

# PERILAKU DISFUNGSIONAL DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

PATDONO SUWIGNJO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

E-mail: psuwignjo@yahoo.com

## ABSTRAK

*Sistem pengukuran kinerja adalah komponen penting dari sistem manajemen. Sayangnya, tingkat keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja relatif rendah. Bahkan dari pelaksanaan yang dikategorikan sebagai sukses, hanya sedikit dari mereka yang efektif. Perilaku disfungsional adalah salah satu faktor yang membuat implementasi dari sistem pengukuran kinerja tidak efektif. Makalah ini akan menguraikan perilaku disfungsional karyawan dalam implementasi sistem pengukuran kinerja. Tiga contoh kasus perilaku disfungsional disajikan. Akhirnya, makalah ini mencoba mengusulkan beberapa metode untuk mengurangi perilaku disfungsional. Tiga kasus menunjukkan bahwa penyesuaian sistem insentif untuk kinerja (kinerja skema pembayaran terkait) dan takut tidak dapat memenuhi target kinerja telah mendorong karyawan untuk berperilaku disfungsional. Kasus-kasus juga menunjukkan bahwa game dan biasing adalah dua bentuk perilaku disfungsional yang dilakukan oleh karyawan. Untuk mengurangi perilaku disfungsional diusulkan tiga metode, yaitu: mengurangi proporsi insentif diikat dengan kinerja, menerapkan KPI sesuai, dan menggunakan tindakan pencegahan.*

**Kata kunci:** perilaku disfungsional, bayar terkait, kinerja, pengukuran, sistem

## ABSTRACT

*Performance measurement system is a critical component of a management system. Unfortunately, the success rate of performance measurement system implementation is relatively low. Even from the implementation categorized as success, only few of them are effective. Dysfunctional behavior is one of the factors that makes the implementation of a performance measurement system is ineffective. This paper will elaborate the dysfunctional behavior of employees in performance measurement system implementation. Three examples of dysfunctional behavior cases are presented. Finally, the paper tries to propose some methods for reducing dysfunctional behavior. The three cases show that the alignment of incentive system to performance (performance related pay scheme) and the fear of unable to meet performance target have driven employees to behave dysfunctionally. The cases also show that gaming and biasing are two forms of dysfunctional behaviour practiced by employees. To reduce dysfunctional behavior the paper proposes three methods, namely: reducing the proportion of incentives tied up to performance, implementing the appropriate KPIs, and utilizing counter measures.*

**Key words:** dysfunctional behavior, related pay, performance, measurement, system

## PENDAHULUAN

Sudah menjadi suatu pemahaman yang umum bahwa pengukuran kinerja adalah elemen yang sangat penting dalam praktek sistem manajemen modern, baik pada tataran yang strategis maupun yang taktis. Pada tataran yang strategis Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa perusahaan menggunakan Balanced Scorecard sebagai *strategic management system* untuk mengelola implementasi strategi dan untuk menilai apakah strategi yang sedang digunakan perlu diganti dengan strategi yang baru. Lah and Perry (2008) menyatakan, "measurement systems create the basis for effective management." Tanpa pengukuran kinerja, perencanaan (penetapan target) tidak bisa dibuat

secara akurat dan kegiatan monitoring, evaluasi, dan pengendalian tidak bisa dilakukan secara efektif. Pada tataran taktis (implementasi sistem pengukuran kinerja), Hrebiniak dan Joyce (1984) menyatakan bahwa karyawan adalah *calculative receptor* sehingga tanpa mengukur kinerja usaha-usaha yang dilakukan karyawan tidak fokus pada pencapaian sasaran perusahaan dan pada akhirnya nanti sasaran perusahaan sulit untuk dicapai.

Peneliti lain yang sepaham dengan Hrebiniak dan Joyce menyatakan hal yang senada, misalkan: "You get what you measure" (Dixon et al, 1990), "What gets measured gets attention, particularly when rewards are tied to the measures" (Eccles, 1991), dan "If you

*cannot measure it, you cannot manage it*" (Kaplan and Norton, 1996). Akhirnya, secara agak berlebihan Maskell (1991) menyatakan: "*The measurement system—for good or ill—triggers virtually everything that happens in an organization, both strategic and tactical. This is because all the other organizational systems are ultimately based on what the measurement system is telling the other systems to do*".

