

MANAJEMEN KOMPENSASI

Tim Penulis:

Sisca Septiani
Fauzie Senoaji
Nurul Maghfirah
Dewi Martha
Ahadiyah Agustina
Iyak Solihat
Felix Chandra
Musdalifah
R. Achmad Rachmat S
Gusnafitri
Awa
Muhamad Puad Abdul Baqi
Meliana
Sugina
Nor Laila
Isma Nurrokhim
Oleh Soleh
lin Solihin



MANAJEMEN KOMPENSASI

**Sisca Septiani
Fauzie Senoaji
Nurul Maghfirah
Dewi Martha
Ahadiyah Agustina
Iyak Solihat
Felix Chandra
Musalifah
R. Achmad Rachmat S
Gusnafirtri
Awa
Muhamad Puad Abdul Baqi
Meliana
Sugina
Nor Laila
Isma Nurrokhim
Oleh Soleh
Iin Solihin**

MANAJEMEN KOMPENSASI

Tim Penulis:
Sisca Septiani
Fauzie Senoaji
Nurul Maghfirah
Dewi Martha
Ahadiyah Agustina
Iyak Solihat
Felix Chandra
Musdalifah
R. Achmad Rachmat S
Gusnafitri
Awa
Muhamad Puad Abdul Baqi
Meliana
Sugina
Nor Laila
Isma Nurrokhim
Oleh Soleh
Iin Solihin

Editor : Muhamad Rizal Kurnia, M.E., C.Ed.
Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : ix, 243
ISBN : 978-623-8385-37-9
Terbit Pada : Januari 2024
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2024 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku "Manajemen Kompensasi" ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen kompensasi.

Kompensasi tidak hanya sekedar gaji yang diterima oleh karyawan, tetapi lebih luas mencakup berbagai aspek seperti tunjangan, bonus, dan insentif. Kompensasi yang efektif dapat menjadi alat motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, manajemen kompensasi yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai masalah, termasuk ketidakpuasan kerja, turnover yang tinggi, dan masalah hukum. Melalui buku ini, kami mengharapkan para pembaca dapat memperoleh wawasan mendalam mengenai berbagai strategi dan praktik terbaik dalam manajemen kompensasi..

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini. Terima kasih kepada para ahli manajemen SDM yang telah memberikan masukan berharga, kepada rekan-rekan kami yang telah memberikan dukungan moral dan intelektual, serta kepada keluarga kami yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca agar buku ini dapat lebih bermanfaat di masa yang akan datang.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi para praktisi, akademisi, dan siapa saja yang berkepentingan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek manajemen kompensasi.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PRINSIP-PRINSIP DASAR MANAJEMEN KOMPENSASI.....	1
Pendahuluan	1
Definisi dan Konsep Kompensasi.....	2
Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kompensasi	5
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	7
Pendekatan dalam Penentuan Kompensasi.....	8
Tantangan dalam Manajemen Kompensasi	10
Daftar Pustaka.....	11
Profil Penulis.....	12
BAB 2 PERAN MANAJEMEN KOMPENSASI DALAM ORGANISASI	13
Pendahuluan	13
Manajemen Kompensasi	13
Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Kompensasi.....	15
Tujuan Manajemen Kompensasi	16
Sistem Manajemen Kompensasi	16
Kompensasi dan Efektivitas Organisasi.....	17
Kompensasi dan Kinerja.....	19
Motivasi dan Kinerja	20
Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Organisasi.....	21
Daftar Pustaka.....	22
Profil Penulis.....	24
BAB 3 STRATEGI KOMPENSASI DAN TUJUAN ORGANISASI	25
Pengertian Strategi Kompensasi	25
Jenis Kompensasi.....	26
Penerapan Kompensasi	27
Tujuan Kompensasi	28
Pengertian Organisasi.....	29
Ciri-ciri Organisasi.....	30
Tujuan Organisasi.....	31
Manfaat Organisasi	32
Jenis Organisasi.....	33

Daftar Pustaka.....	34
Profil Penulis.....	35
BAB 4 ANALISIS PEKERJAAN DAN PENILAIAN PEKERJAAN	36
Pendahuluan	36
Analisis Pekerjaan	38
Penilaian Pekerjaan.....	42
Daftar Pustaka.....	45
Profil Penulis.....	46
BAB 5 DESAIN SISTEM KOMPENSASI	47
Definisi Kompensasi	47
Pengertian Manajemen Kompensasi.....	48
Tipe Kompensasi.....	49
Desain Kompensasi.....	50
Komponen Penetapan Kompensasi	53
Daftar Pustaka.....	54
Profil Penulis.....	57
BAB 6 TUNJANGAN DAN FASILITAS KARYAWAN	58
Pengertian Tunjangan Karyawan	58
Tunjangan Perusahaan.....	58
Tujuan Pemberian Tunjangan	59
Klasifikasi Program Tunjangan.....	59
Jenis - Jenis Tunjangan Karyawan	60
Macam – Macam Tunjangan Karyawan	60
Cara Menghitung Tunjangan Karyawan	62
Pengertian Fasilitas Karyawan.....	63
Beberapa Macam Fasilitas Karyawan	63
Jenis dan Tolok Ukur Fasilitas Kerja Karyawan.....	64
Fasilitas yang Diharapkan Selain Gaji	65
Daftar Pustaka.....	67
Profil Penulis.....	68
BAB 7 BONUS, INSENTIF, DAN PENGHARGAAN KINERJA	69
Pendahuluan	69
Pengertian Bonus.....	70
Jenis – Jenis Bonus.....	71
Pengertian Insentif.....	73
Jenis – Jenis Insentif.....	74

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Insentif.....	75
Pengertian Penghargaan.....	76
Jenis – Jenis Penghargaan.....	76
Manfaat Pemberian Bonus, Insentif dan Penghargaan.....	78
Daftar Pustaka.....	80
Profil Penulis.....	82
BAB 8 KOMPENSASI NON-MONETER	83
Pengantar.....	83
Definisi Kompensasi Non-Moneter	83
Pentingnya Kompensasi Non Moneter	84
Jenis-Jenis Kompensasi Non-Moneter	85
Strategi Mendesain Kompensasi Non-Moneter.....	91
Daftar Pustaka.....	92
Profil Penulis.....	94
BAB 9 HUKUM DAN PERATURAN TERKAIT KOMPENSASI	95
Pendahuluan	95
Kompensasi Berdasarkan Undang-Undang.....	96
Kompensasi Berdasarkan Peraturan Pemerintah	97
Kompensasi pada Organisasi Pemerintahan.....	100
Kompensasi pada Perusahaan.....	101
Simpulan	102
Daftar Pustaka.....	103
Profil Penulis.....	104
BAB 10 KOMPENSASI EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN TINGKAT TINGGI.....	105
Kompensasi Eksekutif.....	105
Pengertian Kompensasi Eksekutif.....	106
Komponen Kompensasi Eksekutif.....	108
Pengertian Manajemen Tingkat Tinggi	110
Tugas Utama Manajemen Tingkat Tinggi.....	112
Daftar Pustaka.....	113
Profil Penulis.....	115
BAB 11 EVALUASI KINERJA DAN KOMPENSASI	116
Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Kinerja.....	116
Konsep Evaluasi Kinerja.....	119
Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja	121

Dimensi Evaluasi Kinerja	122
Pendekatan dan Metode Evaluasi Kinerja	123
Kesalahan Evaluasi Kinerja.....	123
Konsep Kompensasi	124
Tujuan Kompensasi	125
Dimensi Kompensasi.....	125
Elemen Kompensasi	126
Jenis Kompensasi	128
Proses Evaluasi Kinerja dan Kompensasi	131
Hubungan Evaluasi Kinerja dan Kompensasi	134
Daftar Pustaka.....	135
Profil Penulis.....	141
BAB 12 KOMUNIKASI KOMPENSASI PADA KARYAWAN.....	142
Sejarah Komunikasi.....	142
Pengertian Komunikasi.....	143
Dimensi Lingkungan Komunikasi.....	144
Fungsi Komunikasi.....	145
Etika Komunikasi.....	145
Pengertian Kompensasi.....	147
Dimensi dan Indikator Kompensasi	148
Jenis-Jenis Kompensasi.....	150
Tujuan Pemberian Kompensasi.....	152
Daftar Pustaka.....	153
Profil Penulis.....	155
BAB 13 KOMPENSASI DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA	156
.....	156
Pendahuluan	156
Definisi dan Tujuan Kompensasi.....	158
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	159
Dampak Kompensasi.....	160
Strategi Kompensasi Karyawan yang Efektif	161
Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Work Life Balance</i>)	
.....	162
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Work Life Balance</i>)	163
Indikator-Indikator Kehidupan Kerja (<i>Work Life Balance</i>).....	164

Dimensi <i>Work Life Balance</i>	165
Keuntungan Menerapkan Program <i>Work Life Balance</i>	166
Strategi Menciptakan <i>Work Life Balance</i>	166
Kesimpulan.....	167
Daftar Pustaka.....	168
Profil Penulis.....	169
BAB 14 MANAJEMEN KOMPENSASI INTERNASIONAL.....	170
Pendahuluan	170
Dimensi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	172
Dasar-Dasar Manajemen Kompensasi Internasional	178
Desain Sistem Kompensasi Internasional.....	180
Tantangan dan Strategi dalam Manajemen Kompensasi Internasional.....	183
Daftar Pustaka.....	185
Profil Penulis	187
BAB 15 KOMPENSASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI	188
Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Kompensasi	188
Jenis-jenis Kompensasi.....	189
Elemen Sistem Kompensasi.....	190
Metode Kompensasi Karyawan dan Indikator Kompensasi ...	191
Perubahan Organisasi.....	192
Manajemen Perubahan Organisasi Guna Keberlanjutan.....	196
Mengelola Perubahan Organisasi	196
Daftar Pustaka.....	197
Profil Penulis.....	201
BAB 16 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI ..	202
Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	202
Pemutusan Hubungan Kerja Berdasarkan Hukum Ketenagakerjaan.....	203
Sistem Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Terhadap Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja.....	204
Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	205
Pengertian Kompensasi.....	208
Bentuk Kompensasi.....	209
Daftar Pustaka.....	212
Profil Penulis.....	213

BAB 17	TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN	
KOMPENSASI	214
	Teknologi di Setiap Tingkat Manajemen Kompensasi.....	214
	Dampak Teknologi terhadap Manajemen Kompensasi.....	216
	Tren dan Inovasi dalam Manajemen Kompensasi.....	219
	Mengapa Teknologi Penting bagi Manajemen Kompensasi?	
	226
	Daftar Pustaka.....	229
	Profil Penulis.....	230
BAB 18	TANTANGAN MASA DEPAN DALAM MANAJEMEN	
KOMPENSASI	231
	Kebutuhan Perusahaan untuk Efisiensi dan Fleksibilitas.....	231
	Keinginan Karyawan untuk Dihargai, Diakui, dan Kesejahteraan	
	233
	Tantangan Manajemen Kompensasi.....	234
	Pengelolaan Manajemen Kompensasi	238
	Solusi Tantangan Manajemen Kompensasi Di Masa Depan....	240
	Daftar Pustaka.....	242
	Profil Penulis.....	243

BAB 1

PRINSIP-PRINSIP DASAR MANAJEMEN KOMPENSASI

Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.

STIE Wibawa Karta Raharja Purwakarta

Pendahuluan

Manajemen kompensasi adalah aspek kritis dari manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada desain, implementasi, dan pemeliharaan paket kompensasi yang efektif. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji atau upah yang dibayarkan kepada karyawan, tetapi juga meliputi berbagai bentuk tunjangan, bonus, dan insentif. Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, manajemen kompensasi bertindak sebagai alat strategis untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta. Oleh karena itu, memahami cara kerja dan prinsip dasar di balik manajemen kompensasi menjadi penting bagi setiap profesional HR.

Kompensasi memainkan peran penting dalam berbagai aspek organisasi. Pertama, itu adalah faktor utama dalam menarik karyawan potensial. Struktur kompensasi yang kompetitif dan adil dapat membantu organisasi menonjol dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif. Kedua, kompensasi berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Skema kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, kompensasi juga merupakan alat untuk mempertahankan karyawan. Dengan menawarkan paket kompensasi yang menarik, organisasi dapat mengurangi *turnover* karyawan dan mempertahankan talenta berharga.

Tujuan utama Bab ini adalah untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang prinsip-prinsip dasar manajemen kompensasi dan bagaimana prinsip-prinsip ini diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Bab ini akan menjelajahi berbagai aspek kompensasi, mulai dari konsep dasarnya, faktor-faktor yang mempengaruhi struktur kompensasi, hingga pendekatan dalam menentukan dan mengelola kompensasi. Selain itu, Bab ini juga akan membahas tantangan yang dihadapi oleh manajer HR dalam mengelola kompensasi dan bagaimana tantangan ini dapat diatasi. Tujuan akhirnya adalah untuk memberikan pemahaman yang kuat kepada pembaca tentang bagaimana kompensasi dapat digunakan secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi dan Konsep Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini mencakup tidak hanya penghasilan tetap seperti gaji, tetapi juga berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, dan insentif lainnya. Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada karyawan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Aspek penting dari kompensasi adalah bahwa ia harus adil dan memadai, mencerminkan nilai pekerjaan yang dilakukan, dan sesuai dengan standar industri serta praktik pasar.

Kompensasi, sebuah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia, memiliki berbagai definisi dan klasifikasi menurut berbagai penulis. Berger (2008) membagi kompensasi menjadi tiga kategori utama: kompensasi tunai, yang meliputi gaji dan bonus; kompensasi kotor, yang mengacu pada total biaya penggajian termasuk keuntungan dan tunjangan; serta kompensasi bersih, yang dihitung setelah pemotongan pajak.

Daft (2003) menyajikan perspektif yang lebih luas, mengidentifikasi kompensasi sebagai kombinasi dari pembayaran moneter dan barang atau layanan yang dinilai dalam terminologi

keuangan, yang diberikan kepada karyawan. Sementara itu, Bernardin (2007) mendefinisikan kompensasi sebagai gabungan dari hasil keuangan dan manfaat nyata yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka.

Menurut Caruth dan Handlogten (2001), kompensasi mencakup semua bentuk imbalan atau pemberian, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan sebagai penghargaan atas layanan yang diberikan.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Priansa (2017), jenis-jenis kompensasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yang masing-masing memiliki karakteristik dan fungsi tertentu dalam manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan tentang jenis-jenis kompensasi tersebut:

- a. **Kompensasi Langsung:** Ini termasuk semua bentuk pembayaran yang langsung diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Ini umumnya termasuk gaji atau upah, yang merupakan pembayaran tetap yang diberikan secara berkala. Gaji biasanya ditetapkan pada jumlah yang tetap, sedangkan upah mungkin bervariasi berdasarkan jam kerja atau produksi.
- b. **Kompensasi Tidak Langsung:** Kompensasi ini merujuk pada manfaat yang diberikan kepada karyawan yang tidak termasuk dalam pembayaran tunai langsung. Contoh dari kompensasi tidak langsung termasuk asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti yang dibayar, dan tunjangan lain seperti subsidi transportasi atau makan. Manfaat ini membantu meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sering digunakan sebagai alat untuk mempertahankan dan menarik talenta.
- c. **Kompensasi Berbasis Kinerja:** Jenis kompensasi ini diberikan berdasarkan pencapaian atau hasil kerja karyawan. Ini bisa berupa bonus, komisi, atau bentuk insentif lain yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Kompensasi berbasis kinerja umumnya dirancang untuk menyesuaikan imbalan dengan kontribusi individu atau tim terhadap tujuan organisasi.

- d. Kompensasi Berbasis Saham: Khususnya di perusahaan publik atau startup, opsi saham atau rencana kepemilikan saham untuk karyawan (ESOP) menjadi bagian penting dari kompensasi. Ini memberikan karyawan kesempatan untuk memiliki bagian dari perusahaan, yang dapat menjadi insentif kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi memiliki hubungan langsung dengan motivasi dan kinerja karyawan. Teori motivasi seperti Teori X dan Y oleh McGregor dan Teori Keperluan McClelland menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Di sisi lain, struktur kompensasi yang buruk dapat mengarah pada ketidakpuasan karyawan, menurunkan moral, dan meningkatkan tingkat turnover. Oleh karena itu, merancang sistem kompensasi yang seimbang dan merangsang adalah kunci untuk mendorong kinerja karyawan yang tinggi.



Gambar 1.1: Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Sumber: Penulis diolah AI

Kompensasi memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan di tempat kerja. Teori motivasi klasik, seperti Teori X dan Y oleh Douglas McGregor dan Teori Keperluan oleh David McClelland, menekankan pentingnya kompensasi sebagai faktor pendorong kinerja karyawan. Menurut teori-teori ini, karyawan yang merasa dihargai dan diberi kompensasi yang adil lebih cenderung termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka. Kompensasi yang efektif tidak hanya tentang jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan tetapi juga tentang pengakuan dan penghargaan atas usaha dan prestasi mereka. Ini bisa mencakup berbagai bentuk imbalan seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, dan pengakuan lainnya.

Di sisi lain, struktur kompensasi yang kurang efektif dapat berdampak negatif pada moral dan kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak diberi kompensasi yang setara dengan kontribusi atau kinerja mereka, hal ini dapat mengarah pada ketidakpuasan kerja, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya meningkatkan tingkat turnover karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya mencakup gaji yang sesuai dengan standar industri tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat keahlian, pengalaman, tanggung jawab pekerjaan, dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan sistem kompensasi yang transparan dan adil, yang mendukung kebijakan pengelolaan karyawan yang sehat dan meningkatkan kesetiaan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pendekatan holistik dalam merancang sistem kompensasi, yang mempertimbangkan kebutuhan dan ekspektasi karyawan serta tujuan organisasi, adalah kunci untuk membangun tim yang termotivasi dan berkinerja tinggi.

Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi adalah aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan akhirnya, kinerja karyawan. Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kompensasi yang efektif:

1. Keadilan Internal dan Eksternal

a. Keadilan Internal

Keadilan internal berkaitan dengan bagaimana kompensasi dibandingkan antara berbagai peran dan tingkatan di dalam organisasi. Prinsip ini memastikan bahwa ada keseimbangan dan kesetaraan dalam kompensasi yang diberikan untuk pekerjaan yang serupa atau yang memiliki nilai yang serupa bagi organisasi. Ini juga melibatkan penilaian terhadap kompleksitas tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi. Penilaian ini sering kali dilakukan melalui metode evaluasi pekerjaan.

b. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal, di sisi lain, berfokus pada bagaimana kompensasi di organisasi Anda dibandingkan dengan pasar atau industri secara keseluruhan. Ini melibatkan pemantauan dan analisis tren gaji dan manfaat di pasar tenaga kerja, memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan kompetitif untuk menarik dan mempertahankan talenta. Penelitian tentang gaji dan manfaat di industri serupa adalah bagian penting dari memastikan keadilan eksternal.

2. Keterkaitan dan Strategi Bisnis

Keterkaitan antara kompensasi dan strategi bisnis adalah fundamental. Sistem kompensasi harus dirancang untuk mendukung tujuan dan strategi keseluruhan organisasi. Hal ini mencakup memastikan bahwa paket kompensasi mencerminkan nilai dan prioritas bisnis, seperti fokus pada inovasi, layanan pelanggan, atau pertumbuhan berkelanjutan. Dengan mengaitkan kompensasi dengan tujuan bisnis, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan arah strategis perusahaan.

3. Penyesuaian Kompensasi Berdasarkan Kinerja dan Pasar

a. Penyesuaian Berdasarkan Kinerja

Mengaitkan kompensasi dengan kinerja individu atau tim adalah cara untuk memastikan bahwa karyawan yang memberikan kontribusi terbaik dihargai secara adekuat. Ini dapat mencakup sistem bonus, insentif berbasis kinerja, atau

kenaikan gaji berdasarkan evaluasi kinerja. Pendekatan ini membantu dalam meningkatkan motivasi dan meningkatkan produktivitas.

b. Penyesuaian Berdasarkan Pasar

Kompensasi juga perlu disesuaikan secara berkala untuk mencerminkan perubahan dalam kondisi pasar tenaga kerja. Ini mungkin termasuk menyesuaikan gaji dasar dan manfaat untuk tetap kompetitif dan sesuai dengan inflasi, perubahan biaya hidup, atau pergeseran permintaan dan penawaran untuk keterampilan tertentu di pasar tenaga kerja.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi karyawan oleh perusahaan seringkali berubah-ubah dalam setiap periode karena dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Hartatik (2014) menyatakan beberapa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, termasuk:

- 1. Faktor Pemerintah:** Regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah seperti standar gaji minimum dan pajak penghasilan memiliki dampak signifikan pada kebijakan kompensasi perusahaan. Perubahan dalam kebijakan pemerintah sering kali memaksa perusahaan untuk menyesuaikan struktur kompensasinya.
- 2. Negosiasi Antara Perusahaan dan Karyawan:** Tingkat kompensasi bisa dipengaruhi oleh proses negosiasi gaji antara perusahaan dan karyawan, khususnya untuk posisi yang memerlukan keahlian khusus. Dalam situasi ini, perusahaan mungkin harus menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk merekrut tenaga kerja berkualitas.
- 3. Standar Biaya Hidup:** Kebijakan kompensasi harus mempertimbangkan biaya hidup minimal karyawan. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan secara layak dapat menumbuhkan rasa keamanan dan motivasi untuk berkontribusi lebih baik terhadap tujuan perusahaan.
- 4. Perbandingan Gaji:** Faktor lain yang mempengaruhi kompensasi termasuk ukuran dan skala bisnis perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan lamanya masa kerja di perusahaan.

