

# **Manajemen Sumber Daya Manusia ( 131141312)**

## **Pertemuan Ke-10 Pembayaran Kinerja dan Insentif**



Disusun Oleh :  
Siti Syamsiar  
Vini Arumsari

**Jurusan Sosial Ekonomi/Agribisnis  
Fakultas Pertanian  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Yogyakarta  
2007**

# Manajemen Sumber Daya Manusia (131141312)

<b>Judul Materi</b>	:Pembayaran Kinerja dan Insentif
<b>Deskripsi Materi</b>	:Uang dan motivasi,Insentif bagi perorangan dan Program-program penghargaan,Rencana insentif Pembayaran variabel kelompok(tim),Insentif bagi Manajer dan eksekutif,mendesain dan menerapkan Program insentif yang efektif.
<b>Tujuan Instruksional Khusus</b>	:Mahasiswa diharapkan dapat : Menjelaskan pengaruh tentang uang dan motivasi Membuat rincian insentif perorangan dan program penghargaan. Menjelaskan rencana insentif pembayaran Kelompok (tim). Menjelaskan insentif bagi manajer dan eksekutif. Mendesain dan menerapkan program insentif yang Efektif.
<b>Referensi</b>	: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dessler, G.2007.Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan) Edisi Ke Sepuluh.PT Indeks.Jakarta.</li><li>• Rivai,Veithzal.2004 .Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik.PT RajaGrafindo Persada.Jakarta.</li></ul>

# Isi Materi

## UANG DAN MOTIVASI

Frederick Taylor mempopulerkan penggunaan insentif keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi suatu standar yang telah ditentukan sebelumnya- pada akhir tahun 1800-an. Pelaksanaannya disebut sebagai menerapkan program insentif karyawan.

### Kinerja dan Pembayaran

Memaksimalkan nilai pembagian pemegang saham dalam kondisi sangat kompetitif dan tidak teratur adalah suatu keharusan saat ini, dan hal ini menghasilkan peningkatan minat pada insentif keuangan /rencana pembayaran untuk kinerja.

Terdapat tiga set wawasan psikologis yang akan bermanfaat bagi para manajer dalam menstrukturkan rencana insentifnya. Konsep-konsep ini adalah perbedaan perorangan dan teori motivasi yang berkaitan dengan kebutuhan psikologis, serta harapan psikologis. **Perbedaan Perorangan**; orang berbeda dalam kepribadian, kemampuan, nilai-nilai dan kebutuhan, perbedaan ini mereka manifestasikan dalam bentuk reaksi dan hasrat yang berbeda. Psikolog menjelaskan hal ini dengan **hukum perbedaan individu**.

### 1. Insentif bagi perorangan dan program-program penghargaan

Rencana *piecework*, adalah rencana insentif tertua, dan yang paling luas digunakan. *Piecework* umumnya menyiratkan *piecework* langsung yaitu sebuah rencana insentif dimana seseorang dibayarkan jumlah tertentu atas setiap benda yang dibuat atau dijualnya, dengan perbandingan ketat antara hasil dan imbalan.

Pembayaran tunjangan sebagai insentif, berupa suatu kenaikan gaji yang diberikan kepada seorang karyawan berdasarkan pada kinerjanya sendiri.

Insentif bagi karyawan profesional. Karyawan profesional adalah mereka yang pekerjaannya melibatkan penerapan pengetahuan yang telah dipelajari untuk solusi bagi permasalahan pengusaha. Membuat keputusan pembayaran insentif bagi karyawan profesional bisa menantang. Salah satunya dengan membayar gaji yang bagus.

Penghargaan berdasarkan pengakuan, studi menunjukkan bahwa pengakuan berdampak positif pada kinerja, baik hanya pemberian penghargaan maupun dihubungkan dengan penghargaan finansial. Banyak pengusaha menggunakan program pengakuan berdasarkan kinerja, untuk memberikan penghargaan dan terakasih pada karyawan terpilih atas kontribusi mereka pada perusahaan.

### 2. Rencana insentif pembayaran variabel kelompok (tim)

Rencana insentif tim atau kelompok adalah sebuah rencana dimana sebuah standar produksi ditetapkan bagi sebuah kelompok kerja khusus, dan para anggotanya dibayarkan insentif jika kelompok melebihi standar produksi. Satu cara melakukan adalah dengan menetapkan standar kerja bagi setiap anggota tim dan kemudian menghitung keluaran setiap anggota. Dibayar berdasarkan 1) semua anggota menerima pembayaran yang diperoleh produsen tertinggi, 2) semua anggota menerima pembayaran yang diperoleh produsen terendah, 3) semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan

pembayaran rata-rata yang diperoleh kelompok tersebut. Kedua, dengan menetapkan sebuah standar produksi terencana berdasarkan pada output dari kelompok secara keseluruhan; semua anggota menerima pembayaran yang sama, berdasarkan pada taraf satuan bagi pekerjaan kelompok. Ketiga adalah menghubungkan penghargaan dengan sasaran yang didasarkan pada suatu standar keseluruhan dari kinerja kelompok, seperti total jam tenaga kerja per produk akhir. Perusahaan Jepang memberikan penghargaan kelompok untuk membuat para anggota kelompok berhutang budi satu sama lain, dan mendorong rasa kerjasama.

