

INSENTIF DAN BONUS UNTUK PEGAWAI PERUSAHAAN

*Ir. Frans Djuwatampa, MBA **

A. Pengertian Insentif dan Bonus

Antara Insentif dan Bonus masih sering terjadi kerancuan pengertian. Menurut penulis, Insentif adalah perangsang berbentuk uang yang diberikan kepada pegawai kelompok penjualan (*profit centres*) yang mencapai atau melampaui suatu besar target yang sudah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Bonus adalah perangsang berbentuk uang yang diberikan kepada pegawai kelompok pendukung (*cost centres*). Pegawai pendukung suatu perusahaan adalah pegawai di kelompok-kelompok yang tidak termasuk kelompok penjualan. Kelompok penjualan terdiri atas pemimpin kelompok, para pegawai penjualan dan pegawai lainnya di dalam kelompok itu seperti sekretaris, administrasi, dan lain-lain. Pembayaran Insentif dan Bonus biasanya dilakukan pada akhir tahun berjalan atau pada bulan Januari tahun berikutnya. Hampir semua perusahaan memberikan perangsang bagi pegawai dalam salah satu bentuk atau gabungan keduanya. Bahkan ada perusahaan yang memberikan perangsang bagi kelompok penjualan selain dalam bentuk Insentif, juga Bonus tambahan pada akhir tahun. Jadi ada beberapa cara, dan masing-masing perusahaan mempunyai peraturan dan perumusan sendiri-sendiri. Di bawah ini akan diterangkan salah satu cara yang mungkin berguna bagi perusahaan yang sesuai keadaannya.

B. Dasar Pemikiran untuk Mengadakan Peraturan Insentif dan Bonus

- a. Bersamaan dengan usaha perusahaan untuk menimbulkan motivasi internal bagi para pegawai, diperlukan juga suatu rangsangan eksternal untuk melengkapinya. Bila kedua cara ini dilakukan secara terarah dan dengan porsi yang sesuai keadaan bisnis suatu perusahaan, maka diharapkan kinerja pegawai akan meningkat. Dengan kata lain, produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga laba perusahaan akan meningkat juga.
- b. Peraturan Insentif dan Bonus yang baik akan mendorong kerjasama kelompok (*team work*) antara pegawai di suatu kelompok maupun antar kelompok di perusahaan. Hal ini diperlukan untuk dapat mencapai sasaran perusahaan dari tahun ke tahun secara jangka panjang. Atas dasar ini

maka perumusan besarnya Bonus haruslah linier dengan besarnya Insentif yang diterima kelompok atau kelompok-kelompok penjualan.

- c. Peraturan Insentif dan Bonus dapat dibuat sedemikian sehingga sesuai untuk perusahaan yang masih menganut manajemen keuangan tertutup atau setengah tertutup. Pegawai tidak lagi mempertanyakan keuntungan perusahaan yang sebenarnya karena peraturan Insentif dan Bonus dibuat transparan bagi pegawai.

C. Peraturan dan Perumusan Insentif bagi Kelompok Penjualan

- a. Pada contoh ini, peraturan Insentif dihitung berdasarkan saldo akhir tahun dari arus kas kelompok penjualan. Arus kas ini terdiri atas semua pemasukan dan pengeluaran dari kelompok penjualan, termasuk gaji-gaji dan tunjangan hari raya bagi pegawai dan pimpinan kelompok penjualan. Untuk merangsang upaya kelompok penjualan dalam mempercepat pemasukan uang dan menunda pengeluaran uang bila memungkinkan, maka pada arus kas ini diberlakukan semacam 'bunga' atau *'discount rate'*. Bunga ini sebenarnya adalah *'cost of capital'* dari perusahaan. Untuk ini akan dijelaskan pada butir C.b. di bawah. Bunga ini dipakai untuk menghitung besarnya 'bunga operasi' dari saldo arus kas setiap bulan, dan diperhitungkan pada bulan berikutnya. Jumlah dari 'bunga operasi dibayar' dan 'bunga operasi diterima' selama 12 bulan akan mengurangi atau menambah saldo arus kas pada akhir tahun pembukuan. Saldo ini untuk mudahnya disebut 'saldo bersih'. Program pembukuan yang dipakai perusahaan biasanya dapat memisahkan arus kas berdasarkan kelompok-kelompok yang ada di perusahaan. Arus kas bulanan ini dapat diolah lebih lanjut dengan memakai perangkat lunak Lotus atau sejenisnya sehingga perhitungan bunga operasi bulanan untuk arus kas dan besarnya saldo bersih pada akhir tahun pembukuan dapat dihitung secara otomatis. Perumusan Insentif dibuat berdasarkan saldo bersih yang dicapai kelompok penjualan pada akhir tahun pembukuan.

