



MOTIVASI DAN KOMPENSASI BERBASIS KINERJA

FEB 305 – MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA

RINA ANINDITA

DAN
TIM DOSEN

Bayaran berdasarkan kinerja dan insentif finansial

TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Menjelaskan bagaimana anda menerapkan empat teori motivasi dalam merumuskan rencana insentif
2. Mendiskusikan insentif utama untuk karyawan individual
3. Mendiskusikan pro dan kontra dari komisi versus bayaran langsung untuk tenaga penjual
4. Mendeskripsikan insentif utama untuk manajer dan eksekutif
5. Menyebutkan dan mendeskripsikan rencana insentif seluruh organisasi yang paling populer

Peran Uang dalam Motivasi

Frederick Taylor memopulerkan penggunaan **insentif komersial** (*financial incentives*)-imbalan finansial yang di bayarkan kepada pekerjaan yang produksinya melampaui standar yang telah ditentukan sebelumnya-pada akhir 1800-an. Sebagai penyedia di Midvale Steel Company, Taylor mengkhawatirkan apa yang ia sebut dengan “*systematic soldiering*” – kecenderungan karyawan untuk menghasilkan tingkat minimum yang dapat di terima. Beberapa pekerja mempunyai energi untuk pulang ke rumah dan bekerja di rumah mereka setelah 12 jam kerja sehari. Taylor mengetahui bahwa ia dapat memanfaatkan energi ini di tempat kerja, Midvale dapat mencapai keuntungan produktivitas yang sangat besar. **Produktivitas** (*productivity*)”adalah rasio keluaran (barang dan jasa) dibagi dengan masukan (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal)”

Untuk mengejar tujuan itu, Taylor beralih ke insentif finansial. Pada saat itu, rencana insentif primitif telah digunakan, tetapi pada umumnya tidak efektif (karena pemberi kerja secara sewenang-wenang mengubah tarif insentif).

Ia memberikan tiga kontribusi. Ia melihat adanya kebutuhan untuk merumuskan “**Hari kerja yang wajar**” (*fair day's work*), yaitu standar keluaran presisi untuk setiap pekerjaan. Ia mempelopori **gerakan manajemen ilmiah**(*scientific management movement*), yang menekankan perbaikan kerja

melalui observasi dan analisis. Dan, ia memopulerkan penggunaan bayaran intensif untuk memberi imbalan kepada karyawan yang menghasilkan di atas standar.

Menghubungkan Strategi, Kinerja, dan Bayaran insentif

Bagaimanapun juga, bayaran insentif-mengaitkan bayaran pekerja dengan kinerja mereka-sangatlah populer. Permasalahannya adalah mengaitkan bayaran dengan kinerja lebih mudah dikatakan daripada dilakukan. Sebuah rencana di Levi Strauss, dianggap secara luas sebagai hal yang menghancurkan produksi Levi's berbasis Amerika Serikat. Meskipun tampak logis untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja, sekitar 83% dari perusahaan dengan program serupa mengatakan bahwa program mereka hanya sedikit berhasil. Sebuah studi menemukan bahwa 28% dari 2.600 pekerja di Amerika Serikat yang mereka survey mengatakan bahwa rencana insentif perusahaan mereka dapat memotivasi. "Karyawan tidak melihat adanya hubungan yang kuat antara bayaran dan kinerja, dan kinerja mereka tidak selalu dipengaruhi oleh insentif perusahaan," kata seorang ahli. Yang sama-sama menjadi masalah adalah fakta beberapa insentif mendorong perilaku yang salah. Jadi, memberi insentif untuk "jumlah mobil yang terjual" di sebuah dealer dapat menghasilkan kinerja yang tinggi (dalam jumlah mobil yang terjual), Tapi dengan laba per mobil yang terendah.

Motivasi dan Insentif

Beberapa teori motivasi mempunyai relevansi yang khusus terhadap desain rencana insentif.

