

**DESAIN KOMPENSASI STRATEGIS UNTUK KEBERLANJUTAN
ORGANISASI**

Oleh

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

An effective compensation system for long-term goals must align with organizational strategy through a causal chain linking strategic outcomes to desired behaviors, performance metrics, and compensation design. Long-term incentives such as stock options and performance-based equity units align managers' interests with those of shareholders. Expectancy theory emphasizes the relationship between effort, performance, and rewards in employee motivation. Non-financial compensation addresses the needs for autonomy, competence, and relatedness. A balanced scorecard expanded to include environmental and social metrics is necessary for sustainable performance measurement. Implementation faces challenges related to resistance, complexity, fairness, and cost. Cultural and regulatory contexts require a "global-local" approach. The board of directors plays a role in overseeing executive compensation systems to prevent conflicts of interest.

Keywords: compensation system, long-term goals, sustainability, incentives, balanced scorecard.

PENDAHULUAN

Sistem kompensasi yang efektif merupakan salah satu instrumen strategis paling kuat yang dimiliki organisasi untuk mempengaruhi perilaku karyawan dalam jangka panjang (Drucker, 2006). Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat transaksi untuk membeli waktu dan tenaga kerja, tetapi juga sebagai mekanisme komunikasi tentang nilai nilai, prioritas, dan arah strategis organisasi. Dalam lingkup pencapaian sasaran jangka panjang yang berkelanjutan, sistem kompensasi harus dirancang untuk mendorong perilaku yang menciptakan nilai berkelanjutan, bukan sekadar memaksimalkan keuntungan jangka pendek (Rusman et al., 2007). Gerhart dan Milkovich (1990) menjelaskan bahwa komponen kompensasi variabel seperti bonus dan insentif jangka panjang memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap perilaku strategis dibandingkan gaji pokok yang bersifat tetap. Namun desain sistem kompensasi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang hubungan antara berbagai bentuk kompensasi dan hasil yang ingin dicapai. Organisasi yang gagal menyelaraskan sistem kompensasi dengan sasaran jangka panjang akan menghadapi kesulitan untuk mempertahankan kinerja berkelanjutan (Fitriyani et al., 2011).

Sasaran jangka panjang dan berkelanjutan berbeda secara fundamental dari target keuangan jangka pendek yang mudah diukur namun sering mendorong perilaku yang merugikan. Sasaran berkelanjutan mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan yang saling terkait dan memerlukan keseimbangan antar ketiganya. Kompensasi yang hanya didasarkan pada laba tahunan akan mendorong manajer untuk memotong investasi jangka panjang seperti penelitian dan pengembangan atau pelatihan karyawan (Darmawan 2007). Sebaliknya kompensasi yang dirancang dengan baik dapat mendorong manajer untuk mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari keputusan mereka. Lawler (1990) berargumen bahwa sistem kompensasi harus mencerminkan strategi organisasi dan mendukung implementasinya melalui penguatan perilaku yang diinginkan. Dalam lingkup keberlanjutan, ini berarti bahwa kriteria lingkungan dan sosial harus dimasukkan ke dalam formula bonus dan penghargaan jangka panjang. Perusahaan yang telah mengintegrasikan metrik keberlanjutan ke dalam sistem kompensasi eksekutif melaporkan peningkatan kinerja lingkungan dan sosial tanpa mengorbankan hasil keuangan.

Desain sistem kompensasi yang mendukung sasaran jangka panjang harus mempertimbangkan keseimbangan antara kompensasi tetap dan variabel, serta antara insentif jangka pendek dan jangka panjang. Gaji pokok memberikan stabilitas dan keamanan finansial yang memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan tanpa tekanan yang berlebihan. Bonus tahunan mendorong pencapaian target jangka pendek namun dapat mengabaikan investasi yang diperlukan untuk keberlanjutan jangka panjang. Opsi saham dan program kepemilikan saham karyawan menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham dalam jangka panjang, namun dapat mendorong pengambilan risiko yang berlebihan. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa portofolio kompensasi yang optimal menggabungkan berbagai bentuk kompensasi dengan horizon waktu yang berbeda. Proporsi kompensasi variabel harus meningkat seiring dengan level hierarki karena kontribusi eksekutif terhadap strategi jangka panjang lebih signifikan. Namun semua karyawan di semua level harus memiliki beberapa bentuk insentif jangka panjang untuk membangun budaya kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberlanjutan organisasi (Hutomo & Darmawa, 2011).