5. **Pasokan dan Permintaan Tenaga Kerja:** Tingkat kompensasi juga dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, termasuk tingkat pasokan dan permintaan karyawan.
6. **Kemampuan Perusahaan untuk Membayar:** Kebijakan kompensasi harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan untuk membayar gaji karyawan. Penting bagi perusahaan untuk menetapkan kompensasi yang berada dalam batas kemampuan finansialnya.

Pendekatan dalam Penentuan Kompensasi

1. Analisis Pekerjaan dan Penilaian

a. Analisis Pekerjaan:

Proses ini melibatkan pengumpulan informasi terperinci tentang tugas, tanggung jawab, dan kondisi kerja sebuah pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memahami sepenuhnya apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut, yang kemudian digunakan untuk menentukan kompensasi yang sesuai.

b. Penilaian Pekerjaan:

Setelah analisis pekerjaan, penilaian dilakukan untuk menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan dalam organisasi. Hal ini biasanya diukur berdasarkan faktor-faktor seperti kompleksitas, keterampilan yang dibutuhkan, dan tanggung jawab yang diemban. Penilaian ini membantu dalam menetapkan gaji dan upah yang adil dan kompetitif.

2. Survei Gaji Pasar

Survei ini penting untuk memahami standar pasar saat ini untuk berbagai posisi. Ini melibatkan pengumpulan data tentang gaji dan manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan lain di industri yang sama atau daerah geografis. Survei gaji pasar membantu perusahaan dalam menyesuaikan skema kompensasi mereka agar tetap kompetitif.

Survei gaji pasar merupakan alat penting yang digunakan oleh perusahaan untuk mengumpulkan data tentang struktur kompensasi yang berlaku di industri yang sama atau dalam lingkup geografis yang serupa. Melalui survei ini, perusahaan dapat:

- a. Menganalisis Standar Industri: Membandingkan struktur kompensasi mereka dengan standar industri untuk memastikan bahwa mereka menawarkan paket kompensasi yang kompetitif.
- b. Mengidentifikasi Tren Pasar: Mendeteksi tren pasar terkini, seperti perubahan dalam gaji rata-rata, manfaat yang paling dihargai oleh karyawan, dan pergeseran dalam preferensi kompensasi.
- c. Membuat Keputusan Berdasarkan Data: Menggunakan informasi dari survei untuk membuat keputusan berbasis data mengenai penyesuaian gaji, penambahan atau modifikasi tunjangan, dan strategi kompensasi secara keseluruhan.

3. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem ini bertujuan untuk menilai kinerja karyawan secara berkala. Hasil penilaian kinerja sering kali digunakan sebagai dasar untuk keputusan terkait kompensasi, seperti kenaikan gaji, bonus, dan promosi. Sistem ini memastikan bahwa kompensasi yang diberikan mencerminkan kontribusi dan kinerja karyawan.

Sistem penilaian kinerja adalah proses yang sistematis untuk mengevaluasi kontribusi dan kinerja individu karyawan. Melalui sistem ini, organisasi dapat:

- a. Menilai Kinerja Secara Objektif: Menggunakan kriteria yang telah ditetapkan dan metode penilaian yang konsisten untuk mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Menghubungkan Kinerja dengan Kompensasi: Menentukan kenaikan gaji, bonus, dan insentif lainnya berdasarkan hasil penilaian kinerja, sehingga memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan imbalan yang sesuai.
- c. Mendorong Peningkatan dan Pengembangan: Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, yang tidak hanya berkaitan dengan kompensasi tetapi juga dengan pengembangan karir dan peluang pembelajaran.

Tantangan dalam Manajemen Kompensasi

1. Keseimbangan antara Motivasi dan Biaya

Menemukan keseimbangan yang tepat antara memberikan kompensasi yang cukup untuk memotivasi karyawan dan mengelola biaya kompensasi merupakan salah satu tantangan utama dalam manajemen kompensasi. Beberapa aspek penting termasuk:

- a. Pemberian Insentif yang Efektif: Menentukan jenis dan jumlah insentif yang cukup untuk memotivasi karyawan, sambil mempertimbangkan dampaknya terhadap keuangan perusahaan.
- b. Manajemen Biaya: Mengelola biaya kompensasi secara efektif tanpa merusak moral karyawan atau kualitas tenaga kerja yang dipekerjakan.

2. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika

Perusahaan harus mematuhi berbagai peraturan pemerintah dan standar etika yang berkaitan dengan kompensasi. Ini meliputi:

- a. Pemenuhan Regulasi Pemerintah: Memastikan bahwa struktur kompensasi sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku, seperti standar gaji minimum dan peraturan pajak.
- b. Penerapan Praktik Etis: Menjalankan praktik kompensasi yang tidak hanya legal, tetapi juga etis dan adil bagi semua karyawan.

3. Mengelola Ekspektasi Karyawan dan Manajemen

Menciptakan keselarasan antara apa yang diharapkan oleh karyawan dari paket kompensasi mereka dan apa yang dapat diberikan oleh manajemen adalah tantangan tersendiri. Hal ini termasuk:

- a. Komunikasi yang Jelas: Memberikan informasi yang jelas dan transparan kepada karyawan tentang bagaimana kompensasi ditentukan dan apa yang dapat mereka harapkan.
- b. Pemenuhan Ekspektasi: Menyeimbangkan antara keinginan karyawan untuk kompensasi yang lebih tinggi dan realitas anggaran serta batasan keuangan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2015). *The Compensation Handbook*. McGraw-Hill Education.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2008. *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing
- Bernardin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Bussin, M. (2015). *The Remuneration Handbook for Africa*. KR Publishing.
- Caruth, D. L., & Handlogten, G. D. (2001). *Managing Compensation (And Understanding It Too): A Handbook for the Perplexed*. Westport, CT: Quorum Books.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason, OH: South-Western College Pub.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. 15th ed. Boston: Pearson.
- Hartatik. (2014). *Mengembangkan SDM (I)*. Jogjakarta: Laksana
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. 12th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B. (2000). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. Jossey-Bass.

PROFIL PENULIS



Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.

Penulis mengenyam Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Pasundan Bandung dan berhasil lulus pada tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan S2 pada Prodi Administrasi Pendidikan dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan Makro di Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulis sekarang berstatus sebagai mahasiswa S3 pada Prodi Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang. Penulis memulai terjun dalam dunia Pendidikan dengan menjadi guru di Sekolah Menengah Pertama dari tahun 2010 di SMPN 3 Purwakarta sampai dengan tahun 2019. Mulai tahun 2015 sampai dengan saat ini penulis tercatat sebagai dosen tetap di PTS di STIE Wibawa Karta Raharja Purwakarta. Penulis aktif pada penulisan buku, penelitian dan penulisan karya ilmiah. Penulis aktif di beberapa organisasi seperti Asosiasi Pengelola Jurnal Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Pendidikan Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia. Penulis juga aktif sebagai editorial team dan reviewer pada jurnal nasional.

BAB 2

PERAN MANAJEMEN KOMPENSASI DALAM ORGANISASI

Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Pendahuluan

Kompensasi yang konsisten tetap menjadi salah satu faktor utama yang mendorong kesuksesan setiap organisasi. Manajer sumber daya manusia dan tim manajemen yang progresif mengakui nilai dampak kompensasi terhadap daya tarik, retensi, dan kinerja pekerja. Namun, mengingat preferensi, aspirasi, dan kebutuhan pekerja yang terus berubah, konsep kompensasi pun mengalami evolusi. Organisasi telah mengadopsi berbagai metode kompensasi, seperti uang tunai, ekuitas, dan insentif.

Organisasi yang ingin tetap berada di garis depan harus mengambil langkah-langkah untuk menyesuaikan dan mengelola perubahan ini. Inilah tempat peran manajemen kompensasi yang sangat penting; menjadi fokus utama terlepas dari strategi kompensasi yang diterapkan oleh organisasi. Manajer yang efektif harus senantiasa menyadari tujuan krusial dari manajemen kompensasi dalam lingkup organisasi mereka.

Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi beroperasi secara eksklusif dan terpisah dari bagian lain dalam perusahaan atau organisasi. Sistem kompensasi

nonfinansial yang dirancang oleh manajemen kompensasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan individu terkait tantangan, tanggung jawab, keberagaman, pengaruh dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan keterampilan. Di sisi lain, sistem kompensasi finansial melibatkan prosedur untuk menilai tingkat pasar, mengevaluasi jabatan, merancang serta merawat susunan upah, dan memberikan manfaat kepada pekerja.

Sistem kompensasi memiliki simbol yang sangat nyata yang, di luar nilai-instrumentalnya, mengkomunikasikan filosofi, sikap, dan keinginan manajemen. Melalui sistem kompensasi yang diterapkan, pekerja dapat menafsirkan nilai-nilai budaya yang dianut oleh manajemen. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan memberikan tunjangan pendidikan untuk anak pekerjanya, hal itu dapat dianggap sebagai indikasi nilai budaya yang dianut oleh pimpinan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang tidak memberikan tunjangan, bahkan untuk kesehatan pekerja, bisa menjadi petunjuk mengenai nilai budaya yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan tersebut. (Cahyani, 2005)



Gambar 2.1: Hubungan Strategik antara Kompensasi dan Aktivitas SDM

Sumber: (Simamora, 2006)

Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Kompensasi

Peran utama kunci manajemen kompensasi dalam perusahaan yaitu mendorong kompetisi yang sehat di antara pekerja, dengan tujuan mencapai penghematan dan memberikan kesempatan perbaikan kepada para pekerja (Kadarisman, 2011)

Pemberian kompensasi adalah suatu hal yang kompleks dan sulit, disebabkan oleh kenyataan bahwa kompensasi melibatkan pertimbangan kualifikasi dasar, logika rasional, serta aspek-aspek emosional yang terkait dengan pekerja. Oleh karena itu, sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan, penting untuk merancang sistem kompensasi yang memperhitungkan penilaian kinerja pekerja. Secara umum, terdapat tiga jenis kompensasi (Tipe Kompensasi) yang perlu diperhatikan. (Hidayat, 2020)

1. Berbasis Hasil Kerja

Sistem pembayaran gaji untuk setiap pekerja dapat bervariasi berdasarkan tanggung jawab yang diemban dalam hasil kerjanya. Dalam susunan berbasis hasil kerja, penekanan diberikan pada penilaian nilai hasil kerja, yang menentukan nilai relatif suatu hasil kerja sesuai dengan susunan organisasi. Pendekatan ini mencakup cara hasil kerja dihargai dan bagaimana nilai hasil kerja tersebut diterjemahkan dalam susunan dasar penggajian pekerja, yang didasarkan pada posisi atau jabatan hasil kerja mereka.

2. Berbasis Keterampilan

Penilaian kompensasi yang berfokus pada keterampilan melibatkan penilaian kemampuan, kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman setiap pekerja. Pendekatan ini memberikan nilai pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terus berkembang, memungkinkan pengakuan bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

3. Berbasis Kinerja Tim

Evaluasi kompensasi yang didasarkan pada kinerja tim lebih efektif dalam memotivasi kelompok kerja yang mungkin kurang produktif. Ini disebabkan oleh keberhasilan identitas tim yang kuat yang dapat menghasilkan hasil yang optimal, mencapai peningkatan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan dengan strategi penghargaan yang hanya didasarkan pada kinerja awal.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan utama bagi seseorang menjadi pekerja adalah untuk memperoleh kompensasi yang memadai, sehingga pekerja dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan layak, meraih status sosial, dan mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang mereka lakukan. Namun, pemberian kompensasi seringkali menjadi sumber pertentangan antara perusahaan dan pekerja. Dari perspektif perusahaan atau manajemen, pemberian kompensasi kepada pekerja harus mempertimbangkan kemampuan finansial perusahaan untuk memberikan imbalan yang sesuai. Di sisi lain, dari perspektif pekerja, kompensasi diharapkan sebagai bentuk apresiasi dari organisasi atau perusahaan terhadap kontribusi kerja yang telah diberikan.(Adeoye and Elegunde, 2014). Tujuan Pemberian Kompensasi(Kadarisman, 2011):

1. Saat perusahaan bersaing di pasar tenaga kerja untuk merekrut pekerja berkualitas, penting untuk memberikan kompensasi yang bersaing guna menarik minat calon pekerja.
2. Kompensasi yang bersaing dapat efektif mempertahankan pekerja yang berpotensi dan berkualitas, serta mengurangi risiko kehilangan pekerja akibat pemindahan ke perusahaan lain.
3. Administrasi kompensasi yang seimbang dapat menciptakan keseimbangan, yang pada gilirannya menjaga harmoni dalam hubungan antara perusahaan dan pekerja.
4. Memberikan kompensasi yang pantas dan seimbang dapat membantu memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan, sekaligus meningkatkan produktivitas kerja.
5. Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia dengan biaya yang wajar.

Sistem Manajemen Kompensasi

Sebuah sistem merujuk pada keterkaitan antara unit-unit yang saling terhubung dan berinteraksi. Hubungan antar bagian-bagian ini tidak dapat dipisahkan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai contoh, gangguan yang terjadi pada satu unit di dalam sebuah perusahaan dapat berdampak pada unit lainnya,

menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sistem kompensasi, pada dasarnya, adalah suatu susunan yang terdiri dari berbagai komponen kompensasi, mulai dari penentuan rancangan kompensasi hingga cara implementasinya.(Priansa, 2011)

Secara keseluruhan, menurut (Hasibuan, 2014) sistem kompensasi yang diterapkan pada pekerja melibatkan tiga aspek utama, yaitu: 1) berdasarkan waktu, 2) berdasarkan hasil, dan 3) berdasarkan borongan. Setiap sistem ini diberlakukan berdasarkan ketentuan-ketentuan tertentu dengan tujuan untuk memotivasi pekerja dengan cara yang beragam guna meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi dan Efektivitas Organisasi

Memberikan kompensasi yang seimbang memiliki sejumlah manfaat baik bagi organisasi(Rusby, 2017). Berikut adalah beberapa alasan mengapa sistem kompensasi yang seimbang dapat memberikan keuntungan bagi suatu organisasi:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Kinerja Pekerja: Pemberian kompensasi yang seimbang dapat secara baik memengaruhi efisiensi dan hasil kerja setiap individu di dalam organisasi.
2. Mendorong Kinerja di Atas Standar Normal : Sistem kompensasi yang seimbang dapat menjadi masukan bagi pekerja untuk memberikan kinerja yang melebihi standar normal yang telah ditetapkan.
3. Memfasilitasi Evaluasi Jabatan yang Realistis: Kompensasi yang seimbang membantu proses evaluasi jabatan dengan lebih realistis dan dapat dicapai, menghasilkan penilaian yang lebih akurat terhadap kontribusi pekerja.
4. Aplikasi Universal di Seluruh Tingkatan Jabatan: Sistem kompensasi yang seimbang dapat diimplementasikan secara merata di setiap tingkatan jabatan dalam susunan organisasi.
5. Menyokong Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Memberikan kompensasi yang seimbang dapat menciptakan keseimbangan antara hasil kerja dan kehidupan pribadi pekerja.
6. Meningkatkan Moral, Produktivitas, dan Kerjasama: Sistem kompensasi yang seimbang dapat meningkatkan moral kerja, produktivitas, dan kerjasama antar pekerja, serta memberikan kepuasan kepada mereka.

7. Bantuan dalam Manajemen Aksi Pekerja: Kompensasi yang seimbang dapat membantu manajemen dalam menghadapi dan memenuhi tuntutan atau aksi yang mungkin dilakukan oleh pekerja.
8. Memfasilitasi Penyelesaian Konflik Serikat Pekerja dan Manajemen: Kompensasi yang seimbang dapat membantu penyelesaian konflik antara serikat pekerja dan manajemen dengan cara yang memuaskan kedua belah pihak.
9. Memberikan Masukan dan Kesempatan untuk Berkinerja Lebih Baik: Sistem kompensasi yang seimbang dapat memberikan masukan dan peluang bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Dengan demikian, pemberian kompensasi yang seimbang tidak hanya bermanfaat bagi pekerja secara individual tetapi juga dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Agar tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individu dapat tercapai sesuai harapan, penting bagi perusahaan untuk merancang kebijakan sistem penghargaan atau kompensasi yang mencakup aspek-aspek berikut, sebagaimana diungkapkan oleh (Kadarisman, 2011):

1. Kompensasi yang Memenuhi Kebutuhan Hidup Layak Pekerja: Menyediakan kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup layak bagi pekerja merupakan langkah esensial dalam menjaga kesejahteraan mereka.
2. Keseimbangan Eksternal melalui Penyesuaian dengan Pasar Kerja: Memastikan keseimbangan dengan menyesuaikan kondisi eksternal, seperti kondisi pasar kerja, membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas.
3. Keseimbangan Internal Sesuai dengan Kondisi Perusahaan: Menerapkan keseimbangan internal yang sesuai dengan kondisi di dalam perusahaan membantu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan seimbang bagi semua pekerja.
4. Menjaga Keseimbangan atau *Win-Win Result* dalam Perlakuan terhadap Individu dan Perusahaan: Mencapai keseimbangan atau

hasil win-win dalam perlakuan terhadap individu pekerja dan kepentingan perusahaan merupakan upaya untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan.

5. Sosialisasi dan Internalisasi Manajemen Kompensasi ke Seluruh Pekerja: Melakukan sosialisasi dan internalisasi manajemen kompensasi ke seluruh pekerja membantu mengurangi potensi konflik, sehingga setiap pekerja memahami dan merasa diperlakukan secara seimbang.

Dengan merancang kebijakan kompensasi yang mencakup aspek-aspek tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung pertumbuhan individu, dan memfasilitasi pencapaian tujuan bersama antara manajemen dan pekerja.

Kompensasi dan Kinerja

Keberhasilan dalam menetapkan tingkat kompensasi yang tepat memiliki dampak besar pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam lingkungan kerja. Hal ini secara langsung terkait dengan pencapaian tujuan pekerja dan efisiensi pengeluaran organisasi, serta berperan dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin sengit. Perusahaan meyakini bahwa manajemen yang baik terhadap sistem kompensasi dan program insentif dapat memelihara hubungan baik antara pekerja dan perusahaan, terutama karena pekerja cenderung lebih termotivasi ketika kompensasi mereka terkait dengan kinerja (Simamora, 2006). Tingkat kompensasi yang memadai juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketidaksesuaian antara kompensasi dan harapan pekerja dapat menyebabkan penolakan, baik secara halus maupun melalui tindakan demonstrasi yang lebih keras (Dwianto, Purnamasari and Tukini, 2019)

Pemberian kompensasi secara teratur dan sesuai dengan standar akan menjadi pendorong motivasi bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja mereka, berperan secara aktif dan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, (Manzoor, 2012) mencatat bahwa kinerja pekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompensasi, tetapi juga oleh berbagai aspek seperti penilaian kinerja, motivasi, kepuasan pekerja, pelatihan, pengembangan, keamanan kerja,

susunan organisasi, dan sebagainya. Evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam memberikan informasi yang berguna untuk pengaturan gaji, keputusan promosi, dan pemantauan perilaku pekerja.

Dalam Manajemen kompensasi, terdapat suatu sistem insentif yang mengaitkan pemberian imbalan kepada pekerja dengan kinerja yang ditunjukkan oleh pekerja. Imbalan diberikan berdasarkan hasil kinerja individu, bukan didasarkan pada senioritas atau jumlah jam kerja atau dengan kata lain kan bahwa kompensasi memiliki dampak baik yang signifikan terhadap kinerja para pekerja.

Motivasi dan Kinerja

Faktor yang sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang suatu organisasi melibatkan kemampuan untuk secara efektif mengukur produktivitas pekerja dan kemampuan mereka dalam menggunakan informasi. Prestasi kerja yang diperoleh oleh anggota organisasi merupakan harapan yang sangat penting, dan mencapainya tidaklah sederhana karena melibatkan banyak kriteria dan upaya keras yang harus dilakukan oleh para pekerja.