Meskipun para peneliti dan praktisi secara umum setuju pentingnya pengukuran kinerja bagi perusahaan, tetapi pada kenyataannya keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja tidak menggembirakan. Pada tahapan perancangan dan implementasi, Neely and Bourne (1998) mendapatkan bahwa 4 dari 7 implementasi sistem pengukuran kinerja gagal (tidak dilanjutkan) setelah 9 bulan. Kegagalan tersebut disebabkan oleh: (i) kurangnya komitmen top manajemen, (ii) problem dengan teknologi informasi dan (iii) program kalah prioritas dengan program lain. Dari implementasi yang berhasil pun ternyata hanya sedikit yang efektif, hanya 51% pimpinan perusahaan yang puas dengan sistem pengukuran kinerja yang mereka terapkan dan hanya 15% pimpinan perusahaan yang sangat puas dengan sistem pengukuran kinerja yang mereka terapkan. Bahkan para akuntan yang sudah terbiasa dengan pengukuran dan pelaporan pengukuran kinerja perusahaan hanya 35% yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja perusahaan adalah efektif atau sangat efektif (Neely et al., 2002). Perancangan sistem pengukuran kinerja telah mendapat banyak perhatian dari para ahli, tetapi tidak banyak penelitian yang membahas mengenai perilaku disfungsi (*dysfunctional behavior*) dalam implementasi sistem pengukuran kinerja perusahaan sehingga kami akan menyampaikan tiga kasus terjadinya perilaku disfungsi dan langkah-langkah untuk mengurangi terjadinya perilaku disfungsi.

## METODE

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *case study research* (Yin, 2003). Pemilihan metode penelitian *case study research* didasarkan atas pertimbangan: (i) fenomena tidak dapat diteliti di luar tempat terjadinya, (ii) fenomena yang diteliti kompleks, dan (iii) penelitian untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" atau "mengapa". Penelitian dilakukan dengan tahap-tahapan sebagai berikut: (a) perumusan pertanyaan penelitian yang ingin dijawab, (b) penentuan unit yang akan diteliti, (c) penentuan data yang akan dikumpulkan, (d) pengumpulan data, (e) analisis data, (f) pembuatan kesimpulan.

Dalam penelitian ini pertanyaan penelitian yang ingin dijawab adalah: "perilaku apa yang akan ditunjukkan oleh karyawan atau manajer pada situasi di mana pemberian insentif sangat dikaitkan dengan kinerja?" Ada tiga studi kasus yang diamati dan semuanya berupa unit bisnis. Peneliti bertindak sebagai *observer*. Data yang dikumpulkan adalah perilaku dari karyawan dan manajer dalam menghadapi situasi di mana pemberian insentif sangat dikaitkan dengan kinerja. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dan manajer kemudian diklasifikasikan sebagai tindakan yang disfungsi atau fungsional. Jika tindakan yang ditunjukkan merugikan perusahaan, maka tindakan tersebut diklasifikasikan sebagai tindakan yang disfungsi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perakitan *Chasis* Truk FM 115 L

Penelitian dilakukan di perusahaan perakitan mobil di Taman – Sidoarjo. Salah satu produk yang dihasilkan adalah *chasis* truk type FM 115 L. Produk ini adalah produk sampingan sehingga produksinya relatif sangat kecil dibanding produk utama yaitu jenis minibus Colt. Proses perakitan dilakukan pada suatu lintasan perakitan yang tidak begitu luas. Setiap saat hanya bisa dilakukan perakitan 1 (satu) *chasis* truk. Lintasan perakitan dioperasikan oleh 8 (delapan) operator dengan pembagian tugas yang cukup fleksibel. Proses perakitan terdiri dari aktivitas-aktivitas: perakitan *frame*, pemasangan roda, pemasangan kabel, pemasangan *steering*, pemasangan lampu, pemasangan mesin, penggetesan, dan terakhir adalah *line off*. Dalam dua hari rata-rata dapat menghasilkan 3 (tiga) *chasis* FM 115 L. *Chasis* yang sudah selesai dirakit dikirim ke perusahaan karoseri. Setiap *chasis* yang dihasilkan, karyawan akan mendapatkan insentif di luar gaji pokok bulanan yang mereka dapatkan. Penghitungan jumlah insentif pada suatu periode akan dihitung berdasarkan jumlah *chasis* yang telah menyelesaikan tahapan *line off* dan dikirim ke perusahaan karoseri. Besar kecilnya gaji yang diterima oleh karyawan tergantung pada jumlah *chasis* yang dihasilkan, karena gaji pokok yang mereka terima relatif tetap.

Observasi lebih lanjut di lintasan perakitan *chasis* truk FM 115 L didapatkan adanya beberapa *chasis* truk yang diparkir di halaman pabrik dan tidak kunjung dikirim ke perusahaan karoseri. Penjelasan yang didapatkan dari karyawan menyatakan bahwa *chasis* truk tersebut adalah *chasis* yang sebetulnya sudah dikirim ke perusahaan karoseri, tetapi dikembalikan karena adanya problem kualitas, misalkan adanya problem *alignment chasis*, problem

*steering*, atau *wiring* yang tidak benar. Waktu untuk perbaikan dari problem yang terjadi bervariasi mulai dari setengah hari (problem *wiring* atau *steering*) sampai 3 hari (problem *alignment*). Wawancara lebih lanjut untuk mengetahui kenapa produk yang cacat dan dikirim kembali oleh perusahaan karoseri tidak segera diperbaiki, didapatkan jawaban yang cukup mengejutkan. Ternyata karyawan tidak segera memperbaiki produk yang cacat karena untuk perbaikan produk yang cacat tidak diberikan insentif sehingga mereka lebih memprioritaskan pekerjaan yang bisa memberikan tambahan pendapatan, yaitu melakukan perakitan *chasis* baru, daripada memperbaiki *chasis* yang cacat. Sebagai akibatnya perusahaan sering mendapatkan komplain dari perusahaan karoseri akibat tidak responsifnya perusahaan dalam menangani komplain.