### **3. Insentif bagi para manajer dan eksekutif**

Para manajer memainkan sebuah peran sentral dalam mempengaruhi keuntungan per divisi dan perusahaan, dan karenanya perusahaan memikirkan bagaimana memberikan mereka penghargaan. Insentif jangka pendek; berupa bonus tahunan, bertujuan memotivasi kinerja jangka pendek dari para manajer dan eksekutif. Insentif jangka panjang; pengusaha menggunakan insentif jangka panjang untuk memasukkan perspektif ke dalam keputusan para eksekutif mereka. Insentif jangka panjang mendorong para eksekutif untuk tetap bersama perusahaan dengan membiarkan mereka mengakumulasikan modal (biasanya melalui opsi membeli saham perusahaan) yang hanya dapat diuangkan setelah sejumlah tahun tertentu.

### **4. Mendesain dan menerapkan program insentif yang efektif.**

Langkah-langkah dalam mengembangkan rencana insentif yang efektif :

1. Tanyalah: Apakah upaya jelas merupakan perangkat dalam memperoleh penghargaan? Secara umum , lebih masuk akal untuk menggunakan sebuah rencana insentif saat terdapat hubungan yang jelas antara upaya karyawan dengan kuantitas atau kualitas output. Pekerjaannya dibuatkan standar, alur kerjanya teratur kelambatan sedikit atau konsisten, dan kuantitas lebih penting dari kualitas, atau jika kualitas lebih penting karyawan dengan mudah dapat mengukur dan mengendalikannya.
2. Menghubungkan insentif dengan strategi anda.  
Tentukan bagaimana rencana insentif akan berkontribusi pada penerapan strategi dan sasaran perusahaan.
3. Pastikan agar upaya dan penghargaan itu berhubungan secara langsung.  
Rencana insentif harus memberikan penghargaan kepada karyawan dengan proporsi langsung untuk meningkatnya produktivitas atau kualitas.
4. Buatlah rencana itu dapat dipahami oleh karyawan.  
Karyawan harus mampu menghitung penghargaan mereka untuk berbagai tingkat usaha.
5. Menetapkan standar yang efektif.  
Membuat standar yang tinggi tetapi wajar, memungkinkan kesempatan berhasil 60 -70%.
6. Pandanglah standar itu sebagai sebuah kontrak dengan karyawan anda.  
Saat rencana itu dijalankan ,gunakan dengan hati-hati sebelum menurunkan ukuran insentifnya.
7. Dapatkan dukungan karyawan bagi rencana tersebut.  
Pembatasan oleh kelompok kerja dapat merendahkan rencana tersebut.
8. Gunakan sistim pengukuran yang baik .  
Dalam hal pembayaran tunjangan misalnya, proses yang digunakan ntuk menilai kinerja haruslah jelas dan adil jika ingin rencana tersebut berguna.

9. Menekankan keberhasilan jangka panjang maupun pendek.

Sebagai contoh membayar para pekerja perakitan hanya untuk kuantitas yang dihasilkan mungkin berpandangan sempit, perbaikan jangka panjang seperti yang diperoleh dari usulan perbaikan kerja sering kali sama pentingnya dalam meningkatkan nilai perusahaan.

10. Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen.

Dihat dari sudut pandang karyawan, rencana insentif tidak terdapat dalam isolasi.

Paling baik untuk melaksanakan program dalam kerangka kerja dari praktik yang berhubungan dengan SDM yang mempromosikan komitmen karyawan dengan membuat perusahaan menjadi sebuah tempat dimana karyawan ingin bekerja dan merasa seperti rekanan.

## **Rangkuman**

1. Uang dan motivasi, menurut Frederick Taylor merupakan insentif keuangan yang cukup efektif.

2. Orang yang berbeda akan bereaksi berbeda terhadap rencana insentif yang berbeda pula. Para psikolog menjelaskan ini dengan apa yang mereka namakan hukum perbedaan perorangan, fakta bahwa orang berbeda dalam hal kepribadian, kemampuan, dan kebutuhan.

3. *Piecework*, di mana seorang karyawan dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan, adalah jenis tertua dari rencana insentif. Rencana *piecework* langsung, para karyawan dibayar atas dasar jumlah unit yang dihasilkan.

4. Kebanyakan tenaga penjualan dibayar atas dasar suatu jenis gaji ditambah insentif. Karyawan manajemen seringkali dibayar sesuai dengan rumus bonus, misalnya penjualan yang meningkat. Opsi saham merupakan salah satu rencana insentif eksekutif yang paling populer.

5. Insentif bagi para manajer berupa insentif jangka pendek; bonus tahunan. Insentif jangka panjang; mendorong para eksekutif untuk tetap bersama perusahaan dengan membiarkan mereka mengakumulasi modal (biasanya melalui opsi membeli saham perusahaan).

## **PERTANYAAN DISKUSI**

1. Jelaskan sifat dan beberapa insentif manajemen penting.

2. Berikan contoh saat anda menyarankan penggunaan program insentif tim dan bukan insentif perorangan.

3. Jelaskan mengapa rencana insentif sering tidak efektif.