Contoh arus kas sederhana bagi kelompok penjualan adalah sebagai berikut:

ARUS KAS BULANAN (dalam juta rupiah)

Bunga/tahun: 11,2%

Arus Kas	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Mei	Jun.	Jul.	Agu.	Sep.	Okt.	Nov.	Des.	SALDO
Pemasukan:													
Penjualan	850	500	1.200	390	4.700	1.500	3.275	795	5.400	1.200	685	7.970	
Lain-lain	50	0	100	10	50	0	25	5	100	0	15	30	
Pengeluaran:													
Biaya material	500	500	100	700	500	4.400	3.600	75	700	150	7.000	600	
Biaya jasa	25	40	140	45	50	75	15	50	90	100	50	25	
Biaya perjalanan	7	6	5	8	5	7	5	6	8	5	6	7	
Biaya penjualan	15	25	10	30	60	200	150	35	50	40	20	40	
Biaya umum	7	5	4	3	7	6	3	7	5	3	5	4	
Biaya lain-lain	14	15	13	12	15	11	13	14	12	14	15	11	
Gaji	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	
Persediaan	90	120	100	75	50	50	125	25	50	120	45	25	
Saldo	192	-261	878	-523	4.013	-3.299	-661	538	4.535	718	-6.491	7.188	6.827
Bunga Operasi		1,8	-2,4	8,2	-4,9	37,5	-30,8	-6,2	5,0	42,3	6,7	-60,6	-3,4
											Saldo bersih		<u>6.823,6</u>

Perumusan Insentif diusahakan agar memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Insentif baru ada bila mencapai atau melampaui suatu besar target yang sudah ditentukan sebelumnya. Cara menentukan besarnya target bagi kelompok atau kelompok-kelompok penjualan akan dijelaskan pada butir C.c. di bawah.
2. Perumusan diusahakan sedemikian sehingga merangsang kelompok penjualan untuk melampaui besar target yang ditentukan sampai suatu batas yang dianggap wajar untuk keadaan bisnis perusahaan. Melampaui batas tersebut maka kenaikan Insentif yang diterima menjadi kurang merangsang dan akhirnya tidak ada kenaikan Insentif sama sekali.
3. Perumusan diusahakan agar merupakan kurva yang sinambung (*continuous*) dan tidak terputus-putus seperti tangga (*stepwise*).

Contoh perumusan Insentif bagi kelompok penjualan adalah sebagai berikut:

$$I = pT(3 - 2T/N)$$

I = Insentif yang diterima kelompok penjualan (Rp)

p = Faktor Insentif (%)

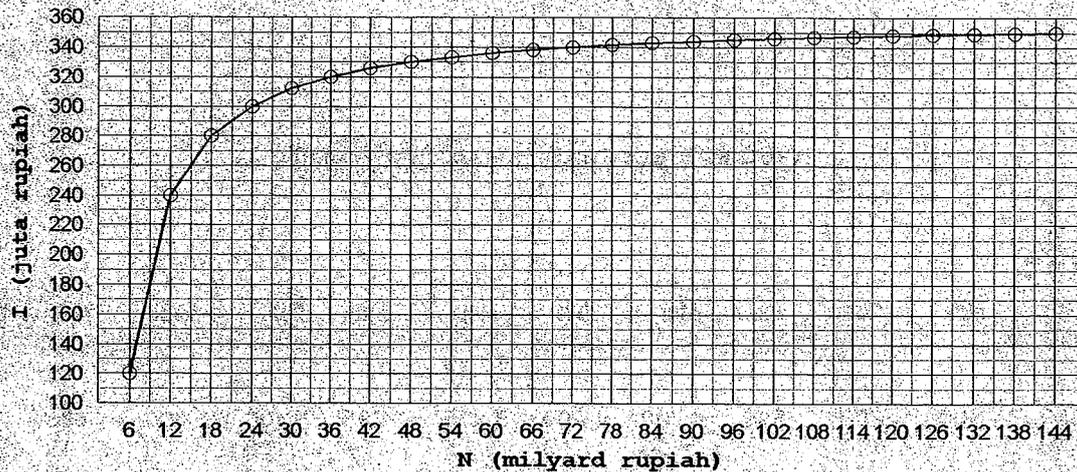
T = Target saldo bersih pada akhir tahun pembukuan (Rp)

