

**DESAIN KOMPENSASI STRATEGIS UNTUK MENYELARASKAN PERILAKU  
KERJA DENGAN TUJUAN ORGANISASI**

**Oleh**

**Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**ABSTRACT**

*Strategic compensation systems are designed based on vertical alignment between compensation and strategy, as well as horizontal alignment among compensation components. The balanced scorecard translates strategy into metrics across four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The HR scorecard measures the contribution of human resources to strategic outcomes. Agency theory explains the need for long-term incentives such as stock options to align managers' interests with those of shareholders. Expectancy theory emphasizes the effort-performance-reward relationship in employee motivation. Strategic measurement requires a combination of lagging and leading indicators. The risk of unethical behavior is mitigated through participatory targets, clawbacks, independent committees, and transparency. Implementation faces challenges related to resistance, complexity, fairness, and cost. Cultural and regulatory contexts require a global-local approach. Periodic evaluations are necessary to maintain the system's relevance.*

*Keywords: strategic compensation, balanced scorecard, performance incentives, strategic alignment, performance measurement.*

**PENDAHULUAN**

Sistem balas jasa merupakan salah satu instrumen paling kuat yang dimiliki organisasi untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan strategis. Ketika sistem balas jasa dikaitkan secara langsung dengan pencapaian hasil strategis, ia berfungsi sebagai mekanisme penyelarasan yang menerjemahkan visi organisasi menjadi tindakan sehari-hari karyawan. Tanpa keterkaitan yang jelas antara kompensasi dan strategi, karyawan akan fokus pada aktivitas yang mudah diukur tetapi mungkin tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif jangka panjang. Lawler (1990) dalam karya fundamental tentang strategic pay menekankan bahwa sistem kompensasi harus dirancang dari atas ke bawah, dimulai dengan identifikasi hasil strategis yang ingin dicapai, baru kemudian menentukan perilaku yang diperlukan, dan akhirnya merancang imbalan yang memperkuat perilaku tersebut. Pendekatan ini berbeda secara fundamental dari praktik tradisional di mana kompensasi ditentukan berdasarkan senioritas atau deskripsi pekerjaan statis tanpa mempertimbangkan kontribusi terhadap strategi organisasi. Dalam ekonomi

yang berubah cepat, organisasi yang gagal menyelaraskan sistem balas jasa dengan strategi akan kehilangan kemampuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta yang diperlukan untuk bersaing.

Keterkaitan antara sistem balas jasa dan pencapaian hasil strategis memerlukan pemahaman yang mendalam tentang rantai kausalitas dari strategi hingga imbalan individu. Kaplan dan Norton (1996) dalam konsep *balanced scorecard* menjelaskan bahwa strategi organisasi harus diterjemahkan ke dalam serangkaian tujuan yang terukur di empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan di setiap perspektif ini kemudian dioperasionalkan menjadi *Key Performance Indicators (KPI)* yang menjadi dasar penilaian kinerja unit bisnis, tim, dan individu. Becker et al. (2001) mengembangkan *HR scorecard* yang secara khusus menghubungkan metrik SDM dengan *outcome* strategis. Dalam kerangka ini, sistem balas jasa variabel (bonus, insentif, bagi hasil) dikaitkan dengan pencapaian KPI yang telah ditetapkan, sementara gaji pokok mencerminkan nilai pasar dari peran tersebut. Pendekatan ini menciptakan "line of sight" di mana setiap karyawan dapat melihat hubungan antara kontribusi mereka sehari-hari dengan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ketika *line of sight* ini jelas, motivasi intrinsik karyawan meningkat karena mereka memahami makna dari pekerjaan mereka.

Desain sistem balas jasa yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara kompensasi tetap (gaji pokok) dan kompensasi variabel (bonus, insentif) yang dikaitkan dengan kinerja. Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa perusahaan dengan proporsi kompensasi variabel yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik, tetapi hanya jika sistem pengukuran kinerjanya valid dan dapat dipercaya. Proporsi kompensasi variabel yang terlalu besar dapat mendorong pengambilan risiko yang berlebihan, sementara proporsi yang terlalu kecil tidak memberikan motivasi yang cukup untuk kinerja unggul. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa *trade-off* ini harus diselesaikan dengan mempertimbangkan karakteristik industri, posisi pekerjaan, dan toleransi risiko organisasi. Untuk posisi eksekutif yang keputusannya berdampak besar terhadap arah strategis, proporsi kompensasi variabel bisa mencapai 50-70 persen dari total kompensasi. Untuk posisi operasional yang lebih rutin, proporsi kompensasi variabel mungkin hanya 5-10 persen. Selain itu, horizon waktu pengukuran kinerja juga perlu bervariasi: insentif jangka pendek (tahunan) untuk hasil operasional, dan insentif jangka panjang (3-5 tahun) untuk hasil strategis seperti pertumbuhan pangsa pasar atau inovasi produk.

