonmoneter. Penetapan kompensasi dalam kerangka umum dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: kriteria yang digunakan, pemimpin (pihak-pihak yang berpengaruh), dan kontingensi. Sistem *reward* yang efektif tidak hanya berupa strategi yang dekat antara sumber daya manusia dan pengupahan tetapi juga kecocokan yang jelas antara sistem kompensasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Kompensasi sudah mengalami perubahan dari *micro oriented* menjadi *macro oriented*.

Perusahaan perlu memperhatikan adanya kesalahan dalam pemberian reward. Perusahaan harus memperkuat dan memperluas hubungan antara kinerja organisasi, kontribusi individu dan kelompok kerja terhadap kinerja, dan distribusi imbalan. Orang akan bekerja dengan lebih baik jika reward secara lebih dekat dikaitkan dengan kinerjanya.

REFERENSI

- Barkema, H.G, & Gomez-Meija, L.R (1998), "Manajerial compensation and firm performance: A general research framework," *Academy of Management Journal*, 41(2): 135-145.
- Gomez-Meija, L.R & Weibourne, T.M (1988), "Compensation strategy: An overview and future steps," *Human Resource Planning*, 11(3): 173-190.
- Kerr, S (1995), "On the folly of rewarding A, while hoping for B," *Academy of Management Executive*, 9(1): 7-14.
- O'Neill, G.L (1995), "Linking pay to performance: Conflicting views and conflicting evidence," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(2):20-35.
- Schuler, Randall S dan Jackson, Susan E (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke -21*, Edisi 6, Jilid 2, Jakarta: Penerbit Erlangga.