N = Saldo bersih yang dicapai pada akhir tahun pembukuan (Rp)

Dari perumusan di atas terlihat bahwa $I = pT$ bila $N = T$ (tepat target), dan $I = 3pT$ untuk $N = \infty$ (tak terhingga besarnya).

Besarnya p(%) dapat ditentukan berdasarkan keadaan bisnis perusahaan. Besarnya konstanta 3 dan 2 juga dapat ditentukan berdasarkan kewajaran tetapi bedanya haruslah selalu 1. Misalnya konstanta pertama adalah 2,5 dan konstanta kedua 1,5. Pada konstanta 3 dan 2 terlihat bahwa Insentif akan 2 kali lipat pada $N = 2T$. Sedangkan untuk $N > 2T$ akan didapat Insentif yang tidak linier dengan membesarnya N (melandai mendekati $I = 3pT$). Untuk $p = 2\%$ dan $T = 6.000$ miliar, didapat grafik Insentif seperti berikut ini.

$$I = pT(3 - 2T/N)$$



Untuk N=6,8236 milyar didapat I=149 juta

b. Cost of capital sebagai *discount rate* (bunga) pada arus kas

Cost of capital secara sederhana dapat dihitung dengan memakai cara rata-rata tertimbang (*weighted average*) dari variabel-variabel sebagai berikut:

- Besar prakiraan modal sendiri yang akan dipakai untuk operasi seluruh perusahaan pada tahun yang akan berjalan (M_s), misalnya Rp 2 miliar.
- Besar prakiraan bunga deposito di bank setelah dipotong PPh bunga 15% pada tahun yang akan berjalan (B_p), misalnya 10,2%.
- Besar prakiraan pinjaman dari bank yang akan dipakai untuk operasi seluruh perusahaan pada tahun yang akan berjalan (M_p), misalnya Rp 4 miliar.
- Besar prakiraan bunga pinjaman dari bank pada tahun yang akan berjalan (B_p), misalnya 18%. Dengan memperhitungkan keuntungan pajak (*tax shield*) maka bunga pinjaman tersebut menjadi $(1 - 0,35) \times 18\% = 11,7\%$. Angka 0,35 (35%) adalah tarif PPh perusahaan dengan laba kena pajak lebih dari 50 juta rupiah pada akhir tahun pembukuan.

$$\text{Cost of capital (\%)} = \{(B_p \times M_s) + ((1 - 0,35) \times B_p \times M_p)\} / (M_s + M_p) = 11,2\%$$

c. Menentukan target saldo bersih

Pada setiap akhir tahun pembukuan, perusahaan membuat prakiraan pengeluaran seluruh kelompok pendukung termasuk direksi perusahaan (*cost centres*) untuk tahun operasi yang akan datang. Jumlah prakiraan pengeluaran seluruh kelompok pendukung ini harus ditambah dengan prakiraan besar Insentif dan Bonus pada akhir tahun operasi yang akan datang. Keseluruhan prakiraan pengeluaran ini akan menjadi dasar penentuan target saldo bersih bagi kelompok atau kelompok-kelompok penjualan untuk tahun operasi yang akan datang. Kelompok atau

kelompok-kelompok penjualan juga membuat prakiraan arus kas untuk tahun operasi yang akan datang. Di samping untuk mengetahui prakiraan besarnya Insentif yang akan dicapai oleh kelompok penjualan, juga untuk mengetahui perbandingan besarnya prakiraan saldo bersih yang akan dicapai oleh masing-masing kelompok penjualan bila ada lebih dari satu kelompok penjualan. Penentuan target saldo bersih masing kelompok penjualan adalah proporsional dengan besar prakiraan saldo bersih yang akan dicapai oleh masing-masing kelompok penjualan terhadap keseluruhan prakiraan pengeluaran di atas.

