

KOMPENSASI INSENTIF DAN TUNJANGAN

Penghasilan tidak tetap (*variable Pay*) adalah kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu, tim dan organisasional. Secara tradisional juga dikenal sebagai insentif. Insentif merencanakan usaha-usaha untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang mempunyai kinerja diatas rata-rata. Perusahaan umumnya meyakini kalau pemberian insentif mempengaruhi kinerja.

Dasar Filosofis Pemberian Insentif

- Para karyawan yang mempunyai kinerja lebih baik seharusnya mendapat imbalan yang lebih banyak.
- Beberapa orang karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik dibanding yang lain.

Program Insentif

Persyaratan agar program insentif berhasil adalah:

- Insentif harus berdasarkan kinerja
- prosedur dan metode untuk menilai kinerja karyawan benar-benar akurat.
- Kinerja yang dihsilkan oleh karyawan dapat diukur
- Pembayaran insentif tepat pada waktunya. Pembayaran dilakukan setelah pekerjaan selesai.
- Iklim perusahaan sehat dan positif
- Standar kinerja jelas.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program insentif adalah:

- Tersedianya sumber daya finansial yang memadai
- Konsisten dengan budaya perusahaan
- Terpisah secara jelas dengan gaji pokok
- Dikomunikasikan dengan jelas, sehingga karyawan tidak ragu-ragu
- Hasil kinerja dihubungkan dengan gaji
- Perencanaan yang terkini dan diperbaharui
- Kinerja yang dapat diukur
- Detail perencanaan jelas dan dapat dipahami
- Hasil dalam perilaku yang diinginkan (kinerja yang diinginkan)
- Terhubung dengan tujuan organisasional

Jenis-jenis Program Insentif

1. Insentif Individual, yaitu insentif yang diberikan kepada usaha dan kinerja individual. Jenis-jenis insentif individual adalah:
 - Bonus
 - Komisi Penjualan
 - Pengakuan Khusus (perjalanan, barang)
 - Penghargaan Keselamatan
 - Bonus Kehadiran
2. Insentif Kerja Tim atau Kelompok, yaitu memberikan penghargaan kepada semua anggota tim atau anggota kelompok secara merata atas hasil kelompok, penghematan biaya, peningkatan kualitas atau ketepatan waktu. Jenis-jenis insentif kerja tim adalah:
 - Pembagian perolehan
 - Peningkatan kualitas
 - Pengurangan biaya

- Ketepatan waktu
3. Insentif Organisasional
- Insentif organisasional memberikan insentif kepada semua karyawan perusahaan berdasarkan seberapa baik perusahaan memiliki kinerja sebagai kesatuan selama setahun. Jenis-jenis insentif organisasional adalah:
- Imbalan merata kepada seluruh karyawan (pembagian keuntungan)
 - Opsi saham eksekutif
 - Opsi saham karyawan
 - Kompensasi tertunda

Insentif Kinerja Individual

Sistem insentif kinerja individual mencoba untuk menghubungkan usaha seorang karyawan dengan imbalan. Kondisi yang diperlukan untuk penggunaan program insentif perkaryawanan adalah sebagai berikut:

- Kinerja dari setiap individual harus diukur dan diidentifikasi karena masing-masing karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing yang satu sama lain berbeda.
 - Masing-masing sifatnya independen
 - Individualisme ditekan kepada budaya organisasi (budaya perusahaan)
- Jika perusahaan menekan adanya kerja tim dan kooperasi maka adanya kerja individual jadi kontradiktif.

Sistem Tarif Satuan (Piece Rate Incentive)

Sistem tarif insentif individual dikenal, sistem tarif satuan lurus dan sistem tarif satuan diferensial.

Sistem tarif satuan lurus adalah jumlah yang diproduksi (jumlah unit) dikalikan dengan tarif satuan per unitnya.

Tarif satuan per unit tidak berubah berapapun yang diproduksinya.

