



MANAJEMEN STRATEGI IMBALAN KERJA

**MENGHUBUNGKAN MISI, TUJUAN, SASARAN DAN STRATEGI TERPILIH
DENGAN SISTEM UPAH & GAJI**

**Sebuah laporan kumpulan riset.
Dituturkan Jan Hoesada**

DAFTAR ISI

1. Pendahuluan.....	1
1.1 Tatanan Lama	2
1.2 Perubahan Sosial.....	2
1.3 Sikap Terhadap Imbalan Kerja.....	3
1.4 Gejala Baru.....	3
1.5 Tujuan Strategis	4
1.6 Cara Menetapkan Tujuan Strategis.....	5
1.7 Prinsip Utama Imbalan Kerja	9
2. Strategi Imbalan Berbasis Kinerja	13
2.1 Imbalan berbasis kinerja naik daun.	14
2.2 Menyadari kelemahan imbalan berbasis kinerja.....	14
2.3. Dimensi berperilaku	15
2.4. Biaya pemeliharaan sistem perangsang kinerja.....	17
2.5. Memahami jenis pekerjaan.	17
2.6. Perkembangan masa depan.....	18
2.7. Memahami risiko karyawan pindah kerja	18
2.8. Manajemen Persepsi	19
3. Manajemen Evaluasi Kinerja.....	19
3.1 Mengapa evaluasi kinerja amat penting	19
3.2 Manfaat, tujuan, sasaran evaluasi kinerja.....	20
3.3 Masalah sistem evaluasi kinerja	20
3.4 Kesulitan evaluasi kinerja	21
3.5 Syarat Sistem Evaluasi Kinerja.	22
3.6 Hubungan antar sistem dalam sebuah entitas.....	23
3.7 Dampak sistem evaluasi kinerja kepada sistem imbalan kerja.	23
3.8 Dampak imbalan kerja kepada efektivitas evaluasi kinerja.....	23
3.9 Manajemen Substitusi	24
3.10 Aspek pengambilan keputusan	24
3.11 Desain.....	25
3.12 Imbalan kerja berbasis kinerja organisasi.....	25
4. Bauran Imbalan (<i>Compensation Mix</i>).....	27
5. Manajemen Senioritas.....	29
6. Kafetaria Tunjangan.....	30
7. Imbalan Kerja Era Pandemi	31
8. Kesimpulan dan Penutup.....	31



MANAJEMEN STRATEGI IMBALAN KERJA ;

MENGHUBUNGKAN MISI, TUJUAN, SASARAN
DAN STRATEGI TERPILIH DENGAN SISTEM
UPAH & GAJI

**Sebuah laporan kumpulan riset.
Dituturkan Jan Hoesada**

1. Pendahuluan

Makalah ini terkait makalah Akuntansi Imbalan Paskakerja. Realitas lama dan realitas baru dalam budaya umat manusia memicu perubahan mendasar strategi imbalan SDM, kerangka dasar penyusunan sasaran strategis bagi sistem imbalan SDM terpilih, perumusan prinsip prinsip imbalan yang utama. Pada awalnya imbalan pensiun dirancang agar mantan karyawan tidak rentan sosial.

**Imbalan kerja
nan-baik dan terasa
adil bagi karyawan
adalah
segala-galanya.**

Walaupun perekonomian global, bisnis dan budaya kerja mengalami perubahan mendasar, ternyata teknologi imbalan kerja tak dikembangkan oleh pengusaha atau perusahaan-perusahaan secara seimbang. Pada umumnya pengusaha dan perusahaan memfokuskan energi pada strategi pemasaran, strategi bersaing, strategi produksi, operasi dan teknologi dan strategi investasi & keuangan, sedikit dari mereka mengembangkan strategi SDM, lebih sedikit lagi

yang mengenal dan menerapkan strategi imbalan SDM.

Pemerintah melakukan perlindungan tenaga kerja dengan berbagai kebijakan ketenaga-kerjaan, sebagian peraturan itu masih menggunakan asumsi lama dan keliru bahwa pemodal itu cerdas, kaya dan kejam sedang karyawan itu lemah, bodoh dan tidak mobil. Dewasa ini, generasi milenia dan setelahnya adalah generasi terberdaya-informasi (*information empowered generation*) dan mempunyai gaya hidup & sikap hidup spesifik terhadap hubungan-kerja.

Program upah & gaji memberi kontribusi besar kepada keberhasilan organisasi. Kebijakan & sistem upah & gaji merupakan penyubur iklim kerja yang baik dan budaya idaman, memikat calon karyawan berbakat, menahan karyawan produktif dan baik dengan program imbalan kesetiaan & kinerja, membuat karyawan menjadi mitrausaha sejati & wirausahawan, sistem imbalan SDM dapat dirancang untuk optimalisasi biaya non-SDM, bagian manajemen risiko dan banyak manfaat strategis lain.

Anastatsios D. Daiamanditis, 2019, mengunggah makalah berjudul *Factors affecting employee performance; an empirical approach* menyimpulkan bahwa perusahaan perlu merespon perubahan kondisi operasional umumnya, permintaan/kebutuhan karyawan khususnya, untuk meningkatkan kinerja SDM menghubungkan berbagai faktor lingkungan seperti budaya pelatihan SDM dukungan manajemen, dinamika lingkungan, iklim organisasi, dengan berbagai faktor terkait pekerjaan seperti lingkungan-kerja, otonomi pekerja, komunikasi kerja dan berbagai faktor terkait TK seperti motivasi intrinsik, fleksibilitas keakhlian, tingkat keakhlian TK, daya cepat tanggap & proaktif, keadaptasian, komitmen TK dan dampaknya kepada kinerja SDM. Survei menyimpulkan bahwa lingkungan-kerja dan dukungan-manajemen berdampak kuat secara langsung/tak langsung kepada kinerja, sedang keadaptasian dan motivasi berdampak langsung kepada kinerja

1.1 Tatanan Lama

Model organisasi birokratis, pengutamaan kepada kekuasaan, hirarki & pengendalian, atasan memberi uraian tugas & instruksi kepada bawahan, mengawasi pelaksanaan instruksi, memberi instruksi tambahan atau mengubah instruksi.

Gaji pemberi instruksi jauh lebih tinggi, terkait pada konsekuensi instruksi terhadap penggunaan SD, dampak instruksi (yaitu risiko & hasil instruksi) dan pengawasan pelaksanaan instruksi. Pemberi instruksi kerja bertanggungjawab atas instruksinya.

Tugas dapat didelegasikan kepada bawahan, tanggung jawab tidak, karena itu pemberi instruksi atau atasan stress.

Karena hirarki dan uraian tugas terbatas, potensi karyawan tak digunakan secara optimal.

Pada negara berpengangguran tinggi dan sedikit peluang kerja, terdapat gejala gaji minimum, lingkungan kerja buruk dan kondisi ketidakpuasan kerja.

Pada negara maju, gaji besar mungkin diberikan karena karyawan itu harus menderita tekanan kerja & ketidakpuasan kerja. Apabila tak digaji tinggi, tak ada yang bersedia bekerja untuk tugas tersebut.

Apabila suatu industri/produk tertentu tak dapat dibuat oleh bangsa yang lain, upah & gaji industri tersebut dapat lebih tinggi dari pekerjaan lain

Suatu bangsa yang membayar terlampau tinggi rata-rata upah dan gaji, kehilangan daya saing *low cost advantage*, terjadi di AS.

Biaya upah & gaji tak bernilai tambah tetap saja menjadi bagian harga pokok produksi/jasa utama dan dibebankan kepada pelanggan.

AS menggunakan hampiran upah perjam tinggi, Jepang menggunakan upah perjam rendah ditambah bonus tinggi (Lawler, 1986b).

Berbagai survei menunjukkan bahwa metode kerja lebih penting dari tingkat upah & gaji bangsa. Metode manufaktur Jepang diterapkan pada pabrik dan pekerja AS ber tarif perjam tinggi, menghasilkan mobil dengan kualitas tinggi & biaya kompetitif, sehingga tetap saja masih dapat di ekspor. Berbagai pabrik Jepang menerapkan budaya Jepang, organisasi jaringan Keiretsu sebagai basis TQM dan Kanban.

1.2 Perubahan Sosial

Situasi lingkungan usaha berubah dahsyat, mengubah tatanan kerja SDM termasuk sektor riil.

Sektor riil kemudian mengubah diri disesuaikan dengan kondisi pasar SDM.

Proses produksi makin rumit, dan berbagai pekerjaan menjadi jenis pekerjaan berbasis pengetahuan (*knowledge based work*).

Terjadi evolusi pekerja ladang-pertanian & tambang, menjadi pekerja pabrik dengan ban-berjalan, *semi-automatic factory*, *advance manufacturing technology* (AMT), *brain worker* pada *brain intensive industry* atau industri padat otak, *virtual worker* berbasis teknologi, kecerdasan artifisial & robotik.

Terjadi perubahan mendasar rata-rata pendidikan pekerja pabrik, cenderung makin tinggi secara universal, terjadi perubahan generasi yang mempunyai sikap berbeda terhadap imbalan kerja.

1.3 Sikap Terhadap Imbalan Kerja

Tak ada perbedaan signifikan sistem upah & gaji sejak Perang Dunia 2. Upah & gaji adalah sistem berbasis budaya berterima umum, karena itu kebanyakan perusahaan menghindari rancangan imbalan yang unik sendirian. Perusahaan menghindari *competitive disadvantage* dengan ikut harga pasar TK dan saja ikut trend imbalan berlaku umum. Pada umumnya perusahaan berupaya membayar minimum untuk hasil optimum.

Perusahaan adalah sarana ekonomi ciptaan manusia, bertujuan laba optimal dan langgeng. Tak ada perusahaan berniat/berupaya membayar setinggi-tingginya, sampai batas kemampuan terakhir anggaran-berkesinambungan.

Ditemukan secara empiris bahwa pada umumnya belum ada upaya optimal para pemberi kerja untuk menghubungkan sistem imbalan kerja dan penyuburan daya saing & keunggulan bersaing.

Empat imbalan kerja utama disamping upah/gaji adalah (1) asuransi medis, (2) asuransi jiwa, (3) program berhenti kerja dan (4) asuransi disabilitas, dapat ditambah (5) program-imbalan-keseimbangan hidup seperti imbalan-jaga-anak

**Imbalan kerja
sebaiknya tersesuai
gaya hidup generasi**

(fasilitas penitipan anak dilengkapi dokter dan guru), imbalan antaran belanja dan imbalan layanan hukum bagi keluarga, (6) imbalan-kemudahan-mobilitas seperti fasilitas-gratis-kendaraan-publik atau antar-jemput-karyawan, imbalan-penyediaan-tempat-

kerja-dekat-rumah, imbalan-kerja-di rumah-saja, imbalan fasilitas kendaraan karyawan dan tempat-parkir, (7) imbalan keamanan keuangan, antara lain program pensiun dan imbalan paska-kerja-selain-pensiun, imbalan-konsultasi-keuangan-pribadi, ESOP, biaya sekolah/kursus/bimbel anak-anak karyawan ditanggung perusahaan, tunjangan cicilan kendaraan/rumah, (8) imbalan-gaya-hidup seperti jam-kerja-fleksibel, imbalan-sekolah-sambil-kerja, imbalan-tunjangan-hobi-tertentu atau tunjangan-klub-kebugaran, salon kecantikan, kolam renang, keanggotaan golf dan lain-lain. Survei menunjukkan tren imbalan terpopuler adalah jam-kerja-fleksibel, bekerja-dari-rumah, imbalan cuti, imbalan cuti hamil dan imbalan tugas-belajar.

Pekerja sebagai karyawan golongan generasi *baby-boomer* menyukai imbalan kesehatan, keselamatan, jam-kerja, cuti, fasilitas makan/minum di tempat kerja, pengembangan diri dan mobilitas. Pekerja generasi *milenial* menyukai jam kerja luwes, program cuti yang pro-relaksasi-hidup, kesehatan/keamanan fisik, imbalan pengembangan keahlian, imbalan keseimbangan hidup & kerja, serta fasilitas makan/minum di tempat kerja. Paket rekrutmen bagi *Generation X* mengutamakan kesehatan/kenyamanan kerja, jam kerja luwes, imbalan cuti, imbalan pengembangan diri, fasilitas makanan/minuman, dan program hadiah, keikutsertaan klub dan program aktivitas misalnya outing, belajar dan lain-lain. *Generation Z* memuja imbalan kesehatan/kenyamanan kerja, keluwesan jam kerja dan tempat-kerja, imbalan cuti yang memikat, imbalan pengembangan keahlian, imbalan pemastian kesejahteraan keuangan masa depan dan imbalan mobilitas. Imbalan terpopuler lintas generasi tersebut adalah jam-kerja-fleksibel, bekerja-dari-rumah, imbalan cuti, imbalan cuti hamil dan tugas-belajar.

Sebagian karyawan menganggap imbalan nontunai adalah kewajiban perusahaan kepada karyawannya, bukan imbalan kerja bagi dirinya. Jumlah *take home pay* kasat mata, menyebabkan euforia pada saat hari gajian, menyebabkan berbagai perusahaan lebih terfokus pada upaya memperbesar gaji-bawa-pulang.

1.4 Gejala Baru

Persentase upah & gaji terhadap *total cost* perusahaan berkegiatan produksi mencapai 40 % atau lebih.

Perusahaan jasa pada umumnya padat karya, padat pengalaman, padat keahlian dan padat biaya SDM

Berbagai studi menyimpulkan bahwa sistem upah & gaji efektif menyebabkan hasil lebih baik (Lawler, 1981).

Sistem upah & gaji bukan bertujuan menghapus ketidak-puasan SDM sehingga ia mengundurkan diri, namun merupakan upaya optimalisasi efektivitas upah & gaji (hasil optimal), efisiensi (input/ output) dan kepuasan kerja SDM. Manajemen makin menyadari untuk mencapai ekuilibrium produktivitas puncak & kepuasan kerja optimal.

Makin banyak perusahaan AS menggunakan hampiran baru upah & gaji seperti imbalan berbasis keahlian, bagi laba dan berbagai sistem insentif nan luwes (O'Dell, 1987; Lawler Ledford, dan Mohrman, 1989).

Makin disadari bahwa sistem imbalan kerja harus dirancang unik bagi perusahaan, tidak dapat meniru begitu saja dari perusahaan lain.

Pasar TK berijasah dan generasi milenial berpengharapan besar akan imbalan kerja memuaskan.

Karyawan makin menuntut untuk ikut menentukan penentuan masa depan mereka di tempat kerja, melalui serikat pekerja, kotak saran atau upaya individu.

Karyawan makin menuntut suasana kerja yang demokratis dan fleksibel.

Terjadi tren bahwa makin banyak tuntutan hukum dari karyawan kepada perusahaan pada pengadilan negeri.

Makin banyak kebijakan & sistem imbalan kerja dirangkai untuk menjamin pencapaian tujuan strategis entitas, mendukung proses implementasi strategi yang sedang digelar dan membangun budaya kerja idaman. Kebijakan dan sistem pembayaran imbalan kerja dirangkai sesuai budaya perusahaan apabila budaya sekarang sudah baik.

Pembangunan sistem imbalan kerja makin berbasis manfaat tiap pilihan / opsi kebijakan imbalan kerja.

Terdapat sistem kafetaria imbalan kerja.

1.5 Tujuan Strategis

Tujuan manajemen imbalan kerja adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan efektivitas kerja atau optimalisasi hasil kerja SDM.
- Meningkatkan efisiensi keseluruhan yaitu menekan nisbah input/output, yang membentuk struktur biaya usaha lebih kompetitif.
- Meningkatkan efisiensi biaya SDM dengan menekan nisbah Biaya SDM/Output
- Menyuburkan perilaku strategis, perilaku efektif dan efisien pada seluruh karyawan, terpadu sistem kerja seperti kanban, kendali mutu dan JIT.
- Mendorong kepedulian (*care*), kehati-hatian kerja, kewaspadaan terhadap risiko, membangun budaya belarasa terhadap perusahaan tempat bekerja.
- Mengubah fokus pada kepentingan sukses pekerjaan sendiri atau keselamatan diri saja, menjadi fokus kepada kepentingan kelompok kerja atau departemen, pada puncaknya menjadi fokus kepada kepentingan perusahaan.
- Menahan karyawan yang baik.

- Mendorong upaya peningkatan kemampuan individual SDM dan produktivitas individual.
- Mendorong upaya kemampuan kerjasama untuk peningkatan produktivitas kelompok karyawan.
- Menjamin kesinambungan usaha, meningkatkan daya saing jangka panjang atau kompetensi inti.
- Menghapus manajemen berhampiran kekuasaan & hirarki menjadi manajemen berhampiran kinerja dan kerjasama.
- Meningkatkan daya saing entitas pemberi kerja.
- Membangun budaya kerja, membangun budaya entitas, membangun citra diri.

1.6 Cara Menetapkan Tujuan Strategis

Identifikasi sasaran strategis entitas, agenda strategis, misalnya memperoleh keunggulan bersaing, kepemimpinan teknologi & *low cost*.

Rancang imbalan SDM yang menyebabkan perilaku tiap orang terpacu (dari dalam diri, bukan karena instruksi) mencapai sasaran strategis tersebut, terpacu untuk menjalankan perannya secara optimal dalam agenda strategi.

