

PEMAHAMAN PERILAKU SEBAGAI DASAR PENENTUAN REWARD YANG TEPAT AGAR KINERJA INDIVIDU- INDIVIDU DALAM PERUSAHAAN MENINGKAT

Nung Harjanto

Akademi Akuntansi YKPN Yogyakarta

email: nungharjanto@hotmail.com

ABSTRACT

Proper rewards usually are used to stimulate employees in the organization to give their best effort in order to support the organization goal. When rewards are given, their types and amounts should be considered and related to the different level of staffs and managements in the organization which also impacts to the differences in organization individuals' motivations. The management has to find how to determine proper rewards so by it the employee performance hopefully also can be increased. When the employee performance increases, the organization can achieve its goal effectively and efficiently.

To determine proper reward, the management has to understand employee's behaviors because they usually reflect their satisfaction of the result of their efforts and their current condition. It also should be understood that employees' behaviors usually also reflect employees effort to try to achieve their better life.

Keyword.....

LATAR BELAKANG

Ketika perusahaan masih dalam skala kecil dengan mudah dapat diidentifikasi perilaku tiap individu dalam perusahaan tersebut. Dengan peningkatan skala perusahaan, berarti akan terjadi juga peningkatan individu yang terlibat dalam perusahaan. Setiap individu-individu dalam perusahaan pasti mempunyai kepentingan yang berbeda-beda. Yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah bagaimana mengatur agar kepentingan berbeda-beda tetapi tetap mendukung tujuan perusahaan. Agar memperoleh dukungan dalam mencapai tujuan, perusahaan harus memberikan stimulus terhadap mereka yang terlibat dalam perusahaan sehingga melakukan *effort* yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Jika *effort* telah dilakukan dan selanjutnya tujuan perusahaan tercapai, perusahaan harus memberikan *reward* yang sesuai dengan *effort* tersebut. Harapannya *effort* tersebut dilakukan dengan terus menerus dan semakin disempurnakan.

Permasalahan timbul dengan adanya berbagai tingkatan manajerial dalam perusahaan, hal ini berarti pula terdapatnya perbedaan tujuan yang mengindikasikan adanya perbedaan motivasi. Dalam hal ini,

perusahaan harus dapat mengidentifikasi motivasi-motivasi tersebut. Dengan demikian *reward* dapat diberikan dengan tepat dan selanjutnya dapat dipakai sebagai stimulus agar individu-individu dalam perusahaan melakukan *effort* yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Disamping permasalahan tersebut, perlu diperhatikan pula bahwa pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil kerjasama sebuah tim. Oleh karena itu, *reward* yang diberikan hendaknya jangan menimbulkan konflik antar individu dalam tim atau grup tetapi justru memiliki efek sinergi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada pembahasan selanjutnya akan diuraikan tentang bagaimana menentukan *reward* yang tepat agar kinerja individu-individu dalam perusahaan meningkat. Dengan meningkatnya kinerja maka tujuan perusahaan akan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

KARATERISTIK REWARD SEBAGAI MOTIVATOR

Dalam melakukan pekerjaan seringkali terjadi perbedaan *performance* masing-masing individu. Hal ini berarti terdapat variabel penting yang mempengaruhinya, seperti *ability*, *effort*, dan *experience* selain faktor yang ada pada individu itu sendiri misalnya pendidikan, umur, dan latar belakang keluarga. Perbedaan perilaku dipengaruhi oleh perbedaan kebutuhan dan tujuan, yang akan berakibat pada perbedaan hasil.

Kebutuhan timbul dengan adanya kekurangan sehingga muncul perilaku sebagai implikasi keinginan untuk menurunkan atau mengurangi kekurangan. Selanjutnya hal tersebut dipakai sebagai motivasi untuk mencapai tujuan yang disebut dengan *out-come*. Jika dilakukan dengan terus menerus *out-come* dapat diperbandingkan atau dinilai terhadap *performance*. Sehingga sistem penilaian *performance* dapat menyediakan informasi tentang *job performance* (Cascio, 1991).