### **Pembuatan Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan**

PT. SG adalah sebuah BUMN yang berkantor pusat di Gresik dan bergerak di bidang persemenan. Setiap awal tahun, Direksi harus mengajukan Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) ke Komisaris untuk disahkan. RKAP pada prinsipnya berisi target-target kinerja yang akan dicapai, aktivitas-aktivitas penting apa yang akan dilakukan dan berapa anggaran yang dibutuhkan. Pencapaian target RKAP akan menentukan kinerja perusahaan dan selanjutnya akan menentukan besarnya bonus atau tantiem dari karyawan dan manajemen. Pembuatan target-target RKAP pada tahun 2005 dan tahun 2006 dilakukan dengan jalan melakukan eskalasi (5 sampai 15 persen) dari pencapaian tahun sebelumnya. Dua indikator *bottom line* utama yang dijadikan pegangan adalah EBITDA dan Laba Sebelum Pajak. Indikator-indikator yang lain, misalnya jumlah penjualan, jumlah produksi, dan biaya produksi akan menyesuaikan dengan indikator *bottom line* utama.

Pada tahun 2006 terjadi perubahan komposisi manajemen (Direksi dan Komisaris). Manajemen yang baru menempuh pendekatan yang berbeda dengan manajemen yang lama dalam hal penyusunan RKAP. RKAP tahun 2007 tidak disusun dengan cara melakukan eskalasi dari pencapaian kinerja tahun 2006, tetapi disusun berdasarkan peluang, potensi dan kemampuan yang dimiliki perusahaan pada periode 2007. Penyusunan RKAP dimulai dengan melakukan kajian makroekonomi dan persemenan di tingkat global, regional maupun lokal. Kemudian evaluasi dilakukan untuk mengetahui kemampuan maksimal dari fasilitas produksi, distribusi, dan sumberdaya manusia yang ada. Dengan

memperhatikan peluang dan kemampuan yang ada pada tahun 2007 kemudian ditetapkan target-target kinerja tahun 2007, dengan menggunakan acuan kinerja *bottom line* utama EBITDA dan Laba Sebelum Pajak. Persetujuan Komisaris terhadap usulan RKAP Direksi dilakukan melalui proses yang lama karena Komisaris beranggapan target-target RKAP belum dilakukan berdasarkan "*best effort*" (masih banyak potensi yang disembunyikan). Akhirnya Komisaris menyetujui usulan RKAP tahun 2007 dengan pertumbuhan target EBITDA dan Laba Sebelum Pajak lebih dari 30% dibandingkan tahun lalu. Target-target tersebut ternyata dapat dicapai dengan baik pada akhir tahun 2007.

### **Overhaul Kiln**

Kasus ini terjadi di perusahaan semen yang ada di Sulawesi Selatan terkait dengan pelaksanaan pekerjaan *overhaul* tahunan *kiln*. *Kiln* adalah bagian dari pabrik semen yang paling kritis karena disini terjadi proses pembakaran batu kapur dan tanah liat menjadi klinker. Selanjutnya klinker akan diproses di *finish mill* menjadi semen. *Kiln* beroperasi secara kontinyu dan biasanya menjadi *bottle neck* dari pabrik semen. Agar *kiln* tidak rusak saat diperasikan maka setiap tahun dilakukan *overhaul*.

Pekerjaan utama *overhaul kiln* adalah penggantian *fired brick* (batu tahan api) yang melindungi *shell kiln* dari kontak langsung dengan semburan api hasil pembakaran batu bara dengan temperatur mencapai 1450 derajat celsius. Setelah dipakai satu tahun batu tahan api akan aus sehingga harus diganti dengan yang baru. Penggantian batu tahan api adalah proses yang besar dan kompleks. Selama ini proses *overhaul* dilakukan selama 30–35 hari.

Pada tahun 2007 pemegang saham meminta dilakukan "lompatan kinerja" pada perusahaan tersebut. Pemegang saham beranggapan bahwa kinerja perusahaan selama ini belum optimal dan masih banyak perbaikan yang bisa dilakukan, salah satunya adalah "hari operasi" *kiln* yang masih rendah (300 hari dalam satu tahun). Untuk itu pemegang saham meminta dilakukan terobosan dalam pengoperasian dan pemeliharaan *kiln* sehingga hari operasi *kiln* bisa ditingkatkan minimal menjadi 320 hari dalam satu tahun. Salah satu usaha yang harus dilakukan untuk meningkatkan hari operasi *kiln* adalah dengan memperpendek waktu *overhaul kiln*. Untuk itu target waktu *overhaul kiln* diperpendek dari 30–35 hari, menjadi 24 hari. Penetapan target *overhaul kiln* 24 hari ternyata memicu karyawan bagian pemeliharaan untuk dapat menyelesaikan waktu *overhaul* secepat mungkin agar dapat mencapai

target 24 hari yang sebenarnya tanpa diikuti dengan perbaikan sistem/metode *overhaul* yang lebih baik. Akibatnya, target waktu *overhaul* dapat dicapai tetapi *kiln* mengalami "red spot" (ada pemasangan *fired brick* yang tidak benar) sehingga *kiln* harus diperbaiki lagi setelah beroperasi 4 (empat) hari. Perbaikan masih harus sering dilakukan setelah itu, sehingga target hari operasi per tahun tidak dapat dicapai.