Strategi imbalan SDM berdampak pada perilaku SDM & perilaku organisasi, adalah sebagai berikut:

Pertama, menetapkan kunci kinerja. Kebijakan imbalan berdampak signifikan terhadap kinerja (Vroom, 1964; Lawler, 1971) sampai 40% (Nalbantian, 1987; Kerr, 1975; Blinder, 1990). Imbalan berbentuk uang, status internal atau jabatan, imbalan berupa jenis pekerjaan yang disukai (*job content reward*) dan imbalan peng-aneka-ragaman kegiatan (*job enrichment*) anti kebosanan dan monotonisme, pekerjaan tersesuai gender dan umur, tendensi pribadi bahkan agama pekerja, imbalan perubahan status penganggur (rasa diri tak berharga) menjadi pekerja (imbalan *esteem*, rasa diri berharga, status sosial bukan penganggur), imbalan kesibukan menyebabkan orang bersedia bekerja sebagai sukarelawan-nirlaba (memerangi rasa murung, sepi, stress karena terpicil sebagai mahluk sosial), imbalan suasana kerja menyenangkan dll. *Uang adalah pendorong kinerja paling populer*, sebagai sarana multiguna untuk memperoleh sandang-papan-paran, status sosial internal/eksternal, kedamaian jiwa berbasis jaminan masa depan (tabungan atau investasi), kebahagiaan (biaya kehidupan rumah tangga, membiayai anak sekolah, ayah bunda mertua yang sudah berumur lanjut, kemampuan beramal dll). Pertanyaan strategis bagi manajemen SDM adalah ; Apa kebutuhan unik SDM (tiap SDM) tersebut, imbalan apa dan berapa besar yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Hakikat kebutuhan manusia berdasar teori hirarki kebutuhan versi Maslow adalah kebutuhan fisik atau dasar, keamanan, *esteem*, dan aktualisasi diri. Kebutuhan tiap manusia berbeda-beda, urutan kebutuhan, urgensi kebutuhan, besar kebutuhan berbeda-beda. Survei menunjukkan bahwa kenaikan upah/gaji 2-6% (menutup inflasi) kurang memotivasi kinerja dibanding kenaikan 10-15% upah/gaji semula. Survei menyimpulkan bahwa kenaikan 30 % dari suatu gaji yang pada awalnya kurang memadai/mencukupi bagi rumah tangga, menyebabkan kenaikan kepuasan SDM tersebut 200 %. Sebaliknya kenaikan gaji 30% Direktur Utama dinilai penerimanya sebagai kenaikan amat kecil dan tidak memuaskan. Kontrak kerja hampir habis adalah hal paling menakutkan bagi sebagian pekerja, risiko putus kerja menyebabkan SDM bekerja lebih baik. Wiraniaga berkemisi ditemukan berkinerja lebih baik karena mengejar komisi.

Kedua, rancang bangun imbalan nan tepat. Desain pemicu kinerja tak mudah karena faktor-faktor sebagai berikut. Sistem identifikasi kinerja, sistem pencatatan kinerja. Kinerja “keras” (mis. tepat waktu, hasil produksi, hasil penjualan, lama kerja) lebih mudah diukur dari kinerja “lunak” (mis. kepuasan pelanggan dan intensi pelanggan untuk kembali). Terdapat distorsi kinerja oleh faktor bukan SDM, misalnya cuaca, kondisi ekonomi. Kinerja individu dan atau kinerja kelompok. Karyawan individu bekerja dalam rantai nilai kerja, kinerja

dipengaruhi oleh kinerja rantai nilai sebelumnya atau kualitas team work. Pencetak goal melakukan *finshing touch* dari pekerjaan anggota kesebelasan sebelumnya. Kinerja produksi tak konsisten karena (a) perubahan instruksi produksi, pembatalan instruksi, (b) pengenalan produk baru dan pelatihan proses baru, (c) produk seragam atau produk beraneka warna, dengan tingkat & jenis kesulitan proses berbeda-beda. Kinerja cabang (bernasib) ramai dan kinerja cabang (berada di daerah) sepi, kinerja sebuah hotel dalam *hotel chain* (kinerja ROR akibat saling referensi tamu menginap) atau kinerja hotel sendirian. Bila karyawan tak menghargai imbalan suatu kinerja, maka kinerja diabaikan karyawan tersebut. Evaluasi kinerja tidak selalu mampu *on time*, obyektif atau adil. Syarat mencapai kinerja-idaman amat banyak, misalnya (1) otoritas karyawan untuk mengambil keputusan tak memadai karena sentralisasi kekuasaan, (2) sistem prosedur yang baik/ buruk, (3) dukungan organisasional & sarana kerja, (4) pelatihan kerja, dan (5) pengendalian/pengawasan kerja. Survei menyimpulkan bahwa upah & gaji tinggi ternyata berperingkat lebih rendah dibanding upah & gaji nan adil.

Ketiga, hubungan imbalan dan tingkat kesulitan. Dimensi hubungan imbalan dengan kinerja adalah sebagai berikut. Kinerja lebih sulit diraih dan membutuhkan upaya lebih besar, lebih membutuhkan imbalan-motivasi-meraih-kinerja. Kinerja yang jarang dipacu insentif agar terjadi lebih sering atau dipastikan terjadi. Evaluasi imbalan dihargai karyawan atau tidak dihargai karyawan. Imbalan dianggap tidak berharga oleh karyawan tak akan memicu upaya mengejar imbalan itu. Survei kepuasan atas jenis & besar imbalan berisiko bias, karena karyawan cenderung berharap imbalan kinerja lebih besar lagi dan cenderung menyatakan imbalan yang ada masih kurang memuaskan, kurang tepat dst-nya, karena memang sifat dasar manusia tak pernah puas. Imbalan kinerja harus diketahui, ukuran kinerja harus diketahui, cara mencapai kinerja itu diketahui oleh karyawan, karyawan dilatih bekerja, cara mencapai kinerja dan mampu evaluasi kinerja diri sendiri.

Keempat, cara menetapkan sasaran kinerja. Karyawan harus memahami & percaya adanya hubungan suatu kinerja dengan suatu imbalan, agar termotivasi untuk meraih kinerja (Lawler, 1973). Janji imbalan kerja harus dipenuhi secara konsekuen oleh pemberi kerja, agar motivasi meraih kinerja menjadi penuh. Imbalan berbasis formula berisiko berdampak imbalan tiba-tiba membesar (terlampau berat bagi perusahaan) atau imbalan absolut mengecil (tak merangsang kinerja SDM) pada perubahan lingkungan. Perubahan formula imbalan kerja karena perubahan lingkungan-yang terlampau sering-memimbulkan ketidak pastian imbalan dan kegundahan hati karyawan, menurunkan kesetiaan dan etos kerja, menurunkan kredibilitas perusahaan, meningkatkan keraguan RUPS dan Serikat Pekerja akan kompetensi manajemen. Penurunan imbalan kasad mata *cq take home pay* karena perubahan formula/sistem imbalan berdampak mengecewakan karyawan, menurunkan motivasi berkinerja. Kinerja perilaku idaman SDM harus diberi imbalan segera, merupakan imbalan-penguatan-perilaku, sebelum terhapus dari ingatan karyawan. Walaupun karyawan masih ingat akan kinerja waktu yang lalu, imbalan terasa hambar. Terdapat kasus dimana sebuah Pemda memberi hadiah USD 25.000-35.000 untuk kinerja penghematan biaya 8 tahun lalu. Bayar sebelum keringat kering. Survei menyimpulkan bahwa imbalan berupa kenaikan upah & gaji sebesar 8% setiap 2 tahun dinilai lebih baik daripada kenaikan 4% pertahun (kenaikan tidak terasa pekerja). Imbalan berbasis kinerja adalah imbalan berbasis fakta kinerja, fakta harus tak terbantahkan atau tak diragukan siapapun (*fact related pay*). Sasaran kinerja terlampau tinggi (*mission impossible*) menyebabkan demotivasi & apatisme karyawan.

Kelima, motivasi dan sanksi kerja. Hukuman berupa PHK, pengurangan imbalan kerja, penundaan kenaikan pangkat, penempatan SDM pada bidang kerja tak berharga, pencabutan wewenang dan lain-lain. Bila pada umumnya pindah kerja sulit, maka risiko PHK menakutkan karyawan. Hukuman atas usulan-gagasan yang gagal-terap menyebabkan karyawan tak berani berinisiatif, hukuman atas kesalahan menyebabkan karyawan bekerja sangat hati-hati dan

menjadi lambat, hukuman berisiko melenyapkan semangat *intrapreneurship* dan perilaku agresif & berani mengambil risiko demi mencapai sasaran. Imbalan *intrapreneurship* adalah imbalan pengambilan risiko dan gagasan baru –terlepas dari sukses/gagal penerapan gagasan, akan menyuburkan inisiatif karyawan. Terdapat sistem imbalan coba-coba & gagal, bukan sekadar imbalan coba-coba & berhasil. Terdapat entitas mengizinkan boleh coba-coba dan gagal (untuk suatu hal, sekali saja) tanpa hukuman, menyebabkan budaya inovatif, merupakan ukuran kepemimpinan (*a proven risk taker*). Pada berbagai perusahaan pemuda kewirausahaan, kepribadian selalu cari selamat tak mungkin dipromosi untuk jabatan pimpinan. Tak ada hukuman kegagalan ventura-baru akan menyebabkan pertumbuhan perusahaan lebih cepat, rasa percaya diri & daya juang manajer penanggungjawab *new-venture* dipelihara karena kapasitas-senioritas tetap dimanfaatkan oleh perusahaan pada bidang lain. Karena itu para manajer tak cenderung memburu "keamanan diri" atau "*play save*".

Keenam, strategi membangun kompetensi inti entitas. Bagaimana cara memotivasi peningkatan keahlian & pengembangan pengetahuan?. Sistem imbalan keahlian akan menyuburkan keahlian. Entitas perlu mendaftar gabungan keahlian (*skill mix*) untuk menjamin sukses perusahaan, memberi imbalan keahlian pada setiap jenis keahlian itu sedemikian rupa agar semua keahlian tumbuh bersama & seimbang. Entitas perlu memfokuskan perhatian pada keahlian paling lemah dimiliki perusahaan, dan memperbaiki keahlian SDM itu dalam pola terakselerasi agar menyusul/setara tingkat keahlian SDM lain. Tak ada seorang pun yang lebih lemah dari yang lain dalam sebuah kesebelasan. Keahlian tertentu dikembangkan berdasar tingkatan dalam organisasi (struktur piramida keahlian khusus), misalnya keahlian menjual atau kewiraniagaan bagi wiraniaga, keahlian para *product manager*, keahlian para *area manager*, keahlian marketing & sales manager sampai keahlian *marketing director*. Pengembangan keahlian berlaku umum, misalnya keahlian kepemimpinan (*leadership*) sesuai jenjang, jabatan atau pangkat lintas fungsi manajemen menggunakan imbalan keahlian lintas fungsi dan jenjang jabatan. Senjang keahlian menyebabkan senjang imbalan keahlian - apabila dinilai signifikan - akan menjadi pemicu penyubur keahlian. Imbalan keahlian strategis mencipta keunggulan bersaing.

Ketujuh, membangun entitas sebagai tempat kerja idaman. Bagaimana strategi membangun daya tarik dan kemampuan menahan SDM terbaik?. Manusia cenderung tak pernah puas atas imbalan yang diterimanya. Uang ibarat air laut, makin diminum makin haus. Survei kepuasan imbalan kerja hampir selalu berkesimpulan bahwa imbalan tak memuaskan karyawan. Ukuran kunci adalah ukuran *kepuasan relatif*, apakah karyawan kita lebih tidak puas atau lebih puas dari perusahaan lain. Ukuran kunci kedua adalah ukuran tingkat gaji relatif antar karyawan dalam perusahaan yang memenuhi rasa-keadilan; karyawan berkinerja tinggi mendapat gaji paling tinggi tetap tidak puas karena ada karyawan yang dinilainya buruk bergaji "sedikit" dibawah dia. Indikator lain, apakah banyak karyawan mudah pindah kerja untuk imbalan yang lebih baik. Karyawan berkinerja buruk dan tidak disiplin lebih mudah tidak puas akan imbalan kerja, terutama tidak puas terhadap karyawan baik berimbalan kinerja lebih besar. Karyawan menerima upah/gaji lebih besar dibanding perusahaan lain untuk jabatan setara, lama-kelamaan terbiasa dengan upah/gaji besar tersebut, dan berhenti berupaya meningkatkan kinerja (Lawler, 1973). Survei menyimpulkan bahwa sebagian karyawan ber upah/gaji besar atau lebih besar mencari pembenaran bahwa upah/gaji *diterima adalah "biasa-biasa" saja* dengan berbagai cara, misalnya (1) membandingkan dengan volume penjualan, kenaikan volume penjualan yang dicapainya, (2) besar laba dan kenaikan laba, dan (3) gaji atasan langsung. Setelah pembenaran itu, ia tak berupaya lagi meningkatkan kinerjanya. Sistem imbalan yang kompetitif menarik calon karyawan baru dan menahan karyawan pindah kepesaing atau tempat kerja lain. Sebagai *rule of thumb* tentang materialitas, survei menemukan bahwa beda imbalan 10 % atau lebih menyebabkan karyawan pindah kerja. (Mobley, Hand, Meglino, dan Griffith, 1979; Mowday, Porter dan Steers, 1982, Mobley, 1982). Strategi retensi-karyawan dikembangkan bila (1) pengalaman mencipta daya-

layan & daya-produksi lebih tinggi, mencipta kepuasan pelanggan lebih tinggi dan meningkatkan pasar, pendapatan & laba, (2) karyawan lama dikenal pelanggan lama secara memuaskan, karyawan lama adalah duta & citra diri perusahaan, dan bila (3) kurva pengalaman (*experience curve*) menghasilkan kurva biaya menurun, (4) biaya pelatihan karyawan baru amat besar, (5) terdapat perubahan kualitas kerja bila terjadi mutasi karyawan. *Manajemen keadilan SDM adalah segala-galanya, kecemburuan antar pekerja amat berbahaya*. Survei menunjukkan bahwa imbalan adil ternyata lebih meningkatkan ketenangan kerja dan kesetiaan, menahan karyawan, *imbalan relatif* lebih penting dari *imbalan absolut*, iri hati atas imbalan karyawan lain (biasanya kepada karyawan setara) penyebab penting mengapa karyawan hengkang (Lawler, 1973; Adams, 1963; Adam, 1965; Lawler, 1968). Tentu saja survei menunjukkan sekali lagi bahwa pembayaran upah/gaji lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan lain menyebabkan loyalitas karyawan dan menyebabkan *turnover* SDM menurun. *Brainworker* pada umumnya lebih mudah pindah kerja, karena itu amat peka terhadap beda imbalan antar perusahaan. Bila imbalan kerja rendah, mutasi PHK tinggi, rekrutmen tinggi, maka biaya pelatihan karyawan baru tinggi menyebabkan struktur biaya keseluruhan makin besar, kualitas produksi tidak stabil atau menurun, harga jual berisiko menurun, laba menurun atau merugi, menurut hasil survei terhadap industri *semiconductor*. Biaya *turnover* posisi tinggi mencapai 25 bulan gaji berupa biaya pelatihan, biaya kesalahan, biaya kelambatan kerja karena karyawan baru (Mirvis dan Lawler, 1977, 1984), sehingga mutasi keluar masuk untuk jabatan tinggi dicegah dengan tunjangan kesetiaan.

Kedelapan, rancangan sistem imbalan dan pengorganisasian. Sistem imbalan mempengaruhi struktur organisasi, dan/atau sebaliknya. Terdapat imbalan SDM berkaitan dengan struktur organisasi, misalnya berupa tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan struktural atau sistem kepangkatan. Makin banyak hirarki dalam struktur organisasi, makin kecil kenaikan gaji karena kenaikan pangkat atau jabatan, makin meningkat ketidak-puasan akan kenaikan pangkat/jabatan. Terdapat imbalan berbasis jumlah bawahan dan tingkat kesulitan kepemimpinan. Pada umumnya makin tinggi jenjang atau hirarki, makin banyak bawahan, makin besar peran strategis, tanggungjawab dan wewenang, makin besar imbalan SDM. Sistem imbalan pendorong kinerja lebih sesuai untuk organisasi terdesentralisasi & berdaya (*empowered*), misalnya imbalan-kinerja-kemandirian suborganisasi dalam mencapai sasaran. Walaupun mungkin terdapat sistem imbalan pendorong *kinerja lintas fungsi* (berlaku umum, mis. kinerja laporan berkala tiap departemen tepat waktu), sistem imbalan pendorong kinerja fungsional dirancang khusus untuk tiap fungsi utama secara berbeda karena perbedaan jenis kinerja, perbedaan ukuran kinerja dan perbedaan proses bisnis tiap fungsi utama operasional dan pendukung. Munculnya struktur organisasi baru (mis. Divisi baru) membutuhkan tunjangan jabatan baru (mis. tunjangan jabatan kepala divisi untuk Divisi yang baru tsb.).