Sistem tarif satuan diferensial (differential piece – rate system), karyawan dibayar berdasarkan tarif satuan tertentu sampai hasil standar, hasil selebihnya dikalikan dengan tarif satuan yang lebih tinggi.

Contoh: kuota standar yang ditentukan sehari 300 unit dengan tarif satuan Rp. 50,- per unit. Tarif per unit diatas standar Rp. 60,- per unit.

Jika karyawan sehari dapat menyelesaikan pekerjaan 400 unit maka imbalan yang harus dibayarkan $(300 \times \text{Rp.}50) + (100 \times \text{Rp.}60)$

Bonus

Bonus adalah kompensasi satu kali yang bukan bagian dari gaji pokok. Biasanya bonus memakan biaya yang lebih rendah dibanding imbalan kerja yang lain karena bonus tidak merupakan bagian dari pokok dimana kalau merupakan bagian tetap dari gaji pokok persentase peningkatan dimasa depan dihitung. Bonus tidak ada kaitannya dengan kinerja langsung, sedangkan insentif benar-benar dimaksudkan untuk memberikan motivasi kinerja meningkat. (bayaran prestasi). Contoh bonus: Imbalan dalam bentuk perjalanan wisata. Jadi bonus dapat berupa uang tunai atau bentuk lainnya. Bentuk dan kriteria disetiap perusahaan berbeda-beda. Pengaturannya bergantung kepada situasi dan kondisi keuangan perusahaan maupun misi pengusaha dalam mengelola perusahaan. Tetapi yang berlaku umum kriteria pemberian bonus adalah berdasarkan kepada :

- Posisi / jabatan
- Masa kerja
- Mencapai target tertentu

Perusahaan tidak harus memberi bonus kepada karyawan karena bonus bukanlah sesuatu yang nomatif. Di Indonesia beberapa perusahaan memberikan bonus kepada karyawan diatur dengan kesepakatan dan dituangkan dalam pengaturan kerja bersama (PKB). Artinya kalau sudah diatur sifatnya mengikat, konsekuensinya perusahaan wajib memberikan bonus dan wajib melaksanakannya selama periode perjanjian bersama berlaku. Contoh pemberian bonus berdasarkan posisi jabatan, masa kerja dan pencapaian target sebagai berikut:

- Berdasarkan Posisi/Jabatan
 - Level operator mendapatkan bonus Rp. 2.000.000,-
 - Level supervisor mendapatkan bonus Rp. 4.000.000,-
 - Level Manajer mendapatkan bonus Rp. 7.000.000,-
- Berdasarkan Lama Masa Kerja
 - Masa kerja 1 tahun s/d 5 tahun mendapatkan bonus Rp. 3.000.000,-
 - Masa kerja 6 tahun s/d 10 tahun mendapatkan bonus Rp. 5.000.000,-
- Berdasarkan Pencapaian Target
 - Target penjualan mencapai Rp. 500 juta/bulan bonus Rp. 10.000.000,-
 - Target penjualan mencapai Rp. 1000 juta/bulan bonus Rp. 25.000.000,-

Bentuk-bentuk Bonus

Selain berupa kriteria tersebut diatas banyak bentuk dan kriteria bonus yang lain, antara lain:

- Uang cash
- Umroh
- Naik haji
- Our dalam/luar negeri
- Tunjangan Hari Raya dibayar lebih dari ketentuan
- Gaji ke 13 atau ke 14
- Kredit atau pinjaman lunak
- Pemberian lainnya