Penggunaan sistem pengukuran kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sistem pengukuran kinerja untuk tujuan pemberian informasi (*informational measurement*) dan pengukuran kinerja untuk tujuan pemberian *reward* dan *punishment* (*motivational measurement*). Pada sistem pengukuran kinerja untuk tujuan pemberian informasi, pengukuran kinerja digunakan sebagai alat untuk menunjukkan pada area mana kinerja perusahaan masih belum bagus sehingga perlu dilakukan perbaikan. Untuk tujuan ini baik manajer dan karyawan dapat menerima dengan baik, sehingga tidak menimbulkan perilaku yang disfungsi. Pada situasi seperti ini sistem pengukuran kinerja adalah kekuatan yang paling hebat dalam organisasi (Spitzer, 2007). Kondisi yang terjadi akan sangat berbeda jika sistem pengukuran kinerja digunakan untuk pemberian *reward* dan *punishment*.

Pada situasi di mana pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*, maka pada prinsipnya perusahaan mengatakan pada karyawannya secara implisit maupun eksplisit: "jika kamu lakukan ini (perilaku) maka kamu akan dapat ini (*reward* atau *punishment*)", karena perilaku tidak mudah untuk diamati dan diukur maka hal ini dioperasionalkan melalui pengukuran kinerja perusahaan. Akibatnya pengukuran kinerja dijadikan cara untuk mendapatkan *reward* atau menghindari *punishment* dan semua orang akan berusaha untuk mencapai kinerja yang bagus. Fungsi pengukuran kinerja sebagai pemberi informasi akan dikalahkan oleh fungsi pengukuran kinerja sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*. Banyak karyawan akan menyikapi implementasi sistem pengukuran kinerja dengan perilaku yang tidak sesuai dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan/sasaran perusahaan jangka panjang. Perilaku seperti ini disebut perilaku disfungsi (*dysfunctional behavior*), yaitu tindakan-tindakan individu atau tim dalam menyikapi penerapan sistem pengukuran kinerja yang mengejar pencapaian tujuan individu atau tujuan tim jangka pendek tetapi mengorbankan tujuan pencapaian perusahaan jangka panjang.

Ada beberapa penyebab terjadinya perilaku disfungsi (Spitzer, 2007). Pertama dan yang

paling penting adalah adanya pemberian *reward* dan *punishment* yang dikaitkan dengan kinerja secara berlebihan. Jika pemberian insentif terlalu dikaitkan dengan pengukuran kinerja maka hal ini akan mempengaruhi respon mereka terhadap pengukuran kinerja. Ada kelompok pekerja yang merespon pengukuran kinerja dengan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan sekaligus memaksimalkan pencapaian tujuan individu atau tim, tetapi ada juga kelompok pekerja yang memaksimalkan pencapaian tujuan individu dengan mengorbankan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai contoh, suatu perusahaan memberikan insentif bagian pengiriman berdasarkan pencapaian target kinerja "on time delivery". Untuk mencapai target kinerja tersebut bagian pengiriman mencatat barang yang keluar dari perusahaan sebagai "on time delivery" tanpa peduli apakah barang tersebut diterima konsumen tepat waktu atau tidak. Akibatnya meskipun bagian pengiriman mendapatkan kinerja "on time delivery" yang bagus dan mendapatkan *reward* yang tinggi, tetapi belum tentu kastemer menerima pesannya tepat waktu.

Kedua, perilaku disfungsi terjadi karena adanya ketakutan karyawan untuk mendapatkan *punishment* jika pengukuran kinerja diterapkan. Hal ini terjadi terutama jika banyak karyawan yang merasa akan mendapatkan *punishment*, bukannya mendapatkan *reward* jika pengukuran kinerja dilakukan. Jika *punishment* yang akan diterima terasa sangat berat, misalkan sampai berakibat pemutusan hubungan kerja, maka karyawan akan berbuat apapun untuk dapat mencapai target kinerja, meskipun hal tersebut akan mengorbankan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai contoh, seorang kepala bagian pemasaran suatu perusahaan tidak dapat mencapai target kinerja "volume penjualan" selama triwulan pertama dan triwulan kedua sehingga ia tidak mendapatkan bonus dan pimpinan akan mengevaluasi posisinya sebagai kepala bagian pemasaran jika kinerjanya tidak membaik pada triwulan ketiga dan triwulan keempat. Karena ia ketakutan untuk tidak mendapatkan bonus atau bahkan kehilangan jabatannya, maka ia akan melakukan tindakan apa saja untuk dapat mencapai target kinerjanya meskipun hal tersebut dalam jangka panjang akan merugikan perusahaan, misalkan dengan pemberian diskon yang berlebihan.