Kesembilan, pembangunan budaya organisasi. Sistem imbalan sebagai pembentuk budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut. Dalam budaya menghargai kehadiran, dibentuk imbalan kehadiran tepat waktu, imbalan lembur dll. Dalam budaya mementingkan kinerja, dibentuk imbalan berbasis kinerja. Bila budaya mementingkan kehadiran dan kinerja, dibentuk imbalan kehadiran terpadu kinerja. Pada budaya organisasi yang menghargai karyawan, budaya rasa diri berharga diantara karyawan, dibentuklah imbalan lebih tinggi dari rata-rata industri (cq pesaing), terdapat sakralisasi/upacara khusus pengangkatan karyawan, promosi jabatan atau pesta selamat jalan bagi karyawan akan pensiun, tunjangan pensiun. Pada budaya bisnis pengambil risiko, dibentuk imbalan gagasan bisnis baru, imbalan menang tender, imbalan sukses masuk pasar yang baru, dll. Budaya pengabdian kepada bangsa dan negara dikembangkan pada organisasi pemerintahan, sehingga sebagian para pengabdian merasa heran & kecewa tatkala kinerja diukur dengan tatacara korporasi. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah berisiko merupakan gangguan-pengabdian yang tidak menyenangkan bagi struktur gaji lebih rendah dari sektor komersial dan LAKIP bagus tak mendapat bonus kinerja. Budaya *team work* dibantu imbalan kinerja

kerjasama, imbalan inisiatif menolong karyawan lain tanpa diminta (imbalan belarasa) , dll.

Kesepuluh, pembangunan budaya hemat dan efisien. Bagaimana sistem imbalan sebagai sarana mencapai keunggulan biaya (*cost advantage benefit*) ?. Biaya SDM dibanding biaya SDM perusahaan lain, biaya SDM (*take home pay*) harus kompetitif agar karyawan tidak pindah kerja. Beban SDM *perunit output* harus kompetitif dibanding beban SDM pesaing, agar harga pokok mampu lebih rendah dari pesaing. Kuncinya adalah akselerasi produktivitas atau hasil kerja SDM. Karena itu produktivitas per SDM (beban SDM *perunit output* dibanding pesaing , harus lebih rendah) merupakan kunci strategis, bukan mendesain tarif imbalan SDM paling rendah diantara pesaing (rekrutmen menghasilkan SDM baru substandar dari rerata kualitas SDM pada industri tersebut). Bila biaya upah/gaji tinggi, maka nilai tambah dihasilkan SDM tinggi karena kualitas SDM tinggi. Karena kualitas SDM tinggi (misalnya standar minimum IQ), biaya *training* SDM menjadi efektif (berhasil guna) lebih besar dari rata-rata pesaing, kinerja diatas rata-rata pesaing, daya saing keseluruhan meningkat. Kuncinya pada kualitas pelatihan SDM. Strategi otomatisasi pabrik/operasi nirpabrik, rasionalisasi karyawan, membutuhkan kebijakan perekrutan karyawan berbasis pengetahuan & *skill*, tarif gaji individual lebih tinggi dari rerata industri, namun biaya keseluruhan SDM menurun, karena diganti otomasi cq biaya penyusutan/pemeliharaan aset tetap / sarana kerja modern. Terjadi kewajiban kenaikan upah/gaji tiap tahun mengimbangi tingkat inflasi, untuk menjaga daya beli sejati dari mata uang apabila padat karya. Apabila upah/gaji merupakan komponen besar dalam harga pokok, kenaikan upah/gaji akan meningkatkan harga pokok, berpengaruh pada (1) kenaikan harga jual dan daya saing produk, (2) penurunan laba, ROI, EPS bila faktor lain (terutama harga jual) *ceteris paribus*. Berbagai survei menyimpulkan bahwa penurunan *takehome pay* dan PHK massal berdampak negatif pada moral, kesetiaan, daya juang dan daya belarasa karyawan terhadap perusahaan dan entitas pemerintahan.

1.7 Prinsip Utama Imbalan Kerja

Pertama, manajemen strategis. Manajemen strategis untuk imbalan kerja membutuhkan rancang bangun struktur imbalan dasar, berdasar intensi operasi kegiatan utama (disebut misi) dan pilihan strategi utama terkait daur-hidup (*life cycle*) industri, perusahaan dan produk-utama pada skema Boston Consulting Group. Struktur imbalan kerja dirancang dalam harmoni dengan lingkungan imbalan kerja, terutama peraturan pemerintah, adat kebiasaan di negara itu, pesaing utama dan kemampuan entitas. Keputusan rancang-bangun imbalan mempertimbangkan dimensi imbalan untuk kinerja, imbalan dasar, posisi pasar SDM dan studi banding tingkat imbalan kerja lintas industri yang sama, peran tunjangan & insentif, rancang bangun dan kualitas sistem & prosedur imbalan kerja, komunikasi dan pengambilan keputusan imbalan kerja., dan posisi idaman bangsa/pemerintah/perusahaan dalam pasar, industri, dan masadepan.

Kedua, manajemen nilai (*value management*). Manajemen “Nilai” mencakupi tingkat kepercayaan pemberi kerja kepada SDM, ekspektasi kepada SDM merupakan dasar penentuan imbalan kerja. Manajemen motivasi dirancang untuk mendorong kegiatan SDM meraih ekspektasi kinerja yang diharapkan pemberi kerja dan berperilaku dalam koridor budaya idaman pemberi kerja. Motivasi berbasis imbalan dirancang dengan dasar pikiran ini. Pada sisi gelap, manajemen berupaya menangkap persepsi negatif karyawan terhadap imbalan kerja dan menghapus persepsi tersebut. Contoh persepsi karyawan adalah bahwa pemberi-kerja berupaya menjaga imbalan kerja serendah mungkin , pemberi kerja selalu berniat menipu karyawan. Contoh upaya menghapus persepsi keliru adalah dengan pengungkapan data bahwa imbalan kerja diberikan sudah lebih tinggi dari rata-rata industri, bukti bahwa kinerja tertentu mendapat imbalan. IBM membangun budaya menghargai karyawan dan mengutamakan imbalan kerja, suatu perusahaan mengomunikasikan *profit-sharing plan*. Entitas pemberi kerja harus membangun gambaran di benak karyawan bahwa kebijakan imbalan kerja

selalu berdampingan dengan kinerja, jangan sampai ada karyawan berfikir bahwa imbalan kerja terlepas dari kinerja .

Pembangunan Prinsip Utama atau Falsafah Imbalan SDM adalah sebagai berikut. Basis prinsip utama adalah (1) strategi terpilih oleh entitas dan (2) nilai inti (*core value*) dari organisasi, yang dijabarkan kedalam struktur & perilaku idaman. Nilai inti (*core value*) adalah moral-etika dan cara berhubungan dengan *stakeholder*, terutama pelanggan, pemasok dan karyawan secara seimbang. Agar prinsip utama di atas berlaku lintas fungsi manajemen, tim penyusun strategi imbalan harus lintas fungsi & kepentingan. Anggota tim penyusun harus faham konsep manajemen strategi, strategi terpilih, konsep pengorganisasian, visioner, cerdas dan bijaksana. Kebutuhan waktu penyusunan paling sedikit 6 bulan. Kunci Prinsip Utama mencakupi wilayah paling kritis untuk menjamin kelangsungan jangka panjang (*going concern*) entitas. Nilai dan "kepercayaan" yang dianut, harus dipastikan akan tetap efektif pada perubahan lingkungan masa depan, sebagai nilai pengikat/penyatu seluruh elemen suborganisasi entitas, juga menjadi nilai penyatu entitas dengan pemangku kepentingan. Falsafah organisasi harus menjadi jaminan stabilitas pertumbuhan dinamis masa depan.

Ketiga, imbalan berbasis kinerja. Teori Imbalan Berbasis Kinerja dijelaskan sebagai berikut. Survei menyimpulkan, dapat dikatakan bahwa seluruh perusahaan besar AS menggunakan sistem imbalan berbasis kinerja & strategi terpilih. Berbagai riset (Lawler, 1966; Yankelovich & Immerwahr, 1983) menyimpulkan bahwa tiap individu percaya bahwa imbalan berbasis kinerja adalah gagasan yang baik, tak terdapat preferensi umum akan bentuk imbalan tertentu. Riset Lawler (1966) menunjukkan senjang harapan karyawan, berupa kinerja yang diserahkan dan imbalan-tetap yang diterima. Kebanyakan karyawan merasa bahwa pemberi-kerja membayar lebih rendah dari semestinya. Jenis kinerja kelembagaan adalah kinerja individu, kinerja tim kecil, kinerja sub-organisasi sampai departemen dalam sebuah organisasi, kinerja organisasi keseluruhan. Organisasi yang mendorong komitmen, partisipasi, kerja-sama, keterlibatan dan kontribusi menggunakan imbalan berbasis organisasi (Donnelly Mirrors, Herman Miller). Imbalan kinerja individu dan imbalan organisasi dikembangkan pada berbagai entitas unggulan pasar modal, imbalan individu berbasis evaluasi-kinerja SDM, pilihan imbalan kerja sesuai gaya (*style*) perusahaan.

Teori Basis Imbalan kerja adalah sebagai berikut. *Performance pay* adalah *job based pay*, kinerja berbasis kontrak kerja. Ukuran awal adalah nilai tambah tiap tugas/job, karakteristik tugas/job, tingkat kesulitan tugas/job, syarat individu pelaku tugas/ job tersebut (*proper & fit test*) dan karakter individu (*psikotest*). Bagi PT, terdapat jenis usaha berlabar tebal & berkaryawan sedikit dan sebaliknya. Terdapat entitas padat mesin vs padat karya atau keduanya. Pada bisnis, terdapat penjualan & laba pasti atau tak menentu vs penjualan/laba pasti, *export oriented* atau tidak, yang menentukan rancang bangun imbalan kerja.

Makalah berjudul *Pay for Performance: Perspectives and Research*, dari sumber © 2021 National Academy of Sciences mengurai berbagai aspek menarik sebagai berikut. Riset imbalan berbasis kinerja tak dapat dipisahkan dari berbagai bingkai besar seperti strategi terpilih, struktur & budaya organisasi, falsafah, gaya dan kualitas manajemen SDM dan lingkungan internal & eksternal entitas pemberi kerja (Galbraith, 1977; Balkin and Gomez-Mejia, 1987a; Ehrenberg and Milkovich, 1987; Milkovich and Newman, 1990). Imbalan berbasis kinerja harus dianalisis dalam konteks (1) berbagai tingkat kinerja, individual vs kelompok kerja, (2) kualitas pembentukan /pembinaan kelompok kerja, (3) fasilitas kerja dan (4) kinerja organisasi, (5) berbagai tingkat imbalan, pokok, tunjangan & insentif, (6) sistem evaluasi kerja dan/atau kinerja, (7) syarat berperilaku SDM, yang bermuara pada (8) rancangan unik sebuah program imbalan kerja dan konsekuensi (9) administrasi SDM dan kinerja. Expectancy theory (Vroom, 1964) diuji berbagai periset bagaimana sistem pembayaran dan besar pembayaran berpengaruh kepada karyawan agar menuju target-sasaran-pemberi-kerja dalam pemahaman rancang-bangun kondisi-kerja agar sistem-pembayaran-imbalan-

kerja berjalan efektif ((Lawler, 1971; Campbell and Pritchard, 1976; Dyer and Schwab, 1982; Pinder, 1984; Kanfer, 1990). Kondisi minimum yang harus diciptakan entitas pemberi kerja adalah (1) Karyawan memahami sasaran kinerja, karyawan diberi sasaran dan pelatihan memadai, karyawan diberi syarat tugas dan batasan tugas secara jelas, (2) kenaikan kinerja dan imbalan terkait dikomunikasikan dengan baik, (3) bahwa kenaikan itu dinilai cukup berharga sebagai sarana pendorong mencapai kinerja idaman. Terkait teori pengharapan (*expectancy theory*), teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*) versi (Locke, 1968; Locke et al., 1970) juga diuji secara luas secara empiris, apakah dapat dilaksanakan (*doable*) karena sasaran diformulasikan secara jelas/tegas/terbukti/terukur, sasaran/target menantang/menggairahkan/membangkitkan semangat raih, diterima secara batin oleh karyawan (internalisasi sasaran), didukung sarana-kerja, sistem-kerja, didampingi pengawas/supervisor/pelatih nan-memuaskan.

Pada berbagai riset positifisme dan eksperimen, imbalan kinerja individual seperti insentif per potong hasil produksi, komisi wiraniaga, terbukti paling memproksi teori-pengharapan (*expectancy theory*) dan teori penetapan sasaran (*goal-setting theory*), karena lebih-mampu-dikendalikan (*more doable*) secara pribadi, sasaran kuantitatif lebih mendorong kinerja ketimbang sasaran kualitatif (Campbell & Pritchard (1976), Dyer & Schwab (1982), dan Ilgen (1990)) sejalan dengan temuan Frederick W. Taylor (1911) lalu temuan Burnett, 1925; Wyatt, 1934; Roethlisberger & Dickson, 1939. Berbagai studi kasus, misalnya Lawler (1973), menemukan (1) karyawan mengabaikan tugas tak berimbang kerja (Babchuk and Goode (1951)), (2) rekayasa laporan hasil SDM (Whyte (1955) dan Argyris (1964)), terutama pada iklim karyawan tak percaya manajemen, (3) berbenturan / konflik dengan norma-kerja yang lain. Studi Agyris yang lain menemukan karyawan menipu informasi kinerja kepada petugas studi-waktu & gerak (*time & motion Study*), Agyris menemukan praktik-ilegal kesepakatan target-produksi antara karyawan dengan pengawas produksi. Paket imbalan tambahan (*merit plans*) terkait kinerja & perilaku individu di atas karyawan lain, termasuk jumlah saran perbaikan, penghematan biaya umum (mis, *reduced overhead 10 %*). *Merit pay* pada suatu tahun dapat menjadi basis kenaikan-tingkat-imbalan-kerja luar-biasa pada tahun selanjutnya (HayGroup, Inc., 1989). Berbagai jenis imbalan kinerja dibayar dalam jangka-waktu pendek, antara lain tiga bulanan untuk *profit-sharing-plan* (insentif bagi laba) dan komisi wiraniaga sampai mingguan untuk insentif kualitas & kuantitas produksi (*gain sharing plans*), berfungsi efektif sebagai insentif hanya bila karyawan biasa pada lazimnya mampu mencapai target minimum. Imbalan tambahan (*merit pay*) dapat ditambahkan kepada gaji pokok (hanya bila bersifat strategis) atau tambahan jenis tunjangan baru, atau perubahan besar tunjangan yang ada. Makin pendek jangka-waktu makin terasa oleh karyawan tersebut, misalnya yang baru saja berhasil mencipta produk/jasa baru atau memenangkan tender besar. Pada entitas pabrik berakuntansi manajemen, padat-riset dan percobaan, Program *Improshare Plans* adalah bonus bayar bulanan untuk keberhasilan mencipta nilai tambah atau penghematan biaya, dihitung berdasar penurunan biaya tertentu dibanding rerata-biaya-tersebut beberapa-bulan terakhir. Imbalan kinerja individual tak dapat diterapkan pada organisasi padat- rantai-nilai, misalnya produksi berbasis TQM, apalagi bila ditambah JIT, Kanban dan zero inventory. Imbalan kelompok kerja dalam sebuah rantai nilai lebih sesuai. Didalamnya termaktub imbalan pembangunan rasa-saling-percaya, etos kerja altruis, internalisasi bahwa (1) proses selanjutnya adalah “pelanggan”, (2) peningkatan kualitas menyebabkan penurunan biaya produksi (teori kurva terbalik) Imbalan kerja tambahan (*merit pay plans*) sebagai pemotivasi SDM meraih sasaran entitas (Hackman et al., 1997: Latham & Wexley, 1981; Murphy & Cleveland, 1991) berbasis (1) manajemen berbasis sasaran (management by objectives) dimana uraian-tugas wajib dilengkapi sasaran, (2) sistem negosiasi sasaran, (3) penetapan kriteria 3 kelompok TK (Wyatt Company, 1987; Bretz and Milkovich, 1989; HayGroup, Inc., 1989), yaitu normal/biasa, kurang dari normal/biasa, dan diatas normal/biasa, untuk (4) evaluasi kinerja (*proformance appraisal*), (5) pelatihan kerja, bimbingan oleh penyelia, konsultasi psikologis, (6) sistem evaluasi kinerja (*performance appraissal*), sistem administrasi kerja & imbalan kerja berbasis

intelegensi-artifisial, (7) evaluasi tahunan bahwa sistem imbalan kerja telah mencakupi/menutup semua jenis risiko, penggunaan optimal semua jenis peluang, peningkatan daya saing sebagai basis manajemen strategis penetapan gaji pokok & tunjangan tahunan, (8) sistem peringatan dini, sistem informasi balik (*feedback*) serta-merta bagi kelompok-kerja, tiap pekerja, tiap penyelia dan para manajer/direktur. Program insentif kelompok kerja (*group incentive plans*) diterapkan pada organisasi padat rantai nilai dan daya kerjasama, dimana kualitas sebuah tugas berdampak pada tugas selanjutnya. Kinerja kelompok diukur dari rantai-nilai terlemah, yang berpotensi menjadi penghambat (*bottle neck*) kelompok tersebut, sehingga tergantung pada dedikasi tiap pekerja dalam melaksanakan tugasnya tanpa cela, tiap pekerja mengingatkan rekan kerja berkinerja di bawah rerata, proses selanjutnya menegur bahkan menolak hasil kerja proses sebelumnya, para supervisor berserikat untuk menjaga/memerangi rantai nilai terlemah (*critical value chain*). Kumpulan tersebut percaya bahwa ia berkuasa mengubah/menentukan kinerja agregasian kelompok kerja, bersedia menyatukan diri dalam barisan agar sederap selangkah setujuan (O'Dell, 1981; U.S. General Accounting Office, 1981; Graham-Moore & Ross, 1983; Bullock & Lawler, 1984; Hewitt Associates, 1985). Studi Gerhart and Milkovich (1990), menunjukkan bahwa pembayaran bonus tahunan pada program-bagi-laba (*profit sharing plans*) bagi manajer madya ke atas, mendorong mereka bekerja lebih giat tahun selanjutnya, itupun kalau kondisi perekonomian mendukung (Abowd,1990)

Keempat, mengindahkan harga umum pasar tenaga kerja. Teori Perbandingan Pasar menyatakan berbagai dimensi sebagai berikut. Karyawan cenderung iri-hati pada imbalan lebih tinggi perusahaan lain, tanpa tahu beban tugas, tanggungjawab, kesulitan kerja dan lain-lain. Kabar lazim beredar di kalangan karyawan adalah tentang pindah kerja untuk gaji yang lebih baik. Karena perubahan nilai uang (terutama inflasi), gaji awal cenderung disesuaikan dengan zaman, gaji terkini cenderung meningkat, menyebabkan karyawan lama iri hati kepada karyawan baru yang langsung bergaji tinggi, menyebabkan daya juang & kinerja SDM secara keseluruhan menurun. Pemberi kerja tidak selalu mudah memperoleh informasi tarif pasar SDM. Bagi perusahaan multinasional, manajemen melakukan perbandingan imbalan kerja antar negara vs harga kebutuhan pokok, kekuatan mata uang cq *purchasing power parity* (daya beli mata uang).