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk merancang sistem kompensasi untuk sasaran jangka panjang adalah kesulitan mengukur kontribusi individu terhadap hasil yang baru terlihat setelah bertahun-tahun. Kinerja keberlanjutan seperti pengurangan emisi karbon atau peningkatan reputasi merek sering merupakan hasil dari upaya kolektif banyak orang, bukan individu tertentu. Atribusi kausal menjadi sulit karena berbagai faktor eksternal juga mempengaruhi hasil keberlanjutan. Gerhart dan Milkovich (1990) mengidentifikasi bahwa masalah pengukuran merupakan tantangan terbesar dalam implementasi kompensasi berbasis kinerja. Ketika kontribusi individu tidak dapat diukur secara akurat, kompensasi berbasis hasil dapat menjadi tidak adil dan kontraproduktif. Selain itu, horizon waktu yang panjang

antara tindakan dan hasil menyebabkan jeda umpan balik yang mengurangi efek motivasional dari insentif. Karyawan mungkin kehilangan motivasi jika mereka harus menunggu bertahun-tahun untuk melihat apakah upaya mereka membuahkan hasil (Darmawan, 2008b). Organisasi perlu mengembangkan metrik antara atau *leading indicators* yang berkorelasi dengan hasil jangka panjang namun dapat diukur dalam jangka waktu yang lebih pendek. Penyusunan indikator antara ini harus dikelola secara cermat agar berfungsi sebagai instrumen pengukuran kinerja organisasi melalui *key performance indicators* yang efektif (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Misalnya daripada mengukur pengurangan emisi absolut, perusahaan dapat mengukur jumlah proyek efisiensi energi yang diinisiasi atau tingkat partisipasi karyawan dalam program keberlanjutan.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan potensi konflik antara insentif jangka pendek dan jangka panjang dalam sistem kompensasi yang ada. Banyak organisasi masih mendominasi kompensasi variabel dengan bonus tahunan yang besar, sementara komponen jangka panjang seperti opsi saham memiliki bobot yang relatif kecil. Akibatnya, manajer tetap memiliki insentif kuat untuk memaksimalkan laba jangka pendek meskipun secara lisan mereka mendukung keberlanjutan. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa konflik insentif ini merupakan bentuk masalah keagenan di mana kepentingan agen tidak selaras dengan kepentingan prinsipal jangka panjang. Mengatasi konflik ini memerlukan perubahan radikal dalam bauran kompensasi, yaitu mengurangi porsi bonus tahunan dan meningkatkan porsi insentif jangka panjang. Penetapan porsi keuangan dan bonus ini pada dasarnya membutuhkan keselarasan yang matang melalui proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan, Mardikaningsih, & Putra, 2013). Namun perubahan ini menghadapi resistensi dari manajer yang terbiasa dengan kepastian bonus tahunan yang tinggi. Selain itu, insentif jangka panjang seperti opsi saham juga memiliki kelemahan karena nilai opsi dipengaruhi oleh faktor pasar di luar kendali manajer. Pada saat pasar sedang *bullish*, manajer dapat menerima keuntungan besar dari opsi saham meskipun kinerja perusahaan sebenarnya buruk. Sebaliknya pada saat pasar sedang *bearish*, manajer berkinerja baik mungkin tidak menerima imbalan yang layak. Desain instrumen insentif jangka panjang yang lebih canggih seperti *performance share* atau *restricted stock unit* yang *vesting* berdasarkan pencapaian target kinerja spesifik dapat mengatasi kelemahan ini. Namun instrumen ini lebih kompleks untuk diadministrasikan dan lebih sulit dijelaskan kepada karyawan.