Ketiga, perilaku disfungsi terjadi karena adanya kesulitan untuk mengukur sesuatu yang penting untuk diukur. Karena adanya tekanan yang kuat untuk dapat mencapai target kinerja agar tidak mendapatkan *punishment*, karyawan seringkali mengukur sesuatu yang mudah diukur

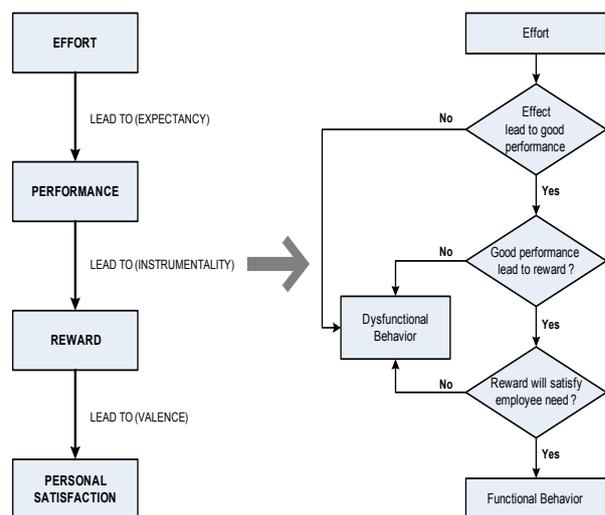
secara kuantitatif, bukan mengukur sesuatu yang memang penting untuk diukur. Mengkaitkan kinerja dengan *reward* dan *punishment*, menimbulkan kebutuhan yang sangat kuat untuk dapat melakukan pengukuran secara kuantitatif guna menghindari subjektivitas yang dapat memancing polemik. Akibatnya, baik karena ketidaktahuannya ataupun karena kesengajaan, perusahaan (karyawan) seringkali mengukur pencapaian dari indikator kinerja yang tidak tepat. Contohnya, untuk mengukur kinerja pelatihan yang dilakukan oleh bagian SDM, perusahaan melakukannya dengan menghitung prosentasi karyawan yang *ditraining* dan jumlah hari *training* per pegawai. Meskipun menghitung prosentase karyawan yang *ditraining* dan jumlah hari *training* per pegawai mudah dihitung secara kuantitatif sehingga cukup objektif, indikator kinerja tersebut sama sekali tidak menunjukkan efektivitas *training* yang dilakukan. Indikator kinerja peningkatan kompetensi lebih mampu menunjukkan efektivitas *training*, tetapi agak sulit untuk dilakukan pengukuran secara kuantitatif meskipun sebenarnya bisa dilakukan.

Keempat, perilaku disfungsional terjadi karena adanya keinginan karyawan agar kinerjanya "tampak bagus" meskipun sebenarnya "tidak bagus". Sekali lagi hal ini terjadi karena ketidaktepatan dalam mengkaitkan kinerja dengan *reward* dan *punishment*. Tekanan yang sangat berat untuk selalu "tampak bagus" agar tetap bisa mendapatkan bonus/insentif dan tidak kehilangan jabatan/pekerjaan telah mendorong karyawan melakukan usaha-usaha untuk melakukan "manipulasi" agar kinerjanya tampak bagus. Sebagai contoh, suatu perusahaan petrokimia memberikan insentif produksi triwulanan dengan mengkaitkannya dengan pencapaian target jumlah produksi. Jika menjelang berakhirnya suatu triwulan target jumlah produksi belum tercapai, maka bagian produksi akan mengoperasikan pabrik melebihi kapasitas produksi normalnya. Dengan cara tersebut target jumlah produksi akan tercapai, insentif produksi didapat, tetapi secara jangka panjang akan merusak pabrik karena dioperasikan melebihi kapasitas normalnya.

Ada beberapa bentuk perilaku disfungsional yang bisa terjadi, seperti disampaikan Bimberg *et al.* (1983) sebagai berikut: (1) *Smoothing*: menaik-turunkan angka di laporan kinerja yang sebenarnya tidak sesuai dengan kondisi riilnya. Contohnya memasukkan biaya tahun ini ke biaya tahun depan agar kinerja tahun ini kelihatan bagus; (2) *Biasing*: cenderung menggunakan data yang menguntungkan. Contoh: ada banyak prediksi yang dibuat oleh lembaga riset independen tentang proyeksi pertumbuhan GDP tahun depan. Manajer

menggunakan prediksi yang paling rendah (pesimis) sebagai dasar penetapan target tahun depan agar kinerjanya tampak bagus; (3) *Focusing*: agak mirip dengan *biasing*, melaporkan kinerja yang bagus dan menyembunyikan kinerja yang buruk. Contoh: bagian pemasaran melaporkan *market share* yang tumbuh tapi tidak melaporkan profit margin yang turun; (4) *Gaming*: menyasiasi aturan yang ada atau menggunakan proses/rumus yang dapat membuat kinerja tampak bagus, walaupun sebenarnya tidak bagus. Contoh: agar indikator kinerja biaya kantong per ton semen rendah, bagian pemasaran lebih banyak menjual semen dalam *bulk*, meskipun profit marginnya rendah; (5) *Filtering*: menahan laporan kinerja yang dapat menunjukkan kinerja buruk karyawan. Contoh: tidak melaporkan kinerja bulan Januari yang buruk, tetapi akan melaporkan kinerja triwulan 1 setelah kinerja bulan Februari dan Maret diperbaiki; (6) *Illegal acts*: melakukan manipulasi data untuk membuat kinerja tampak bagus. Contoh: memanipulasi data waktu setup mesin agar kinerja tampak bagus.