Sistem *reward* yang diterapkan dan apapun bentuknya, seharusnya mencerminkan *performance* yang telah dicapai sehingga menjadi stimulus bagi setiap individu. Harapannya individu berkeinginan untuk menyempurnakan serta meningkatkan kontribusinya terhadap perusahaan. Dalam hal ini, *reward* akan menjembatani *gap* yang terjadi antara karyawan dan perusahaan sehubungan dengan perbedaan tujuan, pengharapan, dan aspirasi (Cascio, 1992). Di sisi lain seseorang yang dapat menghasilkan *reward* melebihi yang lain memandang dirinya memiliki sesuatu yang bernilai sehingga *reward* memiliki pengaruh terhadap perilaku yang mendorong dilakukan atau tidak dilakukannya sesuatu hal (Robbins, 1991).

Perbedaan tujuan, pengharapan, dan aspirasi menimbulkan perbedaan motivasi yang tentu saja sulit didefinisikan dan dianalisa. Akan tetapi perbedaan tersebut dapat ditelusur dengan konsentrasi pada (Gibson, et. al, 1994):

- (1) faktor-faktor yang mendorong secara langsung aktivitas setiap individu
- (2) intensitas perilaku yang mengindikasikan terdapat motivasi yang rendah atau tinggi
- (3) mengidentifikasi arah perilaku

Motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan *performance* dengan dukungan faktor-faktor lain seperti *effort*, *ability*, dan *experience*. Pengembangan sistem *reward* yang tepat berarti pula terdapat sistem evaluasi *performance* yang tepat. Karenanya sistem *reward* harus didasarkan pada *performance*.

Berdasarkan survey, 80% pekerja Amerika percaya tidak ada hubungan antara *performance* dengan *reward*. Sementara itu 93% pekerja Jepang percaya bahwa *reward* tersebut hasil dari *performance*.

Teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu:

1. Teori *Content* yang berfokus pada faktor-faktor dalam individu yang mendorong, mengatur, menyokong dan menghentikan perilaku, antara lain; hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Aldefefer, dan teori dua faktor Herzberg.
2. Teori *Process* yang menganalisa bagaimana perilaku tersebut dapat didorong, diatur, disokong, dan dihentikan, antara lain: teori *Reinforcement*, teori *Expectancy*, teori *Goal Setting*, dan teori *Equity*.

Atas dasar motivasi tersebut terdapat dua macam *reward* yang dapat diterapkan:

1. *Extrinsic reward* yaitu *reward* yang dilakukan terhadap pekerja misalnya *salary*, *wages*, *promotion*, serta status dan pengakuan.
2. *Intrinsic reward* yaitu *bentuk reward* sebagai bagian dari pekerjaan itu sendiri misalnya tanggungjawab, tantangan, dan otonomi.

Baik *extrinsic* maupun *intrinsic reward* keduanya memiliki pengaruh atau dapat digunakan sebagai motivator terhadap *job performance*, dengan catatan terdapat keadaan yang jelas bahwa *reward* benar-benar sebagai motivator. Dengan demikian, *reward* dapat dinilai oleh individu yang menerima dan berhubungan dengan tingkatan tertentu dari *job performance*.

PEMAHAMAN TERHADAP PERILAKU

Analisa terhadap perilaku individu perlu mempertimbangkan variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku yang berbeda-beda dari masing-masing individu. Pada kondisi dan situasi yang sama, dapat dipastikan tiap individu akan melakukan respon yang berbeda. Sebagai contoh, apabila perusahaan memberikan *reward* berdasarkan ketepatan masuk kerja, maka masing-masing individu akan melakukan hal yang berbeda untuk menghindari keterlambatan. Dengan harapan *reward* yang diterima semakin besar, mereka akan melakukan hal-hal seperti berangkat lebih awal, bekerja sama dengan rekan yang datang lebih awal dan memasukkan kartu hadir ke dalam mesin presensi terlebih dulu, dan sebagainya.

Meskipun peneliti berpura-pura menjadi obyek untuk memprediksi perilaku atau respon dapat dipastikan respon yang disimpulkan tidak 100% benar atau akurat. Pemahaman terhadap perilaku individu akan membantu menjelaskan mengapa individu melakukan hal tersebut dan memprediksi apa yang akan dilakukan oleh individu.

Jika kita dapat mengidentifikasi perilaku maka kita dapat pula memodifikasi perilaku tersebut. Sehingga individu akan bertindak/berperilaku seperti yang kita inginkan. Selanjutnya dalam skala yang lebih luas manajemen atau perusahaan dapat melakukan modifikasi perilaku atas dasar identifikasi perilaku.