MOTIVATOR DAN FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg mengatakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengorganisasikan pekerjaan sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut memberikan tantangan dan pengakuan yang di butuhkan oleh semua orang untuk membantu memuaskan kebutuhan "tingkat yang lebih tinggi" terkait hal-hal seperti pencapaian dan pengakuan. Kebutuhan ini relative tidak terpuaskan, kata Herzberg, jadi pekerjaan yang menantang memebrikan sejenis pembangkit motivasi terpasang. Sedangkan melakukan hal-hal untuk memuaskan kebutuhan

“tingkat rendah” pekerja terkait hal-hal seperti bayaran dan kondisi kerja yang lebih baik hanya menjaga seseorang tidak merasa tidak puas.

Herzberg mengatakan bahwa factor (“higiene”) yang memenuhi kebutuhan tingkat rendah adalah berbeda dari factor- factor (“motivator”) yang memuaskan atau memuaskan sebagian dari kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Jika factor *hygiene* (factor diluar pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi kerja, gaji, dan bayaran insentif) tidak memadai, karyawan menjadi tidak puas. Namun, dengan menambahkan lebih banyak *higiene* ini (seperti insentif) ke dalam pekerjaan (menyuplai yang disebut oleh Herzberg sebagai “motivasi ekstrinsik”) merupakan cara yang kurang bagus untuk berusaha memotivasi seseorang, karena kebutuhan tingkat rendah dengan cepat akan terpuaskan. Orang tersebut tak pelak akan mengatakan “ Saya menginginkan kenaikan bayaran kembali”.

Alih-alih mengandalkan *higiene*, kata Herzberg manajer yang berkepentingan untuk menciptakan angkatan kerja yang termotivasi harus menekankan “kandungan pekerjaan” atau factor *motivator*. Manajer melakukannya dengan mengayakan pekerjaan pekerja sehingga pekerjaan tersebut lebih menantang, dan dengan memberikan umpan balik serta pengakuan-dengan kata lain, mereka membuat dilakukannya pekerjaan tersebut memotivasi secara intrinsik. Dalam psikologi organisasi, **motivasi intrinsik** (intrinsic motivation) adalah motivasi yang di peroleh dari kesenangan yang didapatkan seseorang dari melakukan pekerjaan atau tugas tersebut. Motivasi ini datang dari “dalam” orang tersebut, dan bukan dari luar, seperti rencana insentif finansial. Motivasi intrinsik berarti bahwa melakukan pekerjaan itu sendiri memberikan motivasi. Herzberg menekankan bahwa mengandalkan insentif finansial secara eksklusif adalah beresiko. Pemberi kerja juga harus memberikan pengakuan dan pekerjaan yang menantang yang diinginkan sebagian besar orang.

DEMOTIVATOR DAN EDWARD DECI

Karya psikolog Edward Deci menyoroti kelemahan potensial lainnya dari terlalu diandalkannya imbalan ekstrinsik: hal ini bisa menjadi bumerang. Deci menemukan bahwa imbalan ekstrinsik terkadang dapat mengurangi motivasi intrinsik seseorang. Pendapat tersebut dapat dinyatakan seperti ini: Berhati hatilah dalam merencanakan bayaran insentif untuk karyawan yang termotivasi tinggi, agar anda tidak malah menurunkan dan mengurangi keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut demi rasa tanggung jawab.

TEORI EKSPEKTANSI DAN VICTOR VROOM Secara umum, orang tidak akan mengejar imbalan yang menurut mereka tidak menarik, atau sesuatu yang memiliki

kemungkinan keberhasilan sangat rendah. Teori motivasi ekspektansi dari psikolog Victor Vroom menggaungkan observasi akal sehat ini. Ia mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha tergantung pada tiga hal: **ekspektansi** (*expectancy*) seseorang (dalam probabilitas) bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja; **instrumentalitas** (*instrumentality*), atau adanya hubungan yang dirasakan (jika ada) antara kinerja yang berhasil dan memperoleh imbalan secara actual; dan **valensi** (*valence*), yang mewakili nilai yang dilekatkan pada imbalan tersebut. Dalam teori Vroom:

$$\text{Motivasi} = (E \times I \times V),$$

Yang mana E mewakili ekspektansi, I mewakili instrumentalitas, dan V mewakili valensi. Jika E atau I atau V sama dengan nol atau tidak berhubungan, tidak akan terdapat motivasi.

