

# STRATEGI DAN KINERJA DALAM SISTEM KOMPENSASI

Mimin Nur Aisyah

## ABSTRACT

*Compensation system has been broadly discussed because of its significant role in enhancing productivity dan performance. It able to motivate a goal directed behavior. Compensation system is expected to provide organizational goal congruence. There are several norms that will lead to different reward distribution. In determining what compensation system that should be taken, organization should consider these dimensions: (1) short term vs long term, (2) cash vs equity, and (3) monetary vs non monetary.*

*Strategy and performance play important role in organizational compensation system. Empirical evidences had support the relation between company's strategy and its incentive system. Strategic orientation has significant effect on incentive system. To intervene the gap between what is actually needed from compensation system and its practices, the design of reward system should be improved through: (1) give reward to managers only if they perform better than competitors, (2) determine the contribution of each business unit to company stock price, and (3) involve the contribution of front line manager and employees in achieving higher shareholder values.*

*Theory has supports the effectiveness of compensation system, but some evidences showed the contrary. The failness of incentive plans to motivate long term performance should drive the organization to improve the design and implementation of the existed system or to create a new and more effective incentive system.*

## A. PENDAHULUAN

Sistem kompensasi merupakan mekanisme penting untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi berusaha untuk mengembangkan sistem kompensasi yang menghargai perilaku dan hasil yang dicapai oleh individu tertentu yang mampu memajukan organisasi. Individu berusaha menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk membuat keputusan dan tindakan yang akan memberikan hasil yang mampu memberikan reward yang mereka inginkan. Organisasi modern dianggap tidak akan dapat berfungsi dengan efektif jika tidak memiliki sistem kompensasi yang baik.

Ada dua macam reward yang kita kenal, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Reward intrinsik adalah reward yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya kepuasan yang diperoleh dari melakukan pekerjaan dengan baik atau kepuasan dari melakukan pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai individu. Tidak ada pengaruh orang lain terhadap reward intrinsik. Organisasi dapat menciptakan suasana yang mampu memberikan reward intrinsik kepada individu melalui desain pekerjaan, budaya organisasi maupun gaya manajemen, namun individu sendirilah yang mampu merasakan reward intrinsik tersebut.

Reward ekstrinsik adalah reward yang diberikan seseorang kepada yang lainnya. Reward ekstrinsik yang diberikan kepada karyawan dapat berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa pembayaran gaji atau upah pokok, upah lembur, pembagian laba, opsi saham dan bonus lainnya. Agar mampu menimbulkan pengaruh positif, kompensasi langsung harus dapat diterima karyawan sebagai penilaian yang adil atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Adapun bentuk-bentuk tunjangan seperti asuransi, cuti sakit dan dana pensiun merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan.

Reward ekstrinsik meliputi pengakuan, hadiah, penghargaan, dan upah yang didasarkan pada kinerja, atau sering disebut sebagai insentif. Sistem insentif berdasarkan kinerja inilah yang kemudian dikembangkan oleh berbagai perusahaan. Dalam hubungannya dengan kinerja, reward yang diberikan dapat didasarkan pada kinerja keuangan, kinerja kelompok dan individu, maupun kinerja dengan ukuran non keuangan.

## **B. KOMPENSASI INSENTIF DAN HUBUNGAN PRINSIPAL-AGEN**

Perspektif dalam teori hubungan keagenan memberikan cara berpikir sistematis tentang kompensasi insentif. Hubungan keagenan terjadi pada saat suatu pihak (prinsipal) menyewa pihak lain (agen) untuk melakukan suatu kegiatan jasa yang mengharuskan prinsipal untuk mendelegasikan kewenangan dalam pembuatan keputusan. Ada dua macam hubungan keagenan yang berkembang dalam sistem pengendalian manajemen. Pertama, pemilik perusahaan atau pemegang saham sebagai prinsipal menyewa manajemen tingkat atas untuk bertindak sebagai agen yang akan mengelola perusahaan. Kedua, manajemen tingkat atas bertindak sebagai prinsipal yang mempekerjakan manajer-manajer divisi sebagai agen untuk mengelola unit-unit dalam perusahaan.