Kelima, rancang-bangun imbalan nan membumi. Dimana bumi dipijak, disitu langit dijunjung. Penyeragaman imbalan kerja seluruh wilayah operasi korporasi multinasional seringkali tidak praktis, karena tiap negara adalah sebuah yuridiksi hukum nan-unik. Terdapat berbagai jenis usaha komersial, yaitu (1) jenis usaha, produk, reputasi entitas berlaba tinggi & berkaryawan sedikit mampu membayar imbalan kerja amat baik dan (2) jenis usaha ber laba rendah & amat padat karya, yang tidak mampu membayar setara tarif umum atau UMR.

Keenam, manajemen persaingan. Merebut pangsa pasar pesaing utama dimulai dengan persaingan perebutan SDM melalui tarif SDM nan kompetitif. Pemberi kerja harus mengelola iri hati antar karyawan dan membangun reputasi (1) adil, (2) tak ada “anak emas” berbasis sara. Karyawan tak bermaksud hengkang “memandang kedalam“ mempunyai kecenderungan kuat membandingkan imbalan diperoleh dengan rekan sekerja, selokasi, pekerjaan sejenis, pada pangkat setara. Karyawan bermobilitas tinggi (mudah pindah kerja) dan tidak bermaksud setia tak seberapa melakukan perbandingan internal, lebih melakukan perbandingan eksternal untuk pindah kerja. Bagi jenis karyawan “memandang keluar” tersebut, apabila perbandingan eksternal menghasilkan info bahwa imbalan diterima lebih baik dari para pesaing, ia tak keberatan dibayar lebih kecil dari rekan kerja setara. Apabila terdapat peluang pindah kerja untuk imbalan lebih baik , para pekerja “petualang” itu tetap berkeinginan pindah kerja walau diperlakukan & dibayar lebih baik dari rekan kerja setara.

Ketujuh, manajemen tunjangan. Desain tunjangan dan insentif (benefits) berdasar pemahaman sebagai berikut. Makin maju perekonomian bangsa, makin tinggi tingkat persaingan memperoleh & memertahankan SDM yang baik, makin

modern sistem imbalan kerja, makin besar porsi/bagian tunjangan & insentif dalam struktur imbalan. Berbagai lembaga/perusahaan mengumumkan resmi (dan berikrar) bahwa tingkat tunjangan & insentif akan selalu kompetitif dibanding korporasi lain, sebagai bagian manajemen strategi SDM. Berbagai tunjangan dirancang terkait pada program ketenteraman kerja SDM, misalnya jamsostek, pensiun dan ESOP, bertujuan mengurangi mutasi karyawan, pada wilayah bisnis membutuhkan SDM senior berpengalaman. Pengusaha menyadari bahwa karyawan berjiwa wirausaha menyukai imbalan berbasis saham (ESOP), bonus gagasan bisnis baru, bonus berbasis laba, bonus kinerja perolehan pelanggan baru atau bonus menerobos wilayah pasar baru, bukan tunjangan pensiun.

Kedelapan, rancang bangun imbalan bersama karyawan. Pada hampiran *bottom-up strategic planning*, karyawan ikut serta merancang sistem imbalan kerja, bila karyawan memang layak diikutsertakan (peduli tempat kerja, logika, pendidikan, moral, memiliki rasa keadilan). Sistem dengar pendapat karyawan tentang imbalan kerja, sistem keluhan imbalan kerja bertujuan menjamin bahwa keluhan didengar dan ditanggapi perusahaan. Sistem tersebut merupakan strategi pelepasan masalah individual yang lebih mudah ditangani manajemen ketimbang unjuk berbasis serikat pekerja. Sistem tersebut bersyarat (1) tingkat pendidikan rata-rata cukup baik, alasan berbasis logika, (2) pemilihan calon karyawan berbasis psikotest untuk basis perilaku karyawan nan positif, adil, dan bersedia memahami kondisi perusahaan sesuai teori Y, (3) berjalan baik bila pemrosesan aspirasi SDM dinilai adil dan terbuka.

Kesembilan, prinsip praktis. Prinsip Membumi (*down to earth plans*) menyatakan bahwa jangan merancang program atau kebijakan yang amat baik namun sulit dilaksanakan, jangan memilih kebijakan berumur pendek, sehingga kebijakan diramalkan harus sering diubah, pilih basis kinerja strategis dan imbalan strategis terkait *key success factors* entitas pemberi kerja, yang tak terbantahkan siapapun. Lakukan pembayaran imbalan sesuai janji atau kesepakatan hubungan kerja, secara konsekuen. Apabila kebijakan SDM telah dipilih, lakukan strategi imbalan SDM sepenuh hati, jangan ragu. Lakukan pemantuan kualitas implementasi/administrasi imbalan dan dampak sistem imbalan tersebut kepada kepuasan kerja terpadu produktivitas. Lakukan perubahan, hanya bila terpaksa.

2. Strategi Imbalan Berbasis Kinerja

Imbalan tambahan di atas imbalan lazim/normal (merit pay) adalah semua insentif atau kompensasi yang berbentuk uang yang diberikan oleh perusahaan baik secara langsung ataupun tidak. Tujuan adanya kompensasi *merit pay*, yakni untuk menghargai kinerja karyawan, menjaga keadilan, mempertahankan pegawai berkualitas, dan lain-lain. Istilah ini diambil dari bahasa Inggris. Kata "*Merit*" memiliki arti berupa jasa. Paket imbalan tambahan (*merit plans*) terkait kinerja & perilaku individu di atas karyawan lain, termasuk jumlah saran perbaikan, penghematan biaya umum (mis, *reduced overhead 10 %*). *Merit pay* pada suatu tahun dapat menjadi basis kenaikan-tingkat-imbalan-kerja luar-biasa pada tahun selanjutnya (HayGroup, Inc., 1989). Dengan demikian, *merit pay* merupakan suatu *tambahan kompensasi* yang diberikan atas jasa karyawan di atas kondisi lazim/normal, demi kemajuan badan usaha atau organisasi. Imbalan kerja tambhan (*merit pay plans*) sebagai pemotivasi SDM meraih sasaran entitas (Hackman et al., 1977; Latham & Wexley, 1981; Murphy & Cleveland, 1991) berbasis (1) manajemen berbasis sasaran (*management by objectives*) dimana uraian-tugas wajib dilengkapi sasaran, (2) sistem negosiasi sasaran, (3) penetapan kriteria 3 kelompok TK (Wyatt Company, 1987; Bretz and Milkovich, 1989; HayGroup, Inc., 1989), yaitu normal/biasa, kurang dari normal/biasa dan diatas normal/biasa, untuk (4) evaluasi kinerja (*proformance appraisal*), (5) pelatihan kerja, bimbingan oleh penyelia, konsultasi psikologis, (6) sistem evaluasi kinerja (*performance appraisal*), sistem administrasi kerja & imbalan kerja ber basis intelegensi-artifisial, (7) evaluasi tahunan bahwa sistem imbalan kerja telah mencakupi/menutup semua jenis risiko, penggunaan optimal semua jenis peluang, peningkatan daya saing sebagai basis manajemen strategis penetapan gaji pokok & tunjangan tahunan, (8) sistem peringatan dini, sistem informasi balik

(*feedback*) serta-merta bagi kelompok-kerja, tiap pekerja, tiap penyelia dan para manajer/direktur.

2.1 Imbalan berbasis kinerja naik daun.

Imbalan berbasis kinerja merupakan jumlah imbalan yang ditentukan dimuka tergantung hasil kerja SDM, bertujuan merangsang/meningkatkan kinerja mencapai tujuan/sasaran pemberi kerja. Imbalan berbasis kinerja merupakan sebuah sistem hubungan langsung antara imbalan kerja dan hasil kerja. Sistem insentif tumbuh pesat pada 1920-1940 (Lawler 1971). Imbalan berbasis kinerja terkait bangunan sistem pendorong kinerja, terutama kinerja bagian proses berulang dalam korporasi (misalnya pembelian, produksi, penjualan) yang perlu diakselerasi sampai tingkat kinerja korporasi secara keseluruhan (misalnya laba persaham). Pada Fortune 1000, ditemukan sebanyak 13% perusahaan tak mempunyai sistem insentif (Laeler, Ledford dan Mohrman, 1989), 49% mempunyai 1 sampai 20% karyawan ber UG dengan sistem insentif. Sistem insentif sebagian besar tidak diterapkan (karena memang tak perlu) pada 100% karyawan sebuah perusahaan.

Sebanyak 22% pekerja AS menyatakan ia mendapat imbalan sesuai dengan tingkat kerja kerasnya (Yankelovich dan Immerwahr, 1983). Terjadi kenaikan produktivitas diantara 15% sampai 35% tatkala sistem insentif diterapkan (Lawler, 1971; Nalbantian, 1987; Guzzo, Jette dan Katzel, 1985, Blinder, 1999).

Apabila imbalan kerja dapat dihubungkan dengan kinerja secara baik, motivasi kerja berbasis imbalan kerja akan terbentuk. Apabila kinerja diutamakan, maka struktur organisasi dan orientasi kepada kekuasaan (*power*) tak seberapa dibutuhkan, organisasi dapat berjenjang lebih sedikit (*flat*). Organisasi rendah (*flat*) tak membutuhkan program kenaikan pangkat, tunjangan jabatan atau hirarki, mengurangi biaya organisasi. Mutasi jabatan berkinerja memuaskan tak dibutuhkan karyawan dan perusahaan, karena imbalan kinerja memuaskan, menyebabkan akumulasi keahlian dan pengalaman meningkat cepat, daya saing meningkat signifikan.

Jangan membuat perjanjian kenaikan berkala dipastikan. Pada lingkungan bisnis berinflasi tinggi, sedang resesi, sedang pandemi, sistem gaji tetap dan kenaikan berkala menjadi amat berat bagi manajemen kas, manajemen penjualan & laba. Terjadi tren baru, perusahaan mulai mengganti kenaikan berkala dipastikan dengan imbalan kinerja. Imbalan berbasis kinerja adalah syarat desentralisasi organisasi, pemberdayaan (*empowerment*), *spin off* terfokus pada strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Manajemen partisipatif dimungkinkan karena imbalan berbasis kinerja mendorong inisiatif dan mengurangi instruksi kerja, mencipta iklim keterbukaan dan kerjasama, mendorong informasi nan-simetris untuk *action based management information system (realtime)*, mendorong sistem pengambilan keputusan lebih cepat dan mandiri (*empowerment*) pada tiap unit kerja serta iklim berakuntabilitas. Pada suatu era, setiap karyawan Xerox menerima selembat kertas bernilai USD 25 dapat diberikan kepada siapa saja kapan saja yang dinilai amat membantu dirinya. Well Fargo Bank memberikan Cheque USD 35 pada setiap karyawan, dan karyawan tersebut diminta memberi hadiah karyawan lain yang paling berjasa pada dirinya sepanjang tahun kerja itu.

2.2 Menyadari kelemahan imbalan berbasis kinerja.

Imbalan berbentuk uang berisiko mendidik karyawan jadi mata duitan. Sistem insentif dapat pula memicu perilaku yang tidak diharapkan (Whyte, 1955). Sistem insentif yang dicabut/diubah berisiko berdampak kontraproduktif. Semua jenis sistem insentif membutuhkan biaya pemantauan dan administrasi kinerja, biaya sistem prosedur, perangkat lunak dan SDM manajemen SDM & administrasi kinerja.

Chidiebere Oghonnaya, Kevin Daniels & Karina Nielsen, 2017, menyajikan makalah berjudul *Research: How Incentive Pay Affects Employee Engagement*,

Satisfaction, and Trust, pada situs Harvard Business School Publishing, menyatakan antara lain sebagai berikut. Disimpulkan bahwa imbalan berbasis kinerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kepercayaan kepada manajemen. Imbalan berbasis laba menurunkan komitmen kerja-karyawan dan menurunkan tingkat kepercayaan kepada manajemen, bertolak belakang dengan berbagai kesimpulan riset lain yang menyatakan program bagi-laba berkorelasi positif dengan hasil kerja karyawan menengah kebawah. Imbalan berbasis saham terbukti berhubungan negatif dengan kepuasan-kerja, tak berkorelasi dengan komitmen kerja dan tingkat kepercayaan terhadap manajemen. Tekanan kerja untuk bekerja lebih keras dari normal dan ancaman sanksi kerja merupakan variabel pengganggu (*intervening variables, disinsentif*) hubungan sistem imbalan-berbasis kinerja dengan kepuasan kerja.

2.3. Dimensi berperilaku

Pembangunan standar perangsang kinerja atau insentif dapat keliru. Pada waktu manajemen melakukan *time & motion study* untuk penentuan standar waktu, para pekerja sengaja bekerja lambat. Sistem insentif penjualan tetap berlaku sama karena para wiraniaga menyembunyikan fakta beberapa pesaing bangkrut dan mereka mampu menjual produknya lebih banyak & lebih mudah. Penyembunyian fakta dilakukan agar manajemen tak menurunkan tarif insentif wiraniaga. Kualitas produksi dikurbankan tatkala karyawan mengejar target produksi berinsentif, manajemen tidak tahu kecurangan/penyembunyian cacat kualitas. Batas minimum produksi ditentukan manajemen ; apabila produksi nyata berada dibawah batas minimum suatu insentif Batas Minimum produksi akan hilang. Karyawan memproduksi sedikit diatas batas minimum agar tak kehilangan insentif, padahal dengan mudah mereka mampu memproduksi dua kali lipat. Sebagian manajemen tidak menyadari bahwa batas minimum kinerja adalah disinsentif. Serikat pekerja yang kuat akan bernegosiasi kesepakatan kerja ber imbalan tinggi untuk tingkat kinerja yang mudah tercapai. Sistem insentif tak dapat diterapkan secara leluasa oleh pemberi kerja, karyawan atau kelompok kerja tak berinsentif iri-hati pada kelompok kerja ber-insentif dan menolak bekerja sama apalagi mendukung kelompok kerja ber-insentif. Sebagai contoh, organisasi produksi, organisasi gudang barang jadi dan bagian pengiriman berisiko iri hati kepada organisasi penjualan cq para wiraniaga bersistem komisi-penjualan. Terjadi konflik antara kedua belah pihak tersebut, kelompok SDM berinsentif “dimusuhi” kelompok kerja nir-insentif. Calon karyawan dan karyawan lama pun berusaha masuk jalur karir pada jenis tugas, pekerjaan, dan jabatan berinsentif. Karyawan berinsentif tak bersedia menerima rotasi jabatan karena berisiko kehilangan insentif. Formula insentif mendorong suatu perilaku unik tertentu, manusia akan terfokus hanya pada perilaku/kegiatan berinsentif dan menjauhi wilayah nir-insentif atau disinsentif (bersanksi). Upaya pemfokusan perilaku mempunyai keuntungan / keunggulan peningkatan efektivitas kerja, namun mempunyai kelemahan & risiko penyempitan perilaku terfokus hanya kepada insentif, mencipta jenis karyawan & budaya oportunis. Sebagai contoh, wiraniaga terfokus pada komisi barang terjual, tugas lain tak berinsentif , misalnya perluasan pasar, pelanggan baru dan ketertagihan piutang dagang, diabaikan.