Teori Vroom mempunyai tiga implikasi terhadap cara manajer mendesain rencana insentif.

- Pertama, jika karyawan tidak *berharap* usahanya akan menghasilkan kinerja, tidak akan ada motivasi yang terjadi. Jadi, manajer harus memastikan bahwa karyawan mereka mempunyai keterampilan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan percaya bahwa mereka dapat melakukannya. Oleh karena itu, pelatihan, deskripsi pekerjaan, dan pembangunan dan dukungan kepercayaan diri adalah penting dalam menggunakan insentif.
- Kedua, teori Vroom menyatakan bahwa karyawan harus melihat *instrumentalitas* dari usaha mereka- mereka harus meyakini bahwa kinerja yang berhasil benar benar akan membawa didapatkannya imbalan. Manajer dapat mencapainya, misalnya dengan menciptakan rencana insentif yang mudah di pahami.
- Ketiga, imbalan itu sendiri harus *bernilai* bagi karyawan. Idealnya, manajer harus mempertimbangkan preferensi karyawan secara individual

Pekerjaan Per Potong

Pekerjaan per potong (*piece work*) adalah rencana insentif tertua dan masih merupakan yang paling luas di gunakan. Pendapatan dikaitkan secara langsung dengan apa yang di hasilkan pekerja; orang tersebut di bayar dengan tarif per potong untuk setiap unit yang di hasilkan. Jadi, jika Tom smith mendapatkan \$0.40 per potong untuk menstempel kusen pintu ia akan mendapatkan, Katakanlah \$80 untk menyetempel 200 buah.

Dengan rencana **pekerjaan per potong sederhana** (*straight piecework*), Tom smith akan di bayar berdasarkan pada jumlah kusen pintu yang ia produksi; tidak ada garansi upah minimum. Namun sekarang ini sebagian besar pemberi kerja harus memberikan garansi upah minimum kepada pekerja mereka. Dengan rencana pekerjaan per potong bergaransi, Tom smith akan di bayar \$7,25 per jam (upah minimum), baik ia menstempel 18 kusen pintu per jam maupun tidak (dengan upah \$0,40 per kusen). Akan tetapi, ia juga akan mendapatkan \$0,40 untuk setiap unit diatas 18 unit.

Rencana jam standar (*standard hour plan*) adalah rencana yang mirip dengan rencana pekerjaan per potong, dengan satu perbedaan. Alih- alih mendapatkan tarif per potong, pekerja mendapatkan premi bayaran yang sama dengan persen ketika kinerja nya melampaui standar. Jadi, jika standard Tom adalah 160 kusen pintu per hari (\$64 per hari), dan ia menghasilkan 200 kusen, ia akan mendapatkan ekstra 25% (40/160), atau \$80, penggunaan pendekatan ini dapat mengurangi kecendderungan pekerja untk menghubungkan standar produksi mereka (18 kusen per jam) dengan bayaran. Ini membuatnya lebih mudah untuk mengubah standard tersebut.

Bayaran Berdasarkan Jasa Sebagai Insentif

Bayaran berdasarkan jasa (*merit pay*) atau **kenaikan bayaran berdasarkan jasa**

(*merit raise*) adalah kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan individual berdasarkan pada kinerja individual. Ini berbeda dengan bonus karena biasanya menjadi bagian dari gaji dasar karyawan, Sementara bonus umumnya merupakan pembayaran satu kali. Meskipun istilah *bayaran berdasarkan jasa* dapat diterapkan pada kenaikan insentif yang diberikan kepada semua karyawan, istilah ini lebih sering digunakan untk karyawan professional, kantor, dan adminaistrasi.