Motivasi merujuk pada kondisi atau tindakan yang dapat mendorong individu untuk melakukan suatu hasil kerja atau kegiatan dengan sebaik-baiknya, berinovasi, dan produktif. Seseorang yang kurang memiliki motivasi cenderung menunjukkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan terhadap hasil kerjanya. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat motivasi individu sebagai pekerja, semakin meningkat pula kinerja yang dapat mereka capai (Murty and Hudiwinarsih, 2012). Motivasi diartikan sebagai keadaan atau kondisi yang memotivasi, merangsang, atau mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas hasil kerja yang diberikan, sehingga dapat mencapai tujuan organisasional Tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat memberikan kontribusi baik dalam mendorong individu untuk bekerja lebih efektif guna mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting bagi pemilik bisnis baik itu perusahaan manufaktur atau jasa. Pentingnya mengetahui kesejahteraan suatu organisasi dalam hal kinerja terbukti saat ini di pasar global. Kinerja Organisasi ini dilakukan untuk menarik investasi di masa depan, meningkatkan nilai saham dan menarik pekerja berkaliber tinggi dalam lingkungan yang kompetitif. Secara tradisional, Kinerja Organisasi dapat dilihat melalui indikator keuangan saja dan ini adalah subjek yang menarik bagi pemilik bisnis dan termasuk laba atas investasi (ROI), laba per saham (EPS), laba sebelum pajak (EBIT), penjualan atau pendapatan, laba. (Kohlbacher and Gruenwald, 2011)

Terdapat kesesuaian antara manajemen kompensasi, motivasi dan kinerja organisasi yang merupakan tiga konstruk utama dari penelitian ini. Artinya, ketiga variabel tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. pekerja lini depan di Australia menemukan bahwa motivasi berhubungan baik dengan kepuasan kerja yang pada gilirannya meningkatkan hasil organisasi. Lebih lanjut ditekankan bahwa wawasan kualitatif menunjukkan tingkat pentingnya keseimbangan gaji melalui perbandingan yang dibuat oleh para pekerja. Para pekerja mempunyai keyakinan bahwa apa yang mereka terima tidak sesuai dengan usaha mereka. Ada hubungan yang kuat antara kompensasi dan motivasi kerja yang mengarah pada kepuasan dalam hasil kerja yang pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi. kinerja organisasi. Demikian juga, ada hubungan yang kuat antara manajemen kompensasi dan motivasi kerja pekerja. (Adeoye and Elegunde, 2014)

Besar kecilnya kompensasi dan sistem manajemen kompensasi yang bagus sangat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi individu dan organisasi. Hubungan antara kompensasi yang cukup atau besar berharap dapat meningkatkan motivasi setiap individu dimana hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan motivasi individu yang ada dalam sebuah organisasi. Hal lain yang diharapkan dengan peningkatan motivasi ini nantinya diharapkan juga kinerja individu dan organisasi juga meningkat. Peningkatan kompensasi, motivasi dan kinerja organisasi ini secara tidak langsung akan meningkatkan keuntungan perusahaan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Adeoye, A. O. and Elegunde, A. F. (2014) 'Compensation management and motivation: Cooking utensils for organizational performance', *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), pp. 88–97. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n27p88.
- Cahayani, A. (2005) *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P. and Tukini, T. (2019) 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pekerja Pada PT. JAEIL INDONESIA', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), pp. 209–223. doi: 10.36778/jesya.v2i2.74.
- Hasibuan, M. S. P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2020) 'the Influence of Compensation, Work Discipline, and Achievement Motivation on Employee Performance', *Jurnal Dimensi*, 9(3), pp. 525–535. doi: 10.33373/dms.v9i3.2730.
- Kadarisman, M. (2011) 'Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pp. 1–53.
- Kohlbacher, M. and Gruenwald, S. (2011) 'Process ownership, process performance measurement and firm performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), pp. 709–720. doi: 10.1108/17410401111167799.
- Manzoor, Q. A. (2012) 'Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness.', *European Journal of Business and Management*, 3, 36-45. doi: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/265/150> <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>.
- Murty, W. A. and Hudiwinarsih, G. (2012) 'Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pekerja Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di

Surabaya)', *The Indonesian Accounting Review*, 2(02), p. 215. doi: 10.14414/tiar.v2i02.97.

Priansa, S. dan D. K. (2011) *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Rusby, Z. (2017) *Manajemen Perbankan Syariah, Pusat Kajian Pendidikan Islam UR*. Available at: <http://www.penerbitsalemba.com>.

Simamora, H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia (III)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

PROFIL PENULIS



Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2004 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Airlangga di Surabaya dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2007. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan. Ketertarikannya menjadikan penulis sempat bekerja selama beberapa tahun di perusahaan konsultan Manajemen. Di tahun 2017 kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Magister Sains Ekonomi Islam Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Penulis memiliki kepakaran dibidang MSDM, Perbankan Keuangan. dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi baik bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku,

Email Penulis: fauziesenoaji@um-surabaya.ac.id

BAB 3

STRATEGI KOMPENSASI DAN TUJUAN ORGANISASI

Nurul Maghfirah, S.E., M.M.

Universitas Pattimura

Pengertian Strategi Kompensasi

Organisasi menggunakan strategi kompensasi untuk mengelola dan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. Komponen utama manajemen sumber daya manusia adalah strategi kompensasi, yang mencoba mempertahankan dan menginspirasi pekerja yang berprestasi (Indrastuti, 2020). Selain gaji pokok, kompensasi dapat berupa tunjangan kesejahteraan, bonus, tunjangan, dan imbalan lainnya. Tujuan utama dari strategi ini untuk membangun hubungan saling menguntungkan antara bisnis dan tenaga kerja, di mana tenaga kerja merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Kemampuan rencana kompensasi untuk menarik, membina, dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan bisnis menjadi sangat penting. Menawarkan paket kompensasi yang kompetitif dapat memberikan keuntungan besar di pasar yang persaingannya sangat ketat. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami tuntutan dan ekspektasi tenaga kerja mereka untuk membuat rencana kompensasi yang mendukung tujuan perusahaan.

Konstituen strategi kompensasi termasuk melakukan analisis menyeluruh terhadap pasar tenaga kerja, menetapkan skala upah yang adil dan kompetitif, dan menawarkan insentif yang sepadan dengan pencapaian tujuan organisasi dan individu. Selain itu, dengan

mempertimbangkan perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis dan beragamnya kebutuhan karyawan, fleksibilitas dalam rencana kompensasi sangatlah penting.

Pada kenyataannya, rencana kompensasi menggabungkan unsur-unsur non-finansial seperti keseimbangan kehidupan kerja, pelatihan, dan peningkatan karier selain komponen moneter (Andriani et al., 2022). Melalui integrasi berbagai elemen ini, strategi remunerasi dapat menjadi instrumen yang ampuh untuk meningkatkan hasil kerja, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada akhirnya mewujudkan tujuan jangka panjang organisasi.

Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi mencakup berbagai penghargaan yang diberikan kepada anggota staf sebagai bentuk apresiasi atas upaya mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah beberapa bentuk remunerasi yang umum digunakan dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah sejumlah uang yang diberikan kepada pekerja sebagai bayaran atas kerja mereka. Biasanya, gaji ini ditentukan oleh sejumlah faktor, termasuk peran pekerjaan, pengalaman, dan kualifikasi.

2. Bonus Kinerja

Bonus kinerja adalah kompensasi tambahan yang ditawarkan kepada anggota staf sebagai imbalan atas pencapaian target atau hasil kerja yang luar biasa. Rencana bonus ini sering kali terkait dengan tujuan departemen atau perusahaan tertentu.

3. Bonus Insentif

Karyawan menerima insentif, sejenis penghargaan berbasis kinerja, ketika mereka memenuhi target yang telah ditentukan. Bonus, komisi penjualan, atau hadiah unik untuk pencapaian tertentu dapat menjadi contohnya.

4. Tunjangan

Karyawan yang menerima tunjangan diberikan tunjangan non-gaji untuk membantu pengeluaran atau kebutuhan tertentu. Tunjangan yang terkait dengan perumahan, pendidikan, dan kesehatan adalah beberapa contohnya.

5. Manfaat Non-Moneter

Program-program seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan program pensiun adalah contoh tunjangan non-moneter. Meskipun tidak berbentuk uang, tunjangan ini dapat meningkatkan kepuasan pekerja.

6. Partisipasi Saham Karyawan

Karyawan dapat memiliki saham perusahaan melalui program partisipasi saham karyawan. Hal ini memberikan karyawan rasa partisipasi dan kepemilikan sekaligus memungkinkan mereka untuk mendapatkan keuntungan dari keberhasilan bisnis.

7. Promosi dan Kenaikan Gaji

Kenaikan gaji dan promosi jabatan adalah contoh kompensasi yang ditawarkan kepada anggota staf sebagai pengakuan atas kemajuan mereka dalam perusahaan. Hal ini menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tingkat yang lebih tinggi.

8. Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pekerja yang mencapai prestasi luar biasa atau memberikan kontribusi yang patut dicatat adalah tujuan dari penghargaan dan pengakuan. Hal ini dapat berupa penghargaan resmi atau pujian secara luas.

9. Keseimbangan Kerja-Hidup

Untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, kompensasi juga dapat mencakup inisiatif keseimbangan kehidupan kerja seperti cuti fleksibel, hari kerja yang diperpendek, atau pedoman kerja jarak jauh.

10. Pengembangan Karir

Karena program pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memajukan karier mereka dan memperoleh keterampilan dan kompetensi baru, maka program ini dapat dipandang sebagai jenis gaji.

Penerapan Kompensasi

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, implementasi kompensasi adalah proses strategis yang mencakup pengorganisasian, pengawasan, dan pemberian kompensasi kepada anggota staf atas kontribusinya kepada perusahaan. Untuk menentukan nilai relatif dari setiap peran dalam perusahaan, analisis

jabatan merupakan langkah pertama dalam tahapan implementasi kompensasi. Perusahaan dapat menetapkan struktur gaji yang wajar dan kompetitif dengan mempertimbangkan elemen-elemen seperti tugas, pengalaman yang dibutuhkan, dan tingkat keahlian.

Proses penerapan kompensasi juga mencakup pembuatan pedoman untuk fasilitas dan tunjangan seperti asuransi kesehatan, transportasi gratis, dan program kesejahteraan karyawan (Nilasari, 2016). Tujuan dari kebijakan-kebijakan ini adalah untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Penting untuk menerapkan strategi bonus dan insentif secara hati-hati untuk meningkatkan produktivitas dan motivasi. Memastikan keadilan dan efektivitas sistem bonus membutuhkan sejumlah faktor penting, termasuk penetapan kriteria yang jelas, komunikasi yang terbuka, dan kesempatan yang sama bagi semua karyawan.

Menyertakan saham atau opsi saham dalam paket kompensasi dapat menjadi cara yang sangat efektif untuk menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat memperkuat hubungan antara pekerja dan perusahaan dan menawarkan lebih banyak imbalan untuk pekerjaan yang lebih baik.

Secara umum, pendekatan yang terintegrasi dan holistik yang mempertimbangkan semua komponen kompensasi dan menjamin bahwa sistem tersebut sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan diperlukan untuk keberhasilan implementasi kompensasi. Menerapkan kebijakan kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi, membantu retensi karyawan, dan meningkatkan budaya perusahaan.

Tujuan Kompensasi

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, rencana kompensasi memiliki berbagai tujuan yang mendukung kesuksesan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten adalah salah satu tujuan utama kompensasi. Perusahaan dapat menarik lebih banyak kandidat dan mendorong staf yang ada saat ini untuk terus memberikan yang terbaik dengan memberikan paket kompensasi yang kompetitif.

Selain itu, tujuan dari remunerasi adalah untuk menginspirasi para pekerja agar memberikan hasil kerja yang sangat baik (Kemie, 2020). Program bonus dan insentif yang dirancang dengan baik dapat mendorong inovasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan mendorong karyawan untuk berpikir lebih strategis dan mengambil peran aktif dalam ekspansi perusahaan, penggunaan saham atau opsi saham juga dapat memperkuat ikatan antara mereka dan keberhasilan jangka panjang bisnis.

Memastikan keadilan baik secara internal maupun eksternal adalah tujuan lainnya. Perusahaan dapat menjamin bahwa karyawan merasa mereka menerima perlakuan yang adil dengan menetapkan struktur gaji yang sesuai dengan nilai kontribusi relatif dari setiap pekerjaan. Paket gaji dan tunjangan yang kompetitif membantu menjaga ekuitas eksternal dan memberi perusahaan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja.

Tujuan kompensasi juga mencakup peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan (Darma et al., 2019). Tunjangan seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, dan program kesejahteraan menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang dapat menurunkan tingkat keluar-masuknya karyawan dan meningkatkan retensi karyawan.

Pengertian Organisasi

Organisasi adalah entitas sosial terstruktur yang terdiri dari individu atau kelompok individu yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Perusahaan, institusi, dan kelompok dengan batasan dan struktur yang jelas dapat dianggap sebagai organisasi. Organisasi biasanya memiliki visi dan tujuan yang menghasilkan pencapaian tujuan tertentu, baik tujuan nirlaba, laba, atau layanan publik.

Struktur organisasi menggambarkan secara spesifik bagaimana pekerjaan didistribusikan, siapa yang bertanggung jawab atas apa, dan bagaimana keputusan dan komunikasi dibuat (Riyono, 2006). Kebutuhan dan lingkungan organisasi dapat menentukan seberapa terdesentralisasi atau sangat hirarkis struktur ini.

Organisasi juga memiliki komponen budaya yang membentuk norma, nilai, dan kepercayaan umum yang mengarahkan perilaku

anggota. Budaya organisasi membentuk identitasnya dan memengaruhi kreativitas, motivasi, dan hasil kerja secara umum.

Patut dicatat bahwa organisasi tidak hanya terbatas pada perusahaan atau bisnis. Ada banyak jenis organisasi yang berbeda, seperti kelompok sukarelawan, lembaga pemerintah, dan organisasi nirlaba. Secara umum, ide organisasi terdiri dari beberapa komponen yang saling terkait dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam kerangka kerja yang telah ditentukan.

Ciri-ciri Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang yang berkolaborasi secara terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, organisasi juga dapat dipahami sebagai kelompok atau entitas yang terdiri dari banyak individu. Ini bisa berupa asosiasi, institusi, atau jenis pendirian lain dengan tujuan bersama dan ikatan dengan dunia luar.

J. William Schulze mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan individu, benda, alat, ruang kerja, dan semua elemen terkait yang diatur dengan cara yang produktif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Claudia Nurcahaya et al., 2023). Max Weber, di sisi lain, mendefinisikan organisasi sebagai kerangka kerja yang terstruktur dengan otoritas, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk setiap tugas tertentu.

Anda harus terlebih dahulu memahami karakteristik organisasi untuk memahami tujuannya. Sebuah organisasi membutuhkan beberapa komponen utama agar dapat berfungsi dengan baik. Definisi, tujuan, dan struktur organisasi dapat digunakan untuk mengategorikan karakteristiknya, yaitu sebagai berikut:

1. Kumpulan Individu

Seperti halnya sebuah kelompok, sebuah organisasi harus terdiri dari dua atau lebih individu yang sadar bahwa mereka sedang membentuk sebuah organisasi.

2. Memiliki Tujuan Bersama

Setiap anggota organisasi harus bekerja untuk mencapai tujuan utama organisasi yang sama.

3. Adanya Kerja Sama

Untuk mempermudah pencapaian tujuan tertentu, setiap anggota organisasi perlu berkolaborasi dan berkoordinasi satu sama lain.

4. Memiliki Aturan

Organisasi formal diharuskan memiliki batasan atau aturan yang harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi.

5. Memiliki Pembagian Tugas

Agar anggota organisasi dapat berkolaborasi satu sama lain secara efektif dan efisien berdasarkan kemampuan masing-masing, tugas harus diberikan kepada mereka.

Tujuan Organisasi

Untuk menjamin pertumbuhan, kelangsungan hidup, dan kesuksesan jangka panjang, sebuah organisasi menetapkan tujuan dan pencapaian yang dikejar sebagai bagian dari tujuannya. Tujuan utamanya adalah mencapai keberlanjutan keuangan atau keuntungan, karena hal ini membentuk kerangka kerja untuk operasi, investasi, dan pertumbuhan yang stabil (Suryani & FoEh, 2018). Tujuan tambahan adalah pertumbuhan perusahaan, yang dapat dicapai melalui diversifikasi produk dan layanan, peningkatan pangsa pasar, atau perluasan pasar.

Selain itu, perusahaan sering kali bertujuan untuk menciptakan persepsi yang baik tentang merek mereka dan menjunjung reputasi yang kuat di antara klien, rekanan, dan masyarakat luas. Menerapkan praktik bisnis yang bermoral, kelestarian lingkungan, dan kontribusi konstruktif kepada masyarakat mungkin diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini.

Elemen internal dari tujuan organisasi termasuk meningkatkan efektivitas operasional, mengelola sumber daya manusia dengan baik, dan menciptakan budaya tempat kerja yang positif. Penekanan pada inovasi dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar merupakan tujuan penting dalam lanskap bisnis yang terus berubah.

Selain itu, kesejahteraan karyawan mulai diakui sebagai tujuan organisasi. Kepuasan, retensi, dan kinerja karyawan secara

keseluruhan dapat ditingkatkan oleh organisasi melalui penyediaan paket kompensasi yang komprehensif, lingkungan kerja yang mendukung, dan peluang pengembangan karier.

Terakhir, tanggung jawab sosial perusahaan, atau CSR, dengan cepat menjadi prioritas bagi bisnis kontemporer. Mengambil bagian dalam proyek pengembangan masyarakat, mendukung inisiatif lingkungan, dan terlibat dalam kegiatan amal adalah contoh-contoh tindakan yang diambil untuk memberikan pengaruh positif di luar lingkungan bisnis.

Manfaat Organisasi

Organisasi memiliki banyak dampak positif, beberapa di antaranya negatif dan beberapa di antaranya mendorong keberlanjutan dan pertumbuhan. Organisasi, pertama dan terutama, menawarkan kerangka kerja untuk koordinasi dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Selain membantu dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, struktur organisasi ini mendorong komunikasi yang efisien di antara para anggotanya.

Organisasi juga memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang. Karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka, mengembangkan keahlian mereka, dan mencapai tujuan karier mereka dalam lingkungan kerja yang mendukung. Akibatnya, hal ini meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Keuntungan penting lainnya bagi organisasi adalah keberlanjutan keuangan. Organisasi dapat menciptakan efek positif bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, menginvestasikan kembali dalam operasi mereka, dan mengembangkan inovasi dengan memenuhi target laba. Organisasi yang sukses secara finansial juga lebih mampu bertahan menghadapi kemunduran dan perubahan lingkungan bisnis.

Organisasi juga berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja, mendorong ekspansi ekonomi, dan menawarkan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen. Organisasi dapat menawarkan layanan publik, mempromosikan kesejahteraan sosial, dan menciptakan komunitas yang berkelanjutan dalam lingkungan nirlaba atau pemerintah.

Ada beberapa keuntungan penting lainnya dengan memiliki budaya perusahaan yang positif. Kebahagiaan karyawan, retensi talenta, dan reputasi perusahaan dapat ditingkatkan dengan budaya yang menghargai kolaborasi, kreativitas, dan etos kerja yang kuat.

Secara umum, keuntungan dari sebuah organisasi meliputi pencapaian tujuan, perluasan dan peningkatan, menjaga stabilitas keuangan, memberikan kembali kepada masyarakat, dan menumbuhkan tempat kerja yang bahagia. Pencapaian tujuan organisasi hanyalah salah satu ukuran keberhasilannya; ukuran lainnya adalah efek menguntungkan yang diberikannya kepada orang-orang, masyarakat, dan ekonomi secara luas.

Jenis Organisasi

Ada berbagai jenis organisasi, dan masing-masing memiliki tujuan, struktur, dan dinamikanya sendiri. Organisasi fungsional adalah jenis organisasi yang populer di mana departemen atau fungsi seperti pemasaran, keuangan, atau produksi berfungsi sebagai fondasi struktur. Sebaliknya, organisasi matriks mencakup proyek atau tim lintas fungsi selain mempertahankan struktur fungsional.

Organisasi proyek, di mana tim proyek beroperasi secara otonom namun tetap terhubung dengan struktur organisasi utama, terkait erat dengan organisasi matriks. Di sisi lain, organisasi linier atau garis lurus memiliki pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab yang jelas dari atas ke bawah dalam struktur hirarkinya. Kerja sama dan kolaborasi horizontal lebih diprioritaskan daripada hierarki tradisional dalam jenis organisasi koordinatif seperti organisasi matriks yang lemah dan struktur jaringan.

Selain itu, tujuan organisasi berorientasi laba dan nirlaba berbeda. Organisasi berorientasi laba memprioritaskan untuk menghasilkan keuntungan, sedangkan organisasi nirlaba berusaha untuk mencapai misi atau tujuan sosial tanpa keuntungan finansial yang signifikan.

Organisasi dapat dikategorikan sebagai mikro, kecil, menengah, atau besar berdasarkan ukurannya, dengan masing-masing kategori mewakili skala operasional dan tingkat kompleksitas yang berbeda.

Akan lebih mudah untuk menciptakan struktur, strategi, dan budaya yang sesuai dengan sifat dan tujuan masing-masing organisasi ketika seseorang memiliki pemahaman menyeluruh tentang jenis-jenis organisasi ini.

Daftar Pustaka

- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., Siwiyanti, L., Nurlaila, Q., Pangestuti, D. D., & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). TOHAR MEDIA.
- Claudya Nurcahaya, S. E., MM, A., BKP, C. T. T., Septini Kumalaputri, S. E., & Astika Ulfah Izzati, S. T. (2023). *Pengantar Manajemen Bisnis*. CV. AZKA PUSTAKA.
- Darma, G. S., Wicaksono, K., Sanica, I. G., & Abiyasa, A. P. (2019). Faktor Kompensasi dan Strategi Gojek Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Para Driver. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 6(3).
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen sumberdaya manusia strategik*. UR Press.
- Kemie, S. S. (2020). Efek Motivasi dan Remunerasi di dalam Pengaruh Work Passion terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Nilasari, S. (2016). *Panduan praktis menyusun sistem penggajian & benefit*. Raih Asa Sukses.
- Riyono, B. (2006). Konsep dasar dalam mendesain organisasi. *Buletin Psikologi*, 14(1).
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja organisasi*. Deepublish.

PROFIL PENULIS



Nurul Maghfirah, S.E., M.M.

Perempuan kelahiran kabupaten Gowa pada 02 Agustus 1993 di Provinsi Sulawesi Selatan. Penulis merupakan istri dari seorang karyawan BUMN yang bernama Akram Al'Ayubi, S.E.I dan mempunyai dua orang anak laki-laki yang bernama Azka Zikri Al'Ayyubi dan Azzam Zafran Al'Ayyubi. Lulusan Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, pada Tahun 2015. Kemudian melanjutkan studi jenjang Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Muslim Indonesia, pada tahun 2017 sampai 2019. Tahun 2022,

Penulis diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia. Saat ini penulis menjadi Dosen Tetap PNS di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura. Sebagai Dosen Manajemen, penulis juga aktif menulis dengan membuat karya tulis berupa artikel penelitian yang dipublikasi di jurnal nasional dan aktif melakukan pengabdian masyarakat. Keterlibatan penulis dalam bookchapter ini merupakan pengalaman pertama dalam penulisan buku dan semoga memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara. Penulis juga berharap kontribusi pada buku chapter ini dapat memotivasi penulis untuk lebih aktif menghasilkan karya-karya yang bermanfaat di bidang akademik dan bidang-bidang lainnya.