Para ahli menyatakan bahwa perilaku disfungsional dapat dijelaskan menggunakan *expectancy theory* dari Vroom (1964) seperti ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini. Vroom menyatakan bahwa karyawan, baik secara individu maupun tim mau mengeluarkan usaha-usaha (yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan) karena mempunyai harapan akan terjadinya kinerja yang bagus bagi individual maupun tim.



**Gambar 1.** *Expectancy theory* (Adaptasi dari Vroom, 1973)

Selanjutnya karyawan juga berharap bahwa kinerja yang baik pada gilirannya akan menghasilkan *reward* yang positif. Jika mereka beranggapan (memperkirakan) jika usaha yang akan mereka

keluaran tidak akan menghasilkan kinerja yang baik dan selanjutnya tidak menghasilkan *reward* yang positif, maka mereka tidak akan mengeluarkan usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya mereka akan mengeluarkan usaha-usaha untuk mencapai kepentingan individual atau tim meskipun itu akan menggagalkan pencapaian perusahaan jangka panjang. Dengan demikian jika karyawan diminta untuk mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan, maka mereka akan memperkirakan apakah jika mereka melakukan hal tersebut mereka akan mendapatkan kinerja yang bagus. Jika jawabannya "tidak", maka mereka akan melakukan tindakan yang disfungsi. Jika jawabannya adalah "ya", maka mereka akan melanjutkan dengan pertanyaan: "apakah jika mereka mendapatkan predikat kinerja bagus, mereka akan mendapatkan *reward* yang positif?". Jika jawabannya "tidak", maka mereka akan melakukan tindakan yang disfungsi. Jika jawabannya adalah "ya", maka mereka akan melanjutkan dengan pertanyaan: "apakah *reward* yang didapat akan memuaskan karyawan (*valence*)?". Jika jawabannya "tidak" maka karyawan akan melakukan tindakan yang disfungsi. Jika jawabannya adalah "ya" baru karyawan mau melakukan tindakan yang fungsi.

Perilaku/tindakan disfungsi bisa berupa tindakan penentangan pengukuran kinerja secara terbuka atau secara sembunyi-sembunyi (*passive resistance atau malicious compliance*). Hal inilah yang akan menyebabkan implementasi sistem pengukuran kinerja tidak berlanjut atau tidak efektif meskipun sudah terimplementasi. Teori lain yang sejalan dengan teori ekspektansi Vroom dikemukakan oleh Hrebiniak dan Joyce (1984) yang menyatakan bahwa karyawan pada dasarnya adalah *calculative receptor*. Jika mereka diminta untuk mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan, maka mereka akan melakukan kalkulasi alternatif tindakan yang dapat mereka ambil. Dari masing-masing alternatif tindakan yang mereka dapat ambil, mereka akan menghitung untung-rugi nya bagi mereka (catatan: bisa jadi keuntungan yang mereka dapatkan akan mengorbankan kepentingan perusahaan) dan mereka akan mengambil tindakan yang dapat memaksimalkan *benefit/cost*. Mengkaitkan kinerja dengan *reward* (*performance related pay*) bukanlah konsep yang baru dalam manajemen. *Performance related pay* sudah banyak diterapkan di banyak negara (Procter et al., 1993; Perry et al., 2009; Lah dan Perry, 2008; OECD, 2005). Lebih lanjut dilaporkan bahwa ada implementasi *performance related pay* yang gagal dan ada yang berhasil. Mengkaitkan *reward* dengan

kinerja secara berlebihan akan memicu perilaku disfungsi (Spitzer, 2007).