Sistem imbalan berbasis kinerja harus kredibel (adil, andal, terpercaya) di mata pekerja dan harus berdasar pengukuran kinerja nan obyektif. Ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan tidak mampu melakukan pengukuran kinerja individual secara baik (Mohrman, Resnick-West dan Lawler, 1989) karena sistem penilaian kinerja buruk, tolok ukur tidak ada atau kurang tegas, pengukuran dan para petugas pengukur kinerja tidak obyektif, MIS & administrasi kinerja tak terintegrasi dengan administrasi imbalan kerja, manajer penilai kinerja tak mempunyai kemampuan profesional untuk menilai kinerja, sebagian kinerja individual memang sulit diidentifikasi & diukur karena ukuran kualitatif atau karena kerja-tim. Bagi sebagian orang, pengukuran kinerja adalah *bukti bahwa karyawan tidak dipercaya*, adalah budaya “tunjukkan dan buktikan, maka anda dibayar”, dan budaya saling tidak percaya (*distrust*). Untuk menahan pekerja berkinerja tinggi, perusahaan harus selalu memberi kenaikan imbalan lebih besar dari karyawan lain, yang berpotensi menimbulkan senjang imbalan dan iri hati

karyawan selebihnya, menyebabkan pekerja unggul di isolasi dari pergaulan-kerja dan tidak didukung rantai nilai kerja (yaitu proses sebelumnya dan proses sesudahnya). Manajemen imbalan menyadari bahwa pekerja unggul berisiko merasa tak diterima lingkungan kerja nan-cemburu-kinerja, tidak berbahagia dan mencari tempat kerja lain.

Kenaikan imbalan karena kinerja lalu, berisiko kurang menghargai kinerja selanjutnya.

Ditemukan sistem kenaikan imbalan yang “kehabisan nafas”. Pada suatu kasus, Tuan A memperoleh kenaikan luar biasa karena kinerjanya memang luar biasa, ia berada pada peringkat gaji tertinggi pada jajaran karyawan setara tugas/jabatan. Karena gaji telah pada posisi tertinggi, manajemen tidak menambah secara periodik sebesar kenaikan pertama tersebut walaupun tuan A mati-matian menjaga konsistensi kinerjanya. Karena imbalan bagi Tuan A tersebut dianggap sudah terlalu besar, maka Tuan A mendapat kenaikan lebih kecil dari rata-rata kenaikan imbalan karyawan setara yang lain. Maka terjadilah demotivasi-kerja pada Tuan A.

Ditemukan kinerja sandiwara. Survei mencatat, pekerja bersifat malas menggunakan strategi bekerja giat, mendapat kenaikan imbalan memuaskan, lalu melanjutkan kebiasaan bekerja santai.

Ditemukan imbalan kinerja salah tempat. Pada teori rantai nilai, pelaksanaan suatu tugas karyawan A yang amat baik menyebabkan proses selanjutnya oleh karyawan B mendapat imbalan kinerja.

Imbalan kegetan mungkin tak memuaskan. Imbalan kinerja tak memuaskan karyawan yang meraih kinerja tersebut dengan susah payah, misalnya sebuah perusahaan memperoleh kemenangan tender proyek amat besar dalam Rp.Triliun), karena kegigihan & upaya luar biasa Tuan X yang menyusun proposal proyek. Proyek tersebut memberi kesibukan seluruh perusahaan dalam 3 tahun kedepan, tuan X dapat imbalan apa ?

Terdapat fenomena bahwa tingkat inflasi dan kenaikan harga-harga umum lebih besar dari persentase kenaikan imbalan kerja.

Tarif SDM perindustri dapat menyesatkan. Apabila kenaikan imbalan kerja pasar TK amat turbulen, perusahaan baru dibentuk belum mencapai skala ekonomi ideal, perusahaan berlaba tipis tak mungkin mengikuti gerakan kenaikan imbalan industri, dan kelompok pekerja terbaik keluar mencari pekerjaan lain ditempat pesaing. Sistem imbalan harus memahami keterbatasan anggaran perusahaan, beberapa sistem imbalan berkonsekuensi kenaikan berkala, sementara anggaran tidak mampu menanggung kenaikan berkala-pasti.

Atasan langsung atau supervisor berhak menilai kinerja bawahan (sendirian) namun tak berhak mengajukan usulan kenaikan imbalan kerja apalagi menentukan kenaikan imbalan kerja, akan kehilangan wibawa sebagai atasan.

Pada organisasi jejaring (*network organization*) atau matriks, seorang karyawan dapat memiliki lebih dari satu atasan, sistem pengukuran kinerja rumit, masing masing membuat penilaian kinerja yang berbeda (Davis & Lawrence, 1977; Miles & Snow, 1986; Johnston & Lawrence, 1988).

Deming (“Bapak” Kendali Mutu) menyatakan bahwa penilaian kinerja tak boleh diterapkan pada perusahaan yang sedang meningkatkan kualitas (Mohrman, 1989; Deming, 1987) karena akan meruntuhkan daya kerjasama antar karyawan, meningkatkan individualisme dan persaingan antar karyawan.

Pada sistem produksi berbasis TQM, jumlah produksi & kualitas dipastikan 100 % (*zero defect*), bukan diharapkan . Secara psikologis ditemukan berbagai atasan juru nilai kinerja cenderung mencari aman dan menghindari (1) iri hati banyak

karyawan kepada karyawan yang memperoleh penilaian amat baik dan imbalan kinerja amat baik, (2) tugas mempertahankan keputusan penilaian yang dianggap terlampau tinggi oleh pihak lain, (3) hilangnya wibawa, (4) hilangnya kerukunan kerja dan kerjasama antar karyawan, karena itu cenderung melakukan rekayasa (1) ”menambah nilai kinerja terburuk” dan (2) “mengurangi nilai kinerja terbaik”. Bagi sekumpulan orang bertugas istimewa ber imbalan istimewa, semua pandangan tertuju kepada kelompok elite ini, membangkitkan kesadaran bahwa *hukuman sosial* akan dijatuhkan oleh semua karyawan lain apabila misi khusus mereka gagal, menyebabkan mereka tak punya pilihan lain selain sukses. Bukan imbalan, tetapi hukuman moril sebagai pendorong kinerja.

Imbalan amat baik namun berulang akhirnya menjadi imbalan biasa-biasa saja. Karyawan akhirnya terbiasa menerima imbalan kerja luar biasa tak termotivasi lagi untuk meraih kinerja. Pada posisi ini, kecemasan kehilangan imbalan menjadi pemicu untuk mempertahankan kinerja, karena itu *sanksi kinerja tak tercapai* harus berlaku efektif.

Survei menyimpulkan, sebagian karyawan menganggap imbalan nontunai adalah kewajiban perusahaan kepada karyawannya, bukan imbalan kerja bagi dirinya. Jumlah *take home pay* kasad mata, menyebabkan eforia keluarga pekerja pada saat hari gajian.

2.4. Biaya pemeliharaan sistem perangsang kinerja

Biaya SDM pakar sistem insentif, pemantau kondisi lingkungan bisnis, inflasi atau kekuatan daya beli mata uang dan pasar TK, perkembangan sistem insentif SDM di dunia termasuk *software* SDM, ahli hukum ketenagakerjaan, ahli produktivitas, ahli proses operasi/produksi dan ahli psikologi massa.

Sistem insentif membutuhkan modifikasi sistem terus menerus agar (1) proporsional, tidak mubazir, (2) mencipta nilai tambah, (3) sesuai perubahan zaman, karyawan Departemen Personalia yang berpengalaman tersebut tak dapat diganti karyawan baru. Uji coba sistem insentif baru atau modifikasi sistem insentif lama seringkali tidak praktis, modifikasi perangkat lunak & pelatihan aplikasi mahal. Sistem insentif berlatar belakang pengetahuan sosial, sistem insentif disusun berdasar pengetahuan sosial dan pengetahuan situasi sosial global, regional, nasional dan lokal.

Terjadi peta SDM secara global, perusahaan multinasional mencari lokasi investasi berdasar pengetahuan tersebut.

2.5. Memahami jenis pekerjaan.

Pada awalnya, pekerjaan ber-*output* kasad mata tahun 1900 an seperti pabrik dan pertanian banyak menggunakan sistem insentif. Terjadi tren global pertumbuhan industri jasa luar biasa berbasis pengetahuan, proses informasi, teknologi tinggi dan kinerja jaringan (*network*), kinerja makin sulit dideteksi dan diukur. Kinerja SDM sektor jasa lebih sulit di ukur. Terdapat jenis pekerjaan berulang/repetitive, monoton lain, misalnya petugas *security*. Terdapat jenis pekerjaan berulang berisiko menyimpang, membutuhkan insentif kepatuhan akan proses, kepatuhan kecepatan kerja dan kesesuaian dengan tolok-ukur kualitas, misalnya kualitas keramahan, senyum, soan santun, daya ingat dan kecepatan/ kesigapan pramusaji restoran. Terdapat insentif pekerjaan tim, insentif proses produksi berkesinambungan (*continuous process plant*), agar individu lambat ditegur oleh tim sendiri cq via ketua tim, misalnya tim audit KAP untuk sebuah auditee. Kecepatan lini produksi padat karya ditentukan oleh anggota tim yang paling lambat (*anti bottle neck incentives*). Insentif berbasis produksi normal adalah paket disinsentif tingkat operasi di bawah normal (sanksi), insentif produksi di atas normal (bonus kecepatan), misalnya pada setiap tim audit KAP. Insentif jenis produksi baru baru insentif perubahan tatacara produk yang diproses, insentif kecepatan persiapan proses baru (penggantian job order) atau penggantian proses produksi/operasional, misalnya untuk jenis klien baru sebuah KAP. Pada

pekerjaan berbasis pengetahuan, terdapat insentif penggunaan pengetahuan, misalnya insentif kualitas kertas kerja audit LK, insentif temuan audit dan koreksi LK pada suatu KAP. Insentif belajar untuk pekerja berbasis pengetahuan, misalnya insentif AP mengikuti PPL IAPI disediakan oleh KAP, ujian sertifikasi juru las pipa dalam air bagi karyawan perusahaan minyak bumi. Insentif terkait/diluar pekerjaan utama misalnya keberhasilan menarik kembali pelanggan utama yang pindah ke pesaing, insentif pemberesan masalah tertentu. Ukuran kinerja audit LK masa pandemi berbeda dengan ukuran kinerja LK masa normal sebelumnya, karena perubahan mendasar hampiran audit dan prosedur audit.

2.6. Perkembangan masa depan

Pertama, apabila kesempatan kerja menyusut, sistem insentif menyusut. 61% karyawan AS menginginkan imbalan terkait kinerja (Yankelovich & Immerwahr, 1983). Pada tataran pemerintahan, Kantor kepresidenan AS 1983 pernah mendorong sistem imbalan berbasis kinerja umumnya, sistem insentif khususnya. Di masa depan, sistem insentif akan lebih terfokus pada kinerja individual (bukan kelompok) jangka pendek (bukan jangka panjang), jenis pekerjaan berulang, stabil, sederhana dan jenis pekerjaan berkinerja terukur. Bagi bisnis multidomestik, terjadi pemilihan lokasi usaha di negara bertingkat kejahatan rendah, berbudaya luhur, ber SDM yang lebih efektif dan efisien.

Kedua, Imbalan berbasis kinerja tak selalu cocok untuk setiap bagian organisasi, terdapat bagian organisasi yang tak membutuhkan sistem imbalan berbasis kinerja. Beberapa faktor yang penting adalah (1) Sebagai ganti sistem kenaikan gaji berkala, gunakan sistem bonus, dengan range 0 sampai 20%, atau 0 sampai 40% dari gaji pokok untuk kinerja khusus individu secara berkala misalnya bulanan sampai tahunan, sebagai sistem pemeliharaan kesetiaan dan kinerja. Hentikan kenaikan berkala gaji pokok apabila telah sama dengan industri, (2) Imbalan terkait manfaat yang dikontribusikan karyawan tersebut kepada pemberi kerja, tak perlu dikaitkan terlampau ketat dengan lama kerja dan pangkat, (3) Proses penilaian kinerja harus serius, andal/terpercaya oleh siapa saja, (4) lakukan (4.1) pelatihan dan ujian berkala petugas penilai kinerja antara lain independensi penilai, (4.2) bangun sistem penilaian yang adil, jujur dan transparan, (4.3) bangun kendali mutu penilaian kinerja cq pengawasan mutu penilaian kinerja, (4.4) sediakan tim kerja penilai-kinerja dan waktu penilaian kinerja, upayakan penilaian sebagai proses gabungan juru nilai dan karyawan yang dinilai, (4.5) izinkan karyawan membela diri-dengan bukti-bahwa penilaian kinerjanya kurang tepat, (4.6) dapatkan persetujuan karyawan atas nilai kinerja yang bersangkutan, walau berbasis bukti kinerja, pada akhirnya (4.7) buat rencana perbaikan kinerja secara menyeluruh dan laksanakan secara konsekuen.

Ketiga, Penilaian kinerja terfokus kepada aspek strategis perusahaan cq kompetensi inti perusahaan, faktor pembeda dengan para pesaing, berbasis penjabaran kunci sukses perusahaan (*key success factors*), kunci sukses departemen di mana karyawan bergiat (*departmental key success factors*), dan kunci sukses karyawan itu sendiri. Gunakan hampiran evaluasi kinerja tim (sekelompok karyawan), lalu kinerja tiap karyawan dalam tim tersebut. Lakukan dramatisasi imbalan kinerja dengan (1) besar imbalan, (2) bentuk imbalan atau jenis imbalan, dan (3) upacara imbalan.

2.7. Memahami risiko karyawan pindah kerja

Perasaan karyawan (employee feeling) tentang keadilan dan transparansi sistem imbalan kerja berdampak 5.4 kali lipat dibanding kepuasan melihat imbalan kerja lebih tinggi dari rerata imbalan pasar TK.

Sistem imbalan berbasis kinerja bertujuan memotivasi kinerja dan meningkatkan efektivitas organisasi, menarik calon karyawan berbakat dan menahan karyawan berkinerja agar tetap bekerja pada perusahaan melalui imbalan kesetiaan. Secara konsep tual, imbalan kerja memotivasi kinerja apabila (1) besar dan jenis imbalan tersebut penting bagi

penerima, dan (2) imbalan terkait kepada kinerja. Karyawan menilai imbalan keseluruhan, potongan iuran pensiun dll, gaji bawa pulang (*take home pay*) dibanding rata-rata imbalan di pasar TK dan entitas pesaing. Apabila relatif sama, karyawan mempertimbangkan tingkat kesulitan tugas, kualitas iklim kerja, jarak tempat tinggal dan tempat-kerja, dan kesulitan mencapai lokasi tempat-kerja dan lain lain, sebagai faktor pembanding. Karyawan akan setia apabila *imbalan kerja secara keseluruhan yang diterima* dipersepsi lebih baik dari tempat kerja lain.

Karyawan mungkin berupaya pindah ke tempat kerja lain ber imbalan lebih baik.

Inilah strategi PHK tersamar; apabila perusahaan tak menghendaki karyawan tinggal, salah satu cara adalah (1) tidak menaikkan imbalan ybs, pada kenaikan massal berkala perusahaan, (2) memberi imbalan lebih rendah dari rata-rata imbalan industri, (3) memberi imbalan lebih rendah dibanding imbalan bagi karyawan lain dengan pangkat, jabatan, tugas, lama kerja serupa. Karyawan buruk kinerja yang ingin dipertahankan harus dibayar sesuai dengan pembayaran bagi karyawan buruk yang bekerja di tempat kerja lain. Inilah kunci utama, motivasi

Perasaan karyawan tentang keadilan dan transparansi sistem imbalan kerja berdampak 5.4 kali lipat dibanding kepuasan melihat imbalan kerjanya lebih tinggi dari rerata imbalan pasar TK.

untuk ber-kinerja berasal dari perubahan signifikan imbalan akibat kinerja. Apabila raihan kinerja tak berdampak perubahan signifikan pada imbalan secara keseluruhan, maka karyawan tak berupaya memperbaiki raihan kinerjanya. Sebanyak 96% dari Fortune 100 menggunakan imbalan berbasis kinerja, 31% menerapkan *sistem merit* kepada seluruh karyawan (Lawler, Ledford dan Mohrman, 1989). Ditandai bahwa

pemerintahan sejak kabinet Presiden Carter menggunakan sistem kinerja melalui *Civil Service Reform Act*.

2.8. Manajemen Persepsi

Manajemen harus selalu mengutamakan rasa keadilan dan transparansi imbalan kerja, berbasis dialog demokratis dengan para pekerja. Sumber PayScale, 2017 menunggh artikel berjudul *New PayScale Study Reveals Employees' Perceptions About Pay Fairness and Transparency are Five Times More Impactful on Engagement Than Actual Compensation*, dari sumber 2021 GlobeNewswire, Inc., menyatakan antara lain bahwa ternyata sebagian besar pekerja *merasa* dibayar terlampau rendah, sehingga maka fokus pada *perasaan* pekerja dan *persepsi* pekerja adalah terpenting. Perasaan karyawan tentang keadilan dan transparansi sistem imbalan kerja berdampak 5.4 kali lipat dibanding kepuasan melihat imbalan kerja lebih tinggi dari rerata imbalan pasar TK. Bila sistem adil dan transparan, bila karyawan di ajak berdialog terbuka tentang proses penyusunan sistem imbalan kerja, bukan sekadar imbalan sebagai hasil kerja, maka karyawan merasa dihargai, dan perusahaan tempat kerja dinilai mempunyai masa depan cerah.