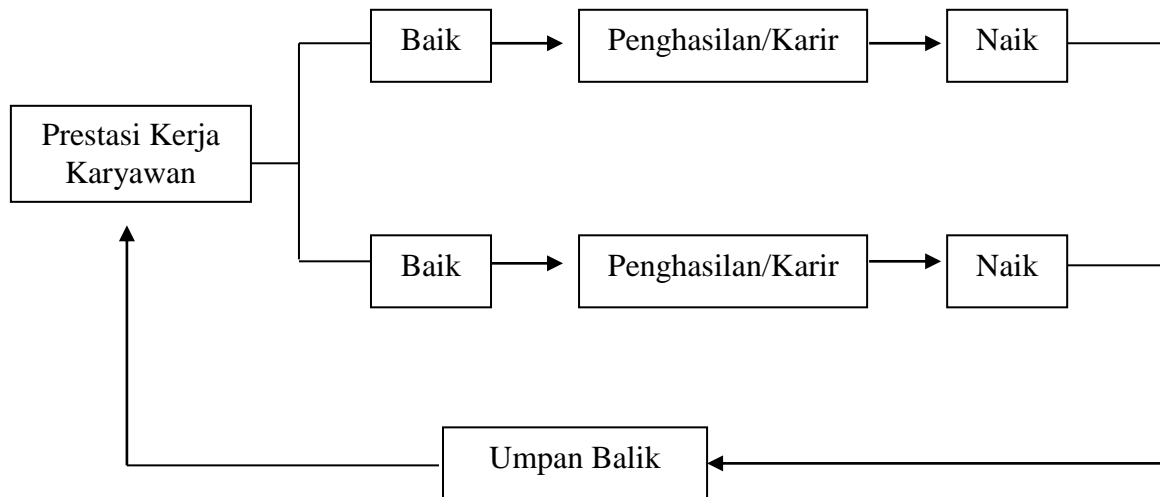
Bonus untuk karyawan yang bergerak dibidang pemasaran dan manufakturing berbeda. Beberapa hal bonus yang diberikan pada karyawan perusahaan yang bergerak dibidang pemasaran biasanya mengenal status karyawan dan komponen upah.

Merit Pay

Merit Pay berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian Merit Pay adalah pemberian imbalan (reward) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja seseorang yang telah dikaitkan dengan perusahaan.

Definisi Merit System adalah pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (Merit) yaitu segenap perilaku kerja karyawan dalam wujudnya baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung kepada naik atau turunnya penghasilan dan / atau karir posisi karyawan. Konsep merit system dapat ditunjukkan pada gambar berikut:

Konsep Merit System



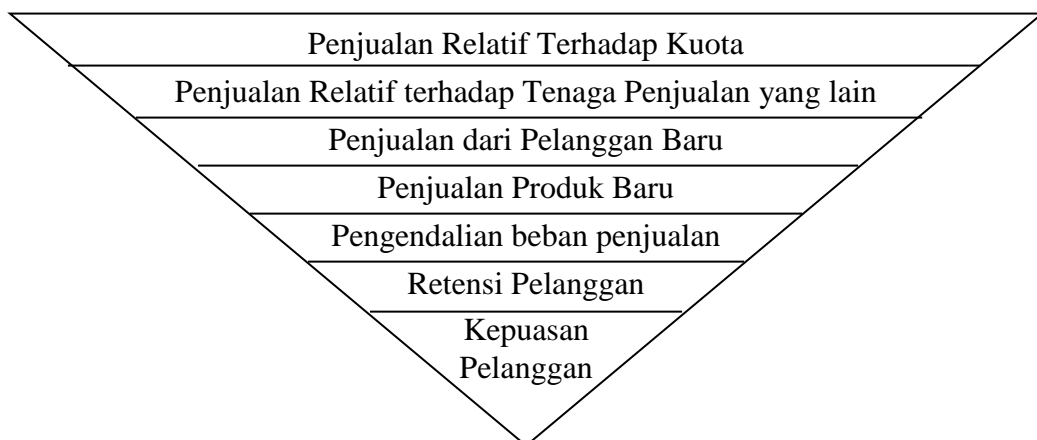
Kebijakan pokok Merit System adalah:

- Kebijakan penilaian prestasi kerja (performance appraisal)
- Penghasilan (Compensation)
- Karir (Career)
- Pelatihan (Training)