Manajer bekerja untuk memaksimalkan kompensasi yang mereka peroleh atas partisipasi mereka dalam perusahaan. Teori keagenan berasumsi bahwa agen berusaha mendapatkan hasil yang sepadan dengan usaha yang mereka lakukan. Asumsi lainnya adalah bahwa agen tidak menanggung beban moral apapun sehingga mereka dapat memanfaatkan kesempatan yang ada untuk tidak secara maksimal memberikan usaha, pengetahuan dan ketrampilan sesuai apa yang telah dinegosiasikan sebelumnya. Apabila kondisi tersebut dikombinasikan dengan ketidakmampuan prinsipal untuk sepenuhnya memonitor apa yang dilakukan agen terhadap perusahaan, maka akan muncul apa yang disebut dengan *moral hazard*. Oleh karenanya, untuk memotivasi manajemen agar bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal, diterapkanlah suatu sistem kompensasi insentif. Sistem kompensasi insentif ini didesain untuk menciptakan keselarasan antara kepentingan prinsipal (pemilik) dan agen (manajer).

## **C. NORMA DAN DISTRIBUSI REWARD ORGANISASI**

Hubungan antara pemilik-manajemen dapat dilihat sebagai hubungan pertukaran. Manajemen memberikan waktu dan kemampuannya untuk suatu reward. Ada empat alternatif norma yang menggambarkan sifat pertukaran tersebut. Masing-masing akan mengarah pada sistem distribusi reward yang berbeda.

- **Maksimalisasi laba.** Masing-masing pihak ingin memaksimalkan laba tanpa memperhatikan kepentingan pihak lain. Perusahaan yang ingin memaksimalkan laba akan berusaha membayar gaji minimum untuk usaha maksimal, sedangkan karyawan yang ingin memaksimalkan laba akan mencari reward maksimum tanpa memperhatikan kondisi keuangan perusahaan dan akan meninggalkan organisasi untuk transaksi dan kondisi yang lebih baik.
- **Kontribusi.** Berdasarkan *reward equity norm*, reward dialokasikan sesuai dengan kontribusi. Mereka yang memberikan kontribusi terbesar juga diberi reward yang terbesar.
- **Kesamaan.** Berdasarkan *reward equality norm*, semua pihak diberikan reward yang sama/merata, tanpa memperhatikan kontribusi komparatifnya. Dalam mengeksplorasi dampak dari *pay inequality*, para peneliti biasanya memperhatikan *pay dispersion*, yaitu gap upah/gaji antara karyawan level atas dan level bawah. Hasilnya, semakin kecil gap tersebut, semakin baik kinerja individu maupun organisasi.

- **Kebutuhan.** Pendistribusian reward lebih berdasarkan kebutuhan karyawan, dibandingkan berdasarkan kontribusinya.

Konflik dan perdebatan tentang etika masih terus muncul terhadap persepsi keadilan atas alokasi reward. Hal ini disebabkan oleh perbedaan/ketidaksepakatan mengenai aturan-aturan reward. Sistem reward yang efektif adalah sistem yang didasarkan pada aturan yang jelas dan merupakan persetujuan bersama. Ada tiga kriteria umum yang digunakan dalam distribusi reward (Kreitner dan Kinicki, 2001), yakni:

- **Kinerja:hasil.** Outcome nyata/berwujud seperti kinerja individu, kelompok dan organisasi; kuantitas dan kualitas kinerja.
- **Kinerja:tindakan dan perilaku.** Misalnya, kerja tim, kerjasama, pengambilan risiko, dan kreativitas.
- **Aspek non kinerja.** Dilakukan sesuai kebiasaan atau berdasarkan perjanjian, reward atas jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, keadilan, masa kerja, level hierarki, dll.

Trend untuk saat ini adalah mengarah pada reward berdasarkan kriteria kinerja, menjauh dari kriteria non kinerja.