Pada kasus pertama, perilaku disfungsi terjadi di perakitan *chasis* truk FM 115 L berupa pengabaian perbaikan *chasis* yang dikembalikan oleh perusahaan karoseri karena cacat. Hal ini dipicu oleh aturan pemberian insentif yang diterapkan perusahaan yaitu mengkaitkan insentif sepenuhnya pada jumlah produksi *chasis* baru. Akibatnya, untuk segera mendapatkan insentif yang maksimal, karyawan memprioritaskan pekerjaannya pada perakitan *chasis* baru dan mengabaikan perbaikan *chasis* yang cacat karena perbaikan *chasis* yang cacat tidak ada insentifnya. Pada kasus ini, karyawan melakukan *gaming* yaitu menyalahi aturan pemberian insentif dengan cara mengabaikan pekerjaan perbaikan *chasis* yang cacat dan memprioritaskan pembuatan *chasis* yang baru. Jika dikaji dengan teori ekspektansi seperti ditunjukkan oleh Gambar 1, maka perilaku *gaming* karyawan pada kasus pertama dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada dasarnya karyawan mau mengeluarkan *effort* yang besar untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal ini terbukti dari fakta selalu dapat dicapainya target produksi dengan baik, yaitu dalam dua hari dapat menghasilkan tiga *chasis*. Karyawan juga beranggapan bahwa *effort* yang mereka keluarkan akan menghasilkan predikat kinerja bagus pada mereka. Akan tetapi mereka beranggapan bahwa kinerja yang bagus tidak selalu membawa konsekuensi *reward* yang bagus, yaitu ketika mereka dapat memperbaiki *chasis* yang dikirim kembali oleh perusahaan karoseri, maka tidak ada insentif untuk hal tersebut. Hal inilah yang memicu perilaku disfungsi karyawan yaitu mengabaikan tugas untuk memperbaiki *chasis* yang cacat dengan segera.

Perilaku disfungsi kasus pertama juga dapat dijelaskan dengan konsep *calculative receptor* Hrebiniak dan Joice sebagai berikut. Ada dua alternatif tindakan yang dapat diambil oleh karyawan terhadap *chasis* yang dikirim kembali oleh perusahaan karoseri, yaitu segera memperbaikinya atau menunda perbaikan sampai karyawan mempunyai waktu luang. Terhadap dua alternatif tindakan tersebut karyawan akan menghitung masing-masing *benefit* dan *cost* nya dengan mengacu pada aturan pemberian insentif yang diterapkan perusahaan. Karena *benefit/cost ratio* alternatif tindakan mengabaikan perbaikan *chasis* yang cacat lebih besar dibandingkan alternatif tindakan memperbaikinya dengan segera, maka karyawan memilih alternatif tindakan mengabaikan perbaikan *chasis* yang cacat. Paling tidak ada dua cara yang bisa

digunakan untuk memperbaiki kondisi ini. Pertama, insentif tidak sepenuhnya dikaitkan dengan jumlah *chasis* baru yang dihasilkan, tetapi juga dikaitkan dengan indikator kinerja yang lain misalkan jumlah produk cacat dan waktu respon terhadap *chasis* yang dikembalikan oleh perusahaan karoseri. Dengan demikian jika karyawan mengabaikan perbaikan *chasis* yang cacat, maka insentif mereka akan berkurang, sama halnya kalau mereka mengabaikan pembuatan *chasis* yang baru. Kedua, penundaan perbaikan *chasis* yang cacat bisa dihindari dengan melakukan perencanaan, evaluasi, dan pengendalian yang baik terhadap unit perakitan *chasis* truk FM 115 L. Dengan perencanaan, evaluasi dan pengendalian produksi yang baik terhadap unit tersebut karyawan tidak bisa mengabaikan tugas perbaikan *chasis* yang rusak dan memprioritaskan pembuatan *chasis* yang baru.

Pada kasus kedua yaitu pembuatan RKAP, perilaku disfungsi terjadi dalam bentuk penetapan target kinerja yang pesimis agar mudah dicapai sehingga bonus/tantiem yang didapat bisa maksimal. Perilaku disfungsi terjadi karena adanya ketakutan untuk tidak dapat mencapai target yang menantang yang berakibat pada tidak maksimal bonus/tantiem yang akan didapat. Ketakutan ini memicu karyawan/manajer untuk melakukan *biasing* yaitu menggunakan data yang pesimis dan menyembunyikan kemampuan perusahaan yang sebenarnya. Perilaku disfungsi penetapan target yang rendah dapat dijelaskan dengan teori ekspektansi sebagai berikut. Jika target ditetapkan cukup menantang (*stretching*) maka karyawan/manajer tidak yakin bahwa *effort* yang mereka keluarkan akan menghasilkan kinerja bagus bagi mereka. Akibatnya mereka ketakutan kinerjanya tidak akan bagus dan hal ini akan berakibat pada penerimaan bonus/tantiem yang rendah. Dihadapkan pada situasi ini maka karyawan/manajer melakukan *biasing* yaitu menggunakan data peluang maupun potensi yang rendah/pesimis.

Untuk menghindari perilaku disfungsi *biasing* dalam penetapan target RKAP dapat dilakukan dengan memperbaiki proses penetapan target seperti telah disampaikan sebelumnya. Praktek penetapan target dengan melakukan eskalasi pencapaian tahun sebelumnya tidak lagi dilakukan. Cara baru digunakan yaitu dengan melakukan kajian makroekonomi dan persemenan di tingkat global, regional, maupun lokal secara objektif untuk mengetahui peluang yang ada dan menghitung kemampuan maksimal dari fasilitas produksi, distribusi, dan sumberdaya manusia yang ada. Target RKAP kemudian ditetapkan berdasarkan peluang dan potensi yang dimiliki. Dengan cara

demikian, peluang untuk melakukan *biasing* bisa diminimalkan.