Email Penulis: nurul.maghfirah@feb.unpatti.ac.id

BAB 4

ANALISIS PEKERJAAN DAN PENILAIAN PEKERJAAN

Dewi Martha, S.E., M.M.
STIE Mahaputra Riau

Pendahuluan

Keberadaan manusia dalam sebuah perusahaan sangat penting peranannya. Tanpa adanya manusia maka perusahaan tidak bisa berjalan. Manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting dalam menggerakkan perusahaan karena sumber daya manusia dan organisasi adalah hal yang tak dapat dipisahkan. Berdirinya sebuah perusahaan merupakan pencapaian bersama sehingga membutuhkan manajemen yang profesional karena keberhasilan maupun kesuksesan perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Perusahaan harus bisa mengelola manusia yang ada di dalamnya dengan baik, maka dibutuhkan manajemen sumber daya manusia untuk mengatur manusia atau pegawai yang ada dalam perusahaan agar dapat bersama – sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang dapat mengelola manusia dalam organisasi dengan cara mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif agar dapat tercapai tujuan bersama organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Dengan menerapkan Manajemen SDM secara utuh dalam merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan, maka perusahaan dapat meramalkan berbagai masalah perusahaan yang berkaitan dengan SDM sejak awal sehingga perusahaan dapat

mengantisipasi berbagai masalah yang mungkin terjadi agar pelaksanaan strategi perusahaan dapat berjalan efektif.

Oleh karena itu, perusahaan harus selalu mengupayakan agar dapat memperoleh pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan agar pelaksanaan tugas dan pekerjaannya dapat berjalan dengan lancar. Untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan, maka salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan mengembangkan kualitas sumber daya manusia berdasarkan perhitungan kebutuhan yang sesuai dengan analisis pekerjaan SDM dan kualifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Kemudian, setelah mendapatkan pegawai yang sesuai harapan perusahaan maka perusahaan dapat melakukan penilaian pekerjaan pegawai tersebut secara berkala agar tetap dapat menjaga kualitas semua pegawai yang telah dipilih karena jika tidak ada penilaian kinerja maka para pegawai akan bingung untuk memenuhi harapan dan standar kerja perusahaan sehingga kemungkinan dapat menyebabkan penurunan produktivitas bahkan kreativitas.

Menerapkan analisis pekerjaan dan penilaian pekerjaan sangat penting dalam proses manajemen SDM di sebuah perusahaan karena mempunyai dampak yang besar terhadap kinerja perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam melaksanakan manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan nilai perusahaan di pasaran serta dapat menghasilkan kinerja individu dan perusahaan yang tinggi. Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) merupakan tata cara untuk menentukan tanggung jawab dan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan dan orang seperti apa yang harus dipekerjakan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan suatu perusahaan dengan efektif dan efisien.

Menurut Mathis dan Jackson (2017), penilaian kinerja itu sendiri adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, dan informasi yang diperoleh dari penilaian tersebut kemudian dibagikan kepada karyawan yang bersangkutan. Penilaian juga berperan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan karena melalui penilaian kinerja perusahaan dapat menilai prestasi dan potensi pegawai agar dapat

menetapkan kebijakan pengembangan dan perencanaan karir yang tepat. Pada bab ini, selanjutnya akan dibahas lebih lanjut tentang analisis pekerjaan dan penilaian pekerjaan.

Analisis Pekerjaan

Pada dasarnya Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya (*resources*) yang sangat penting dalam perusahaan dan mempunyai posisi strategis dalam perusahaan karena SDM itu dianugerahi kelebihan oleh Tuhan Yang Maha Esa berupa akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, prestasi dan lain – lain. SDM dapat dikatakan sebagai potensi manusiawi yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan dan mewujudkan eksistensinya. Maka, untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan SDM dalam perusahaan diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfungsi untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan tenaga kerja serta perannya dalam rangka membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat secara efektif dan efisien.

Salah satu metode dalam proses manajemen SDM yang paling efektif dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan SDM dan perusahaan yaitu dengan menerapkan analisis pekerjaan. Melakukan analisis terhadap pekerjaan merupakan hal penting yang tak dapat diabaikan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kesuksesan sebuah perusahaan serta memudahkan pengelolaan tenaga kerja untuk mengarahkan kebijakan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Menurut Sinambela (2016), analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi.

Jadi, dapat dikatakan juga bahwa analisis pekerjaan merupakan sebuah proses yang terstruktur dan sistematis dalam rangka mengumpulkan informasi tertulis yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga tujuan perusahaan tercapai. Analisis pekerjaan secara sistematis dilakukan dengan cara

membuat kesimpulan, melakukan evaluasi dan mengorganisasikan informasi yang didapatkan tentang pekerjaan yang ada. Kegiatan ini dilakukan oleh para analis pekerjaan. Dalam hal ini departemen personalia melakukan perancangan pekerjaan, memahami tentang berbagai pekerjaan dan persyaratan yang harus dikumpulkan melalui analisis pekerjaan.

Tujuan dilakukan analisis pekerjaan untuk menganalisis berbagai jenis pekerjaan yang ada di perusahaan, menetapkan kualifikasi pekerjaan, menghitung beban kerja, melakukan penempatan pegawai dan penetapan standar kualitas kerja. Hasil akhir dari analisis pekerjaan yaitu; terbentuknya daftar uraian pekerjaan, ada rincian tertulis tentang kewajiban pegawai, ketetapan tentang standar kualifikasi terhadap sebuah pekerjaan yang ada dalam perusahaan seperti pendidikan dan pengalaman kerja minimal yang dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan kewajiban sesuai tuntutan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

1. Manfaat Analisis Pekerjaan

Ada beberapa manfaat melaksanakan analisis pekerjaan baik bagi perusahaan dan pegawai. Berikut ini dijelaskan mengenai manfaat analisis pekerjaan dalam suatu perusahaan, yaitu:

a. Bagi Pegawai

- 1) Pegawai baru menjadi lebih mudah memahami pekerjaan yang akan dilakukan
- 2) Pegawai memiliki jenjang karir yang jelas.
- 3) Pegawai lama maupun yang baru mendapatkan kesempatan diikutsertakan dalam program pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhannya
- 4) Dengan melakukan evaluasi, maka perusahaan mengetahui tantangan lingkungan yang mempengaruhi pegawai saat menjalankan pekerjaan
- 5) Penilaian kinerja karyawan menjadi lebih objektif

b. Bagi Perusahaan

- 1) Proses rekrutmen pegawai menjadi lebih efektif sehingga memudahkan perusahaan menemukan pegawai dengan kualifikasi dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya

- 2) Memudahkan perusahaan untuk menentukan standar rasional perhitungan kompensasi yang adil bagi kemanusiaan
- 3) Membantu perusahaan melakukan desain ulang pekerjaan dan merancang struktur organisasi sehingga lebih efisien dalam mengalokasikan sumber daya dan berdampak positif terhadap keuangan perusahaan maupun kesejahteraan pegawai.
- 4) Perusahaan dapat mengatur alur kerja menjadi lebih baik
- 5) Menetapkan standar prestasi kerja realistis yang harus dicapai pegawai
- 6) Memaksimalkan fungsi saluran komunikasi yang ada di dalam perusahaan
- 7) Menentukan masa promosi pegawai untuk semua departemen dalam perusahaan

2. Langkah – Langkah Melakukan Analisis Pekerjaan

Berikut ada beberapa langkah – langkah dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu:

- a. Menentukan cara menggunakan informasi dengan tepat. Misalnya saat melakukan wawancara pegawai, perusahaan dapat menggali informasi lebih lanjut untuk menyusun deskripsi pekerjaan dan membuat rancangan perhitungan kompensasi pegawai.
- b. Menelaah informasi tentang bagan organisasi dan bagan proses
- c. Memfokuskan untuk memilih posisi jabatan representative bagi perusahaan.
- d. Melakukan analisis pekerjaan secara langsung dengan mengadakan penyambutan bagi setiap pemegang jabatan dan menyempatkan untuk mewawancarai pegawai agar memperoleh kesepakatan untuk pekerjaan di jabatan tertentu.
- e. Melakukan verifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut serta atasan langsungnya
- f. Melakukan pengembangan terhadap deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

3. Contoh Pelaksanaan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dilaksanakan didasarkan pada kebutuhan perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sehingga proses manajemen SDM menjadi lebih efektif dan efisien. Contoh pelaksanaan analisis pekerjaan pada terjadi saat departemen SDM dalam sebuah perusahaan melakukan analisis pekerjaan untuk menentukan kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik calon pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah jabatan sehingga nantinya dapat memberikan kemudahan saat menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan merencanakan proses seleksi yang efektif, dapat menetapkan standar kinerja pegawai yang jelas serta dapat mengevaluasi sejauh mana pegawai dapat memenuhi harapan dan tugas pekerjaan yang dibebankan padanya.

Selanjutnya, pelaksanaan analisis pekerjaan membuat pegawai memahami jenjang karirnya di perusahaan agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam dirinya dapat dengan mencari tahu keterampilan yang harus dikembangkan untuk mencapai tujuan karir.

Pelaksanaan analisis pekerjaan di perusahaan dapat memudahkan perusahaan untuk membuat rancang ulang pekerjaan, mendistribusikan tugas secara efisien, dan dapat membentuk struktur organisasi berdasarkan kebutuhan pekerjaan.

4. Aspek - Aspek Analisis Jabatan

Berikut ini adalah aspek – aspek yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan analisis jabatan, antara lain:

- a. Uraian Jabatan (*Job Description*): informasi tertulis tentang identifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, uraian tugas dan tanggung jawab pegawai, kondisi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan atau informasi tentang standar pekerjaan yang harus dicapai, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan dalam perusahaan.
- b. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*): susunan daftar tuntutan manusiawi terhadap suatu jabatan, seperti Pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain.

- c. **Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*):** melakukan penilaian terhadap berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan yang harus dihadapi pegawai pada jabatan tertentu agar dapat menetapkan standar gaji suatu jabatan.

5. Faktor Pendukung Analisis Jabatan

Berikut ini yang adalah faktor pendukung pelaksanaan analisis jabatan, antara lain:

- a. Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian sebagai pedoman dalam melaksanakan fungsi kepegawaian dalam perusahaan.
- b. Undang-undang Nomor 32 dan 33 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, yang memberikan kewenangan lebih luas untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya dalam usaha penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan pelayanan umum.

6. Faktor Penghambat Analisis Jabatan

Adapun faktor yang menghambat proses analisis pekerjaan yaitu adanya perbedaan persepsi pada anggota tim, pegawai tidak memahami bahwa melaksanakan analisis jabatan itu penting karena masih banyaknya pegawai yang tidak melakukan pencatatan hasil kerja dan tidak membuat laporan kerja yang akurat.

Penilaian Pekerjaan

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses untuk melakukan evaluasi dengan cara membandingkan kinerja pegawai dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan agar mendapatkan umpan balik berupa pelatihan dan pengembangan pegawai serta penetapan kompensasi yang adil sehingga pegawai dapat memberikan kinerja yang memuaskan. Penilaian kinerja harus dilakukan secara terstruktur agar pegawai memahami harapan dan standar kinerja perusahaan yang harus dipenuhi karena hal ini berdampak pada produktivitas pegawai. Jika tidak ada penilaian

kinerja dalam perusahaan, maka perusahaan akan berjalan tanpa arah untuk mencapai tujuan.

Menurut pendapat Dessler (2018), evaluasi kinerja berarti evaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu, hal ini tergantung pada standar kinerja yang ditetapkan. Maka, dapat diartikan bahwa penilaian kinerja yaitu suatu proses penilaian atau evaluasi kinerja pegawai secara sistematis yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Untuk menilai perilaku kerja pegawai, maka ada aspek – aspek yang dipertimbangkan dalam penilaian yaitu penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan.

Pada dasarnya, penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan maksud memberikan umpan balik kepada para pegawai supaya mereka mengetahui sejauh mana kontribusinya terhadap perusahaan serta mengetahui hasil kerja mereka dalam kurun waktu tertentu. Perusahaan melakukan penilaian kinerja agar dapat menjaga produktivitas kerja pegawai dan sebagai dasar perhitungan kompensasi yang diberikan kepada pegawai serta dasar pemberian penghargaan. Penilaian kinerja pegawai harus dilakukan dengan cara yang adil transparan, dan objektif dimana perusahaan harus tetap memastikan bahwa setiap pegawai yang ada di dalam perusahaan diberikan kesempatan yang sama dalam menunjukkan kinerja. Untuk melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja para pegawai perusahaan dapat melakukannya dengan membagi jangka waktu penilaian kinerja sebagai berikut: (1) *Mid Year Review*: proses penilaian kinerja dilakukan di pertengahan tahun (*mid year*) dengan mengevaluasi kinerja pegawai dari awal sampai dengan pertengahan tahun berguna supaya pegawai yang dievaluasi dapat mengetahui kinerjanya selama kurun waktu penilaian dan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja lebih baik lagi untuk penilaiannya selanjutnya. (2) *End Year Review*: proses penilaian kinerja dilakukan di akhir tahun dengan melakukan evaluasi kinerja pegawai mulai dari pertengahan tahun hingga akhir tahun sehingga diperoleh hasil penilaian kinerja pegawai akhir selama bekerja di perusahaan. (3) *Full Year Review*: proses penilaian kinerja dilakukan hanya satu kali dalam

setahun yaitu pada akhir tahun dilakukan evaluasi penilaian kinerja pegawai mulai dari awal tahun hingga akhir tahun (Januari - Desember) untuk mengetahui nilai akhir dari kinerja pegawai di perusahaan.

1. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses melakukan evaluasi terhadap bagaimana pegawai bekerja dan mencapai tujuannya untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai agar para pegawai terpacu untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang sehingga dapat meningkatkan diri dan bekerja lebih baik lagi. Berikut ini beberapa tujuan dilakukan penilaian kinerja terhadap pegawai, antara lain:

- a. Agar para pegawai dapat memahami persyaratan kerja pada jabatan mereka.
- b. Agar perusahaan dapat melakukan pencatatan kinerja dan pegawai mendapatkan pengakuan atas pencapaiannya dengan diberikan bonus ataupun promosi sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja makin giat.
- c. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan keinginan dan aspirasi sehingga meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaannya saat ini.
- d. Memotivasi para pegawai untuk berprestasi, menentukan keterampilan yang ingin ditingkatkan, dan kebutuhan pendidikan tambahan untuk menunjang karir.
- e. Agar perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan karyawan untuk pengembangan dan pelatihan.

2. Cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan bukan untuk mencari kekurangan pegawai, tetapi bertujuan untuk memotivasi dan memberikan umpan balik supaya pegawai dapat terus berkembang menjadi lebih baik lagi. Berikut ini adalah beberapa cara yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian terhadap karyawan, yaitu:

- a. Melakukan Survei dan Evaluasi terhadap Kinerja, survei ini bisa dilakukan oleh atasan langsung atau rekan kerja. Hasil survei ini bisa digunakan untuk memberikan umpan balik dan menentukan arah perbaikan bagi karyawan.

- b. Melakukan Observasi dan Membuat Catatan Kerja, observasi terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan oleh atasan langsung dengan membuat catatan mengenai hal-hal positif maupun negatif yang terjadi.
- c. Melakukan Analisis Data dan Fokus pada Pencapaian Target, melakukan analisis terhadap data dan informasi tentang hasil kinerja yang diperoleh untuk pencapaian target pekerjaan pegawai.
- d. Mengadakan Diskusi dan Wawancara, pada tahap ini atasan dan karyawan dapat berdiskusi ataupun melakukan wawancara mendalam satu sama lain agar dapat mengetahui hal-hal yang menjadi kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- e. Menilai Diri Sendiri, dalam hal ini pegawai juga dapat melakukan penilaian terhadap diri sendiri agar dapat mengetahui sejauh mana kinerja yang diberikan terhadap perusahaan dapat berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan serta mengetahui perbaikan yang harus dilakukan agar dapat memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

Daftar Pustaka

- Dessler. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo
- Mathis, dan Jackson. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9. Dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Hie. Jakarta: Salemba Empat
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- Muspawi, Muhammad. (2017). Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Diterbitkan secara elektronik:<https://media.neliti.com/media/publications/225391-urgensi-analisis-pekerjaan-dalam-manajemen-e5bc2910.pdf>

PROFIL PENULIS



Dewi Martha, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Andalas yang berada Kota Padang Sumatera Barat dengan memilih Fakultas Ekonomi Jurusan Ilmu Manajemen dan berhasil menyelesaikan studi S1 pada tahun 2007 yang sebelumnya telah berhasil lulus Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 10 Kota Padang Sumatera Barat pada tahun 2003. Kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang Sumatera Barat tahun 2012 dan memperoleh gelar Magister Manajemen 2 tahun kemudian yaitu pada tahun 2014.

Penulis memiliki kepakaran bidang ilmu manajemen. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Penulis berharap pemikiran yang sudah dituangkan dalam materi penanggulangan dan pembiayaan risiko ini dapat menjadi ilmu yang bermanfaat tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga bagi para pembacanya sebagai bentuk kontribusi positif penerus bagi bangsa dan negara ini.

Email Penulis dewi.martha1485@gmail.com

BAB 5

DESAIN SISTEM KOMPENSASI

Ahadiah Agustina, S.E. Sy., M.E.

Prodi Ekonomi Syariah, Fakultas Agama Islam. Universitas
Muhammadiyah Mataram

Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu pemberian nilai tambah bagi seseorang yang memiliki kinerja baik, dengan terus meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi memicu semangat bagi seseorang untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga masuk kategori berhak mendapatkan kompensasi.

Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Kompensasi akan menjadi tepat bila disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja pada lingkungan eksternal. Ketidaksiuaian kompensasi dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari, menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi tergantung kebijakan pimpinan, kemampuan perusahaan maupun manajemen perusahaan (Muljani, 2002). Karena kompensasi memang dirancang untuk keberhasilan bersama. Dengan kompensasi karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya, dengan demikian perusahaan memperoleh keuntungan yaitu efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Tingkat kompensasi menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, status dan harga kerja karyawan (Rachmawati, 2015; Manggala dan Ditha, 2016).

Beberapa konsep, definisi dan batasan tentang Kompensasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Kompensasi memiliki arti yang lebih

luas daripada upah atau gaji (Yuliannisa, et al., 2018). Kompensasi dapat diberikan secara bervariasi, bisa berupa kompensasi variabel, gaji, upah, pembagian keuntungan (Muljani, 2002). Kompensasi menjadi bentuk pengganti dari kontribusi kinerja maupun jasa yang diberikan karyawan untuk perusahaan (Rumenda, 2018; Silviyanty, 2019). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Nofriandi, 2016; Abadiyah and Purwanto, 2016). *Compensation can be defined to include "all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship* (Gerhart, 2017). Kompensasi berkaitan dengan hubungan kerja yang mencakup semua bentuk financial returns, tangible services dan manfaat yang karyawan terima.

Pengertian Manajemen Kompensasi

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan jaminan kepuasan bagi karyawan, sehingga organisasi atau perusahaan akan mendapatkan karyawan yang memiliki sikap dan perilaku positif serta produktif dalam bekerja demi kepentingan perusahaan (Mujanah, 2019). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas. *Employee Compensation* adalah semua bentuk imbalan atau bayaran kepada karyawan dari perusahaan, sebagai akibat dari hubungan kerja karyawan dengan perusahaan (Dessler, 2015). Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka kepada organisasi (Sinambela, 2018). (Hasibuan, 2010).

- 1 Menurut Adeoye dan Elegunde (2014), manajemen kompensasi telah menjadi fenomena global yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi serta tujuan individual karyawan, yang digunakan sebagai alat untuk mengontrol keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Manajemen kompensasi merupakan kegiatan perusahaan yang merancang, mengelola serta mengatur imbal jasa terhadap pekerja atau karyawannya yang telah melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya,

dengan bentuk yang imbalan yang adil, obyektif, terbuka sesuai kontribusi karyawan, sehingga penerima kompensasi yaitu karyawan mendapatkan kepuasan (Mujanah, 2019). Sedangkan Mujanah (2019) mendefinisikan Sistem Kompensasi sebagai sistem yang terdiri dari komponen- komponen kompensasi yang meliputi penentuan besaran kompensasi, cara pemberiannya, cara menghitung besaran kompensasi imbalan ataupun balas jasa. Manajemen Kompensasi menyiratkan struktur kompensasi yang mendorong karyawan memberikan kinerja terbaiknya dengan bekerja lebih keras dan membantu mendorong suasana kompetitif dalam perusahaan (Patnaik & Padhi, 2012).

Tipe Kompensasi

Hidayat (2020) mengemukakan bahwa *Compensation is a complex and difficult thing*, hal ini disebabkan kompensasi menyangkut dasar kelayakan, logika rasional, berkaitan dengan faktor emosional karyawan. Maka sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan maka sistem kompensasi yang dibuat dengan memperhatikan sistem penilaian kinerja karyawan. Secara garis besar terdapat tiga tipe kompensasi (*Type Of Compensation*) antara lain :

1. *Job Based*

Tingkat pembayaran penggajian pada setiap karyawan bisa berbeda disebabkan oleh tanggung jawab akan pekerjaannya. Pada struktur berbasis pekerjaan berfokus pada nilai pekerjaan (yang akan menentukan nilai relatif suatu pekerjaan sesuai struktur organisasinya), bagaimana pekerjaan tersebut dihargai, bagaimana menerjemahkan pekerjaan dengan nilainya, sehingga struktur dasar gaji karyawan berdasarkan posisinya atau *based on their job position* (Rachmat & Putranto, 2019).