Permasalahan utama yang dihadapi untuk mengaitkan sistem balas jasa dengan pencapaian hasil strategis adalah kesulitan mengukur kontribusi individu terhadap hasil yang bersifat kolektif. Sebagian besar hasil strategis (seperti profitabilitas perusahaan, kepuasan pelanggan, atau pangsa pasar) adalah produk dari upaya kolektif banyak orang, bukan satu individu. Ketika bonus didasarkan pada hasil perusahaan secara keseluruhan, karyawan

mungkin merasa bahwa kontribusi individu mereka tidak cukup berarti untuk mempengaruhi hasil tersebut (free rider problem). Sebaliknya, ketika bonus hanya didasarkan pada kinerja individu, karyawan mungkin mengabaikan kolaborasi lintas fungsi yang penting untuk keberhasilan strategis. Kerr (1975) dalam artikel klasiknya "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B" mengkritik bahwa sistem reward sering dirancang untuk menghargai perilaku yang mudah diukur tetapi tidak selalu selaras dengan tujuan strategis. Akibatnya, karyawan belajar untuk fokus pada apa yang diukur dan dihargai, mengabaikan aspek pekerjaan lain yang mungkin sama pentingnya tetapi tidak diukur. Untuk mengatasi masalah ini, banyak perusahaan mengadopsi sistem balanced scorecard yang menggabungkan metrik individu, tim, dan perusahaan dengan bobot yang berbeda. Namun menentukan bobot yang tepat adalah seni, bukan ilmu, dan sering menjadi sumber konflik.

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan kesulitan menetapkan target kinerja yang menantang namun realistis, serta risiko perilaku tidak etis ketika target terlalu agresif. Ketika bonus tergantung pada pencapaian target yang sulit, karyawan mungkin terdorong untuk melakukan tindakan tidak etis seperti memanipulasi data atau memotong biaya yang diperlukan untuk keselamatan. Skandal keuangan di awal 2000-an (Enron, WorldCom) dan krisis keuangan global 2008 sebagian disebabkan oleh sistem kompensasi yang memberikan bonus besar untuk target jangka pendek tanpa mempertimbangkan risiko jangka panjang. Ordóñez et al. (2009) menunjukkan bahwa penetapan target yang sangat sulit dapat mendorong perilaku tidak etis karena karyawan merasa bahwa kegagalan mencapai target akan sangat merugikan mereka secara finansial. Target yang terlalu mudah juga tidak efektif karena tidak memberikan motivasi untuk berusaha lebih. Proses penetapan target sebaiknya melibatkan dialog antara atasan dan bawahan (management by objectives) sehingga target dirasakan adil dan dapat dicapai. Selain itu, sistem balas jasa harus mencakup mekanisme "clawback" di mana bonus dapat ditarik kembali jika ternyata kinerja yang menjadi dasar pemberian bonus didasarkan pada data yang dimanipulasi atau jika karyawan terlibat dalam pelanggaran etika yang merugikan perusahaan. Mekanisme ini menjadi praktik standar di perusahaan publik setelah diberlakukannya Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat.

Tanpa sistem balas jasa yang dikaitkan dengan pencapaian hasil strategis, organisasi akan kesulitan mengarahkan perilaku karyawan menuju tujuan jangka panjang. Karyawan akan bekerja sesuai dengan apa yang secara tradisional dihargai (senioritas, jam kerja, atau kepatuhan prosedur) tanpa memahami bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi keberhasilan organisasi. Akibatnya, energi dan sumber daya yang besar akan terbuang pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah strategis. Gerhart dan Milkovich (1990) menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem kompensasi yang selaras dengan strategi memiliki tingkat pengembalian aset (ROA) yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan pesaing. Dalam jangka panjang,