Pada kasus ketiga yaitu *overhaul kiln*, perilaku disfungsi terjadi dalam bentuk menyelesaikan pekerjaan *overhaul kiln* secepatnya untuk dapat memenuhi target waktu *overhaul kiln* 24 hari dengan mengabaikan kualitas *overhaul*. Perilaku ini terjadi karena karyawan ketakutan kinerjanya akan buruk jika harus melakukan *overhaul* dengan cermat. Menurut teori ekspektasi, karyawan tidak yakin jika *effort* yang dia lakukan (melakukan *overhaul* dengan cermat) akan menghasilkan kinerja yang bagus (waktu *overhaul* 24 hari atau lebih kecil). Akibatnya karyawan melakukan perilaku disfungsi dengan jalan melakukan *gaming* yang berdampak serius bagi perusahaan, yaitu hari operasi yang pendek karena sering terjadi *red spot*. Perilaku disfungsi pelaksanaan *overhaul kiln* yang tidak cermat dapat dihindari dengan penggunaan indikator kinerja yang tepat. Kasus ini terjadi karena pelaksanaan pengukuran kinerja yang terlalu menekankan pada pelaksanaan *overhaul* sehingga mengorbankan kinerja yang lebih besar yaitu hari operasi *kiln*. Untuk menghindari hal ini pengukuran kinerja seharusnya lebih ditekankan pada hal-hal yang lebih komprehensif dari *kiln* misalnya *overal equipment productivity* (OEP) dengan dua komponen utamanya adalah *overal equipment effectiveness* (OEE) dan *Cost of Good Manufacture* (COGM). Dengan cara seperti ini karyawan tidak bisa hanya memfokuskan pada waktu *overhaul*.

## SIMPULAN

Beberapa hal dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya perilaku disfungsi. Pertama menghindari pengkaitan *reward* dengan kinerja yang berlebihan. Jika *reward* sepenuhnya dikaitkan dengan kinerja, maka karyawan akan melakukan cara apapun agar kinerjanya tampak bagus. Seringkali hal ini dilakukan dengan cara yang merugikan perusahaan. Meskipun mengkaitkan *reward* dengan kinerja adalah penting, tetapi proporsi *reward* yang dikaitkan dengan kinerja sebaiknya tidak terlalu besar sehingga kehilangan *reward* akibat kinerja yang tidak bagus tidak sampai menjadi malapetaka bagi karyawan. Kedua, mengurangi perilaku disfungsi dapat dilakukan dengan cara menggunakan indikator kinerja yang tepat sebagai dasar pemberian *reward*. Kasus ketiga yaitu pelaksanaan *overhaul kiln* adalah contoh penggunaan indikator kinerja yang tidak baik. Penggunaan indikator kinerja yang terlalu sempit (waktu *overhaul*) bisa memicu perilaku disfungsi yang merugikan kepentingan perusahaan yang lebih luas. Indikator kinerja yang lebih komprehensif

seperti OEP sebaiknya digunakan. Cara ketiga untuk mengurangi perilaku disfungsional adalah pengelolaan implementasi pengukuran kinerja yang baik. Penerapan sistem pengukuran kinerja yang baru pada hakekatnya adalah proses perubahan. Agar berjalan dengan sukses, maka proses perubahan harus dikelola dengan baik. Salah satu contoh model yang dapat digunakan untuk mengelola proses perubahan adalah CAP. Dalam CAP, salah satu tahapan yang harus dilakukan adalah sosialisasi untuk mendapatkan komitmen dari semua pihak yang terlibat. Dalam proses sosialisasi dapat disampaikan akibat buruk dari perilaku disfungsional yang merugikan perusahaan yang pada akhirnya juga merugikan karyawan. Keempat adalah penggunaan *counter performance measures*. Dengan cara ini setiap indikator kinerja yang akan digunakan dan skema pemberian insentif yang akan digunakan dilakukan pengujian apakah hal tersebut akan memicu perilaku disfungsional, jika jawabannya adalah "ya" maka perlu ditambahkan *counter performance measures/indicators* untuk mencegah terjadinya perilaku disfungsional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dixon, J. R., Nanni, A. J., and Vollman, T. E., 1990. "The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition", Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Eccles, R. G., 1991., "Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol. 69: 131-137.
- Frederick R., 2001." The Loyalty Effect", Harvard Business School Press.
- Hrebiniak, L. G. and Joyce, W. F., 1984. "Implementing Strategy", Macmillan, New York, NY.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996. "Translating Strategic into Action - The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lah, T. J. and Perry, J. L., 2008."The Difusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A Tale of Two Paths to Reform", Review of Public Personnel Administration, Vol. 28 No. 3: 282-299.
- Maskell, B. H., 1991. "Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies", Productivity Press, Cambridge, MA.
- Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M., 2002. "The Performance Prism", Pearson Education Limited, London.
- Neely, A., and Bourne, M., 2000. "Why Measurement Initiatives Fail", Measuring Business Excellence, Vol. 4 No. 4: 3-6.