2. *Skill Based*

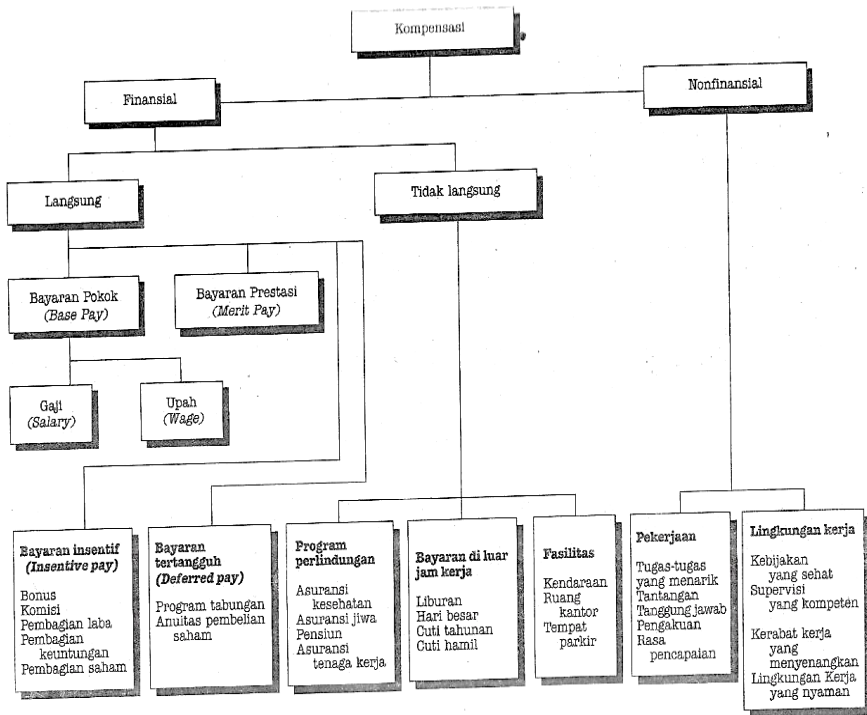
Penilaian kompensasi didasarkan pada kemampuan, kompetensi, pengetahuan, pengalaman pada setiap karyawan menawarkan kemampuan beradaptasi untuk menyesuaikan bakat dengan lingkungan kerja yang terus ditingkatkan (Gerhart, 2017). Skema penggajian dengan *skill based* biasanya dilakukan jika perusahaan memiliki beragam divisi, keahlian yang dimiliki beberapa kelompok sangat jarang ditemukan sehingga perlu mendapatkan

gaji lebih besar dikarenakan kelebihan *skill* atau keahlian karyawan tersebut, namun kelemahannya adalah sulitnya menentukan keadilan karena perbedaan gaji yang diterima karyawan yang belum atau tidak memiliki keahlian (Mujanah, 2019).

3. Team Based

Penilaian kompensasi berdasarkan team performance atau kinerja tim akan lebih efektif dalam memotivasi tim yang lemah. Hal ini karena identitas tim yang kuat akan menghasilkan output tertinggi, *incremental performance* yang lebih tinggi daripada *first performance-based reward strategy* (Hidayat, 2020). Blazovich (2008) menemukan bahwa kombinasi kinerja berbasis tim dan kinerja individu dapat menghasilkan kinerja tertinggi

Desain Kompensasi

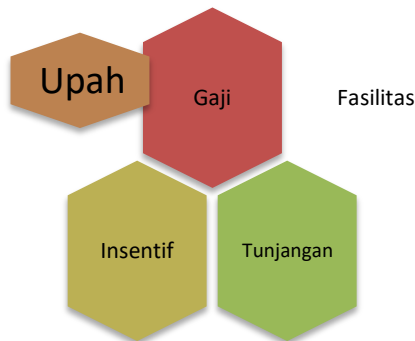


Gambar 5.1: Desain Kompensasi

Sumber: (Rachmawati, 2015)

Menunjukkan bahwa secara garis besar kompensasi dapat diberikan secara langsung (*direct pay*) dan tidak langsung atau *indirect pay* (Rachmawati, 2015).

Dalam kompensasi harus diperhatikan beberapa faktor pendukung yang dimana hal tersebut dipaparkan pada gambar di atas. Umumnya kompensasi menjadi pengeluaran moneter yang dilakukan perusahaan atau organisasi yang pengeluarannya wajib dilakukan dalam periode waktu yang singkat ataupun tertangguhkan (kewajiban perusahaan di kemudian hari). Program-program dalam manajemen kompensasi memiliki arti penting bagi perusahaan, yaitu cerminan upaya perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Karyawan yang berkualitas, yaitu karyawan yang melaksanakan pekerjaannya kinerja yang tinggi, sangatlah dibutuhkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan dan program pembangunan karena pada dasarnya keberhasilan organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja karyawannya.



Gambar 5.2: Pemberian Kompensasi

Sumber: diolah penulis

Pada gambar di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi sangatlah penting bagi karyawan, hal tersebut dimaksud untuk memaksimalkan kinerja, upah, gaji, insentif, tunjangan serta fasilitas yang diberikan harus selaras guna mendukung kemajuan suatu Perusahaan atau lembaga. Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas Sumber Daya Manusia dalam

bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan meyakini bahwa sistem kompensasi dan program insentif yang dikelola dengan baik akan dapat mempertahankan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, yang disebabkan oleh persepsi karyawan yang lebih menyukai jika bayaran dikaitkan dengan kinerja (Simamora, 2006). Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi (Dwianto et al., 2019).

Bentuk kompensasi yang teratur dan layak akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan memainkan peran aktif dan positif dalam mencapai tujuan perusahaan (Candradewi dan Dewi, 2019). Sedangkan Manzoor (2012) menyebutkan bahwa kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh kompensasi, namun juga oleh faktor penilaian kinerja, motivasi, kepuasan karyawan, pelatihan, pengembangan, keamanan kerja, struktur organisasi dan sebagainya. Penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (Rifa'i et al., 2021). Tidak semua pemberian kompensasi akan dapat meningkatkan kinerja, hal ini karena karyawan juga memerlukan motivasi dan disiplin kerja sebagai penunjang kinerja (Rini et al., 2014). Maka upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan kompensasi yang sesuai kemampuan karyawan sehingga memunculkan kepuasan dan karyawan menjadi lebih loyal dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan *performance* karyawan (Nurchayani & Adnyani, 2016).

Komponen Penetapan Kompensasi

Rencana kompensasi utamanya mengedepankan tujuan strategis perusahaan, dengan harapan paket kompensasi yang ditetapkan dapat mengarahkan perilaku karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu mencapai strategis kompetitif (Dessler, 2015). Sistem kompensasi juga dirancang guna menarik dan mempertahankan pegawai (Haryanti & Nuryatin, 2018) sehingga pegawai termotivasi karena kompensasi yang didapat merupakan penghargaan atau imbalan dari perusahaan atas hasil kerjanya (Sinambela, 2018). Sedangkan Mody (2005) menyebutkan bahwa kebijakan kompensasi dipengaruhi empat faktor, antara lain: Organisasi; Pasar tenaga kerja serta Pekerjaan/jabatan.

Sistem bayaran menurut kinerja (*pay for performance*) dapat menjadi mahal untuk dibentuk dan dipertahankan. Di samping biaya-biaya permulaan untuk penyusunan standar-standar dan nilai-nilai, perubahan prosedur, perlengkapan, dan produk bisa pula membutuhkan revisi standar dan struktur imbalan yang sudah ada. Menurut Siagian (2015) dalam mengembangkan sistem imbalan, hal yang dapat dilakukan antara lain ada empat, yaitu:

1. Melakukan analisa pekerjaan
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal
3. Melakukan survei sistem imbalan guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di tempat lain.

Langkah-langkah dalam menetapkan kompensasi :

1. Mengadakan survei gaji (keadilan eksternal)
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan (keadilan internal)
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa dan menentukan peringkatnya
4. Menentukan ‘harga’ pada tiap peringkatnya
5. Mengoreksi tingkat output

Faktor yang memengaruhi sistem imbalan:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan serikat pekerja
3. Produktivitas
4. Kebijakan organisasi mengenai upah atau gaji
5. Peraturan perundang-undangan dari pemerintah

Daftar Pustaka

- Abadiyah, R., & Purwanto, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi , Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya Abstrak Pendahuluan. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 2(1), 49–66.
- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation management and motivation: Cooking utensils for organizational performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88–97. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p88>
- Ahmad Syaiful Bahri. (2019). Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan Pada Organisasi Dakwah. *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 1(1), 85. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v1i1.13>
- Ahmed, I., & Shabbir, S. (2017). The Effects of Rewards on Employee's Performance in Banks: A Study of Three Districts (Lodhran, Vehari, Khanewal) Commercial Banks in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 6(September), 1. www.irnbrjournal.com
- Akafo, V. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.7176/EJBM>

- Amin, R. M. (2014). Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian Di Provinsi Sulawesi Utara Ratih. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (pp. 1–12). Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, Universitas Sam Ratulangi.
- Anggraeni, C. S. D., Musadieg, M. Al, & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 132–140. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i2.1705>
- Baiti, K. N., Djumali, & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 04(01), 69–
- Bayo Moriones, J. A., Galdon-Sanchez, J. E., & Guell, M. (2021). Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data. *19th Annual Congress of the European Economic Association*, 1321. <https://doi.org/10.2139/ssrn.598201>
- Blazovich, J. L. (2008). Team Identity And Performance-Based Compensation Effects On Performance. In
- Chijioke, N., & Chinedu, F. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations : A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. *European Journal of Business and Management*, 7(4), 80–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Darmilisani. (2021). Pengaruh Locus of Control Internal Dan Locus of Control. *Jurnal Manajemen Tools*, 13(1), 1–14.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Development* (Florida International University (ed.); XIV). Pearson Education.
- Dinantara, 1Mohamad Duddy, & Oktaviani, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfabet Berkat Citrabuana. *JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1), 99–107. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v3i1.3371>

Dunggio, mardjan. (2013). Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt.Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 523–533.

Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), 209–223. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.74>

Fadillah, B., Djoko W, H., & Budiatmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi dan lingkungan Kerjaterhadap
Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Issue 9). Texas A&M University.

PROFIL PENULIS



Ahadiyah Agustina, S.E. Sy., M.E.

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu ekonomi dengan khusus Ekonomi Syariah dimulai pada tahun 2007 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih masuk ke IAIN Mataram dengan memilih jurusan Ekonomi Syariah konsentrasi Perbankan syariah. Penulis sangat senang mempelajari ekonomi, manajemen terlebih khususnya ilmu ekonomi syariah sehingga setelah selesai S1 dengan pencapaian wisudawati tercepat dengan masa studi 3.5 tahun pada tahun 2016 penulis memutuskan untuk melanjutkan studinya ke UIN Syarif Hidayatullah dengan konsentrasi perbankan syariah, tak sampai disitu sambil menempuh Pendidikan S2 (Magister) penulis menekuni dunia bisnis dengan berjualan pakaian dan dikirim ke para reseller di Lombok, tidak ada usaha yang sia-sia setelah menyelesaikan studi magister tepat waktu pada tahun 2018, penulis langsung bekerja di Universitas Muhammadiyah Mataram dengan prodi Ekonomi Syariah.

Email Penulis: ahadiyah.agustina@ummat.ac.id

BAB 6

TUNJANGAN DAN FASILITAS KARYAWAN

Iyak Solihat, S.E., M.Ak.
STIE Miftahul Huda

Pengertian Tunjangan Karyawan

Tunjangan adalah Imbalan atau jasa yang diterima yang juga merupakan komponen penghasilan dilihat dari ringan atau beratnya tugas dan prestasi kerja karyawan. (Usman et al., 2021) Tunjangan Pegawai atau Karyawan merupakan penghasilan yang terima oleh karyawannya dari Perusahaan disamping dari penghasilan utama. Penghasilan ni merupakan hak karyawan yang dianggap sebagai apresiasi bagi karyawan dari Perusahaan atas karena kinerjanya.

Tunjangan Perusahaan

Berikut adalah beberapa tunjangan Perusahaan yang ditawarkan, diantaranya:

1. Perundang-undangan yang mengatur jasa-jasa tertentu dan memberikan perlakuan perpajakan yang lebih menguntungkan bagi Perusahaan atas jasa-jasa tertentu.
2. Tujuannya adalah untuk menarik dan mempertahankan karyawan melalui pendekatan ini.
3. Pekerja lebih mungkin memperoleh manfaat dari pembayaran pajak pada program tunjangan dibandingkan gaji dan upah.
4. Ada kemungkinan bagi Perusahaan untuk membayar premi yang lebih rendah dari biasanya melalui penjualan massal atau kelompok.

5. Seiring pertumbuhan karyawan, mereka menjadi lebih terorganisir yang mempengaruhi lingkungan kerja.

Tujuan Pemberian Tunjangan

Tujuan Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan antara lain:

1. Minat dan loyalitas terhadap Perusahaan meningkat di kalangan karyawan.
2. Menawarkan rasa ketenangan dan memenuhi kebutuhan pekerja dan keluarga.
3. Memberikan semangat dan Motivasi gairah kerja, kedisiplinan dan produktivitas pegawai.
4. Mengurangi ketidakhadiran dan turnover para karyawan .
5. Membangun suasana dan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.
6. Mendukung kelancaran kegiatan operasional untuk mencapai tujuan Perusahaan yang dilakukan oleh sumber daya manusianya
7. Mendukung peningkatan kualitas kerja dan kesehatan bagi sumber daya manusianya.
8. Tenaga kerja yang lebih efektif.
9. Mendukung implementasi kegiatan pemerintah dalam rangka menambah kualitas kerja.
10. Meminimalisir kecelakaan kerja.
11. Status sosial tenaga kerja dan keluarganya akan semakin meningkat.

Klasifikasi Program Tunjangan

Program tunjangan meningkatkan kesejahteraan karyawan dapat diklasifikasikan menjadi lima jenis, antara lain :

1. Tidak dapat membayar gaji karena beberapa alasan. Maksud dari pemberian upah non aktif karena adalah untuk tetap membayar gaji pegawai meskipun tidak bekerja karena alasan tertentu seperti sakit, pemenuhan kewajiban agama dan lain-lain.
2. Program jaminan risiko tenaga kerja, pekerja dapat meninggalkan pekerjaannya kapan saja dikarenakan berbagai alasan misalnya : meninggal dunia, kecelakaan kerja yang dapat melumpuhkan dan

- sebab-sebab lain yang berujung pada pemutusan hubungan kerja. Bahkan bagi seluruh para pekerja ini semua adalah asuransi, dana pensiun dan lain-lain merupakan iuran yang harus diberikan oleh Perusahaan sebagai jaminan Perusahaan kepada karyawannya.
3. Peningkatan dan pelayanan kesejahteraan dapat diberikan dalam bentuk fasilitas perumahan, pengobatan, olahraga dan lain-lain.
 4. Dalam pengembangan sumber daya manusia program-program seperti kursus, program keterampilan khusus adalah bagian dari rencana pengembangan sumber daya manusia.
 5. Undang-undang menjelaskan bahwa. Penyediaan berbagai bentuk pembayaran dan manfaat yang wajib diberikan kepada karyawan termasuk pembayaran hari libur.

Jenis - Jenis Tunjangan Karyawan

Sejalan dengan peraturan Departemen Tenaga Kerja bahwa sekalipun Perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda mengenai tunjangan tetap harus sejalan dengan peraturan yang ada

Menurut Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Nomor 7 Tahun 1990 perusahaan dapat memberikan dua tunjangan kepada karyawannya

1. Tunjangan Tetap

Tunjangan Tetap adalah tunjangan yang diberikan secara rutin atau berkala oleh perusahaan kepada karyawan. Karyawan tetap menerima tunjangan dalam nominal yang sama, tanpa ada pengaruh faktor lain seperti kehadiran.

2. Tunjangan Tidak Tetap

Tunjangan Tidak Tetap adalah tunjangan yang diberikan dengan frekuensi yang tidak tentu atau tidak rutin. Pemberiannya pun tidak bersamaan dengan pemberian gaji pokok.

Macam – Macam Tunjangan Karyawan

Perusahaan juga menawarkan berbagai jenis tunjangan yang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Tunjangan Jabatan

Karyawan dapat menerima tunjangan jabatan sesuai pada jabatan yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan Perusahaan pada umumnya

mempunyai struktur organisasi. Jika dalam Perusahaan ada karyawan yang memegang posisi tertentu dalam struktur organisasi maka pegawai pada posisi ini pasti mempunyai tanggung jawab lebih dibandingkan pegawai lainnya.

2. Tunjangan Kesehatan

Pada setiap Perusahaan juga ditawarkan tunjangan kesehatan, Perusahaan harus mendorong penuh dan menjaga Kesehatan karyawannya. Manfaat yang diberikan melalui jaminan kesehatan atau Perusahaan asuransi lainnya. Dalam bentuk pemeriksaan berkelanjutan Perusahaan juga dapat memberikan layanan kesehatan tambahan.

3. Tunjangan Pensiun

Tunjangan pensiun adalah tunjangan yang diterima oleh karyawan berdasarkan usianya. Banyak Perusahaan yang mendaftarkan karyawannya pada program dana pensiun. Sesuai dengan nama pendaftarannya, manfaat pensiun tidak dibayarkan sampai karyawan mencapai usia pensiun. Tunjangan ini dimaksudkan untuk membantu karyawan yang terkena dampak bertahan hidup hingga masa pensiun.

4. Tunjangan Hari Besar Keagamaan

Tunjangan Hari besar keagamaan atau Tunjangan Hari Raya merupakan tunjangan yang disalurkan Perusahaan untuk karyawannya sebelum hari raya. Uang tunjangan hari raya ini menjadi momen yang biasa dibagikan kepada semua orang

5. Tunjangan Makan Siang

Tunjangan makan siang terkadang juga ada yang diberikan oleh beberapa Perusahaan. Tunjang tersebut biasanya tunjangan tidak tetap yang diterima oleh karyawan. Apabila Perusahaan memberikan tunjangan makan siang itu biasanya diberikan oleh Perusahaan kepada karyawan yang masuk kerja. Sebaliknya jika karyawan tersebut tidak masuk kerja maka tunjangan makan siang tersebut tidak diberikan.

6. Tunjangan Perjalanan Dinas atau Transportasi

Tunjangan Perjalanan atau transportasi adalah tunjangan yang diberikan Perusahaan kepada karyawannya. Tunjangan ini juga dapat dimasukkan dalam jenis tunjangan pokok atau tidak pokok.

Biaya transportasi bervariasi tergantung kebijakan Perusahaan. Beberapa Perusahaan memberikan biaya transportasi tergantung pada kehadiran karyawan ditempat kerja. Beberapa Perusahaan menyediakan biaya transportasi selama satu bulan disamping gaji pokok.

Cara Menghitung Tunjangan Karyawan

Contoh :

Dalam memberikan gaji pokok Perusahaan ABC karyawannya adalah Rp. 6,000,000, tunjangan jabatan sebesar Rp. 1,000,00, dan tunjangan makan sebesar Rp. 400.000. itu perusahaan juga memberikan tunjangan Iuran BPJS Kesehatan dan ketenagakerjaan. Pada april 2022, terdapat 23 hari dan karyawan tersebut masuk penuh di bulan berjalan. Hitunglah tunjangan karyawan dan gaji untuk karyawan tersebut.

Tabel 6.1: Contoh Cara Menghitung Tunjangan Karyawan

Gaji Pokok		Rp. 6.000.000
Tunjangan Jabatan	$23/23 \times \text{Rp. } 400.000$	Rp. 1.000.000
Tunjangan Makan	$4 \% \times \text{Rp. } 7.000.000$	Rp. 400.000
BPJS Kesehatan	$6,25 \% \times \text{Rp. } 7.000.000$	Rp 280.000
BPJS Ketenagakerjaan		Rp. 436.800
	Total Gaji Bruto	Rp. 8.116.800

Sumber: diolah penulis

Hasil diatas adalah penghasilan bruto. jumlah tersebut masih akan harus dipotong iuran BPJS, dan PPh 21 serta lainnya.

Pengertian Fasilitas Karyawan

Fasilitas Karyawan atau sarana kerja adalah fasilitas yang dipergunakan oleh pegawai dalam rangka untuk menyelesaikan tugas-tugasnya serta dapat memperlancar serta mempercepat pelaksanaan seluruh pekerjaannya. Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian fasilitas kerja antara lain :

1. Moenir (dalam Munawirsyah,2017) menjelaskan bahwa Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.
2. Husnan (dalam Wahyuni 2014) mengemukakan bahwa Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang diperlukan untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya
3. Ovidu (2018) mengartikan bahwa Fasilitas kerja merupakan suatu perlengkapan kerja yang disediakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan - kebutuhan karyawan dalam menyelesaikan suatu tuntutan pekerjaan. Fasilitas kerja mendukung penyelesaian pekerjaan karyawan dan mempermudah kinerjanya adanya fasilitas kerja akan membuat karyawan lebih produktif atau berkinerja lebih baik.

Beberapa Macam Fasilitas Karyawan

Beberapa macam fasilitas karyawan atau fasilitas kerja yang antara lain sebagai berikut :

1. Mendapat *Reward*

Reward atau imbalan internal tidak harus berupa barang ataupun uang bisa juga berupa pujian yang membuat karyawan senang sebaiknya pimpinan dapat memberikan bonus agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Memperoleh Insentif

Untuk meningkatkan semangat kerja dan tetap memiliki kinerja yang baik Perusahaan perlu juga memberikan Insentif yang layak bagi karyawannya.

3. Berada pada Lingkungan Kerja yang Nyaman

Lingkungan kerja yang nyaman akan menentukan kinerja karyawan yang diantaranya.

a. Fasilitas kelengkapan kerja

Fasilitas perlengkapan mempunyai fungsi sebagai pelancar dan pelengkap alat bantu dalam menyelesaikan pekerjaan oleh karena itu kelengkapan kerja merupakan barang atau benda baik yang bersifat fisik yang dapat digunakan dalam menunjang pekerjaan.

b. Fasilitas sosial

Pada individu karyawan fasilitas sosial merupakan kebutuhan sehari-hari. Adapun fasilitas sosial dalam Perusahaan dapat berupa : kantin, tempat ibadah, kamar mandi dan juga fasilitas Kesehatan serta lainnya.