perusahaan yang gagal menyelaraskan sistem balas jasa dengan strategi akan kehilangan talenta terbaik karena karyawan berkinerja tinggi akan mencari organisasi yang menghargai kontribusi mereka dengan adil. Mereka akan merasa frustrasi karena bekerja lebih keras dari rekan kerja yang kurang produktif tetapi menerima kompensasi yang sama karena senioritas. Fenomena ini dikenal sebagai adverse selection di mana karyawan produktif meninggalkan organisasi, sementara karyawan kurang produktif tetap bertahan. Lawler (1990) memperingatkan bahwa dalam ekonomi berbasis pengetahuan, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik adalah sumber keunggulan kompetitif yang paling berkelanjutan. Tanpa sistem kompensasi yang kompetitif dan selaras dengan strategi, organisasi akan kehilangan pertempuran perebutan bakat.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis sistem balas jasa yang dikaitkan dengan pencapaian hasil strategis serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kompensasi dan manajemen strategis. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem kompensasi yang menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategis.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang sistem balas jasa yang dikaitkan dengan pencapaian hasil strategis. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara desain kompensasi, pengukuran kinerja, dan strategi organisasi. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen strategis.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk yang diteliti secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari sistem balas jasa strategis. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang prinsip-prinsip desain kompensasi strategis termasuk teori keagenan dan kontinjensi. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang pengukuran kinerja strategis termasuk balanced scorecard dan Key Performance Indicators. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang mekanisme insentif termasuk jangka pendek vs jangka panjang, individual vs tim, dan risiko perilaku tidak etis. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang implementasi dan evaluasi sistem kompensasi strategis. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola

hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber 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 tentang sistem balas jasa yang dikaitkan dengan pencapaian hasil strategis. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Prinsip dasar desain sistem balas jasa strategis 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 (Darmawan, 2013). 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.

Balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan kerangka paling berpengaruh untuk menerjemahkan strategi menjadi metrik kinerja yang dapat diukur. Balanced scorecard mengusulkan empat perspektif yang saling berhubungan secara kausal: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mencakup metrik seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengembalian investasi. Perspektif pelanggan mencakup metrik seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar. Perspektif proses internal mencakup metrik seperti waktu siklus, kualitas produk, dan

produktivitas. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup metrik seperti retensi karyawan kunci, kepuasan karyawan, dan pengembangan kompetensi. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa keempat perspektif ini tidak terpisah; investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan (misalnya pelatihan karyawan) akan meningkatkan proses internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Dalam lingkup sistem balas jasa, balanced scorecard menyediakan kerangka untuk menentukan bobot relatif berbagai metrik dalam perhitungan bonus. Misalnya, bonus eksekutif dapat terdiri dari 40% metrik keuangan, 30% metrik pelanggan, 20% metrik proses internal, dan 10% metrik pembelajaran dan pertumbuhan. Bobot ini harus mencerminkan prioritas strategis perusahaan; dalam fase turnaround, metrik keuangan mungkin diberi bobot lebih tinggi; dalam fase investasi pertumbuhan, metrik pelanggan dan pembelajaran mungkin lebih penting.

HR scorecard yang dikembangkan oleh Becker et al. (2001) merupakan adaptasi dari balanced scorecard yang secara khusus fokus pada kontribusi fungsi SDM terhadap strategi organisasi. HR scorecard mengidentifikasi seven principles of strategic HR management: prinsip pertama adalah bahwa SDM harus menjadi mitra strategis yang terlibat dalam perumusan strategi, bukan hanya pelaksana kebijakan. Prinsip kedua adalah bahwa sistem SDM harus dirancang untuk mengimplementasikan strategi, bukan untuk efisiensi administratif semata. Prinsip ketiga adalah bahwa pengukuran efektivitas SDM harus fokus pada outcome strategis, bukan pada aktivitas SDM. Prinsip keempat adalah bahwa HR scorecard harus mengidentifikasi driver strategis di mana SDM memiliki dampak terbesar. Prinsip kelima adalah bahwa metrik dalam HR scorecard harus saling berhubungan secara kausal. Prinsip keenam adalah bahwa HR scorecard harus diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja organisasi secara keseluruhan. Prinsip ketujuh adalah bahwa HR scorecard harus dievaluasi dan diperbaharui secara berkala. Dalam praktiknya, HR scorecard dapat digunakan untuk menentukan bonus untuk profesional SDM berdasarkan pencapaian metrik seperti time to fill untuk posisi kritis, quality of hire (kontribusi karyawan baru terhadap pendapatan), dan tingkat retensi karyawan berkinerja tinggi. Dengan metrik ini, fungsi SDM tidak lagi dipandang sebagai cost center tetapi sebagai profit driver.