- d. Pembagian Insentif bagi pegawai kelompok penjualan. Evaluasi pegawai secara kuantitatif menjadi dasar pembagiannya. Evaluasi pegawai biasanya terdiri atas aspek-aspek berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*) masing-masing pegawai. Aspek-aspek ini diberi bobot sesuai prioritas uraian pekerjaan masing-masing pegawai. Setiap pegawai mendapat penilaian dari atasan-atasannya untuk masing-masing aspek yang berlaku bagi pekerjaannya. Jumlah dari perkalian bobot dengan nilai yang diberi untuk semua aspek menjadi evaluasi kuantitatif dari masing-masing pegawai pada akhir tahun pembukuan. Di samping evaluasi aspek-aspek di atas, diperlukan juga suatu skala jenjang posisi dan atau skala jenjang (penggolongan) gaji bagi masing-masing pegawai. Skala ini untuk menghitung alokasi Insentif untuk masing-masing jenjang posisi dan atau jenjang gaji secara proporsional. Kemudian masing-masing pegawai sesuai kelompok jenjang posisinya dan atau jenjang gajinya mendapat pembagian Insentif secara proporsional dengan evaluasi kuantitatif masing-masing pegawai terhadap alokasi Insentif untuk kelompok jenjang posisi dan atau jenjang gaji dimana pegawai-pegawai tersebut berada.

Penulis tidak dapat menjelaskan lebih rinci mengenai evaluasi pegawai, skala jenjang posisi dan skala jenjang gaji karena akan

menjadi panjang sekali dan membosankan. Di samping itu, biasanya setiap perusahaan sudah mempunyai cara tersendiri yang sesuai dengan keadaan bisnis perusahaannya.

D. Peraturan dan Perumusan Bonus bagi Kelompok Pendukung

- a. Sesuai dengan dasar pemikiran pada butir B.b. di atas, maka perumusan Bonus menjadi lebih sederhana.

$$B = k I$$

B = Jumlah Bonus yang diterima kelompok-kelompok pendukung (Rp)

k = Faktor Bonus (konstanta)

I = Jumlah Insentif yang diterima kelompok atau kelompok-kelompok penjualan (Rp)

Besarnya faktor Bonus k dapat ditentukan berdasarkan perbandingan jumlah gaji pegawai kelompok penjualan dengan jumlah gaji pegawai kelompok pendukung. Jumlah gaji pegawai kelompok pendukung tidak termasuk jumlah gaji bagi direksi dan komisaris. Bonus bagi direksi dan komisaris biasanya diambil dari laba bersih setelah pajak pada akhir tahun pembukuan. Jadi bila jumlah gaji pegawai kelompok penjualan misalnya 50 juta per bulan dan jumlah gaji pegawai kelompok pendukung misalnya 100 juta per bulan, maka besarnya $k = 100/50 = 2$. Pada contoh perumusan Insentif di atas didapat $I = 149$ juta (catatan kaki pada grafik Insentif). Jadi jumlah Bonus yang akan diterima kelompok pendukung adalah 298 juta pada contoh ini. Artinya hampir 3 kali jumlah gaji pegawai per bulan, baik bagi kelompok pendukung maupun bagi kelompok penjualan. Bila saldo bersih yang dicapai kelompok penjualan misalnya tepat target ($N = T = 6.000$ miliar), maka didapat $I = 120$ juta, atau $120/50 = 2,4$ kali jumlah gaji per bulan pegawai kelompok penjualan. Demikian pula untuk kelompok pendukung akan 2,4 kali juga. Bila kelompok penjualan mencapai $N=2T=12.000$ miliar, maka didapat $I = 240$ juta, atau $240/50 = 4,8$ kali jumlah gaji per bulan pegawai kelompok penjualan maupun kelompok pendukung.