Jenis dan Tolok Ukur Fasilitas Kerja Karyawan

Dalam Perusahaan fasilitas kerja ada beberapa jenis diantaranya adalah:

1. Peralatan dan Mesin
2. Sarana dan prasarana
3. Perlengkapan Kantor
4. Inventaris Kantor
5. Bangunan dan Tanah
6. Peralatan Transportasi

Indikator atau tolok ukur dari fasilitas kerja sebagai berikut :

1. Sesuai Kebutuhan, Kebutuhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya selalu membutuhkan fasilitas kerja sebagai penunjang pekerjaannya
2. Perlengkapan dan peralatan yang memadai, Perlengkapan dan peralatan yang memadai menjadi penunjang bagi produktivitas karyawan menjadi lebih baik
3. Mudah Digunakan, Agar pekerjaan tidak menjadi terhambat sebaiknya karyawan harus diberikan fasilitas kerja yang memadai
4. Mempercepat Proses Kerja, Mempercepat pekerjaan dan memberikan hasil yang terbaik juga harus diberikan fasilitas yang memadai dan berfungsi dengan baik.

Fasilitas yang Diharapkan Selain Gaji

Karyawan tidak hanya mengharapkan gaji tetap ada beberapa fasilitas kerja lain diantaranya :

1. Fasilitas Asuransi Kesehatan dan Jiwa

Asuransi Kesehatan baik itu BPJS atau pun asuransi Kesehatan swasta lain diharapkan didapatkan oleh karyawan sebagai bagian dari fasilitas kerja.

2. Fasilitas Hak Cuti dan Aturan Kerja

Fasilitas karyawan yang diinginkan karyawan pada cuti yang dapat diuangkan seperti cuti tahunan dan adanya aturan waktu yang diterapkan sesuai kebutuhan.

3. Bonus Performa Kinerja

Bonus performa kerja adalah bagian dari Fasilitas yang diharapkan diluar gaji pokok dan bonus ini dapat dipergunakan motivasi karyawan untuk memaksimalkan produktivitas kinerja karyawan.

4. Fasilitas Teknologi dan Transportasi

Teknologi dan Transportasi juga menjadi bagian terpenting sebagai pendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya fasilitas yang dapat dipergunakan dapat berupa komputer, laptop, printer dan lainnya sedangkan transportasi dapat membantu karyawan dalam bepergian untuk bertemu klien Perusahaan dapat menyediakan mobil dinas sebagai fasilitas tersebut.

5. Pelatihan Karyawan untuk Mengembangkan Skill

Karyawan juga membutuhkan kepastian dalam jenjang karir pelatihan yang didapat dapat mengembangkan skill sehingga dapat menjadi investasi bagi Perusahaan. Karyawan yang memiliki skill akan mengimplementasikan keahliannya untuk menyelesaikan pekerjaan.

6. Upah Lembur

Tidak jarang karyawan harus bekerja lembur agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Maka Perusahaan berkewajiban memberikan upah lembur kepada karyawan diluar gaji pokok dengan upah lembur yang diberikan harus adil sesuai dengan aturan yang berlaku.

7. Makan Siang Gratis

Makan siang gratis diharapkan menjadi fasilitas yang didapat karyawan dengan Perusahaan menyediakan catering atau uang

mentahnya menjadikan karyawan tidak perlu keluar kantor untuk mencari makan siang dengan demikian karyawan tidak terlambat Kembali bekerja.

8. Fasilitas Kesehatan

Fasilitas karyawan yang inginkan selanjutnya adalah fasilitas kesehatan di dalam perusahaan. Ini menjadi penting karena memberikan fasilitas agar dapat mencegah karyawan sakit dan mengobati karyawan yang sakit saat bekerja. Dengan fasilitas ini perusahaan dapat berinvestasi dalam jangka panjang dengan memastikan kesehatan karyawan tetap terjaga. Sehingga produktivitas kinerja pun tidak akan terganggu.

9. Tempat Tinggal

Tempat tinggal menjadi fasilitas yang sangat berguna bagi karyawan yang ditugaskan di luar kota. Perusahaan dapat memberikan rumah dinas ataupun mess bagi karyawan nya.

10. Jaminan Hari Tua

Setiap Perusahaan diwajibkan memberikan jaminan hari tua untuk setiap karyawannya dengan menggunakan BPJS Ketenagakerjaan. BPJS ini diharapkan dapat menjadi jaminan hari tua dan jaminan pensiun kepada seluruh karyawan nya.

11. Fasilitas Hiburan

Fasilitas ini dibutuhkan karyawan untuk merefresh pada tubuh sehingga sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat diharapkan Perusahaan dapat menyediakan fasilitas hiburan.

12. Fasilitas Khusus Perempuan

Sesuai UU No. 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 81 ayat 1, menyebutkan bahwa pekerja atau buruh perempuan yang tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua haid jika mengalami nyeri parah. Fasilitas ini berupa izin cuti hamil, ruang menyusui dan ruang penitipan anak.

Daftar Pustaka

Asnawi, Melan Angriani. (2019). Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas. Penerbit : CV Arhta Samudra, Gorontalo.

Firdaus, Vera. Oetarjo, Mas (2022). Manajemen Kompensasi. Edisi ke 1. Penerbit : UMSIDA Press, Sidoarjo

Kadarisman, Muh. (2014). Kompensasi Manajemen. Penerbit : Rajawali pers, Jakarta

Mujanah, Siti. (2019). Manajemen Kompensasi. Penerbit : CV Putra Media Nusantara(PMN), Surabaya

PROFIL PENULIS



Iyak Solihat, S.E., M. Ak.

Pada awalnya penulis merasa tertarik dengan ilmu akuntansi pada tahun 1998 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih masuk kuliah jurusan akuntansi. Penulis meraih gelar sarjana bidang akuntansi dari Universitas Bandung (UNISBA) pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S2 pada tahun 2012 jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) di Jakarta. Penulis berhasil lulus pada tahun 2014 dengan meraih gelar Magister Akuntansi. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen yang profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan dan didanai oleh STIE Miftahul Huda Subang. Penulis juga aktif menulis jurnal dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan Negara yang tercinta ini.

Email Penulis : iyaksolihat2@gmail.com

BAB 7

BONUS, INSENTIF, DAN PENGHARGAAN KINERJA

Felix Chandra, S.E., M.M.

Universitas Pattimura

Pendahuluan

Dalam dunia kerja, kompensasi merupakan hal yang penting dan menarik untuk dibahas. Bonus, insentif, dan penghargaan kinerja merupakan bagian dari kompensasi dan sangat mengambil peran di dalam perusahaan untuk membangkitkan semangat kerja pekerja demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Bonus, insentif dan penghargaan dalam bentuk apapun menggambarkan timbal balik yang diberikan perusahaan dari kerja keras yang dilakukan, sehingga dapat menjadi salah satu daya tarik yang sangat diharapkan oleh setiap pekerja. Bonus, insentif dan penghargaan menjadi stimulus untuk mendorong semangat pekerja dalam usahanya menghasilkan kinerja yang diinginkan perusahaan. Pengaturan sistem bonus, insentif, dan penghargaan yang tepat akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan positif, karena setiap individu merasa diakui atas kontribusinya dan akan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Dalam hal pemberian bonus, insentif, dan penghargaan kinerja, strategi yang digunakan oleh perusahaan berbeda-beda sehingga bonus, insentif, dan penghargaan kinerja yang diberikan oleh suatu perusahaan akan berbeda dengan yang diberikan oleh perusahaan lain. Setiap perusahaan mempunyai kebijakan dan metode tersendiri dalam melaksanakan kompensasi yang diberikan. Jika digunakan

dengan benar, bonus, insentif, dan penghargaan kinerja dapat menjadi alat yang ampuh dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Pengertian Bonus

Bonus adalah salah satu jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada anggota stafnya. Tujuan dari perusahaan memberikan bonus kepada karyawannya adalah untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Bonus adalah uang tambahan yang diberikan pihak perusahaan selain gaji pokok, sebagai timbal balik atas pencapaian tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan. Tidak ada pedoman yang ditetapkan untuk pemberian bonus, jumlah bonus yang diberikan ditentukan oleh kebijakan perusahaan itu sendiri.

Menurut Kasmir (2016:241) “Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. SE-07/MEN/1990 Tahun 1990 tentang Pengelompokan Komponen Upah Dan Pendapatan Non Upah, “bonus didefinisikan sebagai imbalan berbentuk uang atau hal lain yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi kinerja dan prestasi”. Sedangkan Sedarmayanti (2017:264) “Bonus merupakan hasil produksi insentif yang dibayarkan kepada karyawan karena berhasil melampaui target”. Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang memiliki pencapaian melebihi target yang diberikan perusahaan.

Bonus merupakan program yang biasanya ada dalam setiap organisasi atau perusahaan. Alasannya adalah karena perusahaan percaya terhadap filosofi “memberi imbalan untuk prestasi” dimana bonus terkait erat dengan dua ukuran penting yaitu seberapa bagus kinerja anda berdasarkan ekspektasi manajer dan seberapa bagus kinerja perusahaan berdasarkan apa yang diharapkan.

Bonus seorang karyawan dapat didasarkan pada pencapaian individu dan pencapaian tim atau kelompok kerjanya, tergantung pada program insentif dan posisi karyawan dalam perusahaan. Rencana bonus tertentu mengharuskan perusahaan memenuhi tujuannya sendiri sebelum karyawan dapat memperoleh bonus.

Jenis – Jenis Bonus

Bonus merupakan salah satu kompensasi yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dan merasa dihargai oleh perusahaan. Terdapat beberapa jenis bonus yang umumnya diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya, diantaranya :

1. Bonus Tahunan

Bonus tahunan adalah salah satu jenis bonus yang biasanya diberikan perusahaan kepada karyawannya. Bonus ini biasanya diberikan pada akhir tahun jika perusahaan menutup laporan keuangan dengan keuntungan. Bonus tahunan ini tidak hanya diterapkan dalam sektor karyawan swasta, tetapi juga di beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Penting untuk diingat bahwa tidak semua perusahaan menawarkan bonus tahunan kepada karyawannya karena bonus ini sendiri bersifat opsional dan disesuaikan dengan kebijakan bisnis. Bonus tahunan karyawan sering kali dihitung dan ditentukan berdasarkan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Bonus tahunan biasanya diberikan dalam bentuk uang tunai. Karyawan biasanya menerima bonus sebagai pengakuan atas kontribusi mereka jika organisasi mampu memenuhi atau bahkan melampaui tujuan atau target tertentu. Sasaran yang menjadi landasan diberikannya bonus tahunan kepada karyawan tidak hanya berkaitan dengan sasaran finansial perusahaan, tetapi mencakup sasaran non-finansial dari perusahaan tersebut. Setiap bisnis memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan bonus tahunan biasanya diberikan jika tujuan tersebut tercapai atau terlampaui.

2. Bonus Prestasi

Bonus prestasi merupakan bonus yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya yang menunjukkan kinerja terbaik dalam jangka waktu tertentu. Bonus prestasi biasanya didapatkan bersamaan dengan predikat Karyawan Terbaik Tahun Ini atau karyawan terbaik bulan ini yang diberikan oleh perusahaan. Bonus prestasi bertujuan untuk menghargai karyawan yang telah menunjukkan komitmen dan etos kerja yang melampaui harapan perusahaan.

Bonus prestasi berpotensi menjadi motivator yang efektif bagi anggota staf untuk terus bekerja dengan baik dan mencapai hasil terbaik dalam profesinya. Selain itu, bonus prestasi dapat bermanfaat bagi seluruh budaya kerja organisasi selain memberikan dampak yang menguntungkan pada para karyawan. Pengembangan profesional karyawan dan lingkungan persaingan yang sehat dapat dibangkitkan oleh bonus prestasi. Bonus prestasi diberikan sesuai dengan kinerja karyawan, yang diukur berdasarkan sejumlah faktor termasuk hasil kerja, kualitas kerja, kreativitas, dan kontribusi berguna bagi proyek atau tim.

Bonus prestasi berfungsi sebagai kompensasi finansial dan sarana pengakuan atas kerja dan komitmen yang telah diberikan karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa seluruh karyawan memahami kriteria pemberian bonus prestasi guna menjunjung keadilan dan keterbukaan dalam lingkungan kerja

3. Bonus Retensi

Bonus retensi adalah jenis kompensasi yang dimaksudkan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bonus retensi dianggap sebagai salah satu strategi sukses yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan bertalenta dan memotivasi para karyawan agar berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan. Bonus retensi juga berkontribusi untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dan mencegah hilangnya personel potensial.

Bonus retensi sering kali diterapkan ketika sebuah bisnis menghadapi risiko kehilangan karyawan potensial yang dapat berdampak buruk pada operasional dan kinerja perusahaan. Karyawan biasanya diharuskan menandatangani dokumen yang menyatakan niat mereka untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan sebagai tanda kesepakatan antara pihak perusahaan dan karyawan agar dapat menerima bonus retensi.

4. Bonus Kinerja Tim

Bonus kinerja tim diberikan kepada tim yang berhasil berkolaborasi untuk mencapai tujuan secara terencana. Menawarkan bonus kinerja tim untuk pencapaian kelompok dapat

meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan bersama. Selain itu, bentuk kompensasi ini dapat mendukung kerja sama di dalam perusahaan dan budaya kerja tim yang menyenangkan.

Diterapkannya bonus kinerja bagi tim yang berhasil memenuhi target yang diinginkan perusahaan dapat meningkatkan motivasi bagi semua anggota tim itu sendiri dan juga karyawan lainnya. Bonus kinerja yang diberlakukan akan memberikan makna bahwa setiap usaha dan kerja sama yang dilakukan akan membuahkan hasil yang positif. Selain manfaat yang dirasakan oleh karyawan, bonus ini akan berdampak pada budaya kerja dalam perusahaan. Bonus yang didapatkan sebagai hasil dari kerja sama tim yang dilakukan akan memperkuat solidaritas dan kolaboratif antar karyawan dalam perusahaan.

Hal utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pemberian bonus kinerja tim adalah kecermatan dan keadilan untuk setiap tim dan anggotanya. Standar serta target yang ditetapkan oleh perusahaan harus jelas dan terukur serta adanya transparansi dalam pemberian bonus agar meminimalisir ketidakpuasan atau kecemburuan diantara tim maupun anggota tim.

Pengertian Insentif

Setiap organisasi, khususnya pimpinan, harus selalu berusaha untuk dapat memberikan kompensasi kepada pegawai atau karyawan mereka dalam bentuk pembayaran balas jasa, termasuk pembayaran tambahan berupa insentif bagi mereka yang telah menunjukkan kinerja yang baik. Istilah insentif biasanya mengacu pada rencana pembayaran upah yang terkait dengan berbagai standar kinerja karyawan.

Sinambela (2019:238) mengartikan insentif sebagai elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bervariasi tergantung pada kinerja pegawai. Sementara Hasibuan (2013:118) mengartikan insentif sebagai balas jasa tambahan yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar. "Insentif adalah rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan untuk meningkatkan

kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat", kata Kasmir (2016:242).

Perusahaan dapat menunjukkan rasa terima kasih kepada kinerja karyawannya dan meningkatkan kualitas kerja mereka dengan memberikan insentif. Insentif ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh karyawannya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai target perusahaan.

Jenis – Jenis Insentif

Terdapat beberapa jenis insentif yang dapat diberikan kepada karyawan oleh perusahaan. Semua jenis insentif yang ditawarkan oleh suatu perusahaan atau instansi harus dijelaskan secara jelas sehingga karyawan dapat memahaminya dan percaya bahwa kerja keras mereka akan mendapatkan timbal balik.

Kadarisman (2014:195) membagi jenis insentif menjadi dua kategori, yaitu insentif individu dan insentif kelompok, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Insentif Individu

Insentif individu adalah insentif yang diberikan kepada karyawan sesuai yang dikerjakan atau dihasilkannya secara individu. Secara umum insentif individu terdiri dari :

- a. *Piecework* : insentif yang diberikan dengan berpatokan pada setiap unit produk yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri.
- b. Insentif produksi : insentif yang diberikan oleh perusahaan jika karyawan menghasilkan produksi yang melebihi target atau standar perusahaan.
- c. Insentif pengetahuan : jenis insentif yang ditujukan untuk meningkatkan semangat pegawai agar mau belajar dan berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dirinya.

2. Insentif Kelompok

Insentif kelompok adalah insentif yang diberikan kepada kelompok kerja didalam perusahaan. Insentif yang diberikan dibagi rata kepada setiap anggota kelompok. Secara umum insentif kelompok terdiri dari :

- a. *Product sharing plan* : insentif yang diberikan jika kuantitas dan kualitas produksi unit yang diproduksi melampaui target yang telah ditentukan.
- b. *Profit sharing plan* : pemberian insentif untuk kelompok karyawan didasarkan pada keuntungan perusahaan yang sebagiannya diberikan kepada karyawan.
- c. *Cost reduction plan* : pemberian insentif didasarkan pada jumlah biaya, seperti biaya bahan, biaya tenaga kerja dan waktu yang berhasil dikurangi.
- d. Insentif untuk eksekutif : insentif yang diberikan kepada manajer atau kelompok eksekutif dengan mempertimbangkan prestasi dan tujuan perusahaan.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Insentif

Pemberian Insentif oleh perusahaan kepada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor. Menurut Sinambela (2016 : 240) faktor – faktor tersebut yaitu :

1. Jabatan

Besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan didasarkan pada jabatan/kedudukan yang dimiliki karyawan tersebut. Jabatan/kedudukan karyawan yang lebih tinggi akan disertai dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang lebih krusial. Maka dari itu insentif yang diterima karyawan yang memiliki jabatan/kedudukan yang lebih tinggi akan lebih besar dibandingkan karyawan biasa.

2. Kinerja

Besar kecilnya insentif yang diberikan kepada karyawan didasarkan pada kinerja yang dihasilkan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Kinerja yang tinggi akan berimbas pada besarnya insentif yang diterima begitu pula sebaliknya. Maka dari itu karyawan yang menginginkan insentif yang besar akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik agar kinerja yang dihasilkan tinggi.

3. Laba Organisasi

Besarnya insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya bergantung pada besar keuntungan/laba yang dihasilkan atau

didapatkan perusahaan. Jika keuntungan/laba yang didapatkan besar maka insentif yang diberikan bisa lebih besar dibanding jika keuntungan/laba yang didapatkan kecil.

Pengertian Penghargaan

Dalam dunia bisnis, penghargaan biasanya diberikan sebagai pengakuan atas kontribusi yang luar biasa yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan merupakan alat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penghargaan tidak hanya sebatas ditujukan kepada karyawan secara individu namun dapat ditujukan kepada kelompok/tim dan juga kepada perusahaan itu sendiri atas keberhasilan mencapai maupun melewati target yang diharapkan.

Penghargaan didefinisikan sebagai balas jasa dari perusahaan atas waktu, tenaga dan pikiran yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan (Sutrisno, 2019:34). Menurut Fahmi (2017:64), penghargaan adalah balas jasa baik finansial maupun non finansial kepada seorang karyawan atas kinerja tinggi yang dihasilkannya.

Penghargaan yang diberikan secara teratur dan adil dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat untuk mencapai tujuan dan memberikan kontribusi yang lebih besar. Ini dapat membangun loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan bersama.

Jenis - Jenis Penghargaan

Ada berbagai jenis penghargaan yang digunakan dalam hubungan perusahaan dengan karyawannya untuk meningkatkan kinerja motivasi yang dimiliki. Penghargaan finansial biasanya diberikan perusahaan kepada karyawannya, tetapi ada juga penghargaan non-finansial yang memiliki dampak yang sama walau mungkin sifatnya lebih abstrak. Jenis penghargaan yang diberikan perusahaan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu agar memberikan dorongan yang lebih efektif kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Matteson, dkk (2006) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis penghargaan, yaitu :

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diberikan oleh seorang karyawan dari dalam diri mereka sendiri. Penghargaan intrinsik biasanya berkaitan dengan rasa puas dan kadang-kadang juga perasaan bangga atas pekerjaan yang telah mereka lakukan sebelumnya. Beberapa jenis penghargaan intrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Penyelesaian (*completion*) : Beberapa orang merasa sangat penting untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan atau proyek. Beberapa orang ini merasa bahwa menyelesaikan tugas itu merupakan penghargaan bagi mereka.
- b. Pencapaian (*achievement*) : Penghargaan yang dirasakan seseorang setelah ia berhasil mencapai tujuan yang sulit.
- c. Otonomi (*autonomy*): kebebasan yang diberikan untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa pengawasan dianggap sebagai bentuk penghargaan bagi beberapa orang.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan yang memiliki pencapaian dalam pekerjaannya. Penghargaan ini secara umum merupakan penghargaan yang datang dari luar diri karyawan. Beberapa jenis penghargaan ekstrinsik adalah sebagai berikut :

- a. Penghargaan finansial : Penghargaan yang diberikan perusahaan berkaitan dengan uang. Bentuk penghargaan finansial yang biasanya diberikan yaitu :
 - 1) Gaji, bentuk balas jasa atas pikiran dan tenaga yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji merupakan pembayaran tetap bagi karyawan.
 - 2) Tunjangan karyawan, sejumlah tambahan yang diberikan perusahaan diluar gaji dan tidak berhubungan dengan kinerja yang dihasilkan. Tunjangan biasanya berupa dana pensiun dan tunjangan kesehatan.
 - 3) Bonus, sejumlah tambahan yang diberikan perusahaan diluar gaji dan sangat berhubungan dengan kinerja yang dihasilkan.