Teori keagenan memberikan kerangka untuk memahami mengapa insentif diperlukan untuk menyelaraskan kepentingan manajer (agen) dengan pemegang saham (prinsipal). Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa dalam perusahaan modern yang dipisahkan antara kepemilikan dan pengelolaan, manajer 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 strategis 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 balas jasa mempengaruhi motivasi individu. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk berusaha ditentukan oleh tiga faktor yaitu harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja (effort-performance expectancy), instrumentalis bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan (performance-reward expectancy), dan valensi bahwa imbalan tersebut bernilai bagi individu. Dalam lingkup kompensasi strategis, teori harapan menunjukkan bahwa karyawan harus yakin bahwa usaha ekstra mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam metrik strategis (Rojak & Darmawan, 2012). 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 strategis, valensi dapat ditingkatkan dengan mengaitkan kompensasi dengan nilai-nilai personal karyawan. 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.

Pengukuran kinerja untuk hasil strategis memerlukan metrik yang melampaui ukuran keuangan tradisional seperti laba bersih dan pengembalian ekuitas. Kaplan dan Norton (1996) mengusulkan bahwa metrik keuangan hanya menceritakan apa yang telah terjadi di masa lalu (lagging indicators), sementara metrik non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan inovasi produk adalah leading indicators yang memprediksi kinerja keuangan masa depan. Dalam lingkup sistem balas jasa, kombinasi lagging dan leading indicators diperlukan

untuk memberikan gambaran yang seimbang. Misalnya, bonus tahunan dapat didasarkan 50% pada lagging indicators (laba bersih, ROI) dan 50% pada leading indicators (kepuasan pelanggan, tingkat inovasi). 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 peningkatan pangsa pasar (yang mungkin memakan waktu bertahun-tahun), perusahaan dapat mengukur jumlah prospek baru yang dihasilkan atau tingkat konversi prospek menjadi pelanggan. 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 strategis.

Risiko perilaku tidak etis yang dipicu oleh sistem insentif yang agresif merupakan perhatian utama dalam desain kompensasi strategis. Kerr (1975) mengkritik bahwa banyak organisasi secara tidak sadar menghargai perilaku A (misalnya, memenuhi target jangka pendek) sambil berharap untuk perilaku B (misalnya, membangun nilai jangka panjang). Akibatnya, karyawan belajar untuk fokus pada apa yang dihargai, mengabaikan aspek pekerjaan lain yang mungkin lebih penting secara strategis (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Ordonez et al. (2009) menunjukkan bahwa penetapan target yang sangat sulit (stretch goals) dapat mendorong perilaku tidak etis karena karyawan merasa bahwa kegagalan mencapai target akan sangat merugikan mereka secara finansial. Dalam kondisi tekanan tinggi, individu lebih mungkin untuk membenarkan tindakan tidak etis seperti memanipulasi data atau menyembunyikan informasi negatif. Untuk mengurangi risiko ini, sistem balas jasa harus mencakup beberapa mekanisme perlindungan. Pertama, target harus ditetapkan melalui proses partisipatif sehingga karyawan merasa target tersebut adil dan dapat dicapai. Kedua, sistem harus mencakup mekanisme clawback yang memungkinkan perusahaan menarik kembali bonus jika ternyata kinerja didasarkan pada data yang dimanipulasi atau jika karyawan terlibat dalam pelanggaran etika. Ketiga, komite kompensasi dewan direktur harus terdiri dari direktur independen yang tidak memiliki konflik kepentingan dengan manajemen. Keempat, pengungkapan kompensasi eksekutif harus transparan sehingga pemegang saham dan publik dapat memonitor. Lawler (1990) menambahkan bahwa organisasi harus secara eksplisit mempertimbangkan konsekuensi tidak etis dari desain insentif mereka dan melakukan stress testing terhadap skenario di mana karyawan mungkin tergoda untuk bertindak tidak etis.