Insentif Untuk Karyawan Profesional

Karyawan profesional adalah mereka yang pekerjaannya melibatkan penerapan pengetahuan yang telah dipelajari untuk memecahkan permasalahan pemberi kerja, seperti pengacara dan teknisi.

Membuat keputusan bayaran insentif untuk karyawan profesional adalah sesuatu yang menantang. Untuk satu hal, bagaimanapun juga perusahaan biasanya membayar profesional tinggi. Untuk hal lainnya, mereka telah terdorong oleh keinginan untuk menghasilkan kerja berkaliber tinggi.

Namun, tidaklah realistis untuk berasumsi bahwa orang-orang seperti para teknisi di Google hanya bekerja untuk kepuasan profesional. Oleh karena itu, beberapa perusahaan berusaha lebih keras lagi untuk mempertahankan insentif yang kompetitif untuk profesional. Sebagai contoh, Google dilaporkan membayar insentif yang lebih tinggi kepada teknisi yang bekerja pada proyek-proyek penting. Mereka yang memilih motivasi intrinsik dari pengerjaan proyek yang lebih teoritis dan berjangka Panjang diberi imbalan jika riset mereka menghasilkan. Seperti sebagian besar perusahaan di Silicon Valley, profesional di Google juga menikmati penghargaan opsi saham yang berpotensi membuat mereka menjadi jutawan.

Tangga karier ganda adalah cara lain untuk mengelola bayaran profesional. Pada sebagian besar pemberi kerja, gaji, dan bonus yang lebih besar membutuhkan perpindahan, katakanklah, dari Teknik ke manajemen. Namun, tidak semua profesional menginginkan manajemen, Oleh karena itu, banyak pemberi kerja menerapkan tangga karier ganda, seperti satu untuk manjaer dan yang lainnya untuk teknisi. Yang terakhir menawarkan proyek kepada profesional untuk menggunakan keterampilan teknis tingkat lanjut dan mendapatkan bayaran yang lebih tinggi tanpa beralih ke manajemen.

Penghargaan Non-finansial dan Berbasis Pengakuan

Pemberi kerja acap kali melengkapi insentif finansial dengan berbagai penghargaan non-finansial dan berbasis pengakuan. Istilah *program pengakuan* biasanya merujuk pada program formal, seperti program karyawan bulan ini. Program pengakuan social merujuk pada pertukaran informal manajer-karyawan seperti pujian, dukungan, atau ungkapan penghargaan untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Umpan balik kinerja berarti memebrikan informasi kuantitatif

dan kualitatif pada kinerja dan tugas untuk mengubah atau mempertahankan kinerja; memperlihatkan pada pekerja grafik tren kinerja mereka adalah salah satu contohnya.

Pengakuan mempunyai dampak positif pada kinerja, baik secara sendiri maupun di barengi dengan imbalan finansial. Dalam sebuah survey, 89% dari perusahaan yang disurvei dilaporkan memiliki program pengakuan yang berjalan, untuk hal-hal yang berkisar dari kinerja yang sangat bagus hingga kehadiran, keselamatan, penjualan, dan peristiwa besar dalam kehidupan.

Insentif Untuk Tenaga Penjual

Rencana kompensasi penjualan biasanya sangat mengandalkan komisi penjualan, dan harus bertujuan mencapai sasaran strategis dan penjualan perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh sebuah survey, “metriks kerja yang di berikan kepada tim penjualan haruslah mendorong perilaku yang akan membantu strategi perusahaan agar dapat berhasil.”

Sayangnya, survei yang sama juga menemukan bahwa “30% dari responden meyakini bahwa program kompensasi penjualan mereka memberikan imbalan pada perilaku yang tepat secara “tidak baik” atau “sangat buruk”. Oleh karena itu , pemberi kerja berusaha untuk menyejajarkan ukuran yang mereka gunakan dalam memberikan imbalan pada tenaga penjual mereka dengan strategi perusahaan mereka.