Proses modifikasi tentu saja melibatkan pemberian stimulus yang tepat, baik waktu pemberian, jumlah yang diberikan, obyek yang menerima, dan ukuran atau *rate* stimulus dengan terlebih dahulu mengidentifikasi perilaku dengan tepat. Bahkan perbedaan tujuan individu dengan perusahaan yang merupakan gap dalam pencapaian tujuan dapat diminimalkan dan mungkin dihilangkan dengan identifikasi perilaku secara tepat. Dengan demikian *framework* tentang tujuan atau kebutuhan individual sesuai dengan *pattern* yang ditetapkan perusahaan.

Pemahaman perilaku memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap organisasi. Suatu organisasi atau perusahaan akan efektif dan efisien jika dapat mempengaruhi secara langsung perilaku individu yang terlibat di dalamnya (mungkin juga di luar organisasi).

Pemahaman perilaku dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

1. Pendekatan motivasional

Merupakan pemahaman terhadap alasan-alasan tertentu yang menyebabkan atau mendasari dilakukannya hal-hal tertentu sebagai implikasi terdapatnya kebutuhan yang belum terpenuhi dalam diri individu tersebut. Meskipun individu memiliki kebutuhan tentu saja kebutuhan tertentu menjadi prioritas pencapaian.

2. Komunikasi antar individu dalam organisasi atau perusahaan

Di dalam komunikasi terdapat pesan yang akan disampaikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap individu di dalamnya saling berhubungan seperti mata rantai atau tim. Jadi organisasi atau perusahaan tidak dapat berfungsi tanpa komunikasi disamping perlu meningkatkan *attitude* atau *performance* agar komunikasi menjadi efektif (Bovee and Thill, 1995).

3. Pemahaman terhadap *culture* tiap individu

Pemahaman terhadap *culture* tiap individu akan membantu dalam pemahaman terhadap perilaku. Karakteristik tiap individu disebabkan karena terdapat perbedaan pandangan dalam individu, yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat individu tersebut berada. Misalnya pekerja Jepang didoktrin sebagai pekerja tim sedangkan pekerja Amerika sebagai pekerja yang individualistik. Hal ini akan membedakan tujuan dan kebutuhan yang ingin dicapai.

4. Pemahaman terhadap bagaimana individu belajar (*learn*)

Sering disebut *learning* yaitu perubahan yang relatif permanen dalam perilaku yang terjadi akibat dari pengalaman yang didapat. Perilaku dalam organisasi didominasi oleh perilaku hasil pembelajaran, sehingga *attitude*, *goal*, *perception*, *reaction* dapat diidentifikasi proses terjadinya. Selanjutnya motivasi yang mendasari dapat pula diidentifikasi (Gibson, et. al, 1994). Pemahaman terhadap kepuasan kerja yang ingin dicapai sebagai implikasi dari kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai, jika kebutuhan terpenuhi berarti tujuan tercapai maka kepuasan kerja terpenuhi. Tetapi perlu diperhatikan bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh pandangan tiap individu terhadap kepuasan tersebut. Kepuasan setiap saat akan berubah akibat perubahan kebutuhan dan tujuan, sehingga pemahaman tentang kepuasan kerja yang tepat akan memahami perilaku dengan tepat pula.

MENENTUKAN MOTIVATOR YANG EFEKTIF

Pemberian *reward* diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan atau pencapaian tujuan perusahaan. Di sisi lain pemberian *extrinsic reward* justru menciptakan bumerang bagi perusahaan, yaitu peningkatan biaya tenaga kerja sehingga perusahaan perlu meningkatkan *revenue* untuk menutup peningkatan biaya tersebut. Peningkatan *revenue* dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya menaikkan harga jual produk yang berakibat pada sulitnya perusahaan menghadapi persaingan, atau dengan peningkatan produktifitas yang menghasilkan efektifitas dan efisiensi. Peningkatan produktifitas memerlukan pemahaman tentang perilaku untuk menentukan motivator yang tepat agar *performance* menjadi semakin baik sehingga produktifitas meningkat.