#### D. JENIS KOMPENSASI INSENTIF

Skema kompensasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi berikut (Kaplan dan Atkinson, 1998):

1. Jangka panjang vs jangka pendek  
Kompensasi dapat bersifat jangka pendek (biasanya dalam bentuk kas atau ekuitas berdasarkan kinerja saat ini) atau jangka panjang (biasanya dalam bentuk opsi saham yang nilainya tergantung kinerja jangka panjang dari saham umum yang harus dipegang selama beberapa tahun sebelum penebusan)
2. Kas vs ekuitas  
Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk kas maupun ekuitas (saham, opsi saham, phantom shares dan performance shares). Meskipun keduanya dapat dihubungkan dengan kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang, namun biasanya kas dihubungkan dengan kinerja jangka pendek, sedangkan ekuitas biasanya dihubungkan dengan kinerja jangka panjang.
3. Moneter vs non moneter  
Kompensasi dapat berbentuk kas, ekuitas, atau fasilitas tambahan maupun insentif non moneter lainnya. Fasilitas tambahan memiliki berbagai bentuk, antara lain paket liburan, parkir pribadi, modil dinas, asuransi, keanggotaan klub, dll. Fasilitas tersebut dapat dikaitkan dengan jabatan tertentu maupun berdasarkan penilaian kinerja secara informal. Reward non moneter dapat berupa penghargaan dalam bentuk sertifikat atau tropi, undangan pribadi dari pejabat senior, partisipasi dalam program pengembangan pribadi, dll.

#### E. SISTEM KOMPENSASI DAN STRATEGI

Pengukuran kinerja dan sistem kompensasi merupakan aspek penting dalam sistem pengendalian manajemen dan memiliki peran penting dalam penyusunan dan pengimplementasian strategi organisasi. Ittner dan Lacker (1998) dalam Chenhall dan Smith (2003) menyatakan bahwa beberapa bentuk khusus dalam sistem pengukuran kinerja memiliki peran penting dalam pengembangan rencana strategi, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, dan pemberian kompensasi kepada individu. Pengukuran kinerja dan sistem kompensasi dapat membantu dalam mengembangkan dan mencapai

strategi dengan memberikan petunjuk yang jelas tentang arah strategi yang diinginkan serta memberikan motivasi yang diperlukan dengan memberikan reward atas perilaku yang menunjang pencapaian tujuan.

Bukti empiris dari beberapa penelitian telah membuktikan adanya hubungan antara sistem kompensasi dan strategi perusahaan. Dalam Boyd dan Salamin (2001), Balkin dan Gomez-Meijaa (1987) menemukan bahwa efektifitas sistem gaji tergantung pada karakteristik strategi perusahaan, seperti ukuran, tahapan dalam siklus hidup produk dan penekanan teknologi. Dalam penelitian selanjutnya (Balkin dan Gomez-Meijaa, 1990), diteliti dampak dari strategi perusahaan dan unit bisnis terhadap desain sistem gaji. Perusahaan diklasifikasikan berdasarkan tingkat diversifikasi dan unit bisnis yang berkaitan dengan tingkat pertumbuhan dan orientasi pemeliharannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik strategi perusahaan maupun unit bisnis merupakan prediktor desain gaji yang signifikan. Perusahaan yang memiliki strategi pertumbuhan juga memberi lebih banyak perhatian pada sistem pembayaran insentif.

Dalam Boyd dan Salamin (2001, Rajagopalan dan Finkelstein (1992) menemukan bahwa orientasi stratejik memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik kompensasi. Perusahaan dengan orientasi stratejik diskresioner lebih banyak menggunakan mekanisme reward berdasarkan outcome (insentif dan opsi saham), menghubungkan proporsi yang lebih besar antara kompensasi dan kinerja, serta menawarkan tingkat kompensasi keseluruhan yang lebih besar dibandingkan perusahaan dengan orientasi stratejik yang lebih konservatif. Rajagopalan (1997) juga menemukan dukungan yang bersifat global mengenai kesesuaian antara sistem kompensasi dan strategi perusahaan.

Dengan menggunakan kerangka dari Miles dan Snow (1978), ada tiga domain, yaitu kewirausahaan, administrative, dan teknis. Masing-masing domain memiliki pendekatan yang berbeda, yaitu: (1) *Prospector*, memiliki orientasi pasar yang kuat dan menekankan pada pengembangan produk baru; (2) *Defender*, memiliki orientasi internal yang kuat serta menekankan pada efisiensi biaya dan sekelompok produk yang stabil; serta (3) *Analyzer*, menggunakan strategi hybrid, mengkombinasikan elemen-elemen prospector dan defender.