Tanpa sistem kompensasi yang mendukung sasaran jangka panjang dan berkelanjutan, organisasi akan terus terjebak dalam siklus manajemen jangka pendek yang merusak nilai perusahaan dalam jangka panjang (Darmawan, 2008a). Tekanan untuk memenuhi ekspektasi laba kuartalan akan mendorong pemotongan biaya yang justru mengurangi kapasitas organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Investasi dalam penelitian dan pengembangan,

pelatihan karyawan, dan keberlanjutan lingkungan akan menjadi korban pertama ketika tekanan jangka pendek meningkat. Akibatnya, organisasi kehilangan daya saing secara bertahap dan pada akhirnya akan tersingkir oleh pesaing yang lebih visioner. Lawler (1990) memperingatkan bahwa sistem kompensasi yang tidak selaras dengan strategi akan menghasilkan perilaku yang tidak selaras dengan strategi, terlepas dari seberapa baik strategi tersebut dirumuskan. Karyawan akan melakukan apa yang diukur dan dihargai, bukan apa yang dikatakan dalam pernyataan misi atau visi. Jika metrik keberlanjutan tidak dimasukkan ke dalam perhitungan bonus, maka keberlanjutan akan selalu menjadi prioritas kedua setelah target keuangan jangka pendek. Mengubah sistem kompensasi bukanlah tugas yang mudah karena menyangkut redistribusi pendapatan dan perubahan kontrak psikologis dengan karyawan. Namun tanpa perubahan ini, komitmen organisasi terhadap keberlanjutan akan tetap menjadi retorika tanpa realitas. Investor dan pemangku kepentingan lainnya semakin cerdas untuk mendeteksi ketidakkonsistenan antara kata kata dan tindakan perusahaan. Skandal greenwashing yang terungkap sering bermula dari sistem insentif yang tidak mendukung klaim keberlanjutan perusahaan.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis prinsip prinsip desain sistem kompensasi yang mendukung sasaran jangka panjang dan berkelanjutan serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kompensasi dan strategi organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem kompensasi yang menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai studi kepustakaan kualitatif dengan pendekatan analisis konseptual untuk menelaah hubungan antara sistem kompensasi dan pencapaian sasaran jangka panjang organisasi. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis tentang desain kompensasi dari literatur manajemen strategis dan perilaku organisasi. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun argumen teoretis yang kokoh dengan memanfaatkan karya karya fundamental para ahli. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kompensasi dan manajemen strategis.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004) dengan penekanan pada identifikasi pola konseptual lintas sumber. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek aspek kunci dari sistem kompensasi. Kategori pertama

mengelompokkan literatur tentang prinsip prinsip desain kompensasi termasuk teori keagenan dan teori harapan. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang komponen kompensasi seperti gaji pokok, bonus, opsi saham, dan program kepemilikan saham karyawan. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang pengukuran kinerja jangka panjang dan metrik keberlanjutan. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang implementasi sistem kompensasi termasuk tantangan dan praktik terbaik. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola hubungan antar kategori yang muncul secara konsisten. Pola pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual yang koheren tentang desain sistem kompensasi untuk sasaran jangka panjang. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan. Validitas internal dijaga melalui konsistensi logis dan koherensi antar proposisi yang diajukan dalam kerangka konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompensasi yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai sistem penghargaan yang dirancang untuk memberikan imbalan yang adil, layak, dan memotivasi karyawan sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Pemberian imbalan yang memotivasi ini pada dasarnya berkaitan erat dengan pengelolaan aspek psikologis individu yang diatur dalam prinsip-prinsip perilaku organisasi (Darmawan, 2013). Kompensasi tidak hanya berbentuk gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, bonus, fasilitas, serta penghargaan non-finansial yang mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Indikator kompensasi yang efektif tercermin dari beberapa aspek penting. Pertama, adanya keadilan internal, yaitu kesesuaian antara kompensasi yang diterima karyawan dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi mereka dibandingkan dengan rekan kerja lain di organisasi. Kedua, daya saing eksternal, yakni kompensasi yang sejalan dengan standar industri atau pasar tenaga kerja sehingga perusahaan mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Ketiga, keterkaitan dengan kinerja, di mana sistem kompensasi memberikan penghargaan atas pencapaian individu maupun tim, sehingga mendorong produktivitas dan motivasi kerja. Keempat, konsistensi dan transparansi, artinya kebijakan kompensasi disusun secara jelas, mudah dipahami, dan diterapkan secara konsisten agar menumbuhkan rasa percaya karyawan terhadap organisasi. Kelima, fleksibilitas, yaitu kemampuan perusahaan menyesuaikan bentuk kompensasi dengan kebutuhan karyawan,