Rencana Penjualan

Beberapa perusahaan membayarkan gaji tetap kepada tenaga penjual (mungkin dengan insentif berkaladalam bentuk bonus, hadiah kontes penjualan,dan sebagainya). Mengapa ini dilakukan ? Gaji tetap dibutuhkan ketika tugas utamanya melibatkan mencari klien baru atau melayani akun. Alasan lainnya adalah perputaran. Dihadapkan dengan kesulitan untk menarik dan mempertahankan penjual yang baik, sebuah diler buick-GMC di Lincolnton, North Carolina, menawarkan gaji tetap sebagai opsi untk tenaga penjual yang menjual sedikitnya rata-rata delapan kendaraan dalam sebulan.

Pendekatan gaji tetap membuatnya lebih mudah untuk bertukar teritori atau menugaskan kembai tenaga penjual, dan pendekatan ini dapat menumbuhkan loyalitas staf penjualan. Kelemahan utamanya, tentu saja adalah bahwa gaji tetap mungkin tidak memotivasi penjual yang berpotensi berkinerja tinggi.

Rencana Komisi

Rencana komisi langsung membayar tenaga penjual berdasarkan hasil, dan hanya berdasarkan hasil. Rencana komisi cenderung menarik tenaga penjual berkinerja tinggi yang melihat bahwa usaha jelas menghasilkan imbalan. Biaya penjualan proporsional dengan penjualan alih-alih bersifat tetap, sehingga biaya penjualan tetap perusahaan menjadi lebih rendah. Rencana seperti ini mudah dipahami dan dihitung. Alternative rencana komisi meliputi komisi langsung, bonus kuota (untuk mencapai kuota tertentu), program manajemen sesuai objektif (bayaran didasarkan pada metrics spesifik), dan program pemeringkatan (program ini memberikan imbalan kepada mereka yang berprestasi tinggi, tetapi memberikan bonus kecil atau tidak sama sekali kepada tenaga penjual yang berkinerja rendah).

Rencana Kombinasi

Sebagian besar perusahaan membayar tenaga penjual dengan kombinasi antara gaji dan komisi, biasanya dengan komponen gaji yang cukup besar. Bauran insentif yang terdiri atas sekitar 70% gaji dasar/30% insentif tampaknya tipikal; cara ini melindungi tenaga penjual dari resiko terburuk (tidak menghasilkan apapun), sembari membatasi resiko bahwa besarnya komisi akan tidak terkendali dari sudut pandang perusahaan.

Rencana kombinasi mempunyai pro dan kontra, rencana ini memberikan dasar penghasilan kepada tenaga penjual, memungkinkan perusahaan menentukan peruntukan dari komponen gaji tersebut (seperti melayani akun yang ada), dan masih memberikan insentif untuk kinerja yang unggul, akan tetapi, komponen gaji tidak dikaitkan dengan kinerja, jadi pemberi kerja melepaskan sebagian dari nilai insentif.

Memaksimalkan Hasil Penjualan

Dalam menetapkan kuota penjualan dan tingkat komisi, sasarannya adalah untuk memotivasi aktivitas penjualan tetapi menghindari komisi yang berlebihan. Sayangnya, kecenderungan untuk menetapkan tingkat komisi secara informal acap kali mengurangi efektifitas dari rencana.

Penetapan kuota yang efektif merupakan sebuah seni. Pertanyaan yang harus diajukan termasuk; Apakah kuota di komunikasikan kepada angkatan penjualan dalam waktu 1 bulan dari awal periode tersebut? Apakah angkatan penjualan mengetahui bagaimana kuota mereka ditetapkan? Apakah mengombinasikan informasi dari dasar ke atas (seperti ramalan akun) dengan ketentuan dari atas ke bawah (seperti rencana bisnis perusahaan)? Apakah pengembalian atau pembatalannya cukup rendah?