Penelitian lain (Boyd dan Reuning-Elliot, 1998; Boyd dan Salamin, 2001) memandang kategori tersebut sebagai suatu rangkaian dari orientasi menuju perubahan. *Prospector* mencerminkan orientasi kuat menuju perubahan, sedangkan *defender* mencerminkan orientasi yang lemah. Boyd dan Salamin (2001) menemukan bahwa peran orientasi stratejik dalam pengalokasian kompensasi jauh lebih kompleks dari yang diyakini sebelumnya. Mereka juga menemukan bahwa hierarki organisasi memiliki peran penting dalam proses tersebut, baik secara independent maupun dalam hubungannya dengan orientasi strategi. Penelitian-penelitian lain juga menunjukkan bahwa orientasi strategi perusahaan dapat membentuk berbagai aspek dari struktur dan proses internal, misalnya filosofi manajemen, sistem perencanaan dan praktik sumber daya manusia. Kesesuaian antara gaji & insentif dengan strategi telah memiliki dukungan yang kuat secara teori maupun bukti empiris.

## **F. MENGHUBUNGANKAN KOMPENSASI DENGAN KINERJA**

Trend yang ada sekarang menunjukkan bahwa opsi saham menjadi segmen dengan tingkat pertumbuhan paling cepat dalam gaji para eksekutif. Lebih dari separuh kompensasi CEO di perusahaan-perusahaan terbesar AS dan sekitar 30% gaji manajer operasi senior berupa opsi saham (Rappaport, 1999). Begitu pasar saham meningkat, gaji eksekutif juga ikut naik. Namun korelasi antara gaji CEO dan pasar saham tidak kemudian membuktikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang tinggi: dalam kondisi pasar

meningkat, opsi saham akan diberikan baik untuk kinerja yang tinggi maupun rendah. Hal ini karena peningkatan harga saham mengarahkan pada penilaian “kinerja positif” jika menggunakan opsi saham secara konvensional. Peningkatan harga saham akan memberikan opsi saham tanpa membedakan antara kinerja tinggi dan kinerja rendah. Eksekutif dengan *fixed price option* akan menikmati rejeki nomplok dari kondisi pasar yang naik. Hasil yang dicapai tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja perusahaan namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar kendali perusahaan, yakni penurunan inflasi dan penurunan suku bunga.

Gap antara praktik kompensasi yang ada dan yang diperlukan untuk meningkatkan pencapaian dapat dijematani. Untuk melakukannya, tidak hanya manajemen atas, namun semua level organisasi, harus diperhatikan. Menurut Rappaport (1999), tujuan utama untuk menghasilkan return tinggi kepada pemegang saham dapat dicapai dengan lebih baik melalui:

- (1) Memberikan reward kepada manajer hanya jika mereka memiliki kinerja yang lebih baik dari pesaing;
- (2) Menentukan kontribusi masing-masing unit bisnis terhadap harga saham perusahaan;
- (3) Melibatkan manajer lini depan dan pekerja dalam mencari nilai shareholder yang lebih tinggi.

### **1. Reward untuk eksekutif vs kinerja pesaing dan pasar**

Agar kompensasi insentif dapat bekerja dengan baik, dewan direktur harus memilih ukuran dan tingkat kinerja yang tepat. Opsi saham harus menggunakan ukuran kinerja yang tepat dan untuk eksekutif yang bertanggungjawab atas perusahaan secara keseluruhan. Masalahnya terletak pada bagaimana opsi saham konvensional disusun. Harga *exercise* ditentukan pada harga pasar di hari option tersebut diberikan dan kemudian tetap selama periode option, biasanya 10 tahun. Jika harga saham meningkat di atas harga *exercise* maka pemilik option dapat menguungkannya dan memperoleh *gain*. Oleh karena itu, *fixed price option* akan menguntungkan eksekutif jika terjadi kenaikan harga saham, bahkan meskipun kenaikan itu di bawah apa yang dihasilkan oleh pesaing atau pasar secara keseluruhan.

Sebagai alternatif, perusahaan dapat menggunakan indeks, yaitu hanya memberikan reward pada CEO jika kinerja perusahaan melebihi indeks yang ditetapkan. Perusahaan dapat memilih indeks dari pesaing atau dari indeks pasar yang lebih luas, misalnya Standard & Poor's 500 (Amerika Serikat) atau HISG (Indonesia). Pilihan tersebut mengandung trade off. Opsi saham dengan indeks pasar mudah untuk diukur dan ditelusur, namun mengabaikan faktor-faktor khusus yang mempengaruhi industri. Kontribusi manajemen dapat diukur dengan lebih baik melalui penggunaan *peer group index*, meskipun terkadang sulit juga untuk melakukannya pada perusahaan yang terdiversifikasi.