Pertanyaan selanjutnya, apakah *reward* merupakan motivator yang tepat, kapan diberikan *intrinsic* atau *extrinsic reward*, dapatkah kita mengukur tambahan *reward* yang diberikan? Berdasarkan survey yang dilakukan oleh *National Opinion Research Center* disimpulkan bahwa 90% lebih responden menilai tantangan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kepandaian sangat penting dibandingkan dengan uang sebagai motivator karena

uang dapat memotivasi beberapa individu dalam beberapa situasi tertentu sehingga uang menjadi tidak penting pada individu yang memiliki *high achievers* (Robbins, 1997).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Edwin Locke dari Universitas Maryland menyatakan uang dapat dipakai sebagai motivator tetapi bukan satu-satunya. Lebih jauh Locke menyatakan bahwa ada empat metode untuk memotivasi *performance* individu yaitu: uang meningkatkan motivasi (30%), *Goal-setting* (60%), partisipasi (kurang dari 1%), *Job redesign* (17%).

Uang dapat pula digunakan sebagai motivator karena uang memiliki nilai sebagai medium dalam pertukaran. Meskipun individu bekerja tidak hanya bertujuan mendapatkan uang tetapi mereka memiliki kebutuhan *physiological* dan *safety*. Bagaimana dengan konsekuensi yang dihadapi perusahaan dengan adanya *extrinsic reward*?

Dalam hal ini, perusahaan dapat melakukan *informal reward* yang ternyata lebih bernilai, karena merupakan bentuk pengakuan secara spontan dalam bentuk *non monetary* terhadap kinerja individu. *Informal reward* dapat diberikan jika individu menginginkan *high performance* tradisional *reward* seperti kompensasi dan promosi (meskipun penting) tetapi kurang efektif untuk memotivasi (Nelson, 1997).

Pendapat Nelson tersebut didukung oleh Kohn yang menyatakan bahwa *reward* hanyalah *temporary compliance*. Jika *reward* diberikan maka perubahan perilaku hanyalah bersifat sementara saja. Pada masa mendatang individu tersebut akan kembali melakukan perilaku sebelum diberikan *reward*. Kesimpulannya, meskipun uang dapat membeli sesuatu yang dibutuhkan oleh individu, tetapi ternyata perusahaan tidak dapat memakainya sebagai alat untuk membeli *performance*. Terutama, agar individu bekerja dengan baik untuk jangka panjang (Kohn, 1997).

Berbagai pendapat tentang motivator yang efektif dapat dipakai sebagai acuan perusahaan untuk menetapkan sistem motivasi yang tepat sesuai dengan kondisi atau karakteristik perusahaan. Seluruh pendapat tidak seratus persen benar atau seratus persen salah karena bersifat saling melengkapi. Kesulitan menetapkan motivator yang tepat sama sulitnya dengan memprediksi perilaku individu meskipun kita berpura-pura melakukan seperti yang orang lain lakukan.

SIMPULAN

Agar perusahaan mampu bersaing maka perusahaan harus melakukan peningkatan produktifitas melalui peningkatan *performance* individu yang terlibat dalam perusahaan. Tidak dapat dipungkiri individu tersebut merupakan *assets* utama perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mendorong individu dalam meningkatkan *performance*, perusahaan harus memberikan stimulus melalui *reward*, baik *intrinsic* atau *extrinsic*. Pemberian *reward* harus tepat karena menyangkut kebutuhan dan tujuan individu berperilaku. *Reward* jika tidak diperhitungkan dengan cermat akan menyebabkan kekecewaan dan penurunan motivasi individu-individu dalam perusahaan yang pada akhirnya juga akan membawa dampak pada kemampuan bersaing perusahaan karena terjadinya peningkatan biaya tenaga kerja.

Untuk bisa menentukan dengan tepat jenis, jumlah, dan kapan *reward* diberikan, pemahaman terhadap perilaku yang hal itu mencerminkan usaha-usaha individu-individu dalam rangka mencoba untuk mencapai kehidupan yang lebih baik. Dengan *reward* yang tepat, justru diharapkan manajemen dapat mengubah perilaku individu-individu dalam perusahaan agar mereka berperilaku tepat dan sesuai dengan pengharapan manajemen dalam pencapaian *goal congruence* perusahaan.

REFERENSI

- Bovee, Courtland L. and John V. Thill (1995). *Business Communication Today*. Fourth Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources*. Third Edition. McGraw-Hill, Inc.
- _____. *Costing Human Resources*. Third Edition. McGraw-Hill, Inc.
- Gibson, James L. et al (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eighth Edition, Irwin.
- Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Prentice-Hall Inc.
- Young, S. Mark (1997). *Reading in Management Accounting*. A. Kohn, B. Nelson. Second Edition. Prentice-Hall Inc.