Kompensasi dan Insentif Penjualan

Kompensasi dan Insentif yang dibayarkan kepada karyawan yang terlibat dalam penjualan dan pemasaran adalah seluruhnya atau sebagian dikaitkan dengan kinerja individu. System insentif yang digunakan dalam pekerjaan penjualan disebut komisi (commission). Komisi dihitung berdasarkan persentase dari jumlah penjualan yang dihitung dalam unit barang yang dijual atau dalam satuan mata uang. Komisi digabungkan kedalam gaji yang diberikan kepada karyawan dalam beberapa cara diantaranya: cara langsung, gaji plus komisi dan dapat berupa bonus. Ada juga dengan sistem penarikan (draw) dimana tenaga penjual dapat imbalan kerja dimuka terhadap komisi masa depan.

Dasar urutan pemberian komisi penjualan dapat dengan cara sebagai berikut:



Insentif financial untuk tenaga penjualan (Sales Force) berbesarkan pengamatan Colletti & Cichelli (1991) terdiri atas empat macam jenis yaitu:

- Base salary (Gaji Pokok)
- Commissions (Komisi)
- Base Salary plus Commissions (Gaji Pokok dan Komisi)
- Base salary plus Bonus (Gaji Pokok dan Bonus)

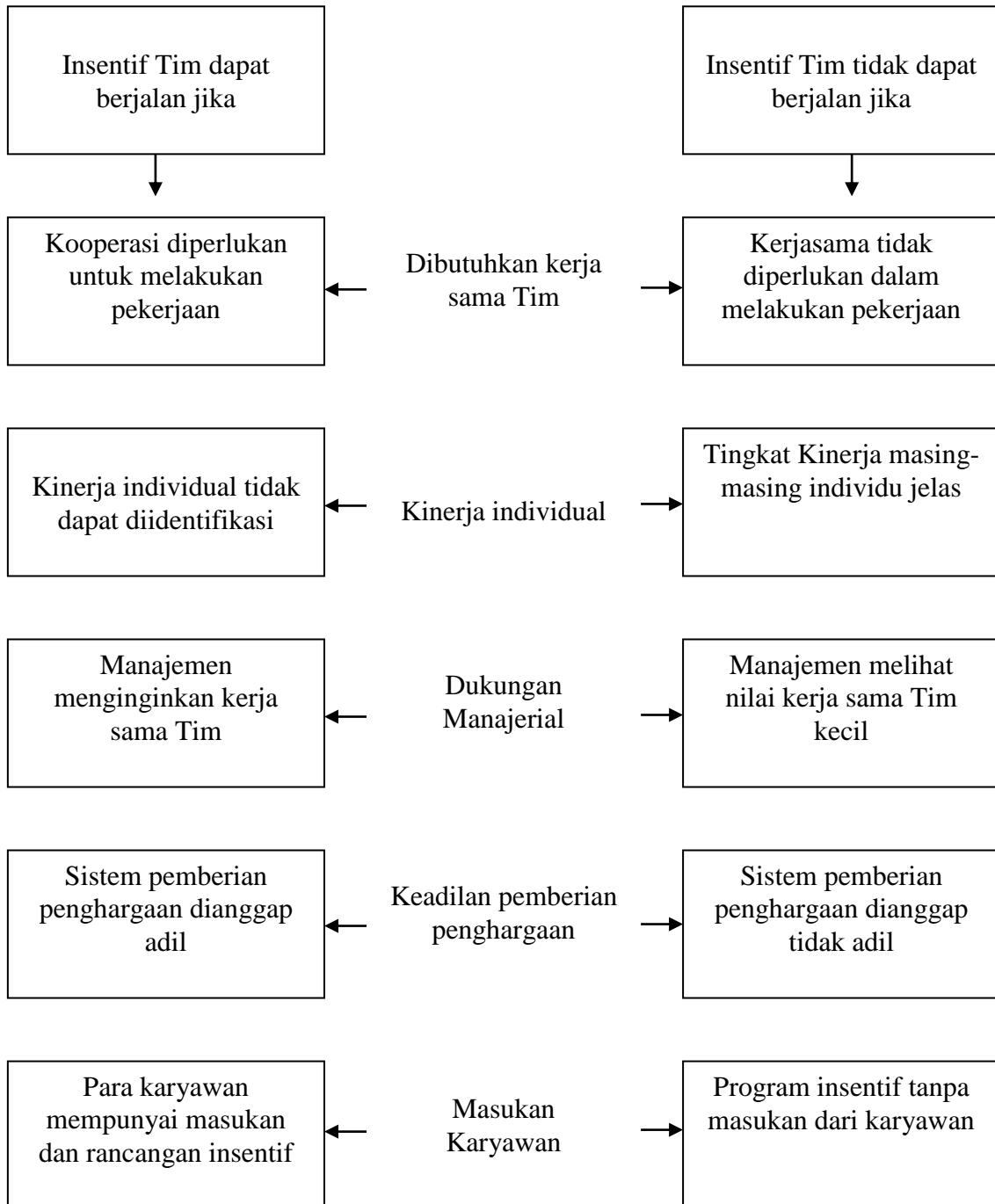
Insentif Non Finansial

Insentif nonfinansial sebagai pelengkap kompensasi. Walaupun hanya sebagai pelengkap insentif nonfinansial dapat meningkatkan kinerja penjualan dan menarik sales force untuk bekerja lebih dari biasanya. Jenis insentif ini misalnya:

- Gifts, travel voucher, (luxury consumer goods)
- Car schemes. Jika keuangan memungkinkan perusahaan bisa memberi insentif berupa mobil yang dapat digunakan untuk keperluan pribadi sekaligus mendukung tugas-tugas rutin.
- Premium club. Membuat semacam exclusive society dalam bentuk perkumpulan (club). Secara psikologis keterlibatan dalam klub, sekalipun hanya member, akan memberikan rasa kebanggaan tersendiri. Perusahaan mengcover semua biaya keanggotaan tersebut dengan harapan kinerja akan semakin meningkat.