misalnya melalui program kesejahteraan, tunjangan kesehatan, atau opsi kerja fleksibel. Dengan indikator-indikator tersebut, kompensasi yang efektif bukan hanya menjadi alat finansial, tetapi juga strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Prinsip dasar desain sistem kompensasi yang efektif untuk sasaran jangka panjang dimulai dengan keselarasan atau alignment antara strategi organisasi dan perilaku yang diberi imbalan. Lawler (1990) menjelaskan bahwa sistem kompensasi harus dirancang dari atas ke bawah dimulai dengan identifikasi hasil strategis apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang. Dari hasil strategis ini kemudian diturunkan perilaku apa yang perlu ditunjukkan oleh karyawan untuk menghasilkan hasil tersebut. Dari perilaku yang diinginkan kemudian ditentukan metrik apa yang akan digunakan untuk mengukur perilaku tersebut. Akhirnya sistem kompensasi dirancang untuk memberi imbalan berdasarkan pencapaian metrik tersebut. Rantai kausalitas ini menekankan bahwa desain kompensasi bukanlah aktivitas teknis yang berdiri sendiri tetapi merupakan bagian integral dari perencanaan strategis. Milkovich et al. (2011) menambahkan bahwa keselarasan harus terjadi pada dua level yaitu keselarasan vertikal antara kompensasi dan strategi, serta keselarasan horizontal antar berbagai komponen kompensasi. Komponen kompensasi yang tidak selaras satu sama lain akan mengirimkan sinyal yang membingungkan kepada karyawan tentang apa yang benar benar penting. Sebagai contoh, jika bonus tahunan didasarkan pada laba jangka pendek sementara opsi saham didasarkan pada pertumbuhan nilai perusahaan jangka panjang, karyawan akan menerima pesan yang kontradiktif. Mengatasi inkonsistensi ini memerlukan integrasi yang hati hati dalam desain keseluruhan sistem kompensasi.

Teori keagenan memberikan kerangka untuk memahami mengapa insentif jangka panjang diperlukan untuk menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa dalam perusahaan modern yang dipisahkan antara kepemilikan dan pengelolaan, manajer sebagai agen memiliki insentif untuk bertindak demi kepentingan mereka sendiri yang mungkin bertentangan dengan kepentingan pemilik. Untuk mengatasi konflik keagenan ini, pemilik perlu memberikan insentif yang menyelaraskan kepentingan agen dengan prinsipal. Dalam lingkup sasaran jangka panjang, ini berarti bahwa sebagian kompensasi manajer harus dikaitkan dengan kinerja perusahaan dalam horizon waktu tiga hingga lima tahun. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa instrumen insentif jangka panjang yang paling umum digunakan adalah opsi saham, saham terbatas, dan unit saham berbasis kinerja. Opsi saham memberikan hak kepada manajer untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu di masa depan, sehingga menguntungkan manajer jika harga saham naik. Saham terbatas diberikan secara gratis kepada manajer tetapi hanya dapat dicairkan setelah periode vesting tertentu. Unit saham berbasis kinerja diberikan hanya jika

perusahaan mencapai target kinerja spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. Masing masing instrumen memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga banyak perusahaan menggunakan kombinasi ketiganya. Lawler (1990) menambahkan bahwa partisipasi karyawan non eksekutif dalam program kepemilikan saham juga penting untuk membangun budaya kepemilikan di seluruh organisasi.