3. Manajemen Evaluasi Kinerja.

3.1 Mengapa evaluasi kinerja amat penting

Manajemen kinerja berkonsekuensi evaluasi kinerja, manajemen evaluasi kerja dan evaluasi kinerja amat sulit. Pada kehidupan sehari-hari, menilai orang lain dilakukan tiap hari oleh tiap orang, pada permukaan saja, secara sederhana. Sebaliknya dari kehidupan sehari-hari tersebut, pada sistem evaluasi kinerja profesional, kinerja supervisi diharapkan meningkat, atasan dipaksa memantau & menilai kinerja bawahan, memberi pelatihan dan bimbingan agar kinerja bawahan meningkat. Terdapat jenis manusia yang tak suka menilai orang lain, sangat permisif, tidak peduli, menganggap semua orang adalah baik dan tak perlu diawasi, segan menegur anak buah, tak suka menjadi “coach” anak buah. Jenis jenis kepribadian atasan tersebut diatas akan tersapu bersih oleh sistem evaluasi

kinerja. Evaluasi kinerja adalah upaya optimalisasi *output atau kinerja dibagi input atau biaya SDM* dalam jangka panjang.

Perusahaan yang memilih melakukan evaluasi kerja sebaiknya secara bersistem, sepanjang tahun (berkesinambungan), hasil evaluasi obyektif & dapat dipertanggungjawabkan.

Harapan kinerja dan harapan perilaku pekerja adalah tolok ukur kinerja SDM. Sistem evaluasi kinerja SDM berpengaruh kepada berbagai sistem lain, misalnya SIM cq sistem laporan dan sistem pelatihan SDM. Sistem evaluasi kinerja berpengaruh kepada strategi investasi selanjutnya, berupa sinergi (kecocokan) optimal antara sarana kerja dengan SDM operator sarana.

3.2 Manfaat, tujuan, sasaran evaluasi kinerja.

- Sebagai basis penentuan imbalan SDM berbasis kinerja.
- Mendorong kinerja.
- Mendorong penyempurnaan uraian tugas (*job description*), ukuran kinerja, syarat sukses, syarat tugas (kompetensi, wewenang, alokasi waktu dan sumber daya).
- Memperbaiki komunikasi kerja atasan-bawahan.
- Mendorong pelatihan SDM berbasis kinerja.
- Menjamin kontribusi individual, menjamin agar kinerja individual terkoordinasi menjadi kinerja korporasi.
- Meningkatkan kepuasan kerja (rasa diri berharga atau self esteem, kepuasan kerja dan aktualisasi diri) dan produktivitas SDM.
- Mengetahui bahwa kinerja SDM tak optimal karena sarana kerja tak optimal, memberi dasar strategi investasi berbasis kinerja SDM
- Sebagai basis laporan manajemen berbasis kinerja.
- Sebagai basis pelatihan karyawan.
- Sebagai basis kenaikan pangkat, gaji dan lain-lain.
- Membangun rasa keadilan, menghapus kroni atau anak emas atasan, menghapus anak manja, menghapus jenis karyawan miskin kinerja pandai membual kinerja.

3.3 Masalah sistem evaluasi kinerja

Pada dunia nyata, dapat dikatakan tak ada perusahaan dan karyawan yang puas dengan sistem evaluasi kerja yang diterapkannya. Survei berkala pendapat karyawan adalah penting, jangan jangan sebagian besar karyawan tidak berbahagia dengan keberadaan sistem evaluasi kinerja SDM. Revisi sistem evaluasi kinerja SDM sebaiknya dilakukan secara berkala, misalnya setiap 1000 hari. Desain atau perubahan sistem evaluasi kinerja adalah rancangan bersama-sama, berdasar negosiasi internal pemberi kerja dan karyawan cq serikat pekerja, mengambil jalan terbaik bukan jalan tengah apalagi kompromi yang berisiko menyebabkan rancangan tidak mantap, tidak berdampak efektif pada kinerja dan tidak tahan lama. Pada umumnya, dampak negatif sistem evaluasi kinerja ditengarai belakangan, seringkali amat terlambat untuk disesali, kerusakan telah parah untuk dipulihkan. Terjadi manipulasi data dalam proses evaluasi kinerja SDM. Target, sasaran kinerja terlampaui tinggi, tidak masuk akal bagi pekerja pelaksana, menyebabkan keputusan dan ketidakpedulian kepada raihan atau kinerja. Revisi Pedoman Evaluasi Kinerja adalah bisnis berulang bagi konsultan manajemen nan independen nan berpengalaman di berbagai entitas lain, adalah baik. Perubahan ukuran kinerja dan tatacara evaluasi kinerja belum tentu disukai karyawan. Karyawan mulai berhasil beradaptasi dengan butir kinerja dan tatacara evaluasi baru merasa kecewa karena sistem selalu berubah. Karyawan memperbaiki kinerja seperti mengejar bayang-bayang yang terus bergerak, membiasakan diri dengan ukuran atau kriteria kinerja yang baru, pelatihan SDM untuk meraih jenis kinerja baru, amat melelahkan. Evaluasi kinerja berkualitas buruk, menyebabkan ketidakadilan hasil nilai kinerja, menyedatkan sebagai basis strategi perusahaan dan kontraproduktif. Harus disadari risiko muncul sarana

kekuasaan baru bagi atasan penilai bawahan, dimana bawahan adalah persakitan, bahwa kinerja baik (tak cukup) harus diimbangi kinerja mengambil hati atasan agar penilaian kinerja “lebih lunak”, sehingga dalam hal ini evaluasi kinerja berpotensi membangkitkan KKN. Setelah suatu proses evaluasi kinerja yang dinilai “tidak adil” oleh pihak terevaluasi atau bawahan, karyawan tersebut secara diam-diam memutuskan hubungan batin dengan atasan, sebagian menaruh dendam. Terjadi kerusakan komunikasi, ketidakpercayaan kepada atasan, kerusakan kepatuhan batin dan iklim kerjasama akibat evaluasi kinerja yang tidak adil & transparan; kinerja organisasi secara keseluruhan menurun akibat sistem evaluasi kinerja.

Ketidakadilan evaluasi kinerja misalnya berupa distribusi / alokasi sumber-daya cq sarana fisik yang kurang memadai, menyebabkan kinerja kurang memadai. Permintaan karyawan akan perbaikan sarana fisik yang digunakannya tak dipenuhi perusahaan, namun evaluasi kinerja diperlakukan secara konsisten tanpa peduli sarana-fisik tersebut malfungsi.

Ketidakadilan gender dalam evaluasi kinerja, karyawan berjenis wanita mempunyai keterbatasan profesional berbasis gender (misal siklus biologis), berkeluarga (misal sebagai ibu, pikiran kalut bila anak sakit), mendapat batasan-batasan (mis. tak mendapat izin suami untuk tugas luar kota) tak dipedulikan sistem evaluasi kinerja yang berlaku seragam.

Terdapat sistem evaluasi kinerja tak berkualitas dan tak berjalan lancar, diganti sistem evaluasi kinerja yang baru, yang juga tidak sukses. Iklim kerja amat bergejolak tak menentu karena turbulensi perubahan uraian tugas, tanggungjawab, ukuran sukses/kinerja tugas dan perubahan sistem evaluasi kinerja, menyebabkan budaya korporasi tak terbentuk dan akumulasi keahlian ideal ter-interupsi. Muncul kasta-pekerja berkinerja baik dan berkinerja-buruk, membelah SDM menjadi dua kelompok beroposisi.

3.4 Kesulitan evaluasi kinerja

Pertama, pengukuran kinerja adalah tugas sulit, padat biaya administrasi & SIM, padat pelatihan pemantuan kinerja & evaluasi kinerja. Sebagian kinerja berukuran lunak (mis. keramahan pada pelanggan, cepat tanggap) bukan ukuran keras (mis.jumlah produksi) sulit diukur. Pada ukuran lunak, atasan perfeksionis cenderung memberi nilai buruk.

Kedua, manusia paling cerdas pun tetap saja adalah makhluk emosional, bukan robot. Kinerja langgeng berbasis perilaku SDM dan emosi, bukan *sekadar* suatu rantai kegiatan terprogram (artifisial) & terfokus pada kinerja atau sasaran. Karena itu kinerja bukan berbasis logika, tetapi perasaan berlangsung konsisten yang berkulminasi pada komitmen tiap karyawan. Manajemen kinerja adalah manajemen komitmen, adalah manajemen perasaan. Perasaan adalah sesuatu yang subyektif tentang kerja, pekerjaan dan kinerja; semuanya terkait pada diri pelaku pekerjaan sebagai manusia utuh.

Ketiga, sistem tak cocok untuk manusia biasa. Evaluasi kinerja adalah sistem berisiko bagi karyawan; risiko tertimpa bencana hasil evaluasi buruk. Apabila probabilitas hasil evaluasi adalah tepat di tengah antara baik dan buruk, atau cenderung berisiko hasil evaluasi buruk, karyawan stress, tidak menyukai sistem evaluasi kinerja, mencoba menghancurkan sistem tersebut atau hengkang. Sebagian besar karyawan adalah biasa-biasa saja, tergolong pada kelompok ini. Hanya sedikit karyawan berkinerja memuaskan dan menyukai sistem evaluasi kinerja, itupun bila kinerja diperoleh tanpa susah payah. Top performer yang selalu memperoleh evaluasi memuaskan dengan susah payah, (juga) mungkin (diam diam) tak seberapa berbahagia dengan sistem evaluasi kinerja SDM tersebut (terlanjur top, sulit memertahankan).

Keempat, Penilai adalah manusia biasa, mengalami rasa takut risiko memberi nilai buruk, berupa permusuhan dan sabotase, ancaman keselamatan pribadi dan

lain-lain. Atasan tidak ahli menilai bawahan lebih ahli dan lebih senior merasa takut dan segan menilai. Atasan yang baik ramah, terbuka, tidak meninggi, bersahabat dengan para bawahan, sahabat menilai sahabat, apalagi dengan ukuran-ukuran lunak. Penilaian berlangsung sepanjang proses kegiatan kerja (misal. kinerja layanan meja restoran), silih berganti, berdurasi panjang dan melelahkan penilai. Tak ada pertemuan atasan-bawahan untuk evaluasi kinerja, menyebabkan karyawan tak berasa dinilai, dinilai secara sembarangan atau tidak teliti. Penilai tak mengalami (sendiri) kesulitan pelaksanaan kerja dan situasi khusus yang dialami karyawan cenderung membuat penilaian "lebih rendah" dari persepsi pelaku tentang kinerjanya. Misal; setiap pelanggan restoran sulit (tidak sabar, kasar, pemarah, sering mengeluh atau protes) atau mudah (setia, sabar menanti hidangan, santun, tidak memberi instruksi khusus) mungkin (kemungkinan besar) tak ditengarai oleh kinerja layanan.

Kelima, kesulitan administratif. Bagaimana mengadministrasi keramahan pramusaji restoran, *bell boy* hotel, kinerja mengemudi kendaraan para pengemudi, daya ajar para guru? Administrasi buruk, tidak konsisten, tak disadari bahwa administrasi kinerja adalah basis utama dan biaya utama sebuah sistem evaluasi kinerja. Tak ada penghargaan berdasar evaluasi kinerja administratif atas Evaluasi Kinerja SDM, tak ada penghargaan khusus atas evaluasi yang baik dan evaluasi yang buruk. Umpan balik bagi karyawan, informasi kinerja berbasis bukti tidak mudah dilakukan manajemen. Demotivasi akibat tak ada perbaikan nasib SDM karena era baru penerapan sistem evaluasi kinerja tak menyebabkan perubahan mendasar manajemen SDM terutama imbalan kerja.

3.5 Syarat Sistem Evaluasi Kinerja.

Pertama, hubungan sehat profesional antara atasan-bawahan, yaitu hubungan terbuka dan efektif (Mohrman, Resnick-West dan Lawler, 1989) karena supervisor harus mengumpulkan data kinerja bawahan sambil memberi umpan-balik kesimpulan evaluasi kinerja & memberi pengarahannya perbaikan kinerja (*real time*), membutuhkan (1) penciptaan budaya saling percaya, terutama bawahan percaya akan kualitas penilaian dari atasan, (2) penciptaan budaya penyampaian umpan balik kepada pelaksana, terutama tata cara penyampaian informasi kinerja buruk kepada bawahan. Pada tiap lini produksi sebuah pabrik, tolok ukur misalnya hasil produksi *real time* terkomputerisasi dipasang pada tiap lini produksi sebagai pengumuman resmi, agar pekerja dapat mengukur sendiri kinerjanya. Evaluasi kerja oleh pekerja berupa introspeksi terus menerus dilakukan sampai istirahat siang, lalu pada sore hari sebelum kegiatan produksi berakhir. Supervisor hanya mengumumkan kinerja lini produksi secara lisan, (3) pemberitahuan segera apabila terjadi kenaikan kinerja (*real time*) untuk motivasi kerja. Sebelum makan siang, layar komputer pada lini berkinerja di atas tolok-ukur bersorak-sorai & bertepuk tangan untuk menghormati lini tersebut, disaksikan lini lain yang tak mencapai target.

Kedua, *Job design* yang baik, dirancang agar kinerja individu terdeteksi. Desain kerja kelompok (*teamwork*) tak memungkinkan evaluasi kinerja individual. Desain kerja berbasis rantai nilai (*value chain*) antar departemen menyebabkan kinerja departemen sebagai sebuah kelompok kerja lebih sulit diukur. Contoh: Kinerja produksi buruk karena kinerja pembelian buruk (tak sesuai skedul produksi), kinerja pembelian buruk karena kinerja keuangan (tak sesuai jadwal pembayaran kepada pemasok) buruk, kinerja keuangan buruk karena pemasaran buruk (tak ada penjualan tak ada uang masuk), kinerja pemasaran buruk karena kinerja produksi (tak sesuai skedul) buruk. Budaya organisasi berorientasi pada kinerja. Sistem dan prosedur yang sehat, formulir pendataan kinerja, pencatatan pemantauan kinerja dan formulir evaluasi kinerja yang baik. Apabila seorang karyawan memperoleh sebuah tugas lengkap (*a complete piece of work*), kinerjanya lebih dapat diukur daripada sebuah tugas dikerjakan beberapa orang. Karena itu pengayaan tugas (*job enrichment*)-sedemikian rupa sehingga seseorang mempunyai sepotong tugas paripurna-merupakan salah satu prakondisi atau dasar sistem evaluasi kinerja (Hackman dan Oldham, 1980). Sebagai contoh, Restoran XYZ, lima orang pencuci piring memperoleh tugas mencuci

piring secara lengkap, yaitu mencuci (kinerja kebersihan, risiko pecah), mengeringkan dengan kain pengering, mencuci kain pengering berkala (karena kain pembersih akhirnya agak berbau menyebabkan piring berbau), mengangkat piring ke dapur (risiko pecah) dan menempatkan masing-masing pada lokasi terpisah (agar dapat dideteksi kembali, karya pencuci yang mana). Apabila suatu gugus tugas harus dikerjakan oleh tim kerja, dilakukan evaluasi kinerja tim kerja, dilakukan pembagian imbalan kerja berdasar nisbah tersepakati sebelumnya berdasar analisis kontribusi tiap orang dalam tim. Dibutuhkan dukungan manajemen puncak untuk sistem evaluasi kinerja.

3.6 Hubungan antar sistem dalam sebuah entitas.

Sebagian besar hubungan antar sistem bersifat resiprokal (saling mempengaruhi), mis. perencanaan strategis berpengaruh pada sistem evaluasi kinerja SDM (Mis. sebuah hotel mengumumkan 2010 adalah tahun layanan, maka sistem evaluasi layanan mendapat tekanan penting), sebaliknya sistem evaluasi kinerja SDM berpengaruh pada pilihan strategis (Mis. Pilihan strategis Pembangunan Kesetiaan Karyawan sebagai basis daya saing bagi *perusahaan yang baru saja menerapkan sistem evaluasi kerja & pelatihan intensif*).

Sistem evaluasi kinerja berpengaruh kepada sistem upah dan gaji (munculnya jenis imbalan baru berbasis kinerja baru), sistem upah dan gaji (keinginan Direksi memberi tambahan insentif berupa imbalan kehadiran tepat waktu) meminta perubahan evaluasi kinerja *hadir harian* menjadi evaluasi kinerja *hadir tepat waktu*. Sistem evaluasi kinerja berbasis intelegensi artifisial membutuhkan kemampuan departemen informasi dalam mengakomodasi kreativitas Manajemen SDM dalam mencipta pengukuran kinerja baru.

3.7 Dampak sistem evaluasi kinerja kepada sistem imbalan kerja.

Munculnya syarat minimum calon karyawan berbasis harapan kinerja, basis UG awal (yang lebih tinggi) bagi calon berpengalaman & terbukti berkinerja baik di tempat kerja terdahulu.

Munculnya tunjangan kesetiaan SDM, agar biaya pelatihan bersasaran kinerja tidak sia-sia atau dinikmati pesaing (karena karyawan pindah tempat kerja).

Munculnya insentif pendorong kinerja-*dipertimbangkan untuk semua jenis kinerja penting*- misalnya bonus produksi, komisi wiraniaga, bonus LK tepat waktu & perolehan opini audit LK berderajat WTP.