Insentif Penjualan dalam Aksi

Kisaran informasi tenaga penjual mobil mulai dari 100% komisi hingga gaji dasar kecil, dengan komisi dihitung dari sebagian besar total kompensasi secara tradisional dasar perhitungan komisi tenaga penjual mobil adalah presentase dari perbedaan antara biaya faktur diler dan harga jual mobil, dikurangi jumlah untuk menutup biaya “pengepakan” atau biaya operasional diler (pengepakan tersebut berkisar dari \$300 untuk sebuah mobil baru hingga \$800 untuk sebuah mobil bekas, dan semakin meningkat untuk mobil yang lebih mahal).

Insentif untuk manajer dan eksekutif

Manajer memainkan peran krusial dalam profitabilitas divisi dan seluruh perusahaan hingga sebagian besar perusahaan benar-benar memikirkan bagaimana memikirkan imbalan kepada mereka. Sebagian besar manajer mendapatkan insentif jangka Panjang dan jangka pendek di luar gaji. Bagi perusahaan yang menawarkan rencana insentif jangka pendek, hampir semua-96%-dalam sebuah studi, perusahaan memberikan insentif tersebut dalam bentuk uang tunai. Bagi mereka yang menawarkan insentif jangka Panjang, sekitar 48% menawarkan nya dalam bentuk opsi saham. Ini bertujuan untuk memotivasi dan memenuhi imbalan manajemen untuk pertumbuhan jangka Panjang dalam nilai pemegang saham.

Strategi dan paket imbalan jangka Panjang dan imbalan total eksekutif

Hampir tidak ada praktik sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh mendasar pada keberhasilan strategis seperti insentif jangka Panjang eksekutif. Baik dalam hal mengkonsolidasikan kegiatan operasi, maupun mengejar pertumbuhan, perusahaan tidak dapat menerapkan startegi sepenuhnya hanya dalam 1 atau 2 tahun. Oleh karena itu, sinyal jangka Panjang yang anda kirimkan kepada manajer mengenai apa yang anda berikan sebagai Imbalan dapat mempengaruhi apakah strategi perusahaan tersebut akan berhasil.

Insentif jangka Panjang strategis

Pemberi kerja menggunakan insentif jangka Panjang untk memasukan perspektif jangka Panjang ke dalam keputusan eksekutif mereka. Jika manajer hanya menggunakan kriteria jangka pendek, ia bisa saja mendongkrak profitabilitas dengan cara mengurangi pemeliharaan pabrik, misalnya; taktik ini dapat merugikan perusahaan 2 atau 3 tahun kemudian.

Jika dirancang dengan baik, insetif jangka Panjang seperti opsi saham seharusnya akan dibayar hanya pada saat perusahaan dapat mencapai sasaran strategis nya(seperti “menggandakan tingkat pengembalian kita”), pemilik dan investor juga akan diuntungkan dari upaya eksekutif terebut. Insntif jangka Panjang juga dapat menjadi “borgol emas” memotivasi eksekutif untuk tetap membiarkan mereka mengakumulasi kapital (biasanya berupa opsi untuk membeli saham perusahaan) yang hanya dapat mereka uangkan setelah periode tertentu. Insentif jangka Panjang yang populer meliputi uang, saham, opsi saham, hak apresiasi saham dan saham bayangan.

Insentif eksekutif lainnya

Perusahaan juga menawarkan serangkaian insentif eksekutif lainnya. Beberapa darinya memberikan insentif kepada eksekutif agar tetap berada di perusahaan. Hal ini penting terutama ketika eksekutif tersebut meninggalkan perusahaan karena

perusahaan lain sedang mengintai perusahaan tersebut dengan maksud untuk membelinya.

Parasut emas

(golden parachute) merupakan pembayaran luar biasa yang diberikan kepada eksekutif terkait adanya pergantian kepemilikan atau kendali perusahaan. Sebagai contoh, klausul “parasut emas” perusahaan dapat menyatakan bahwa dengan pergantian kepemilikan perusahaan tersebut, eksekutif akan menerima pembayaran satu kali sebesar \$2 juta.