Teori harapan atau expectancy theory dari Vroom memberikan perspektif psikologis tentang bagaimana sistem kompensasi mempengaruhi motivasi individu. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk berusaha ditentukan oleh tiga faktor yaitu harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, instrumentalis bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan, dan valensi bahwa imbalan tersebut bernilai bagi individu. Dalam lingkup kompensasi untuk sasaran jangka panjang, teori harapan menunjukkan bahwa karyawan harus yakin bahwa usaha ekstra mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam metrik keberlanjutan. Mereka juga harus yakin bahwa kinerja yang lebih baik akan menghasilkan imbalan yang lebih besar, dan imbalan tersebut harus cukup berharga bagi mereka. Lawler (1990) menjelaskan bahwa hubungan antara usaha dan kinerja dapat diperkuat melalui pelatihan dan penyediaan sumber daya yang memadai. Hubungan antara kinerja dan imbalan dapat diperkuat melalui sistem pengukuran yang adil dan transparan serta administrasi kompensasi yang konsisten. Valensi imbalan dapat ditingkatkan dengan memberikan pilihan dalam paket kompensasi sehingga karyawan dapat memilih imbalan yang paling sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka. Dalam sistem kompensasi untuk keberlanjutan, valensi dapat ditingkatkan dengan mengaitkan kompensasi dengan nilai-nilai personal karyawan seperti kepedulian terhadap lingkungan. Namun Lawler juga memperingatkan bahwa jika salah satu dari ketiga hubungan ini lemah, sistem kompensasi tidak akan efektif memotivasi perilaku yang diinginkan. Organisasi perlu secara teratur mengevaluasi persepsi karyawan tentang ketiga hubungan ini melalui survei dan diskusi kelompok.

Kompensasi non finansial atau penghargaan intrinsik juga memainkan peran penting untuk mendukung sasaran jangka panjang yang berkelanjutan. Meskipun sebagian besar literatur fokus pada kompensasi finansial, karyawan juga termotivasi oleh pengakuan, otonomi, kesempatan belajar, dan rasa berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa untuk pekerjaan yang kompleks dan kreatif, motivasi intrinsik sering lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik. Dalam lingkup keberlanjutan, karyawan mungkin sangat termotivasi oleh perasaan bahwa mereka berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan atau peningkatan kesejahteraan masyarakat. Organisasi dapat memanfaatkan motivasi intrinsik ini dengan memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan untuk merancang proyek keberlanjutan. Pengakuan publik atas kontribusi karyawan terhadap sasaran keberlanjutan, seperti melalui penghargaan internal atau publikasi di media perusahaan, juga sangat berharga. Gerhart dan Milkovich (1990)

menemukan bahwa kombinasi antara kompensasi finansial dan penghargaan non finansial lebih efektif daripada masing masing komponen berdiri sendiri. Namun penting untuk dicatat bahwa motivasi intrinsik tidak dapat menggantikan kompensasi finansial yang adil, terutama untuk karyawan dengan kebutuhan finansial yang mendesak. Teori determinasi diri yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar akan otonomi, kompetensi, dan hubungan merupakan prasyarat bagi motivasi intrinsik yang optimal. Sistem kompensasi harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan ini sekaligus memberikan imbalan finansial yang memadai.

Pengukuran kinerja untuk sasaran jangka panjang dan berkelanjutan memerlukan metrik yang melampaui ukuran keuangan tradisional seperti laba bersih dan pengembalian ekuitas. Balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) mengusulkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam lingkup keberlanjutan, banyak perusahaan memperluas balanced scorecard menjadi sustainability balanced scorecard dengan menambahkan perspektif lingkungan dan sosial. Metrik lingkungan dapat mencakup pengurangan emisi gas rumah kaca, efisiensi penggunaan air dan energi, serta pengurangan limbah. Metrik sosial dapat mencakup keselamatan kerja, keragaman tenaga kerja, dan kepuasan karyawan. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa tantangan untuk menggunakan metrik non keuangan adalah bahwa metrik tersebut sering tidak berhubungan langsung dengan nilai pemegang saham dalam jangka pendek. Namun penelitian menunjukkan bahwa metrik lingkungan dan sosial yang baik berkorelasi positif dengan kinerja keuangan jangka panjang. Untuk mengatasi jeda waktu antara tindakan dan hasil, organisasi dapat menggunakan metrik proses atau leading indicators yang dapat diukur dalam jangka waktu lebih pendek. Misalnya daripada mengukur pengurangan emisi absolut, perusahaan dapat mengukur jumlah audit energi yang dilakukan atau jumlah proposal proyek efisiensi energi yang diajukan karyawan. Metrik ini memberikan umpan balik yang lebih cepat dan memungkinkan koreksi arah sebelum terlambat. Lawler (1990) menekankan bahwa sistem pengukuran harus sesederhana mungkin untuk dipahami oleh karyawan, tetapi cukup komprehensif untuk menangkap aspek aspek penting dari kinerja jangka panjang.