Apapun indeks yang dipilih, opsi saham memiliki keunggulan atas opsi dengan harga tetap, antara lain: (1) tidak memberikan *reward* pada eksekutif yang kinerjanya buruk hanya karena terjadi peningkatan kondisi pasar; (2) tidak memberikan *punishment* kepada manajer dengan kinerja baik hanya karena kondisi pasar sedang menurun; dan (3) mampu memotivasi eksekutif dalam semua kondisi pasar. Namun demikian perusahaan harus memperhatikan bagaimana perubahan menuju opsi dengan indeks tersebut akan mempengaruhi motivasi manajer senior perusahaan. Agar opsi dapat diterima, kebijakan opsi tersebut harus disusun sehingga manajer dapat memperoleh return yang lebih besar dibandingkan yang diterimanya dengan opsi konvensional. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam kebijakan opsi,

yaitu: (1) perusahaan harus meningkatkan jumlah opsi yang diberikan pada eksekutif dan (2) perusahaan harus membuat harga exercise lebih rendah.

## **2. Menilai kontribusi unit bisnis**

Dalam perusahaan yang terdesentralisasi, manajer operasional membuat keputusan penting untuk operasi sehari-hari. Cara manajer tersebut dievaluasi dan dibayar akan mempengaruhi perilaku dan hasil bisnis. Untuk mengurangi gap antara pembayaran dan kinerja pada tingkat unit operasional, target kinerja dan insentif harus diselaraskan dengan kepentingan pemegang saham. Jika tidak, CEO akan kesulitan untuk memperoleh gain dari opsi dengan indeks.

Dibandingkan dengan pada CEO, pemberian opsi untuk manajer unit bisnis semakin tidak mampu memberikan gambaran kinerja yang tepat. Hal ini disebabkan harga saham perusahaan bukanlah ukuran kinerja yang tepat untuk unit bisnis. Manajer unit bisnis biasanya memiliki kekuatan yang sangat terbatas untuk mempengaruhi harga saham perusahaan. Harga saham dapat digunakan untuk mengukur kinerja operasional unit bisnis hanya dalam kondisi tingkat ketergantungan antar unit bisnis yang sangat tinggi. Ukuran lain yang biasa digunakan dengan fokus kinerja yang lebih baik namun kurang andal untuk dihubungkan dengan kinerja atasan antara lain adalah ROIC (*return on invested capital*), ROE (*return on equity*), EVA (*economic value added*) dan COC (*cost of capital*).

Cara terbaik untuk menilai unit bisnis adalah jika unit tersebut merupakan unit yang berdiri sendiri. Harga saham perusahaan induk mencerminkan ekspektasi agregat terhadap kinerja unit-unit operasinya. Salah satu cara untuk mengevaluasi unit bisnis adalah dengan mempertimbangkan "*shareholder value added*". SVA memiliki satu manfaat lebih atas ukuran *residual income*, yaitu seluruhnya berdasarkan aliran kas dan tidak memasukkan distorsi akuntansi. SVA dihitung dengan menggunakan teknik diskon standard untuk memperkirakan aliran kas operasi selama periode tertentu dan kemudian dikurangi dengan investasi inkremental yang diantisipasi untuk periode tersebut. Jika perusahaan ingin memberikan return tinggi pada shareholder, unit tersebut harus menciptakan SVA yang tinggi. Untuk memotivasi manajer agar berfokus pada peluang untuk menghasilkan SVA yang lebih tinggi dari yang ditetapkan pada periode saat ini, periode evaluasi kinerja harus diperpanjang, misal dengan siklus tiga tahunan.