- b. Penghargaan non finansial, Penghargaan yang diberikan perusahaan yang tidak dalam bentuk uang. Bentuk penghargaan non finansial yang biasanya diberikan yaitu :
- 1) Penghargaan interpersonal, penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang mencapai suatu prestasi dengan memberikan status dan pengakuan kepada karyawan tersebut.
 - 2) Promosi, penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya karena prestasi atau lama kerja dalam bentuk kenaikan pangkat atau jabatan dalam perusahaan.

Manfaat Pemberian Bonus, Insentif dan Penghargaan

Pemberian bonus, insentif dan penghargaan kepada karyawan oleh perusahaan diyakini akan memberikan manfaat yang positif. Manfaat ini tidak hanya dirasakan oleh karyawan namun dirasakan pula oleh perusahaan. Manfaat dari pemberian bonus, insentif dan penghargaan diantaranya :

1. Manfaat bagi karyawan

- a. Mengembangkan motivasi bekerja : bonus, insentif dan penghargaan yang diterima karyawan akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kemampuannya di kemudian hari.
- b. Menumbuhkan rasa dihargai : bonus, insentif dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat membantu mereka merasa dihargai oleh perusahaan karena upaya mereka dalam melaksanakan pekerjaan dihargai dan diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
- c. Mendapatkan pendapatan diluar gaji : bonus, insentif dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat menjadi tambahan penghasilan bagi karyawan. Ini dapat membantu karyawan mendapatkan lebih banyak uang untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

2. Manfaat bagi perusahaan

- a. Kinerja karyawan meningkat : pemberian bonus, insentif dan penghargaan kepada karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Peningkatan motivasi akan

- meningkatkan kinerja karyawan dan berimplikasi pada peningkatan kinerja dan tercapainya tujuan perusahaan.
- b. Karyawan lebih giat dan disiplin : bonus, insentif dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan akan menciptakan kepuasan dalam diri karyawan. Kepuasan ini akan membuat karyawan bekerja dengan lebih giat dan disiplin dan berdampak positif kepada pencapaian perusahaan.
 - c. Karyawan semakin menghormati pemimpin : bonus, insentif dan penghargaan yang diberikan membuat karyawan merasa dihargai. Perasaan dihargai ini akan membuat karyawan lebih menghormati pimpinannya.
 - d. Meningkatkan rasa memiliki karyawan pada perusahaan : bonus, insentif dan penghargaan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan pada perusahaan. Karyawan melihat bahwa perusahaan tidak hanya memperhatikan keberhasilan perusahaan, tetapi juga memperhatikan karyawannya.
 - e. Mengurangi karyawan yang mengundurkan diri : pemberian bonus, insentif dan penghargaan akan membuat karyawan merasa dihargai atas kinerjanya. Rasa dihargai ini akan memberikan kenyamanan antara karyawan dengan pekerjaannya dan antara karyawan dengan perusahaan. Kenyamanan ini akan membuat karyawan lebih ingin menjadi bagian dari perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Daftar Pustaka

- Dewi, L. K., & Sutopo, S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan CV. Pusat Kertas Semarang. *Dharma Ekonomi*, 28(1), 31–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.59725/de.v28i1.41>
- Jayanti, E., & Andi, A. H. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Polisi Di Polres Cilacap. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i2.469>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Sari, H. P. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Guru SMA. *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 33(1), 69–78. <https://doi.org/10.21009/PIP.331.8>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Prenadamedia Group.
- Syamsuddin, F. R., Nurdiyah, & Thamrin, S. H. (2022). Pengaruh Penghargaan, Hukuman Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Majene. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2), 1327–1342. <https://doi.org/10.47492/jih.v11i2.2364>
- Wahyuliani, N. W., & Suwandana, I. M. A. (2019). Pengaruh Insentif Jasa Pelayanan, Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan di RSUD Sanjiwani Gianyar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 5(2), 151–160. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v5i2.339
- Wijaya, B. O. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan

Kerja, Disiplin Kerja Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Rukun Iku Agawae Santoso. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(4), 63-72. <https://jurnalfe.ustjogja.ac.id/index.php/ekobis/article/view/327>

PROFIL PENULIS



Felix Chandra, S.E., M.M.

Penulis lahir di Ambon pada tanggal 30 Agustus 1996. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2013 saat penulis selesai menempuh pendidikan SMA di SMA Negeri 2 Ambon. Setelah lulus, penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dengan mengambil program studi Manajemen di Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM) dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2017. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 dengan mengambil program studi Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Pattimura Ambon di tahun 2018 dan lulus pada tahun 2021.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis sekarang aktif bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, jurusan Manajemen Universitas Pattimura Ambon sejak tahun 2022. Selain mengajar, penulis aktif dalam penulisan jurnal dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis menyadari bahwa ilmu akan selalu mengalami perkembangan dan pembaharuan setiap harinya, maka dari itu penulis tidak akan berhenti untuk belajar dan mengetahui ilmu-ilmu baru terkhususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

Email Penulis: felixchandra80@gmail.com

BAB 8

KOMPENSASI NON-MONETER

Musdalifah, S.E., M.M.
Politeknik STIA LAN Makassar

Pengantar

Kompensasi non-moneter memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola hubungan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks dinamika manajemen sumber daya manusia, peran kompensasi non-moneter tidak dapat diabaikan. Pentingnya memahami bahwa kompensasi non-moneter bukan hanya sekadar tambahan tetapi menjadi elemen dasar yang membentuk budaya organisasi dan berkontribusi pada kepuasan serta keterikatan karyawan. Lingkungan kerja yang memotivasi, penuh pengakuan, dan memberikan keseimbangan kehidupan kerja menjadi landasan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang positif. Oleh karena itu, bab ini akan membahas secara mendalam peran strategis kompensasi non-moneter sebagai fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan bermakna.

Definisi Kompensasi Non-Moneter

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan kerja antara karyawan dan pemberi kerja. Kompensasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi moneter dan kompensasi non-moneter. Kompensasi moneter adalah bentuk imbalan yang dapat diukur dengan nilai uang, seperti gaji, tunjangan, dan bonus sedangkan kompensasi non-moneter merujuk pada

berbagai bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan selain uang tunai. Ini mencakup elemen-elemen seperti pengakuan, penghargaan, dan faktor-faktor non-moneter lainnya yang memberikan nilai tambah kepada pengalaman kerja karyawan. Dalam pandangan ini, kompensasi non-moneter tidak hanya dipahami sebagai tambahan, tetapi sebagai komponen yang memperkaya aspek-aspek imbalan di tempat kerja.

Menurut (Armstrong, 2010) Kompensasi non-moneter merujuk pada kepuasan yang seseorang peroleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja. Kompensasi non-moneter, yang umumnya diterima oleh karyawan dalam bentuk-bentuk non-uang, biasanya diberikan sebagai pengakuan terhadap pencapaian atau prestasi khusus yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Munajah, 2019). Kompensasi ini menyoroti pentingnya memberikan penghargaan kepada karyawan tidak hanya dalam bentuk moneter, tetapi juga melalui bentuk-bentuk non-moneter yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-moneter dapat mempengaruhi kinerja (Tanjung et al., 2022) dan komitmen organisasional karyawan (Nursiani & Bait, 2017). Temuan penelitian (Alam et al., 2022) juga berkontribusi pada pemahaman bahwa kompensasi non-moneter dapat mempengaruhi motivasi karyawan dan, lebih jauh lagi, kinerja organisasi.

Pentingnya Kompensasi Non Moneter

Pentingnya kompensasi non-moneter tidak dapat diabaikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kompensasi ini memberikan nilai tambah yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan bermakna. Berikut adalah beberapa poin yang menggambarkan kepentingan kompensasi non-moneter

1. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Kompensasi non moneter dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memenuhi kebutuhan non moneter mereka. Kebutuhan non moneter karyawan dapat berupa pengakuan, penghargaan, kesempatan untuk mengembangkan diri, atau

keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa imbalan non-moneter memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Ketut et al., 2019)

2. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Kompensasi non moneter dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang termotivasi dan puas akan cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan output yang lebih tinggi.

3. Membantu Perusahaan untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan yang Berkualitas

Kompensasi non moneter dapat membantu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas cenderung mencari perusahaan yang menawarkan kompensasi yang kompetitif, termasuk kompensasi non moneter.

Jenis-Jenis Kompensasi Non-Moneter

Menurut (Armstrong, 2010) kompensasi non-moneter dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Penghargaan Ekstrinsik Individu

a. Pengakuan

Pengakuan dianggap sebagai salah satu metode paling efektif untuk memberikan penghargaan kepada orang lain. Penting bagi individu untuk mengetahui bahwa upaya dan prestasi mereka tidak hanya diakui, tetapi juga dihargai. Pengakuan merupakan salah satu kebutuhan tingkat tinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow, yang melibatkan keinginan seseorang untuk dihargai, diakui, dan dihormati oleh orang lain

b. Pujian

Pujian adalah bentuk pengakuan yang sederhana namun efektif. Pujian dapat diberikan secara pribadi atau publik. Pujian pribadi dapat diberikan secara langsung kepada karyawan, misalnya saat karyawan sedang bekerja. Pujian pribadi dapat lebih efektif karena karyawan dapat merasakan ketulusan

pemberi pujian. Pujian publik dapat diberikan di depan rekan kerja atau atasan. Pujian publik dapat lebih bermanfaat karena dapat dilihat oleh orang lain. Pujian publik juga dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan (Dewanti & Hanif, 2022). Namun, pujian publik harus diberikan dengan hati-hati. Pujian yang berlebihan dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman atau bahkan sombong.

c. Umpan balik positif

Umpan balik adalah informasi yang diberikan kepada seseorang tentang kinerjanya. Umpan balik dapat bersifat positif atau negatif, konstruktif atau destruktif. Umpan balik yang disampaikan dengan benar dapat meningkatkan kepercayaan diri dan memberikan dasar untuk pembelajaran mandiri.

2. Penghargaan Intrinsik Individu

a. Pemenuhan pekerjaan

Kepuasan dan motivasi dalam pekerjaan dapat dicapai ketika individu merasakan bahwa kontribusi yang mereka berikan memiliki nilai dan manfaat. Secara esensial, ini berarti bahwa pekerjaan yang dijalankan oleh seseorang tidak hanya dianggap sebagai tugas rutin atau tanggung jawab semata, tetapi juga dihargai sebagai bagian penting dari keseluruhan tujuan dan hasil organisasi.

b. Pemanfaatan kemampuan

Pekerjaan yang memuaskan memungkinkan orang untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan mereka. Hal ini khususnya berlaku ketika orang-orang ditantang, tetapi tidak terlalu berat, untuk mencapai lebih dari yang mereka harapkan

c. Pencapaian

Setiap orang memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu dalam tingkat yang berbeda, terlepas dari jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Ini tergantung pada apa yang diinginkan oleh individu dan sejauh mana pekerjaan memungkinkan mereka untuk meraih tujuan. Orang merasa senang dan termotivasi jika diberi peluang untuk mencapai sesuatu dan diakui atas usaha mereka. Oleh karena itu, penting bagi pekerjaan memberikan kesempatan dan pengakuan terhadap pencapaian individu agar dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

d. Tanggung jawab

Individu dapat termotivasi dengan diberikan tanggung jawab lebih terhadap pekerjaan mereka. Orang berada dalam posisi tanggung jawab ketika mereka diminta pertanggungjawaban atas apa yang mereka lakukan. Mereka bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukannya. Diberikan lebih banyak tanggung jawab dapat memenuhi kebutuhan pencapaian dan meningkatkan harga diri. Ini juga merupakan bentuk pengakuan.

e. Otonomi

Otonomi adalah kondisi di mana individu diberi kebebasan untuk mengambil keputusan dan bertindak tanpa harus meminta persetujuan dari pihak yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat keyakinan diri individu, memberikan peluang lebih besar untuk mencapai tujuan, dan membuka kesempatan untuk pengembangan keterampilan.

Ketika seseorang memiliki otonomi dalam bekerja, mereka merasa memiliki kendali atas tugas mereka sendiri. Ini dapat meningkatkan motivasi karena individu merasa memiliki kebebasan untuk merancang dan melaksanakan pendekatan kerja mereka sendiri. Otonomi juga menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inovasi dapat berkembang, karena individu diberi kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa kendala yang berlebihan.

Selain itu, otonomi juga memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, karena individu dapat mengambil tanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka sendiri. Ini tidak hanya memberikan kepuasan pribadi, tetapi juga dapat membantu dalam pengembangan keterampilan dan peningkatan kompetensi. Oleh karena itu, memberikan otonomi kepada individu dapat menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan profesional.

f. Pengaruh

Ketika orang merasa memiliki pengaruh, hal ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka

dan memperkuat keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk berkontribusi pada keputusan dan arah perusahaan, individu merasa nilai dan memiliki peran yang lebih signifikan dalam mencapai kesuksesan bersama.

- g. Kesempatan untuk berkembang
Kebutuhan pertumbuhan dapat dipuaskan dengan memberikan kesempatan kepada individu untuk mengembangkan kemampuan dan potensi mereka. Organisasi dapat mendukung peluang ini dengan memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

3. Penghargaan Ekstrinsik Kolektif

- a. Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*)
Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu dengan memperhatikan kebutuhan mereka di luar lingkungan kerja. Hal ini dapat mencakup adopsi kebijakan ramah keluarga, yang mencakup berbagai inisiatif untuk mendukung kehidupan keluarga yang seimbang. Salah satu contoh nyata adalah penyediaan opsi pengaturan kerja yang lebih fleksibel, memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka dengan tanggung jawab keluarga atau kebutuhan pribadi lainnya. Dengan demikian, kebijakan ini dirancang untuk memberikan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memperhatikan kebutuhan holistik karyawan.
- b. Layanan kesejahteraan karyawan (*Employee well-being services*)
Layanan kesejahteraan karyawan yang komprehensif dapat menjadi investasi yang berharga bagi perusahaan, memberikan manfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan fokus pada pemberdayaan dan dukungan proaktif, layanan ini dapat membantu karyawan mengatasi tantangan,

meningkatkan kesehatan mental dan fisik, dan mencapai potensi terbaik mereka.

c. Layanan *conciierge*

Layanan *conciierge* adalah layanan yang memberikan bantuan kepada karyawan dalam menangani tugas-tugas pribadi yang mungkin dapat menguras waktu dan tenaga mereka. Contohnya termasuk mengurus servis mobil, perbaikan rumah, atau menunggu di rumah untuk menerima pengiriman barang. Dengan menyediakan layanan ini, organisasi dapat membantu karyawan untuk mengurangi beban tugas yang tidak terkait dengan pekerjaan utama mereka, sehingga memungkinkan fokus yang lebih besar pada tanggung jawab profesional. Hal ini juga dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan holistik karyawan.

d. Skema tunjangan sukarela

Skema tunjangan sukarela adalah program di mana karyawan memiliki kesempatan untuk membeli barang atau jasa dengan harga diskon. Dalam skema ini, majikan menjalin kesepakatan dengan pemasok atau penyedia layanan untuk memberikan potongan harga kepada karyawan yang berpartisipasi dalam program ini. Dengan demikian, karyawan dapat menikmati manfaat ekstra dari skema ini, seperti harga yang lebih terjangkau untuk produk atau layanan tertentu. Skema ini menciptakan saluran tambahan untuk memberikan nilai tambah kepada karyawan, sementara pada saat yang sama memberikan insentif kepada mereka untuk berpartisipasi dalam program tunjangan sukarela yang ditawarkan oleh perusahaan

e. Program pembelajaran dan pengembangan

Program pembelajaran dan pengembangan dalam konteks kompensasi non-moneter memberikan karyawan peluang untuk meningkatkan keterampilan dan memajukan karier mereka. Melalui program ini, karyawan dapat mengakses berbagai kegiatan pelatihan, kursus, atau pengembangan keterampilan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan pemahaman mereka dalam bidang pekerjaan tertentu.

4. Imbalan Intrinsik Kolektif

- a. Kualitas Kehidupan Kerja
- b. Kualitas kehidupan kerja menjadi krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik. Perusahaan yang berhasil mampu memenuhi kebutuhan karyawan untuk pekerjaan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif. Ini membuat mereka menjadi tempat yang diinginkan untuk bekerja karena dapat memenuhi kebutuhan individu, termasuk peluang pengembangan melalui pelatihan, penilaian yang baik, dan kerja sama dengan atasan yang mendengarkan dan memberikan sejumlah otonomi. Poin-poin kunci untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja melibatkan desain pekerjaan yang memberikan motivasi intrinsik, kondisi kerja yang baik, dan kepemimpinan yang berkualitas dari manajer lini dan pemimpin tim.
- c. Nilai inti organisasi
Nilai inti suatu organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif. Perusahaan yang paling sukses memiliki visi dan nilai yang terintegrasi dengan baik, menciptakan dasar yang kuat untuk kinerja yang berkelanjutan dan fleksibilitas. Hubungan positif antara sikap terhadap kebijakan SDM, tingkat kepuasan, motivasi, komitmen, dan kinerja operasional menunjukkan bahwa nilai-nilai inti ini memberikan dampak yang signifikan dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Kompensasi non-moneter berkontribusi positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Hasil penelitian oleh (Habib et al., 2017) mengukur keterlibatan karyawan dalam menciptakan iklim kerja yang positif melalui:

1. Pelatihan dan Pengembangan: Program pelatihan dan pendidikan diberikan kepada karyawan, memberikan mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja.
2. Suasana Kerja yang Menyenangkan: Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, yang dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan secara positif.

3. **Furnitur Kantor yang Diinginkan:** Menyediakan peralatan kantor dan lingkungan kerja yang sesuai dengan preferensi karyawan, termasuk meja yang nyaman dan fasilitas terkait.
4. **Jam Kerja yang Fleksibel:** Memberikan fleksibilitas dalam penentuan jam kerja, memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
5. **Kartu Bisnis:** Pemberian kartu bisnis sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi karyawan dan sebagai simbol kepercayaan perusahaan terhadap mereka.
6. **Bantuan Sekretaris atau Asisten:** Menyediakan dukungan dalam bentuk sekretaris atau asisten untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih efektif.

Strategi Mendesain Kompensasi Non-Moneter

Dalam merancang kompensasi non-moneter karyawan, pemberi kerja dapat memperoleh informasi dari karyawan. Input dari karyawan terutama mencakup keyakinan mereka tentang tawaran manfaat dari pemberi kerja lain dan pandangan mereka tentang nilai manfaat yang mereka terima. Menurut (Martocchio, 2017) desain kompensasi non-moneter meliputi:

1. Menentukan Siapa yang Mendapat Cakupan

Perusahaan memutuskan apakah akan memperluas cakupan tunjangan kepada karyawan penuh waktu dan paruh waktu atau hanya kepada karyawan penuh waktu. Keputusan tentang siapa yang menerima cakupan tunjangan merupakan aspek penting dalam merancang kompensasi non-moneter. Hal ini berdampak pada keadilan dan kesetaraan dalam akses ke kompensasi non-moneter dan efisiensi biaya.

2. Pembiayaan Kompensasi Karyawan

Bagian penting dalam merancang kompensasi non-moneter ini adalah pembiayaan, yaitu bagaimana menyediakan biaya untuk program tunjangan yang diinginkan.

3. Kebebasan Memilih untuk Kepuasan Kerja Maksimal

Mengelola kompensasi non-moneter bukan sekadar menyediakan tunjangan, tetapi karyawan memiliki kebebasan untuk memilih manfaat yang paling sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka.

4. Pembatasan Biaya

Pembatasan biaya bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara memberikan manfaat yang kompetitif kepada karyawan dan menjaga kesehatan keuangan perusahaan. Dengan memahami dan mengelola biaya dengan efisien, perusahaan dapat memberikan manfaat yang berharga tanpa mengorbankan stabilitas moneter mereka.

5. Komunikasi yang Jelas

Komunikasi merupakan aspek penting dalam keberhasilan program manfaat karyawan. Perusahaan perlu aktif dalam memberikan informasi yang jelas dan terstruktur kepada karyawan mengenai manfaat yang mereka akan terima. Dengan komunikasi yang jelas, karyawan dapat lebih memahami nilai sebenarnya dari manfaat mereka, meningkatkan kesadaran mereka terhadap hak dan keuntungan yang mereka nikmati, serta merasa lebih dihargai oleh perusahaan. Komunikasi yang efektif juga membantu menghindari kesalahpahaman dan membangun hubungan yang positif antara perusahaan dan karyawan terkait program manfaat.

Daftar Pustaka

- Alam, M., Sadat, J., & Rahman, A. (2022). Impact of non-monetary rewards on employees' motivation: a comparative study between private and public sector banks in bangladesh. *International Journal of Management Finance and Education*, 15(01). www.ijmfe.com
- Armstrong, M. (2010). *Handbook of reward management practice*. Kogan Page.
- Dewanti, I. R., & Hanif, M. (2022). Pengaruh Kompensasi Non Moneter terhadap Kinerja Guru SDN Tinap 2 Kecamatan Sukomoro

- Kabupaten Magetan. *Wewarah: Jurnal Pendidikan Multidisipliner*, 1(1), 55–60. <https://doi.org/10.25273/WJPM.V1I1.11807>
- Habib, M. N., Khalil, U., Manzoor, H., & Jamal, W. (2017). Non-Monetary Rewards and Employee Engagement; A Study of Health Sector. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(2), 208–222. <https://doi.org/10.31529/sjms.2017.3.2.2>
- Ketut, I., Sudiarditha, R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). compensation and work discipline on employee performance with job satisfaction as intervening. *Trikonomika*, 18(2), 80–87.
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation A Human Resource Management Approach* (Ninth Edition). Pearson.
- Nursiani, N. P., & Bait, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Moneter Dan Kompensasi Non Moneter Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Proceeding TEAM*, 2, 743. <https://doi.org/10.23887/TEAM.VOL2.2017.213>
- Tanjung, D. N., Sahputra, N., & Nasution, U. H. (2022). pengaruh kompensasi moneter dan kompensasi non moneter terhadap kinerja karyawan pada pt. socfin indonesia medan. *Journal Economic Management and Business*, 1(1), 10–18. <https://doi.org/10.46576/.V1I1.2133>

PROFIL PENULIS



Musdalifah, S.E., M.M.