Implementasi sistem balas jasa strategis menghadapi berbagai tantangan praktis yang perlu diantisipasi dan dikelola. Tantangan pertama adalah resistensi dari karyawan 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 strategis memerlukan pengumpulan dan pemrosesan data dari berbagai sumber (keuangan, pelanggan, operasi, SDM). Milkovich et al. (2011) merekomendasikan investasi dalam sistem informasi sumber daya manusia (HRIS) yang mampu mengintegrasikan data kinerja dari berbagai fungsi. Tantangan ketiga adalah memastikan keadilan atau fairness, baik keadilan distributif (apakah imbalan sesuai dengan kontribusi) maupun keadilan prosedural (apakah proses penilaian dilakukan secara konsisten untuk semua karyawan). Pelibatan karyawan dalam desain sistem kompensasi dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural. Tantangan keempat adalah biaya dari insentif, 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. Akhirnya, sistem harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa metrik tetap relevan dengan perubahan strategi dan kondisi pasar.

Perbedaan konteks budaya dan regulasi antar negara mempengaruhi desain sistem balas jasa strategis di perusahaan multinasional. Hofstede (1980) dalam penelitian lintas budayanya mengidentifikasi dimensi jarak kekuasaan (power distance) yang mempengaruhi preferensi terhadap kompensasi berbasis kinerja. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi (seperti Malaysia dan Meksiko), bawahan mungkin merasa tidak nyaman jika kompensasi mereka sangat bervariasi berdasarkan kinerja individu, karena hal ini dianggap mengganggu harmoni kelompok. Dalam budaya seperti ini, insentif berbasis tim mungkin lebih sesuai daripada insentif individual. Sebaliknya dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah (seperti Denmark dan Israel), insentif individual lebih dihargai dan lebih efektif memotivasi. Selain 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. Milkovich et al. (2011) mencatat bahwa tekanan regulasi sering mendorong perusahaan ke arah standarisasi yang dapat mengurangi efektivitas kompensasi sebagai alat strategis. Namun perusahaan multinasional tetap dapat merancang sistem kompensasi global dengan prinsip

inti yang sama namun disesuaikan secara lokal. Prinsip inti dapat mencakup penyesuaian 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.

## **PENUTUP**

Sistem balas jasa yang dikaitkan langsung dengan pencapaian hasil strategis harus dirancang berdasarkan prinsip keselarasan vertikal antara kompensasi dan strategi, serta keselarasan horizontal antar komponen kompensasi. Balanced scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi menjadi metrik kinerja yang terukur di empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. HR scorecard mengadaptasi kerangka ini untuk mengukur kontribusi fungsi SDM terhadap outcome strategis. Teori keagenan menjelaskan perlunya insentif jangka panjang seperti opsi saham 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 karyawan. Pengukuran kinerja strategis memerlukan kombinasi lagging indicators dan leading indicators untuk memberikan gambaran yang seimbang antara hasil masa lalu dan prediktor masa depan. Risiko perilaku tidak etis dapat dikurangi melalui penetapan target partisipatif, mekanisme clawback, komite kompensasi independen, dan transparansi pengungkapan. Implementasi menghadapi tantangan resistensi, kompleksitas administrasi, keadilan, dan biaya yang perlu dikelola melalui komunikasi, investasi teknologi, partisipasi karyawan, dan perencanaan keuangan. Konteks budaya dan regulasi memerlukan pendekatan global-lokal dengan prinsip inti yang sama namun penyesuaian pada level operasional.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori keagenan, teori harapan, dan balanced scorecard dalam kerangka desain kompensasi strategis yang komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara bobot metrik non-keuangan dalam formula bonus dan kinerja perusahaan jangka panjang. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit sistem kompensasi yang ada untuk mengidentifikasi ketidakkonsistenan antara komponen kompensasi dan strategi organisasi. 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 non-keuangan (kepuasan pelanggan,

inovasi, retensi bakat) ke dalam balanced scorecard dengan bobot yang signifikan, bukan sebagai tambahan simbolis. Tetapkan target kinerja melalui proses dialogis antara atasan dan bawahan (management by objectives) untuk memastikan target dirasakan adil dan dapat dicapai. Implementasikan mekanisme clawback dalam kontrak kompensasi eksekutif untuk memungkinkan penarikan bonus jika terjadi manipulasi data atau pelanggaran etika. 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 perusahaan 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**

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Pengaruh Tekanan Peran Wirausaha dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- 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.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publications.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.

- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- 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.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- 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), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw Hill.
- Ordonez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.