## **3. Kontribusi manajer lini depan**

Menurut Rappaport, perusahaan harus mampu mengidentifikasi apa yang disebut "*leading indicators of value*" untuk melengkapi analisa SVA dan sebagai dasar untuk menghitung insentif bagi manajemen lini depan. Indikator tersebut merupakan ukuran yang dihubungkan dengan nilai jangka panjang bisnis, misalnya waktu untuk memasarkan produk baru, perputaran karyawan, tingkat *customer retention*, jumlah toko yang dibuka, dan jangka waktu dari pemesanan sampai pengiriman. Meningkatkan *leading indicator* bukanlah suatu tujuan, namun dasar untuk mencapai SVA superior. Manajer operasi harus mengidentifikasi dan berfokus pada aktivitas yang memaksimalkan SVA dan mengurangi investasi yang kecil kontribusinya terhadap nilai aktual perusahaan. Mengidentifikasi *leading indicator* akan membantu manajemen untuk menentukan strategi yang memiliki potensi paling besar untuk meningkatkan SVA. Tanpa kinerja yang baik pada level manajemen lini depan, pemegang saham tidak akan dapat memaksimalkan return mereka, dan peluang CEO untuk memperoleh gain dari opsi saham (dengan indeks) semakin kecil.

Konsep pembayaran atas kinerja telah diterima secara luas, namun hubungan antara pembayaran insentif dan kinerja masih terlalu lemah. Dewan direktur perlu mendorong perubahan dalam praktik kompensasi manajemen, termasuk perubahan skema kompensasi mereka sendiri. Dan perubahan ini harus dilakukan di semua level organisasi. Jika opsi dengan indeks digunakan untuk CEO, maka ukuran berdasarkan SVA digunakan dalam unit bisnis. Selanjutnya, *leading indicator* harus diperhatikan dalam manajemen lini depan. Pemegang saham akan menghargai perubahan skema kompensasi yang dapat memotivasi perusahaan untuk menghasilkan nilai lebih.

## **G. KEGAGALAN INSENTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA JANGKA PANJANG**

Sistem kompensasi insentif telah digunakan secara luas oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia. Umumnya perusahaan menggunakan ukuran-ukuran keuangan, seperti laba divisi maupun laba perusahaan, dalam menentukan insentif yang diberikan kepada karyawan. Penelitian mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja dan kepuasan karyawan telah banyak dilakukan. Sebagian penelitian menunjukkan hasil yang mendukung penerapan sistem kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun sebagian penelitian lainnya menunjukkan hasil sebaliknya. Berdasarkan beberapa penelitian di tempat kerja, ruang kelas dan kondisi lainnya, reward justru tidak sejalan dengan peningkatan proses yang menjadi tujuan sebenarnya dari sistem kompensasi tersebut.

Insentif sebagai motivator ekstrinsik ternyata tidak berhasil mengubah sikap yang mendasari perilaku kita. Insentif tidak mampu menciptakan komitmen yang melekat pada diri kita, sebaliknya insentif hanya dapat secara temporer mengubah apa yang kita lakukan. Cukup banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa mereka yang bekerja karena mengharapkan reward justru tidak menunjukkan kinerja sebaik mereka yang sama sekali tidak mengharapkan reward.

Jika terdapat bukti bahwa insentif ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja, mengapa para eksekutif tetap meneruskan program insentif tersebut? Kemungkinan yang terjadi adalah masih sedikitnya usaha untuk menyelidiki hubungan antara program insentif dengan masalah yang terkait dengan produktivitas di tempat kerja dan semangat para karyawan. Reward menghasilkan kepatuhan yang bersifat sementara sehingga terlihat bahwa masalah telah selesai. Cukup sulit untuk mendeteksi bahaya yang ditimbulkan di masa depan oleh hal semacam ini. Namun, dalam jangka panjang perusahaan harus memperhatikan biaya yang mungkin timbul akibat ketidakefektifan sistem kompensasi yang diterapkan.

Berikut ini adalah argumen-argumen yang diajukan oleh Kohn (1993) tentang kegagalan insentif dalam meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

### **1. Upah bukanlah sebuah motivator**

Meskipun pada dasarnya setiap orang berkepentingan terhadap gaji mereka, namun tidak berarti uang menjadi motivasi utama. Tidak ada landasan yang cukup kuat atas asumsi bahwa membayar lebih pada seseorang akan mendorongnya melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik dalam jangka panjang. Gaji yang terlalu sedikit akan mengurangi motivasi karyawan, namun tidak berarti bahwa meningkatnya jumlah gaji dapat terus menerus meningkatkan kepuasan kerja.

### **2. Reward bersifat menghukum**

Tidak memberikan reward kepada orang yang telah berharap menerimanya dapat dianggap sebagai suatu bentuk hukuman. Pengaruh yang sama akan ditimbulkan oleh ditahannya pemberian reward, baik secara sengaja maupun tidak. Semakin reward

diinginkan, semakin besar pula penurunan motivasi karyawan jika reward tersebut tidak diberikan.