Rencana insentif tim dan seluruh organisasi

Sejauh ini, kita telah berfokus pada insentif karyawan secara individual (seperti pekerjaan per potong, komisi, dan bonus eksekutif). Sekarang, mari kita memperhatikan insentif untuk tim dan untuk semua karyawan di seluruh perusahaan.

Bagaimana mendesain insentif tim

Berbagai perusahaan semakin mengandalkan tim untuk mengelola pekerjaan mereka. Jadi, berbagai perusahaan semakin mengandalkan tim untuk mengelola pekerjaan mereka. Jadi, mereka membutuhkan rencana insentif yang mendorong kerja tim dan memfokuskan anggota tim pada kinerja. **Rencana insentif tim** (*atau kelompok*) (*team(or group)incentive plans*) membayarkan insentif kepada tim berdasarkan pada kinerja tim tersebut.

SDM Berbasis Bukti: ketidakadilan yang melemahkan insentif tim meskipun sekitar 85% dari pemberi kerja besar dilaporkan menggunakan sejenis insentif berbasis kelompok atau tim, studi menyatakan bahwa insentif tim acap kali kontra-produktif. Mengapa?

Seorang periset melakukan studi terhadap mahasiswa bisnis yang mendaftar dalam sebuah program MBA secara *online*. Ia merancang sebuah metode untuk mengkategorikan secara sistematis bagaimana mereka mengatakan mereka bereaksi terhadap insentif tim yang pernah mereka peroleh di masa lalu.

Rencana pembagian Laba

Rencana pembagian laba (*profit-sharing plans*) adalah rencana yang mana semua atau sebagian besar karyawan menerima bagian dari laba tahunan perusahaan tersebut. Riset yang telah dilakukan tidak terperinci. Sebuah studi menyimpulkan bahwa terdapat bukti yang cukup mengenai rencana pembagian laba dapat mendongkrak profitabilitas dan moral, tetapi pengaruhnya terhadap laba tidak signifikan setelah anda perhitungkan factor biaya dari pembayaran rencan tersebut. Sebuah studi terkini, yang dilakukan di spanyol, menyimpulkan bahwa rencana pembagian laba meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Selain organisasi, pasar tenaga kerja dan pekerjaan itu sendiri, faktor-faktor yang berhubungan dengan karaywan juga penting dalam menentukan keadilan bayaran.

Faktor-faktor tersebut meliputi :

a. Bayaran Berbasis Kinerja

Unsur kompensasi yang umumnya dapat dikendalikan oleh karyawan adalah kinerja pekerjaannya. Tujuan bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas. Bayaran yang diberikan dapat berupa bayaran prestasi, bonus, dan output kerja (*piecework*).

b. Bayaran Berbasis Keterampilan

Merupakan sistem yang memberikan imbalan para karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan mereka yang berhubungan dengan pekerjaannya, bukan untuk title pekerjaan mereka. Sistem tersebut berasumsi bahwa para karyawan yang tahu lebih banyak lebih bernilai bagi perusahaan dan dengan demikian mereka berhak mendapat imbalan untuk usaha dalam menguasai keterampilan baru.

c. Bayaran Berbasis Kompetensi

Merupakan rancangan kompensasi berupa pemberian imbalan kepada karyawan atas kemampuan yang mereka capai. 26

d. Bayaran Berbasis Senioritas

Merupakan sistem yang member imbalan berdasarkan lama waktu seorang karyawan bergabung dalam perusahaan, divisi, departemen ataupun pekerjaan.

e. Bayaran Berbasis Pengalaman Pemberian

kompensasi kepada karyawan atas pengalaman dan praktiknya dapat diterima jika pengalaman tersebut positif dan relevan terhadap pekerjaan.

f. Bayaran Berbasis Keanggotaan Organisasi Karyawan

menerima beberapa kompensasi tanpa memandang pekerjaan tertentu yang ia lakukan atau level produktivitasnya. Karyawan tersebut menerimanya karena ia adalah anggota organisasi

g. Bayaran Berbasis Potensi Potensi

tidak adanya gunanya jika tidak ada direalisasikan. Namun organisasi atau perusahaan membayar beberapa orang berdasarkan potensi mereka.