Insentif Kinerja Tim / Kelompok

Sebuah kelompok tidak selalu merupakan tim. Baik kelompok maupun dapat menjadi basis untuk pemberian kompensasi insentif. Keberhasilan insentif berdasarkan tim, apabila kondisinya memang kondusif. Gambar berikut menjelaskan dimana kompensasi insentif berdasarkan tim berhasil atau tidak berhasil.



Pembagian Keuntungan (Gainsharing)

Pembagian Keuntungan (Gainsharing) berbeda dengan pembagian laba usaha (Profit sharing). Perbedaan dapat disimak pada gambar

Gainsharing (Pembagian Keuntungan)	Profitsharing (Pembagian Laba Usaha)
1. Pembagian hanya pada tingkat/unit	Pembagian pada seluruh perusahaan
2. Keuntungan dihitung dari produktivitas, penghematan biaya, mutu	Keuntungan dari laba yang berhasil dibukukan oleh perusahaan.
3. Pembagian Keuntungan dibagikan secara berkala dan sering	Pembagian secara tahunan dan dapat juga sebagai program tertanggung (dikaitkan dengan program pensiun)

Formula untuk membagi-bagi keuntungan (gainsharing) dapat dengan cara:

- Scanlon Plan
- Rucker Plan
- Improshare
- Wainsharing

- Scanlon Plan

Scanlon Plan adalah perpaduan antara saran, insentif kelompok, dan partisipasi karyawan. Sistem ini baik untuk diterapkan di perusahaan kecil dan perusahaan menengah. Scanlon Plan terfokus pada pemangkasan biaya tenaga kerja tanpa mengurangi pengeluaran, dan sistem ini berlandaskan kepada rasio biaya tenaga kerja terhadap produktivitas. Ketika biaya tenaga kerja menurun dibanding dengan produktivitas para karyawan berhak mendapat insentif.

Cara Pelaksanaan Scanlon Plan

- Pembuatan nama produksi, dan pembuatan ratio standar biaya tenaga kerja sebagai persentase pendapatan.