3.8 Dampak imbalan kerja kepada efektivitas evaluasi kinerja.

Acara resmi evaluasi kinerja & imbalannya berdampak lebih baik terhadap kinerja yang akan datang (Prince & Lawler, 1986) daripada evaluasi kinerja sepihak di tempat kerja secara terus menerus (dan tidak diketahui karyawan). Kinerja & imbalan kinerja dikomunikasikan kepada karyawan secara terus menerus. Karyawan lebih menyukai imbalan segera setelah berkinerja, daripada imbalan tertunda atau imbalan jangka panjang. Imbalan kinerja segera dapat dilihat dampaknya terhadap kinerja jangka pendek selanjutnya. Apabila dampak kinerja pada imbalan kerja adalah signifikan, kinerja buruk cenderung disembunyikan atau ditunda pelaporannya oleh karyawan yang berkepentingan, bila mungkin, sehingga dibutuhkan desain *internal control* terhadap risiko penyembunyian kinerja buruk. Apabila target perusahaan ambisius, maka tolok ukur kinerja menjadi amat tinggi dan semua kinerja berisiko akan tampak buruk. Terjadi kecenderungan karyawan mengusulkan target raihan lebih rendah dalam sistem perencanaan partisipatif, muncul pula risiko manipulasi data dan manipulasi asumsi rencana, agar target rencana jangan terlampau tinggi. Misal: Karyawan memilih asumsi resesi & pandemi berlanjut tahun depan, agar target penjualan & laba tahun depan jangan dinaikkan. Apabila target dapat ditekan menjadi target tidak ambisius, maka motivasi kerja juga akan menurun. Sebagai serangan balik, Pemegang Saham dan manajemen menentukan berbagai lapis tarif imbalan agar

target tidak diturunkan oleh karyawan, misalnya apabila target laba tertentu yang diminta pemegang saham terpenuhi maka pemegang saham bersedia membagikan persentase bonus tahunan lebih tinggi dari tarif bonus tahun lalu, 50% kelebihan raihan di atas target laba PS akan ditambahkan kepada bonus tahun yang bersangkutan, menyebabkan karyawan berikhtiar melebihi target laba PS.

3.9 Manajemen Substitusi

Imbalan keuangan berbasis kelompok mengganti imbalan berbasis kinerja individual.

Imbalan keuangan tidak langsung mengganti imbalan keuangan langsung, misalnya ESOP, penggantian uang kuliah apabila telah lulus dan bermaksud tetap tinggal diperusahaan, fasilitas hutang untuk cicilan mobil pribadi atau kredit rumah.

Imbalan bukan keuangan mengganti imbalan keuangan, misalnya imbalan khusus berbentuk kepercayaan (rasa diri berharga, menjadi manajer proyek pengembangan khusus), kenaikan status sosial (misalnya. karyawan teladan tahun ini, imbalan persahabatan seperti makan siang bersama direksi tiap hari, ikut golf direksi, selalu diajak direksi ke LN, Direksi sering minta pendapat pribadi).

Imbalan olah raga bersama karyawan dengan direksi, pelatihan kewirausahaan pra-pensiun, piknik seluruh karyawan dan keluarga, taman kanak-kanak dalam perusahaan, imbalan bangku kosong (pesawat, kereta api, night club, universitas, gedung pertemuan perusahaan), imbalan gagasan bisnis (berupa saham “kosong” dan jabatan direktur utama pada perusahaan baru).

3.10 Aspek pengambilan keputusan

Rancangan sistem disetujui berdasar berbagai alasan dan logika-tanpa tahu dampak & konsekuensi sebenarnya di masa depan-terbukti kemudian merupakan keputusan yang keliru bahkan menggelikan.

Pengambilan keputusan tidak dapat keputusan atas-ke bawah secara sepihak.

Uji coba suatu keputusan dalam skala kecil adalah baik apabila dimungkinkan.

Harus di ingat bahwa keputusan dan kebijakan yang baik belum tentu dilaksanakan secara baik, apabila dampak negatif –karena penilaian kinerja berkualita buruk- jangan langsung berkesimpulan bahwa desain kebijakan imbalan berbasis kinerja keliru.

Makin sederhana sistem imbalan, makin baik.

Suatu kinerja terpaksa dilakukan pada awalnya, lama kelamaan menjadi kebiasaan sehari-hari : tidak melakukan hal itu atau tidak mencapai tingkat kinerja itu adalah tidak masuk akal. Apabila kegiatan dipastikan telah menjadi budaya, kegiatan & kinerja tersebut (mungkin) tak perlu lagi mendapat insentif. Sebagai contoh, Universitas XYZ, introduksi budaya ramah berimbalan keramahan. Setelah beberapa tahun, keramahan adalah budaya universitas. Karyawan baru tidak ramah & altruist secara otomatis tak dapat melewati masa percobaan (munculnya imbalan negatif atau hukuman terhadap anomali budaya). Mengukur konsekuensi/dampak tiap jenis imbalan kinerja terhadap total anggaran SDM pertahun, perubahan manajemen SDM (misalnya membutuhkan staf ahli psikologi industrial). Setelah diterapkan, dampak sistem imbalan kinerja terhadap kinerja harus dipantau, berdampak positif atau negatif, melakukan adjustment terhadap sistem tersebut secara terus menerus agar berdampak optimal. Mengukur konsekuensi persyaratan sistem imbalan berbasis kinerja adalah baik, misalnya syarat perubahan filsafat & budaya perusahaan, kesepakatan dengan serikat pekerja, perubahan gaya manajemen, perubahan arah strategis dan pengembangan usaha, perubahan *job design*, membangun iklim hubungan terbuka, sehat,

partisipatif atasan dan bawahan, serta syarat SIM & AI yang baik. Manajemen perlu memastikan bahwa suatu sistem insentif baru tidak bertentangan dengan sistem insentif yang telah ada, dan tak melanggar hukum ketenaga-kerjaan. Harus diingat, bahwa sekali menerapkan sebuah sistem imbalan berbasis kinerja, muncullah konsekuensi biaya pemeliharaan sistem evaluasi kinerja, sistem pemantauan dan pencatatan kinerja, perubahan tolok ukur kinerja karena perubahan peralatan kerja dll. Mengukur konsekuensi perubahan berkala sistem imbalan kinerja karena perubahan eksternal, konsekuensi biaya perubahan sistem, termasuk implementasi sistem yang diperbaharui itu. Secara berkala manajemen menimbang konsekuensi administrasi kinerja setiap kinerja, mengukur kemampuan organisasi melakukan administrasi tersebut. Manajemen menetapkan kelompok-berfikir, tim-khusus atau *think-tank* untuk sistem imbalan berbasis kinerja, konsekuensi kelestarian terhadap pembangunan & pengembangan sistem apabila para pakar tersebut henggang. Maka manajemen juga mempertimbangkan konsultan sistem imbalan berbasis kinerja, pengalaman & sukses konsultan, kerahasiaan data perusahaan, tarif konsultan terhadap biaya umum perusahaan. Manajemen mempertimbangkan dampak positif dan negatif, risiko & konsekuensi penerapan suatu pengukuran kinerja & imbalan kinerja tertentu. Desainer selalu bertugas membuat paket imbalan kinerja menyeluruh, bukan parsial, satu persatu atau bertahap, untuk melihat dampak keseluruhan bagi perusahaan cq keuangan perusahaan cq struktur UG yang baru, pengendalian UG berbasis kinerja, mempertimbangkan tarif inflasi dan perubahan makro ekonomi terkait pandemi.

3.11 Desain.

Tak ada formulir baku dan unggulan, formulir dirancang sesuai kebutuhan & budaya perusahaan.

Formulir baku mudah diproses EDP, karena itu disukai.

Formulir berisi (1) perilaku terobservasi, (2) hasil evaluasi perilaku terobservasi.

Pengukur abstrak perlu dihindari misalnya kecenderungan (*attitude*), daya kerjasama, dan tingkat handal.

Pada umumnya pengukur adalah perilaku, misalnya tingkat andal (*reliabilitas*) diganti tingkat kehadiran-kerja dan tingkat kepastian hasil kerja. Penilaian unjuk kerja sedapat mungkin menggunakan angka yang dapat dikonversi menjadi imbalan kerja. Kisaran/*range* angka nilai sebaiknya dirancang minimum, disekitar tingkat kinerja, mulai angka 1 sampai dengan 5 atau 7 (Misalnya perusahaan Conoco menggunakan 3 katagori, lalu 4 katagori) . Kisaran/*range* lebar, misalnya 1 sampai dengan 25 menyulitkan penilai.

Bila kinerja harian berfluktuasi, penentuan rata-rata kinerja seluruh karyawan merupakan penilaian yang sulit bagi pengawas SDM. Jangan menilai dengan asumsi kebutuhan akan kurban, yaitu harus ada karyawan berkinerja buruk. Jangan menetapkan distribusi nilai atau kuota dimuka, misalnya menurut perkiraan direksi 20% kelompok buruk, 60% antara kelompok sedang ke baik, 20% kelompok kinerja amat baik dan istimewa, lalu tiap karyawan diklasifikasi sampai kuota terpenuhi. Jangan narsis, jangan menilai dengan asumsi semua kinerja *seharusnya* bagus sampai amat bagus, misalnya karena telah menerapkan ISO 26000 dan atau sistem TQM. Evaluasi kinerja tak boleh berdasar perbandingan kinerja tiap karyawan, lebih-lebih lagi; jangan menggunakan karyawan terbaik sebagai tolok ukur. Evaluasi kinerja berdasar kinerja tiap butir *job description* karyawan tersebut pada kondisi unik tempat kerja & sarana kerja , misalnya kondisi cabang bank di pulau Jawa dan di pulau nan terpencil. Sebagai catatan akhir , 95% perwira militer AS masuk katagori top.

3.12 Imbalan kerja berbasis kinerja organisasi

Terdapat kinerja perorangan, kelompok kerja, tim, suborganisasi, cabang, dan kinerja entitas secara keseluruhan. Bonus berbasis kinerja organisasi adalah sistem konvensional yang masih populer, mendorong kepedulian karyawan kepada perusahaan ketimbang terfokus hanya kepada departemen sendiri atau kinerja diri, karyawan membela perusahaan, mengetahui jatuh bangun perusahaan, mengetahui kesulitan perusahaan, kondisi keuangan perusahaan dan kemampuan perusahaan berbagi bonus.

Gain sharing plan (produktivitas) mencakupi *profit sharing plan*, imbalan bonus terkait pada raihan laba perusahaan.

Bonus dapat berdampak baik pada kinerja-target, namun berisiko merugikan kinerja lain. Misal, bonus produktivitas dalam kuantitas dapat membahayakan kualitas produk (mis. kecermatan menurun), pemborosan penggunaan bahan baku (mis. cepat menjadi terburu-buru, gugup, bahan baku tumpah), penggunaan mesin kurang hati-hati (mis. kerusakan mesin meningkat, biaya reparasi meningkat).

Bonus tersesuai kurva-belajar (*learning curve*) perusahaan, bonus *output* tak dapat diakselerasi pada awal kurva belajar (mis. produk baru, masih banyak kesalahan produksi). Salah satu tolok ukur adalah kinerja pesaing. Prinsip bonus adalah pembayaran segera setelah kinerja dihasilkan (sesegera mungkin, dimana praktis, tak melanggar sistem pembayaran), merupakan metode penguatan kinerja (bayarlah sebelum keringat kering, rasa sakit pegal-pegal karena *extra effort* belum hilang, karyawan masih ingat kinerja tersebut pada saat menerima hadiah kinerja). Pada suatu industri (mis. restoran, hotel, garmen), pembayaran bulanan mungkin dirasa terlampaui lama oleh karyawan. Pada industri lain dimana produksi berdurasi panjang (real estate, konstruksi kapal, desain software), pembayaran per triwulan atau semester adalah masuk akal.

Maksud hati *Profit sharing plan* adalah memperlakukan karyawan setara pemilik perusahaan (melu handarbeni). Secara empiris ditemukan bahwa berbagai perusahaan ber manajemen terbaik ditandai berciri (1) pembayaran berbasis sukses unit kerja (*work units*), (2) membangkitkan kewirausahaan karyawan, (3) imbalan kemenangan bersaing dalam industri berteknologi tinggi, reformasi bisnis cq misi berupa (4) keberhasilan restrukturisasi diri dari sebuah perusahaan elektronik-konsumsi sehari-hari masyarakat (*consumer electronics company*) menjadi pesaing global elektronik-berteknologi tinggi dan pasar departemen pertahanan.

Maksud hati *Profit sharing plan* adalah memperlakukan karyawan setara pemilik perusahaan.

Terdapat perusahaan yang memberi bonus produktivitas bertarif dua-kali-lipat industri baja tradisional ditambah 10% *profit before tax* menyebabkan perusahaan tersebut sukses, sementara industri sejenis terpuruk. *Gain sharing* berbasis hasil produksi pabrik (populasi terbanyak), berbasis pendapatan hotel dan kualitas layanan. Terdapat pola bagi keuntungan penurunan biaya terkendali (*controllable cost reduction*) dan bagi keuntungan pengurangan karyawan. Basis *gain sharing* adalah kesetiaan pada karyawan yang mencipta keuntungan. Terdapat kasus penipuan bagi keuntungan, setelah suatu program pengurangan biaya tercapai, lalu manajemen diganti dengan manajemen baru (tanpa *gain sharing*).

Karyawan berdarah B menyukai iklim kerja berbasis demokrasi dan kebersamaan nan-hangat antar karyawan, sebagai salah satu bentuk imbalan kerja nonkeuangan. Pembangunan budaya manajemen partisipatif adalah perbaikan atau perubahan kegiatan operasi melibatkan semua orang bekerja lebih keras agar lebih efektif, efisien dan ekonomis, saling mengingatkan, mendorong, menyemangati, bertukar pikiran, bekerja lebih cerdas, mengubah sistem dan prosedur bersama, kotak saran dan pembangunan iklim kerja kondusif dan sadar biaya, syarat kerja baru, syarat pekerja baru, syarat pelatihan baru. Berbagai hampiran (*approach*) antara lain berupa koordinasi, kerjasama tim, bagi pengetahuan semua tingkat organisasi, membangkitkan kebutuhan sosial untuk berpartisipasi, perilaku altruist. Pusat

perhatian semua karyawan adalah penghematan biaya berkinerja lebih baik, upaya menghindari biaya kemahalan seperti jam lembur. Perekrut SDM memilih jenis karyawan suka berpartisipasi dan berkomunikasi, memiliki sikap mental adaptif, siap menerima perubahan, teknologi, budaya, sistem, pasar dan pelanggan menuju efektivitas dan efisiensi lebih baik. Iklim demokrasi tampak pada pola perencanaan partisipatif (*bottom up planning*), pelaksanaan partisipatif berdasar komitmen dan kerjasama lintas fungsi manajemen, penyuburan bursa gagasan baru, pembentukan serikat buruh mendukung *program bagi keuntungan (profit sharing plan)* dalam sistem pengukuran kinerja partisipatif.

Karyawan berdarah O berorientasi pada risiko, bernaluri kewirausahaan, gemar kekuasaan, kedudukan, berambisi sebagai pemimpin, bahkan berambisi menjadi pemilik usaha. Imbalan kerja berupa penyerahan kepemilikan dan bagian kekuasaan puncak dalam bentuk *stock option plans, stock purchase plans, employee stock ownership plans (ESOP)*. Program kepemilikan saham ditengarai berdampak lebih kecil terhadap kinerja dibanding paket bagi keuntungan dan laba (Rosen, Klein & Young, 1986), mungkin lebih berdampak pada manajemen partisipatif & kinerja manajer pada perusahaan kecil-menengah (Blinder, 1990), pada perusahaan besar berdampak pada budaya organisasi (pemberdayaan karyawan sebagai pemilik dalam RUPS, kepedulian karyawan terhadap nasib-rezeki perusahaan sebagai owner-manager) dan integrasi organisasi. Strategi banting setir (*turn around strategy*) menggunakan hampir kepemilikan karyawan yang terpadu dengan manajemen partisipatif, mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Conte & Tannenbaum, 1980). Ditemukan secara empiris bahwa ESOP lebih berkembang pada negara bersistem pajak yang memberi keringanan pajak bagi ESOP, kebijakan anti pengambil-alihan semena-mena oleh investor asing (*anti hostile take-over plan*) dan pemeliharaan DER sehat (Blasi, 1988). Ditengarai bahwa ESOP lebih berdampak pada kesetiaan SDM ketimbang Paket Bagi Laba, terutama untuk jenis saham sulit dijual.

4. Bauran Imbalan (*Compensation Mix*)

Strategi imbalan kerja bermuara pada pilihan bauran imbalan. Jenis atau bentuk imbalan kerja berjumlah hampir tanpa batas, meliputi berbagai imbalan tetap dan tidak tetap berupa uang dan bukan uang seperti barang, jasa, fasilitas. Karena itu ragam *bauran imbalan kerja (compensation mix)* juga hampir tanpa batas. Pilihan bauran imbalan dipengaruhi falsafah perusahaan, strategi terpilih, sasaran tahunan dan berbagai faktor eksternal.