h. Bayaran Berbasis Pengaruh Politik Perusahaan tentunya tidak boleh membiarkan pengaruh politik menjadi faktor dalam menentukan kompensasi finansial. Namun dalam tingkatan yang berbeda-beda pada perusahaan, pemerintahan dan organisasi nirlaba, daya tarik atau pengaruh politik seseorang dapat mempengaruhi keputusan bayaran dan promosi.

i. Bayaran Berbasis Keberuntungan Terkadang pengalaman memberikan dukungan pada gagasan bahwa keberuntungan berperan terutama bagi orang yang efisien dan keberuntungan dikombinasikan dengan kemampuan untuk berprestasi.

j. Bayaran Berbasis Tim Karena usaha tim terdiri dari usaha-usaha individual, karyawan individual harus dihargai dan diberi imbalan atas kontribusinya. Namun agar tim bias berfungsi secara efektif, perusahaan juga harus memberikan imbalan berdasarkan kinerja tim secara keseluruhan

RINGKASAN

- 2) beberapa rencana insentif khususnya sesuai untuk **program insentif dan pengakuan karyawan individual**. Pekerjaan per potong adalah rencana insentif yang mana seseorang di bayar dengan jumlah tertentu untuk setiap barang yang ia hasilkan. Bayaran jasa merujuk pada kenaikan gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pada kinerja individualnya. Penghargaan nonfinansial dan berbasis pengakuan telah menjadi semakin penting dan meliputi penghargaan dalam bentuk pengakuan karyawan, sertifikat hadiah, dan perjalanan individual. Banyak pemberi kerja menggunakan system manajemen insentif perusahaan untuk mengotomatiskan perencanaan, analisis, dan manajemen dari rencana insentif mereka.
- 3).**insentif untuk tenaga penjual** adalah komisi tipikal penjualan. Meskipun persentase bayaran dalam bentuk komisi penjualan dapat bervariasi dari nol hingga 100%, sebuah survey menemukan bahwa tenaga penjual di perusahaan berkinerja tinggi menerima sekitar 38% dari total kompensasi uang mereka dalam bentuk bayaran variable terkait penjualan.
- 4.)manajer mempertimbangkan banyak hal ketika merumuskan **insentif untuk manajer dan eksekutif**. Sebagian besar perusahaan mempunyai rencana bonus tahunan yang di tujukan untuk memotivasi kinerja jangka pendek manajer. Penghargaan aktualnya acap kali tergantung pada kombinasi antara kinerja individual dan kinerja organisasi, sehingga, misalnya, manajer berkinerja tinggi mendapatkan bonus meskipun perusahaan itu sendiri berkinerja buruk. Insentif jangka Panjang meliputi opsi saham, “parasut emas” dan hak apresiasi saham.

- 5.) dengan semakin banyak pemberi kerja yang mengorganisasi usaha mereka di seputar tim, **rencana insentif tim dan seluruh organisasi menjadi lebih penting**. Dengan rencana insentif tim, pertanyaan utamanya adalah apakah kita akan memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan pada kinerja individual atau kinerja tim; keduanya mempunyai pro dan kontra. Rencana insentif seluruh organisasi adalah rencana yang mana semua atau sebagian besar karyawan dapat berpartisipasi. Rencana ini meliputi rencana bagian dari laba perusahaan; rencana pembagian keuntungan, yang termasuk rencana Scanlon, melibatkan karyawan dalam usaha Bersama untuk mencapai tujuan produktivitas sehingga mendapatkan bagian keuntungan. Rencana kepemilikan saham karyawan adalah rencana seluruh perusahaan yang mana pemberi kerja mengontribusikan bagian dari saham nya sendiri ke sebuah perwalian yang di bentuk untuk membeli sebian dari saham perusahaan untuk karyawan.