Implementasi sistem kompensasi untuk sasaran jangka panjang menghadapi berbagai tantangan praktis yang perlu diantisipasi dan dikelola (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Tantangan pertama adalah resistensi dari karyawan dan manajer yang terbiasa dengan sistem kompensasi lama yang lebih sederhana dan lebih mudah diprediksi. Gerhart dan Milkovich (1990) mencatat bahwa perubahan sistem kompensasi sering memicu kecemasan karena karyawan tidak yakin apakah mereka akan lebih baik atau lebih buruk di bawah sistem baru. Komunikasi yang jelas tentang alasan perubahan dan manfaat jangka panjangnya sangat penting untuk mengatasi resistensi. Tantangan kedua adalah kompleksitas administrasi karena sistem kompensasi

untuk sasaran jangka panjang memerlukan pengumpulan dan pemrosesan data dari berbagai sumber. Milkovich et al. (2011) merekomendasikan investasi dalam sistem informasi sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan data kinerja dari berbagai fungsi. Tantangan ketiga adalah memastikan keadilan atau fairness, baik keadilan distributif maupun prosedural. Karyawan harus percaya bahwa metrik kinerja yang digunakan valid dan bahwa proses penilaian dilakukan secara konsisten untuk semua karyawan. Pelibatan karyawan dalam desain sistem kompensasi dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural (Darmawan, 2012). Tantangan keempat adalah biaya dari insentif jangka panjang, terutama jika target kinerja tercapai dan perusahaan harus mengeluarkan dana besar untuk membayar bonus. Lawler (1990) menekankan bahwa biaya kompensasi harus diperhitungkan dalam perencanaan keuangan jangka panjang. Namun biaya yang dikeluarkan untuk kompensasi berbasis kinerja yang efektif akan terbayar melalui peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Konteks budaya dan regulasi juga mempengaruhi desain sistem kompensasi yang efektif untuk sasaran jangka panjang. Di negara dengan budaya kolektivistik, insentif berbasis tim atau kelompok mungkin lebih sesuai daripada insentif individual. Sebaliknya di negara dengan budaya individualistik, insentif individual lebih dihargai dan lebih efektif memotivasi. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa praktik kompensasi yang berhasil di Amerika Serikat belum tentu berhasil di Jepang atau Jerman karena perbedaan nilai budaya. Regulasi juga membatasi fleksibilitas organisasi untuk merancang sistem kompensasi. Di beberapa negara, terdapat batasan maksimum rasio kompensasi eksekutif terhadap karyawan rata-rata. Di negara lain, terdapat persyaratan pengungkapan kompensasi eksekutif yang sangat rinci yang dapat menimbulkan tekanan publik. Gerhart dan Milkovich (1990) mencatat bahwa tekanan regulasi sering mendorong perusahaan ke arah standarisasi yang dapat mengurangi efektivitas kompensasi sebagai alat strategis. Namun organisasi multinasional tetap dapat merancang sistem kompensasi global dengan prinsip inti yang sama namun disesuaikan secara lokal. Prinsip inti dapat mencakup penyelarasan dengan strategi jangka panjang, keseimbangan antara insentif jangka pendek dan panjang, serta transparansi proses. Penyesuaian lokal dapat mencakup proporsi kompensasi variabel, instrumen insentif yang digunakan, dan bobot relatif metrik kinerja yang berbeda. Pendekatan global lokal ini memungkinkan organisasi mempertahankan konsistensi filosofis sambil merespons perbedaan konteks lokal.

Peran dewan komisaris dalam pengawasan sistem kompensasi eksekutif sangat krusial untuk mencegah konflik kepentingan dan memastikan keselarasan dengan sasaran jangka panjang. Komite kompensasi yang terdiri dari direktur independen harus bertanggung jawab untuk merancang dan mengevaluasi paket kompensasi eksekutif. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa dewan harus memastikan bahwa insentif jangka panjang tidak mendorong pengambilan risiko yang berlebihan yang dapat membahayakan kelangsungan perusahaan. Krisis keuangan global 2008 sebagian disebabkan oleh sistem kompensasi di sektor