Berbagai paket tunjangan berdaya tarik lebih besar bagi karyawan berkeluarga ketimbang karyawan bujangan, imbalan tunai berdaya tarik lebih besar bagi jenis manusia tertentu, sementara pribadi lain membutuhkan imbalan non-keuangan seperti imbalan simbol / status seperti hirarki, jabatan, jumlah bawahan langsung, nama besar & nama harum di dalam dan di luar perusahaan. Bauran imbalan nan-seragam berdampak berbeda bagi tiap karyawan, sesuai kebutuhan (*needs*) individual, karena itu, berbasis prinsip Pareto, perusahaan memilih jenis imbalan yang paling mendorong kinerja & perilaku idaman sebagian terbesar. Survei menyimpulkan bahwa hampir semua perusahaan ingin membayar imbalan berbasis kinerja, dimana karyawan berkinerja buruk akan berprestasi buruk, secara alamiah menjadi gelisah dan berupaya mencari tempat kerja dengan penghasilan lebih baik. Imbalan berbasis kinerja mengandung unsur rasionalisasi SDM secara alamiah. Karyawan berkinerja baik tetap mendapat imbalan sepadan kinerjanya walau raih laba entitas sedang memburuk. Karyawan berkinerja selalu berprestasi lebih baik dari karyawan yang lain, walau perusahaan merugi. Apabila mungkin, kerugian perusahaan diupayakan tidak berpengaruh kepada pekerja yang baik.

Setiap jenjang hirarki mempunyai bauran imbalan SDM berbeda, karena perbedaan sasaran dan besar/berat/luas tanggungjawab, hirarki sebaiknya dirancang bukan sebagai perbedaan status-sosial-internal dan keahlian yang berisiko mengurangi keinginan kerjasama. Apabila hirarki dan kekuasaan diutamakan, maka daya partisipasi karyawan menurun. Contoh imbalan hirarki

Bauran imbalan (*benefit mix*) adalah kegiatan meracik/mengombinasi imbalan tetap/variabel, individual/kelompok, tunai/*benefit in kind*, jangka pendek/panjang, imbalan bawapulang/imbalan keseluruhan, sekarang/masa depan, bagi karyawan/keluarga, masa kerja/paska kerja, hidup/almarhum, berbasis kinerja/basis lain, imbalan nominal/intrinsik, imbalan resmi/hadiah kagetan, pekerja/pekerja-pemilik, terbatas/pilih sendiri (kafeteria) menjadi sebuah program imbalan kerja non-optimal, adalah sulit.

adalah sebuah rantai khusus, sebuah lift khusus, sistem sekuriti khusus untuk manajemen puncak. Pada budaya memuja kekuasaan, manajer daerah yang diminta datang untuk memberi masukan merasakan struktur kekuasaan dan mengerti apabila gagasannya tidak dapat diterima. Pada budaya sebaliknya, ditemukan bahwa seorang CEO terlambat memimpin rapat karena tak memperoleh parkir mobil, namun menolak fasilitas reservasi karena ingin menanamkan budaya bahwa semua orang sama pentingnya bagi perusahaan, bahwa semua pendapat harus dihargai sesuai pengetahuan dan keahlian penyata pendapat, bukan sesuai pangkatnya. Berbagai perusahaan menghapus sekat kantor dan seluruh karyawan berada dalam sebuah ruang besar pada organisasi partisipatif dan egalitarian, yang berupaya menghapus sekat dan jenjang yang menghalangi kerjasama.

Bila jenis kompetensi mudah diperoleh oleh kebanyakan orang, maka penawaran/pasok berlebih, menyebabkan perusahaan pemberi-kerja mempunyai daya tawar-menawar lebih kuat dibanding pencari kerja. Apabila sudah diangkat sebagai karyawan, survei menyimpulkan bahwa pekerja sulit pindah kerja sehingga perusahaan tetap mempunyai posisi dominan. Perusahaan tidak perlu membuat tunjangan kesetiaan. Pada umumnya, rata-rata manusia pada lazimnya memilih jalan hidup sekali saja sampai akhir hayat, kecuali nasib membelokkannya. Sekretaris direksi sebuah bank yang andal terpercaya dapat saja diminta sebagai pejabat sementara cabang bank utama yang sedang kosong (karena seolah-olah direksi sendiri yang duduk di cabang itu), selanjutnya merupakan perubahan jalan hidup menuju wilayah operasional sekretaris itu.

Berbagai jenis kompetensi sulit diperoleh oleh kebanyakan orang karena itu penawaran (pasok) pasar TK sedikit, menyebabkan perusahaan mempunyai daya tawar-menawar lebih lemah dibanding pencari kerja. Apabila sudah diangkat sebagai karyawan, individu juga mudah pindah kerja sehingga perusahaan tetap saja tidak mempunyai posisi dominan. Perusahaan perlu membuat tunjangan kesetiaan/kelangkaan/kemahalan. Sebagian perusahaan berupaya melakukan pembibitan sendiri keahlian khusus tersebut melalui sistem pelatihan karyawan dan penugasan.

Bila suatu fungsi mempunyai (1) kedudukan strategis, (2) tingkat risiko dan atau (3) tingkat kesulitan lebih tinggi dari fungsi lain, maka fungsi tersebut mendapat imbalan khusus, misalnya karyawan operator pembangkit listrik bertenaga nuklir menghadapi risiko radiasi, fungsi produksi tertentu tertentu misalnya designer rumah-mode, fungsi pemasaran membutuhkan berbagai jenis pengetahuan, pengalaman dan intuisi pasar. Sebuah produsen komputer merek baru membajak para manajer perusahaan komputer terkenal dengan tarif beberapa kali lipat.

Departemen Kredit, Departemen Hukum dan Departemen Teknik dalam sebuah investment bank harus bekerjasama dalam evaluasi studi kelayakan cq *risk assessment* kredit skala besar. Apabila kerjasama antar fungsi atau kerjasama antar departemen adalah kunci sukses (*critical success factors*), maka (1) pemberi kerja membentuk imbalan kerjasama ditambah (2) pelatihan kerjasama, (3) pembentukan budaya baru cq program perubahan untuk menghapus sikap mental merasa diri paling penting (*superstar ego*) atau merasa departemennyalah yang harus dilayani departemen atau fungsi lain.

Apabila fungsi-fungsi dalam sebuah rantai nilai (*value chain*), maka setiap fungsi/proses mendapat penilaian kinerja dari fungsi/proses selanjutnya sebagai “pelanggan internal” dalam konsep *customer is the king, the next process is your customer*).

Pada suatu pabrik *berdesain kapasitas seimbang untuk seluruh tahap produksi*, dan apabila kinerja SDM merupakan penghalang penggunaan kapasitas, sistem bendera merah (*red flag*) menandai pada tahap produksi dengan produktivitas paling rendah (*bottle neck control system*).

Manajemen bersikap bijak dan hati hati dengan sanksi terhadap kinerja buruk suatu fungsi akibat kinerja buruk fungsi lain, (1) dalam rantai nilai (proses setelah *bottle neck* terkena imbas, menjadi ikut rendah) atau (2) di luar rantai nilai (mis. produktivitas rendah karena proses terlambat karena kinerja buruk penyediaan bahan oleh gudang bahan). Evaluasi kinerja karena itu dilengkapi sesi “bela diri” dari fungsi tersebut, tentu saja dilengkapi fakta cq bukti handal .

Kebijakan imbalan kinerja kurang tepat menyebabkan fungsi tersebut berkinerja kurang tepat. Sebagai misal, imbalan kinerja berupa komisi-penjualan bagi wiraniaga berdasar faktur dan surat jalan (imbalan kinerja penjualan) menyebabkan peningkatan piutang macet. Penyeragaman tarif komisi penjualan menyebabkan wiraniaga memilih wilayah pasar, segmen pasar yang paling mudah diperoleh, menghindari wilayah atau segmen sulit; berakibat homogenitas pelanggan meningkat, diversifikasi pelanggan menurun, pasar potensial menyempit, posisi bersaing jangka panjang menurun. Tarif komisi lebih tinggi bagi segmen pasar nan-sulit menyebabkan wiraniaga berupaya menghasilkan kinerja penjualan pada wilayah sulit tersebut.

5. Manajemen Senioritas

Manajemen senioritas apalagi imbalan senioritas dibentuk hanya apabila mempunyai masalah ekonomi. Organisasi berbasis keahlian seperti Kantor Pengacara, KAP, Rumah Sakit memberi imbalan senioritas. Tarif jasa karyawan senior lebih tinggi dan diterima oleh pasar, karena itu ia pantas mendapat imbalan kerja lebih tinggi

Pada berbagai organisasi, senioritas diproksi jabatan struktural dan fungsional. Apabila pengalaman khas dalam perusahaan & pengetahuan khas adalah kunci sukses diproksi lama kerja, maka muncul tunjangan lama kerja atau tunjangan kesetiaan. Terdapat ahli bedah ternama dari kumpulan ahli bedah disebuah rumah sakit. Sebagian kapasitas senioritas tak tergantikan oleh karyawan baru, apabila karyawan tersebut pindah kepada pesaing, pemasok, pelanggan utama bahkan pasar ikut pindah.

Agar karyawan bekerja amat baik dalam jangka waktu amat panjang, salah satu bentuk imbalan adalah imbalan pemastian karir, pemastian kenaikan hirarki dan imbalan yang menyertai jabatan atau pangkat, tertengarai pada berbagai kantor Ahli hukum, KAP, Konsultan antara lain berbentuk anak tangga menuju puncak sebagai Assistant, Junior Consultant, Senior Consultant, Manager, Project Manager, Partner, dan Managing Partner.

Sebagian bisnis berbasis kewirausahaan tak mengutamakan jenjang karir, tak menginginkan karyawan biasa dan tinggal lama (setia berarti kurang berani mengambil risiko, tak mampu pindah kerja atau berwirausaha sendiri, kurang cerdas dan lambat, kurang bergaul dan kurang koneksi). Pengusaha ingin penyegaran karyawan baru (diharapkan membawa gagasan bisnis baru, pelanggan baru, koneksi bisnis baru, teknologi baru, perubahan, semangat baru, visi baru membawa harapan baru) berkarakter *intrapreneur*. Insentif gagasan baru mengganti tunjangan senioritas atau kesetiaan, karyawan berpotensi sebagai wirausahawan diangkat menjadi pemilik perusahaan atau diajak (bahkan boleh mengajak) mendirikan usaha baru.

6. Kafetaria Tunjangan

Pada bentuk manajemen paternalistik/otoritatif, rancangan imbalan kerja berasumsi “Kami makan asam garam puluhan tahun sebagai pemberi kerja, kami tahu yang terbaik bagi karyawan, kami akan memberikan yang terbaik itu tanpa peduli tiap pekerja menginginkannya atau tidak”, padahal riset menunjukkan bahwa tiap karyawan mempunyai preferensi unik untuk bauran imbalan bagi dirinya (Nealy, 1963) sesuai masalah usia, gender, tanggungan, cita-cita, gaya hidup, kondisi keuangan pribadi dan situasi yang dihadapi.

Karyawan berusia pada umumnya menilai paket pensiun lebih penting dibanding karyawan muda usia. Karyawan muda usia dan berkeluarga membutuhkan paket asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, karyawan muda usia dan bujangan menyukai waktu kerja fleksibel, kebebasan kerja, istirahat dan liburan.

Ditemukan bahwa sekitar 30% imbalan kerja tak dibutuhkan karyawan, yang bermakna karyawan menilai imbalan sejati sebesar 70% dari paket imbalan, yang bekesimpulan bahwa entitas pemberi kerja melakukan pemborosan sekitar 30% imbalan TK karena tak bernilai tambah bagi penerima imbalan. Karena itulah, 30% perusahaan Fortune 1000 menyediakan *kafetaria insentif & tunjangan* (Lawler, Ledford & Mohrman, 1989) dimana karyawan boleh pilih tunjangan yang paling dibutuhkan. Perusahaan kemudian memantapkan bauran kompensasi (*compensation mix*) tersebut dalam koridor kebijakan umum SDM dan strategi imbalan kerja.

Agar sistem imbalan tahan lama, strategi SDM makin bernuansa *win-win*, mengubah manajemen paternalistik menjadi manajemen demokratis, membentuk budaya (1) mencari/menemukan nilai sejati imbalan kerja, (2) menghargai preferensi & pilihan bebas pribadi tiap karyawan (preferensi adalah optimalisasi utilitas (nilai guna) berdasar pilihan bentuk imbalan yang berkonsekuensi keuangan yang sama atau bahkan lebih kecil (Boden, 1989; Bloom & Trahan, 1986) bagi perusahaan, (3) sebuah hampiran yang menganggap karyawan dewasa, berpengetahuan, bijak, matang dan rasional dalam pertimbangan jangka panjang kehidupannya, dalam tujuan adar tunjangan & insentif menjadi lebih luwes beradaptasi dengan situasi keuangan perusahaan dan lingkungan bisnis.

Konsekuensi menu-tunjangan-kafetaria adalah (1) Biaya pembuatan paket intellegensi arifisial berbasis survei mendalam, teranyam/terintegrasi dengan budaya idaman, sistem seleksi, pelatihan, administrasi kinerja, berkonsekuensi biaya pemeliharaan sistem cq biaya pemutahiran sistem, (2) pembuatan/penggunaan sistem tersebut mempunyai dimensi skala ekonomis, umur ekonomis minimum agar “pulang modal”), batas minimum karyawan dan besar imbalan, asumsi mutasi kerja, inflasi, estimasi prosuk, pasar, pelanggan utama dan kesinambungan usaha, (3) karyawan (direkrut, dilatih) mumpuni untuk pilih sendiri imbalan bagi dirinya.

Survei menunjukkan bahwa pada kenyataannya, kebanyakan karyawan tidak mempertimbangkan pilihan dari menu tunjangan-tersedia secara matang, kemusian menyesal karena salah pilih, dan mengalami demotivasi kerja akibat pilihan keliru, lalu menyalahkan sistem yang “kurang fleksibel” karena tak dapat pindah kepada opsi lain secara serta-merta. Apabila perpindahan opsi diizinkan, administrasi SDM menjadi tidak efisien. Pilihan juga dibatasi oleh hukum, falsafah usaha, nilai-mulia yang dianut dan peraturan intern perusahaan. Namun secara empiris ditemukan bahwa 90% karyawan menyukai paket fleksibel, berdampak pada semangat kerja dan produktivitas (Bloom & Trahan, 1986). Kebijakan pembatasan jenjang karyawan sebaiknya dihindari, biarlah karyawan semua tingkat mempunyai opsi pilih yang sama. Manajemen SDM dapat membantu memantapkan/menyempurnakan pilihan pribadi karyawan media konsultasi, mengajukan pertanyaan tentang alasan atau pertimbangan pemilih sambil mengingatkan risiko salah pilih. Sebelum memilih, karyawan mendapat informasi jenis-jenis imbalan paling populer dan terbukti memuaskan.

7. Imbalan Kerja Era Pandemi

Bhavya Mohan, Serena Hagerty, Michael Norton, 2021, menyajikan hasil studi pada artikel berjudul *Consumers Punish Firms that Cut Employee Pay in Response to COVID-19*, menjelaskan berbagai hal sebagai berikut. Pengumuman publik bahwa pemberi kerja berkomitmen tak akan memotong imbalan kerja menghasilkan reaksi publik positif dan jenis manajemen yang mengutamakan kepentingan karyawan. Para periset tersebut menemukan berbagai temuan riset yang lebih dahulu, sebagai berikut. Pengumuman publik bahwa pemberi kerja berkomitmen tak akan memotong imbalan kerja menghasilkan reaksi publik positif dan jenis manajemen yang mengutamakan kepentingan karyawan.

Berbagai riset lain menunjukkan strategi janji memberi imbalan kerja yang sama sampai pandemi berakhir atau sampai perusahaan pailit (Capiello 2020, lalu Leon & Geller 2020), terdapat strategi bertahan pada era pandemi dengan penurunan jumlah karyawan, penurunan tingkat imbalan kerja (Vasel 2020), strategi merumahkan karyawan (Smith 2020), pengutamaan memotong gaji jabatan tinggi lebih dahulu (Trentmann and Broughton 2020) atau semua jenjang ((Chochrek 2020; Smith 2020), substitusi imbalan kerja dengan hak-beli-saham atau *stock grant* (DiNapoli and Kerber 2020) yang kebetulan memang sangat-turun-daun di bursa. Pengumuman pemotongan imbalan CEO meningkatkan reputasi entitas (Trentmann & Broughton 2020), dampak pada konsumen tak seberapa jelas. Ditemukan sekitar 300 perusahaan mengumumkan pemotongan imbalan CEO, hanya sedikit perusahaan berintensitas bayar imbalan karyawan sampai pandemi berakhir (Trentmann & Broughton 2020; Capiello 2020)

8. Kesimpulan dan Penutup

Makalah padat temuan riset dapat menjadi sumber gagasan bahan ajar & proyek penelitian pada program S1, S2 dan S3 jurusan ilmu manajemen dan jurusan ilmu akuntansi, baik akuntansi manajemen maupun akuntansi keuangan. Manajemen imbalan kerja pemerintahan dapat mengambil hikmah berbagai temuan riset tersebut.

Menentukan bauran imbalan kerja non-optimal adalah tugas sulit, membuat kafetaria imbalan kerja penuh risiko. Manajemen imbalan kerja non efektif dan efisien menyebabkan produksi dan pasar dipastikan, rancang bangun imbalan kerja optimal merupakan ekuilibrium optimalisasi laba dengan kepuasan kerja non-lestari.

Catatan Redaksi : penulis adalah Doktor di bidang ilmu Manajemen Strategi , makalah tersebut di atas adalah salah satu sumber rujukan tugas Beliau sebagai konsultan manajemen bidang manajemen SDM dan manajemen imbalan kerja.