Menentukan faktor Bonus k atas dasar perbandingan jumlah gaji pegawai kelompok penjualan dengan jumlah gaji pegawai kelompok pendukung seperti di atas hanyalah berlaku bila kualitas dan tersedianya (availability) pegawai masing-masing kelompok boleh dikatakan sama. Pada keadaan perusahaan dimana rata-rata pegawai kelompok penjualan lebih tinggi kualitasnya dan lebih sulit mencarinya dibanding rata-rata pegawai kelompok pendukung, maka faktor Bonus dapat dikurangi besarnya. Pada contoh di atas, misalnya $k = 1,5$.

- b. Pembagian Bonus bagi pegawai kelompok pendukung. Tahap pertama adalah menentukan alokasi besarnya Bonus bagi masing-masing kelompok pendukung. Hal ini dapat dilakukan dengan perbandingan jumlah gaji

pegawai masing-masing kelompok pendukung terhadap besarnya Bonus yang diterima untuk seluruh kelompok pendukung. Tahap berikutnya adalah pembagian Bonus bagi pegawai masing-masing kelompok pendukung. Caranya sama dengan metode pada pembagian Insentif bagi pegawai kelompok penjualan seperti diterangkan pada butir C.d. di atas.

E. Memecah Kelompok Penjualan yang Besar Menjadi Dua atau Lebih Subkelompok

Hal ini dilakukan atas dasar pemikiran sebagai berikut:

- a. Pimpinan kelompok penjualan yang besar biasanya sulit melakukan kontrol secara efektif atas arus kas yang berjalan. Seringkali diperlukan tindakan proaktif yang cepat untuk mengatasi keadaan yang diantisipasi akan terjadi di kemudian hari. Pemecahan menjadi dua atau lebih subkelompok dapat berdasarkan jenis produk, jenis pelanggan atau daerah pemasaran.
- b. Pegawai penjualan yang mempunyai semangat, bakat dan ambisi yang baik biasanya mendambakan suatu pengukuran prestasi yang lebih nyata dalam suatu arus kas atau kelompok penjualan yang lebih kecil. Di dalam arus kas atau kelompok yang besar, hasilnya akan tertimbun dan tidak terlihat nyata. Ini tidak memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan atas hasil prestasinya.
- c. Suatu subkelompok yang lebih kecil dengan arus kas sendiri biasanya menimbulkan kerjasama kelompok (*team work*) yang lebih efektif dan lebih bertanggungjawab daripada kelompok besar. Di dalam subkelompok yang kecil, pegawai yang malas atau kurang berprestasi tidak dapat berlindung di balik organisasi atau jajaran di atasnya.
- d. Subkelompok yang kecil akan lebih merangsang pegawainya untuk berani mengambil inisiatif dan menumbuhkan kreativitas di antara pegawainya. Di dalam kelompok yang besar, hal ini akan terhalang oleh birokrasi yang ada sehingga pegawai menjadi malas atau enggan melaksanakannya.

Bila kelompok penjualan yang besar dipecah menjadi dua atau lebih subkelompok penjualan, maka arus kasnya harus dipecah juga. Masing-masing subkelompok diberi alokasi target saldo bersih sesuai perbandingan prakiraan saldo bersih yang akan dicapai masing-masing subkelompok terhadap target saldo bersih yang sudah ditentukan untuk kelompok penjualan tersebut. Peraturan dan perumusan Insentif untuk masing-masing subkelompok tidak berubah. Pada akhir tahun pembukuan, arus kas masing-masing subkelompok digabung menjadi arus kas gabungan kelompok penjualan tersebut.

* *Ir. Frans Djiwatampu, MBA adalah alumni Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya, Angkatan 1989. Sekarang menjabat sebagai Director of Corporate Planning, Director of Human Resources & Development, Corporate Comptroller, General Manager of Sales Group dari PT Centronix, Jakarta, yang bergerak dalam bidang Telecommunication & Electronic Systems.*