keuangan yang mendorong pengambilan risiko jangka pendek tanpa mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang. Sejak krisis, regulator di banyak negara mewajibkan pengungkapan yang lebih rinci tentang kompensasi eksekutif dan memberikan pemegang saham hak suara yang mengikat pada kebijakan kompensasi. Lawler (1990) merekomendasikan bahwa dewan secara teratur mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi untuk mencapai tujuannya. Evaluasi ini harus mencakup analisis tentang apakah kompensasi berhasil menarik dan mempertahankan eksekutif berbakat, apakah kompensasi mendorong perilaku yang selaras dengan strategi jangka panjang, dan apakah biaya kompensasi sebanding dengan manfaat yang dihasilkan (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Dewan juga harus memastikan bahwa ada mekanisme clawback yang memungkinkan perusahaan untuk menarik kembali kompensasi jika ternyata kinerja yang menjadi dasar pemberian kompensasi didasarkan pada data yang salah atau jika eksekutif terlibat dalam perilaku curang. Clawback provision telah menjadi praktik standar di perusahaan publik setelah berbagai skandal keuangan awal 2000an.

PENUTUP

Sistem kompensasi yang mendukung sasaran jangka panjang dan berkelanjutan harus dirancang berdasarkan prinsip keselarasan dengan strategi organisasi melalui rantai kausalitas dari hasil strategis ke perilaku yang diinginkan ke metrik kinerja ke desain kompensasi. Teori keagenan menjelaskan perlunya insentif jangka panjang seperti opsi saham, saham terbatas, dan unit saham berbasis kinerja untuk menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham. Teori harapan memberikan kerangka psikologis yang menekankan pentingnya hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan untuk memotivasi perilaku karyawan. Kompensasi non finansial dan penghargaan intrinsik melengkapi kompensasi finansial dengan memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan. Pengukuran kinerja untuk sasaran jangka panjang memerlukan balanced scorecard yang diperluas dengan metrik lingkungan dan sosial serta leading indicators yang memberikan umpan balik lebih cepat. Implementasi sistem kompensasi menghadapi tantangan resistensi, kompleksitas administrasi, keadilan, dan biaya yang perlu dikelola melalui komunikasi, investasi teknologi, partisipasi karyawan, dan perencanaan keuangan (Khasanah et al., 2010). Konteks budaya dan regulasi memerlukan pendekatan global lokal dengan prinsip inti yang sama namun penyesuaian pada level operasional. Dewan komisaris memainkan peran pengawasan kritis untuk mencegah konflik kepentingan dan memastikan keselarasan dengan sasaran jangka panjang.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori keagenan, teori harapan, dan teori determinasi diri untuk menjelaskan efektivitas sistem kompensasi untuk sasaran jangka panjang. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara berbagai jenis insentif dan karakteristik

individu untuk mempengaruhi perilaku berkelanjutan. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit sistem kompensasi yang ada untuk mengidentifikasi ketidakkonsistenan antara komponen kompensasi dan sasaran jangka panjang. Libatkan pemangku kepentingan dari berbagai level dalam desain sistem baru untuk meningkatkan persepsi keadilan dan mengurangi resistensi. Kurangi porsi bonus tahunan dan tingkatkan porsi insentif jangka panjang dalam bauran kompensasi, terutama untuk level manajemen menengah ke atas. Integrasikan metrik lingkungan dan sosial ke dalam balanced scorecard dengan bobot yang signifikan, bukan sebagai tambahan simbolis. Kembangkan leading indicators yang berkorelasi dengan hasil jangka panjang namun dapat diukur dalam siklus tahunan untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat. Investasikan dalam sistem HRIS yang mampu mengintegrasikan data kinerja dari berbagai fungsi dan menyediakan dashboard yang mudah diinterpretasikan. Komunikasikan secara transparan tentang logika di balik desain sistem kompensasi, termasuk trade off antara insentif jangka pendek dan panjang. Untuk organisasi multinasional, tetapkan prinsip inti global namun berikan fleksibilitas bagi unit lokal untuk menyesuaikan implementasi dengan konteks budaya dan regulasi setempat. Lakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem kompensasi dan lakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik dan perubahan lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2007). *Strategi pengembangan sumber daya manusia*. Pustakamedia Daya, Bandung.
- Darmawan, D. (2008a). *Sistem informasi manajemen*. Badan Penerbit Mahardhika, Surabaya.
- Darmawan, D. (2008b). *Teori motivasi*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar manajemen bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey Bass.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw Hill.
- Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.