Rumus Standar Persentase pendapatan adalah:

Biaya Tenaga Kerja

Σ Penjualan atau nilai unit yang diproduksi

Tahun yang dipilih untuk pembuatan Standar Pendapatan dipilih tahun yang mempunyai keberhasilan normal (tidak sedang merosot atau tidak sedang sukses). Tahun yang dipilih juga jangan tahun yang telah lama berlalu.

- Dibentuk komite untuk menggalakan partisipasi pembuatan keputusan diseluruh organisasi. Komite bertanggung jawab atas pengevaluasian berbagai saran dari karyawan tentang peningkatan produktivitas.
- Distribusi penghematan biaya adalah:
 - 50% untuk karyawan
 - 25% untuk perusahaan
 - 25% ditahan sebagai cadangan pada bulan-bulan tertentu biaya melebihi dasar yang telah ditetapkan.

Sebuah contoh perhitungan Scanlon Plan (Simamora, 2004)

Biaya tenaga kerja standar 40 persen dan besar penjualan Rp. 100.000.000,- maka biaya tenaga kerja 40% x Rp. 100.000.000 = Rp. 40.000.000 (ditaksir). Biaya tenaga kerja sesungguhnya Rp. 36.000.000,-

jadi penghematan biaya (insentif) Rp. 10.000.000,- (Rp. 40.000.000 – Rp. 30.000.000)

- Rucker Plan
Alle Rucker menyusun program insentif (1970) dengan memasukkan formula bonusnya tidak hanya biaya tenaga kerja tetapi memperhitungkan faktor semua bahan baku, perlengkapan dan jasa yang digunakan.
- Improshare
Improshare disusun dengan membuat standar jam kerja untuk memproduksi barang yang diharapkan. Misal (Simamora, 2004) diperlukan waktu 4.000 jam tenaga kerja untuk menghasilkan 500 unit barang setiap bulan (8 jam per unit). Apabila dalam 1 minggu dipakai waktu 4000 jam untuk memproduksi 800 unit barang, maka dihemat 2.400 jam kerja (300 unit x 8 jam)
Perusahaan membagi keuntungan 2400 jam kerja dengan ratio 50% untuk perusahaan dan untuk karyawan 50% yaitu 1.200 jam kerja.
- Wainsharing
Metode Wainsharing memperluas sasarannya mencakup laba, mutu, nilai pelanggan, dan kinerja produktivitas. Setelah sasaran bisnis ditetapkan, apakah sasaran dapat mencakup perbaikan kinerja maupun tidak. Ketika program dapat sasaran bisnis/diatas sasaran bisnis, 50% hasil finansial itu dibagikan kepada karyawan. Mutu ditetapkan dalam hal biaya mutu yang jelek seperti biaya pengerjaan ulang, produk yang diritur, biaya garasi)

Insentif Kerja Organisasional

Sistem insentif organisasional memberi kompensasi kepada semua karyawan dalam suatu perusahaan berdasarkan seberapa baik perusahaan mempunyai kinerja dalam setahun. Tujuan perencanaan ini agar membuahkan hasil yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Konflik antara manajer pemasaran dengan manajer produksi mudah diatasi kalau manajemen menggunakan sistem insentif yang menekankan keuntungan dan produktifitas seluruh perusahaan. Sistem insentif perusahaan (organisasional) yang umum adalah sistem profitsharing (pembagian laba usaha) dan opsi saham.

Pembagian Laba Usaha (Profitsharing)

Pembagian laba usaha adalah sistem insentif dimana karyawan mendapat bagian laba perusahaan. Laba usaha maksudnya laba yang diperoleh berdasarkan apa yang diperoleh dalam pembukuan. Tujuan insentif ini untuk memotivasi karyawan supaya berkontribusi yang lebih baik. Jika laba usaha makin besar maka insentif yang dibagikan kepada karyawan makin besar.