3. Reward merusak kerja sama

Memaksa para karyawan untuk bersaing mendapatkan reward atau memberikan peringkat di antara mereka akan merusak hubungan kerja. Masing-masing akan melihat orang lain sebagai penghalang keberhasilan mereka.

4. Reward mengabaikan penyebab masalah

Untuk menyelesaikan masalah di lingkungan kerja, manajer harus mengetahui penyebab masalah tersebut. Mengandalkan sistem insentif untuk meningkatkan produktivitas tidak akan mampu mengatasi masalah yang sebenarnya. Sistem insentif justru dapat mengurangi usaha yang dilakukan manajemen untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi, bahkan dapat menghalangi kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan.

5. Reward menghalangi kreativitas dan pengambilan risiko

Reward dapat memotivasi karyawan untuk mendapatkan reward, tetapi penekanannya ada pada reward itu sendiri, bukan pada pekerjaan yang harus dilakukan. Reward bahkan dapat mendorong karyawan untuk memanipulasi angka atau jumlah serta terlibat dalam perilaku tidak etis dan melanggar aturan. Jika seseorang berpikir tentang apa yang akan diperolehnya dengan melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan cenderung untuk menghindari risiko dan tidak berpikir kreatif. Penekanan pada pemberian bonus yang besar merupakan strategi terakhir yang digunakan jika kita menginginkan adanya inovasi. Apakah reward memotivasi karyawan? Ya, reward memotivasi karyawan untuk mendapatkan reward itu sendiri.

6. Reward mengurangi minat untuk bekerja

Karyawan yang berhasil mengerjakan tugasnya dengan sangat baik melakukannya tidak sekedar untuk memperoleh uang, tetapi karena mereka senang melakukannya. Tidak ada insentif yang mampu menandingi motivasi intrinsik seperti ini. Pemberian reward dapat ditangkap sebagai usaha untuk mengendalikan karyawan sehingga karyawan cenderung kehilangan minat terhadap apa yang dikerjakannya. Teori lain mengatakan bahwa segala sesuatu yang diajukan sebagai prasyarat untuk suatu hal lainnya akan terlihat kurang menyenangkan. Apapun alasannya, sistem insentif yang dikaitkan dengan kinerja cenderung mengurangi antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka sehingga tidak mampu menciptakan komitmen yang diharapkan perusahaan.

Secara teoretis, sistem kompensasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja, baik kinerja jangka pendek maupun jangka panjang. Namun kenyataan di lapangan tidak selalu mendukung konsep tersebut. Argumen yang diberikan Kohn setidaknya dapat memberikan perspektif lain mengenai sistem kompensasi insentif. Hal ini juga diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk memperbaiki desain dan implementasi sistem kompensasi yang ada maupun menciptakan sistem baru yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## **H. PENUTUP**

Sistem kompensasi akan selalu menjadi topik bahasan yang menarik untuk diteliti karena pengaruh motivasionalnya terhadap produktivitas dan kinerja individu, kelompok maupun organisasi sangat besar. Kegagalan sistem kompensasi untuk memberikan motivasi terhadap kinerja jangka panjang diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk memperbaiki desain dan implementasi sistem kompensasi yang ada maupun menciptakan

sistem baru yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini membuka kesempatan luas bagi para peneliti. Selain mencari faktor-faktor yang dapat menjelaskan desain dari sistem kompensasi, analisa normatif tentang dampak kesesuaian antara strategi dan sistem kompensasi terhadap outcome kinerja juga cukup menarik dan belum banyak diteliti.

## REFERENSI

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. *Management Control System*. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill, 2001.
- Boyd, Brian K., dan Alain Salamin. 2001. Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design. *Strategic Management Journal*, Vol 22: 777-792.
- Chenhall, Robert H., dan Kim Langfield Smith. 2003. Performance Measurement and Reward System, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp.117-143.
- Kaplan, Robert S., dan Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. Third Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Kohn, Alfie. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 1993, September-October: 54-63.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGraw Hill.
- Rappaport, Alfred. 1999. New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance. *Harvard Business Review*, March-Aprill, pp; 91-101.