Agar pembagian insentif ini dirasakan oleh semua karyawan maka:

- Manajemen harus bersedia untuk membuka informasi keuangan dan pembukuan kepada para karyawan. Seperti diketahui tingkat keuntungan tergantung dari sistem akuntansi yang digunakan agar manajemen tetap dipercaya dan tidak menimbulkan kecurigaan. Terutama pada saat-saat besarnya menurun berkurang dari tahun-tahun sebelumnya.
- Laba usaha dapat bervariasi dari tahun ketahun, mengakibatkan adanya laba ataupun kerugian di luar kendali karyawan.
- Pemberian insentif yang jauh dari usaha karyawan maka tujuan perusahaan untuk memotivasi karyawan bekerja lebih intensif tidak akan berhasil.

Program Tunjangan (Benefit)

Tunjangan adalah suatu bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Efek utama dari pemberian tunjangan adalah untuk menahan karyawan dalam perusahaan dalam jangka panjang. Tunjangan pelengkap (fringe benefit) dapat berfungsi untuk memotivasi kerja karyawan.

Tujuan Program Tunjangan. Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan tujuan:

- memotivasi kerja agar produktivitas meningkat
- meningkatkan moral (semangat) kerja
- memikat karyawan baru
- meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan maupun masyarakat
- meningkatkan rasa aman kepada karyawan
- mengurangi putaran karyawan

Analisis Kebutuhan Tunjangan

Analisis kebutuhan tunjangan meliputi pemerisaan secara komprehensif pada semua aspek dari tunjangan. Untuk memastikan bahwa bawaan tunjangan telah berjalan dengan baik maka analisis kebutuhan tunjangan harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- Berapa total kompensasi termasuk tunjangan harus diberikan
- Berapa tingkat pengeluaran yang pantas untuk masing-masing tunjangan kepada karyawan
- Mengapa masing-masing jenis tunjangan ditawarkan
- Karyawan yang mana harus ditawarkan tunjangan
- Apa yang diterima oleh perusahaan dengan memberi tunjangan kepada karyawan
- Apakah persyaratan hukum mengenai tunjangan yang ditawarkan
- Apakah tunjangan cukup kompetitif dari segi biaya, struktur dan nilai untuk karyawan dan tanggungan mereka.

Jenis-jenis Tunjangan (Benefit)

Jenis-jenis tunjangan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan adalah:

1. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

Jaminan kecelakaan kerja adalah kecelakaan yang terjadi berhubungan dengan hubungan kerja termasuk penyakit yang timbul karena hubungan kerja yang termasuk jaminan (asuransi) kecelakaan kerja adalah:

- a. Biaya Pengakutan
- b. Biaya pemeriksaan, pengobatan dan perawatan
- c. Biaya rehabilitasi
- d. Santunan yang berupa uang, yang meliputi:
 - Santunan sementara tidak mampu bekerja
 - Santunan cacat sebagian atau selama-lamanya
 - Santunan cacat total untuk selamanya baik fisik maupun mental
 - Santunan kematian

2. Santunan Kematian (JK)

Diberikan kepada keluarga atau ahli warisnya bagi pekerja yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja, yang berupa:

- Biaya pemakaman
- Santunan berupa uang

3. Jaminan Hari Tua (JHT)
Jaminan Hari Tua adalah bentuk jaminan akumulasi tabungan yang berasal dari iuran karyawan (tenaga kerja)
4. Pesangon
Uang pesangon adalah pemberian uang dari perusahaan kepada karyawan akibat adanya pemutusan hubungan kerja (PHK)
5. Uang Pensiun
Seorang karyawan dikatakan pensiun apabila berhenti bekerja karena sudah mencapai usia tertentu. Hak atas pensiun tidak menghilangkan hak atas jaminan hari tua (JHT)
6. Tunjangan Hari-hari Besar Keagamaan (misal THR)
7. Liburan yang biayanya ditanggung Perusahaan
8. Tunjangan Pendidikan Karyawan dan Keluarga
9. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)