Penulis adalah salah satu dosen di Politeknik STIA LAN Makassar pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, yang memiliki ketertarikan pada bidang manajemen kompensasi. Ketertarikan ini dimulai sejak tahun 2020, ketika penulis mulai mengajar mata kuliah manajemen kompensasi. Penulis lahir di Pinrang pada tahun 1986 dan menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Negeri Makassar pada tahun 2008 pada jurusan Manajemen. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan magister di Universitas Muslim Indonesia dan lulus pada tahun 2015.

Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen SDM. Penulis telah menerbitkan beberapa artikel ilmiah di jurnal-jurnal nasional dan prosiding internasional tentang manajemen SDM. Dalam mengajar mata kuliah manajemen kompensasi, penulis menggunakan metode pembelajaran yang lebih banyak praktik dan mendorong mahasiswa untuk berpikir kritis dan kreatif dalam memahami materi pembelajaran melalui kegiatan praktik. Penulis memiliki visi untuk menjadi seorang ahli di bidang manajemen kompensasi yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen SDM di Indonesia. Penulis berharap dapat mengembangkan teori dan praktik manajemen kompensasi yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi.

Email Penulis: musdalifah@stialanmakassar.ac.id

BAB 9

HUKUM DAN PERATURAN TERKAIT KOMPENSASI

R. Achmad Rachmat S, S.E., Ak., M.M.
Universitas Raharja

Pendahuluan

Kompensasi atau banyak orang menyederhanakan dengan kata gaji merupakan imbal jasa yang biasanya diberikan secara periodik harian atau bulanan setelah selesai melaksanakan kewajibannya. Biasanya pekerja formil seperti pekerja di perusahaan diberikan kompensasi secara bulanan sementara pekerja non formil diberikan kompensasi langsung setelah kewajiban selesai terlaksana.

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diberikan berupa uang atau bukan uang (*natura*), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi. KBBI juga menjelaskan pengertian kompensasi yaitu pembebasan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan hutangnya.

Berdasarkan pengertian dimaksud kompensasi memiliki makna lebih luas daripada sekedar gaji mengingat kompensasi dapat berupa finansial (uang) dapat juga berupa non finansial. Undang- Undang No 6 tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 2 tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang menjelaskan mengenai waktu kerja bagi pekerja (pasal 77 ayat 2) yang berkorelasi terhadap kompensasi yang harus diberikan apabila melebihi batas waktu kerja tersebut yaitu berupa kompensasi upah lembur (pasal 78 ayat 2).

Dalam Peraturan Pemerintah Indonesia Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan juga telah diatur mekanisme pengupahan bagi warga negara Indonesia seperti dijelaskan dalam pasal 2 ayat 1 bahwa setiap pekerja atau buruh berhak atas penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Selain Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah terdapat juga peraturan atau standar prosedur dari setiap organisasi atau perusahaan yang memberikan kompensasi kepada pegawainya. Peraturan atau standar prosedur masing-masing organisasi atau perusahaan akan berbeda satu dengan lainnya menyesuaikan dengan kemampuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Berdasarkan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah serta standar prosedur setiap organisasi atau perusahaan tersebut jelas menggambarkan atau memberikan informasi bahwa kompensasi harus diberikan kepada setiap pekerja dan merupakan kewajiban pemberi kerja untuk dapat memberikan kompensasi tersebut.

Kompensasi Berdasarkan Undang-Undang

Undang-Undang No 6 tahun 2023 mengenai Cipta Kerja menjelaskan kata “kompensasi” dalam kaitannya dengan ganti rugi atas tanah. Dalam pasal 1 ayat 14 dijelaskan bahwa Kompensasi adalah pemberian sejumlah uang kepada pemegang hak atas tanah berikut bangunan, tanaman, dan/atau benda lain yang terdapat diatas tanah tersebut karena tanah tersebut digunakan secara tidak langsung untuk pembangunan Ketenagalistrikan tanpa dilakukan pelepasan atau penyerahan hak atas tanah. Pasal tersebut nampak tidak berhubungan langsung dengan pengertian kompensasi berdasarkan KBB. Namun demikian terdapat kesamaan yaitu pemberian uang kepada penerima kompensasi tersebut.

Sementara dalam pasal 47 ayat 1 yang menjelaskan terkait kompensasi yaitu Pemberi kerja wajib membayar kompensasi atas setiap tenaga kerja asing yang dipekerjakannya. Pasal ini juga hanya menjelaskan pemberian kompensasi untuk tenaga kerja asing. Namun demikian terdapat kesamaan yaitu pemberian uang kepada penerima kompensasi tersebut.

Adapun pasal 56 lebih menyoroti terkait perjanjian kerja untuk waktu tertentu (PKWT) dan perjanjian kerja untuk waktu tidak

tertentu (PKWTT) yang keduanya dibuat berdasarkan jangka waktu atau selesainya suatu pekerjaan tertentu.

Terdapat hubungan dengan pasal berikutnya yaitu pasal 61A ayat 1 yang secara garis besar menjelaskan bahwa dalam hal PKWT berakhir sebagaimana dimaksud dalam pasal 61 ayat 1 huruf b dan huruf c, Pengusaha wajib memberikan uang kompensasi kepada Pekerja/Buruh. Pasal ini secara eksplisit jelas menyatakan atau menyebutkan uang kompensasi yang harus dibayarkan oleh pemberi kerja (pengusaha) kepada Pekerja/Buruh. Kata uang disini dapat diartikan sebagai satuan moneter berupa nominal tertentu atas pekerjaan yang telah dilakukannya pada saat berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja (pasal 61 ayat 1 huruf b) dan selesainya suatu pekerjaan tertentu (pasal 61 ayat 1 huruf c).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan peraturan perundang-undangan, negara menjamin adanya uang kompensasi yang harus disediakan oleh pemberi kerja dan diberikan kepada penerima kerja saat berakhirnya perjanjian kerja atau selesainya pekerjaan tertentu. Pemberian tersebut berupa sejumlah uang yang dapat dinilai dengan mata uang lokal sehingga memberikan daya beli bagi penerima uang untuk kesejahteraan bersama.

Undang Undang menjamin perlindungan hukum kepada pekerja atau buruh untuk menerima kompensasi sehingga memiliki kekuatan hukum tetap atas kemungkinan terjadinya pelanggaran hukum.

Kompensasi Berdasarkan Peraturan Pemerintah

Menarik bahwa dalam Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang pengupahan (PP) tidak dijelaskan secara khusus mengenai kompensasi. PP dimaksud secara langsung menjelaskan arti atau definisi dari upah. Dalam Pasal 1 ayat 1 dijelaskan bawah upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari Pengusaha atau pemberi kerja kepada Pekerja/Buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi Pekerja/Buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Jelas sekali bahwa PP ini secara tersurat menyampaikan adanya upah dalam bentuk uang sebagai imbalan. Tidak hanya upah saja, PP ini juga menjelaskan adanya tunjangan bagi keluarga Pekerja/Buruh (pekerja) sehingga dapat diartikan bahwa terdapat upah dan tunjangan yang dapat diterima oleh pekerja. Upah dan tunjangan tersebut merupakan hak bagi pekerja atas penghidupan yang layak bagi kemanusiaan (pasal 2). Tentu saja tidak ada diskriminasi dalam sistem pengupahan tersebut dan setiap pekerja berhak memperoleh upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya (pasal 2 ayat 3).

Selain menjelaskan mengenai upah, PP tersebut juga menjelaskan mengenai komponen dari upah yang dinyatakan sebagai penghasilan sehingga kita bisa lebih memahami upah yang dimaksud dalam PP tersebut.

Dalam pasal 6 ayat 1 dijelaskan bahwa kebijakan pengupahan ditujukan untuk pencapaian penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Adapun komponen penghasilan tersebut adalah : (a)Upah dan (b)Pendapatan non upah.

1. Komponen Upah

Upah terdiri atas beberapa komponen yaitu:

a. Upah tanpa tunjangan

Penghasilan yang diterima oleh pekerja hanya berupa upah pokok tanpa adanya tunjangan.

b. Upah pokok dan tunjangan tetap

Dalam komponen upah yang diterima oleh pekerja termasuk didalamnya tunjangan tetap yang diberikan oleh Perusahaan.

c. Upah pokok, tunjangan tidak tetap, dan tunjangan tidak tetap; atau

Perusahaan memberikan imbalan kepada pekerja yang didalamnya terdiri atas komponen dimaksud dan dirinci dalam dokumen upah yang diterima oleh pekerja.

d. Upah pokok dan tunjangan tidak tetap

Selain upah pokok yang diterima oleh pekerja, Perusahaan juga memberikan tunjangan tidak tetap seperti tunjangan makan yang diberikan berdasarkan kehadiran pekerja dalam periode tertentu.

Dalam PP tersebut juga dijelaskan mengenai besaran upah pokok minimal sebesar 75% dari jumlah total upah pokok dan tunjangannya baik tunjangan tetap maupun tunjangan tidak tetap. Dari jumlah upah yang diterima oleh pekerja (100%) maka 75% diantaranya harus berupa upah pokok sementara sisanya merupakan tunjangan baik tunjangan tetap maupun tunjangan tidak tetap.

2. Komponen Pendapatan Non Upah

Pendapatan non upah dapat terdiri dari:

a. Tunjangan hari raya keagamaan

Dalam PP tersebut dijelaskan bahwa maksimal 7 (tujuh) hari sebelum hari raya keagamaan untuk pemberian tunjangan hari raya (THR) dimaksud.

b. Insentif

Insentif tersebut diberikan terkait dengan jabatan pekerja dan ditetapkan sesuai kebijakan Perusahaan.

c. Bonus

Bonus merupakan bagian dari keuntungan Perusahaan yang diberikan kepada pekerja.

d. Uang pengganti fasilitas kerja

Dalam hal tidak terdapat fasilitas kerja atau tidak mencukupi, Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan uang pengganti fasilitas kerja kepada pekerja yang pemberiannya diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

e. Uang servis pada usaha tertentu

Uang servis dimaksud biasanya dikumpulkan dan dikelola oleh perusahaan serta dibagikan setelah memastikan atau memperhitungkan tidak adanya kehilangan atau kerusakan atas sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan.

Pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan agar pekerja dapat memperoleh penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sehingga dalam setiap daerah atau provinsi telah diatur adanya upah minimum yang merupakan upah pokok tanpa tunjangan atau upah pokok dengan tunjangan tetap.

Terdapat pernyataan dalam pasal 23 ayat 4 bahwa Perusahaan dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sehingga PP ini dapat memberikan perlindungan hukum maksimal bagi pekerja untuk dapat tetap bekerja dengan mengetahui upah minimum yang akan diterimanya setelah bekerja. Selain itu bagi Perusahaan juga dapat mengetahui atau merencanakan anggaran yang dibutuhkan dalam pemenuhan biaya tenaga kerja sehingga operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik dan terarah.

Kompensasi pada Organisasi Pemerintahan

Pada pemerintahan khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah diatur secara khusus dalam PP Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS yang telah diubah ke delapan belas menjadi PP Nomor 15 tahun 2019 untuk nominal besaran gaji PNS.

Dalam PP tersebut dijelaskan bahwa PNS menerima gaji pokok yang akan naik secara berkala mengikuti masa kerja dan penilaian kinerja PNS. Selain gaji pokok, kepada PNS juga diberikan tunjangan keluarga dan tunjangan jabatan (pasal 15 ayat 1). Selain tunjangan tersebut dapat juga diberikan tunjangan pangan dan tunjangan lain-lain (pasal 15 ayat 2).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diberikan penjelasan bahwa kompensasi yang diterima oleh PNS antara lain:

1. Gaji Pokok

Besaran gaji pokok ditetapkan pada PP tersebut sesuai golongan (level jabatan) dan masa kerja. Seperti diketahui bahwa dalam struktur golongan PNS terdapat 4 (empat) level jabatan atau golongan yang masing-masing level jabatan atau golongan tersebut terdapat *sub level* a hingga d (untuk golongan I hingga golongan III) dan *sub level* a hingga e (untuk golongan IV).

2. Tunjangan Keluarga

Tunjangan keluarga berdasarkan istri dan jumlah anak (maksimal 3 anak) yang diberikan berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan.

3. Tunjangan Jabatan

Kepada PNS dengan jabatan tertentu juga dapat diberikan tunjangan jabatan yang besarnya diatur dengan Keputusan Presiden.

4. Tunjangan Pangan

Kepada PNS dan keluarga dapat juga diberikan tunjangan pangan.

5. Tunjangan lain-lain

Tunjangan lain-lain merupakan tunjangan diluar tunjangan yang telah disebutkan misalnya:

a. Tunjangan kinerja

Tunjangan kinerja diberikan sesuai prestasi yang selama periode tertentu misalnya prestasi atau kinerja tahun sebelumnya akan dibayarkan tahun ini.

b. Tunjangan kemahalan

Pada daerah tertentu dengan biaya hidup tinggi biasanya terdapat tunjangan khusus untuk memenuhi kebutuhan hidup keseharian.

c. Tunjangan fungsional

Untuk pekerjaan tertentu yang membutuhkan keahlian tertentu diberikan tunjangan fungsional sehubungan dengan keahlian atau keterampilan yang dimiliki oleh PNS tersebut.

d. Tunjangan pajak

Pada akhir periode khususnya saat perhitungan pajak tahunan untuk PNS pada umumnya sebagian atau seluruhnya ditanggung oleh pemberi kerja sehingga untuk pajak yang harus dibayarkan adalah nihil.

e. Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan dapat diberikan kepada PNS untuk fasilitas kesehatan tertentu atau jenis penyakit tertentu tergantung *coverage* dari tunjangan kesehatan tersebut.

f. Tunjangan hari tua

Untuk tunjangan hari tua dapat diberikan *full* atau *sharing* biaya premi misal dari 100% premi yang dibayarkan maka sejumlah persentase tertentu merupakan tanggungan PNS.

Kompensasi pada Perusahaan

Kompensasi pada perusahaan khususnya perusahaan swasta dikenal istilah *single salary*. Dalam *single salary* dimaksud tidak dikenal istilah tunjangan atau gaji pokok. Pekerja akan menerima sejumlah uang setiap periode waktu kerja misalkan bulanan dan tidak ada besaran gaji pokok atau tunjangan-tunjangan.

Kompensasi pada perusahaan besaran atau kebijakannya akan berbeda antara satu dengan lainnya. Misal perusahaan A tidak mengenal istilah *single salary* artinya dalam *take home pay* yang diterima oleh pekerja terdapat rincian besaran gaji pokok dan besaran tunjangan. Sementara pada perusahaan B mengenal atau menganut kebijakan *single salary* sehingga untuk *take home pay* yang diterima oleh pekerja tidak terdapat rincian gaji pokok dan tunjangan.

Perbedaan kebijakan yang diambil oleh perusahaan mengikuti kemampuan usaha perusahaan dan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Sebagai ilustrasi apabila kebijakan yang dianut adalah *non single salary* maka pada saat pekerja tersebut pensiun besaran yang dapat diambil adalah persentase tertentu dari gaji pokok. Sementara untuk perusahaan yang menerapkan kebijakan *single salary* maka pada saat pekerja tersebut pensiun besaran yang dapat diambil adalah persentase tertentu dari *take home pay* pekerja.

Dalam setiap kebijakan tentu ada plus minusnya. Dari sisi pekerja dapat mempertimbangkan kebijakan penerapan kompensasi tersebut sementara dari sisi Perusahaan dapat *flexible* untuk penerapan kebijakan kompensasi yang diambil mengingat suatu perusahaan didirikan untuk jangka waktu lama (*going concern*).

Simpulan

Berdasarkan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah serta kebijakan yang dianut oleh perusahaan dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan hak pekerja yang harus dibayarkan oleh pemberi kerja. Pemerintah memberikan jaminan atas perlakuan yang sama kepada setiap pekerja khususnya dalam sistem pengupahan.

Ragam atau jenis kompensasi bagi pekerja merupakan hal yang harus dipertimbangkan tidak hanya oleh pekerja, juga oleh Perusahaan. Didalamnya terdapat konsekuensi atas tindakan yang diambil baik bagi pekerja maupun pemberi kerja.

Satu hal yang mendasari adanya peraturan atau ketentuan terkait kompensasi adalah kesejahteraan bersama bagi seluruh pelaku usaha atau pelaku kegiatan sehingga dapat menuju keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Daftar Pustaka

- BPS (2021) *Indikator Kesejahteraan Rakyat 2021*, Badan Pusat Statistik, Jakarta
- BPS (2022) *Indikator Kesejahteraan Rakyat 2022*, Badan Pusat Statistik, Jakarta
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Peraturan Gaji PNS – Perubahan ke 18
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan
- Undang-Undang Republik Indonesia no 6 tahun 2023 tentang Cipta Kerja

PROFIL PENULIS



R. Achmad Rachmat S, S.E., Ak., M.M.

Menyelesaikan studi akuntansi tahun 2000 di STIE Bandung (Universitas Widyatama), penulis melanjutkan studi S2 untuk program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Padjadjaran dan selesai pada tahun 2004. Keinginan untuk terus menerus mengasah diri membuat penulis juga melanjutkan pendidikan profesi Akuntansi (PPAk) di Universitas Indonesia dan selesai pada tahun 2006. Dengan prinsip memberikan manfaat bagi masyarakat, tidak menyurutkan minat penulis untuk senantiasa mengasah diri sehingga merasa perlu untuk berperan aktif dalam penulisan buku dengan memberikan kontribusi nyata untuk meningkatkan minat baca di bidang ekonomi bagi masyarakat umum.

Email Penulis: achmad.rachmat@raharja.info

BAB 10

KOMPENSASI EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN TINGKAT TINGGI

Gusnafitri, S.E., M.M.
STIE Mahaputra Riau

Kompensasi Eksekutif

Dalam manajemen Perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia, kompensasi menjadi poin utama yang diperhatikan oleh manajemen, karena kompensasi salah satu kebijakan manajemen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dan meningkatkan keuntungan bagi Perusahaan. Kompensasi diberikan oleh Perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja dan kontribusi yang diberikan karyawan kepada Perusahaan dalam meningkatkan prestasi dan keuntungan bagi Perusahaan. Semakin tinggi kinerja karyawan akan menunjukkan peningkatan keuntungan bagi Perusahaan (Fadli, 2020). Kompensasi dibuat untuk meningkatkan gairah kinerja karyawan dan manajemen dalam pencapaian laba yang maksimal kemudian dapat menambah pundi-pundi kekayaan investor, mendongkrak harga saham tanpa mengabaikan hak dan reward yang harus diterima oleh karyawan dan manajemen yang telah memberikan kontribusinya untuk perusahaan.

Sistem kompensasi mendeskripsikan nilai-nilai sebuah organisasi. kompensasi mampu menciptakan loyalitas dan meningkatkan komitmen jangka pendek maupun jangka Panjang dalam individu karyawan Perusahaan (Indrastuti, 2020).

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan Perusahaan kepada karyawannya baik bersifat keuangan maupun non keuangan (Kashmir, 2019). Menurut (Sedarmayanti, 2016) macam-macam kompensasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Kompensasi Tidak Langsung Jaminan (*Collateral Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung jaminan disebabkan karena jaminan yang diberikan tidak berkorelasi langsung dengan pencapaian kerja seperti; jaminan asuransi, jaminan keamanan pegawai, jaminan cuti, jaminan kafetaria, dan lain-lain

2. Kompensasi Pelengkap (*Complementary Compensation*)

Kompensasi pelengkap diberikan tidak berkorelasi langsung dengan kinerja karyawan, kompensasi ini dipandang penting karna kompensasi ini bisa mempengaruhi sikap karyawan, tuntutan perserikatan karyawan, kompetisi dalam organisasi dan merupakan aturan pemerintah.

Kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, tidak hanya gaji/upah tetapi semua biaya yang dikeluarkan Perusahaan untuk karyawannya (Santoso and Masman, 2016) kompensasi dipandang dari sifatnya ada dua macam sebagai berikut :

1. Kompensasi Ekstrinsik

Kompensasi ekstrinsik merupakan kompensasi yang berhubungan dengan pembayaran. Balasan atau imbalan yang didapat karyawan seperti tambahan uang tunjangan, promosi karir dan lain-lain

2. Kompensasi Intrinsic

Kompensasi intrinsic merupakan kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri seperti memberikan kesempatan belajar

Pengertian Kompensasi Eksekutif

Kompensasi eksekutif mencerminkan kontribusi eksekutif secara langsung dengan menekankan kinerja dibandingkan rencana bayaran karyawan lainnya (Dessler, 2016). Upaya Perusahaan untuk mempertahankan karyawan eksekutif salah satu strateginya adalah dengan memberikan kompensasi eksekutif kepada petinggi

Perusahaan atau karyawan eksekutif. Kompensasi eksekutif hanya diberikan kepada karyawan yang mempunyai jabatan eksekutif dengan jumlah dan nilai yang lebih tinggi dari karyawan biasa. Faktor-faktor yang membedakannya dengan karyawan biasa berupa ; tanggung jawab kerja, beban pekerjaan, resiko kerja sangat tinggi. Seorang eksekutif harus mampu menaikkan laba Perusahaan dan menaikkan serta menjaga nilai saham supaya tidak mengalami penurunan. Selain itu tugas dari eksekutif meningkatkan value Perusahaan menjadi lebih baik sehingga Perusahaan mendapat penilaian yang baik dari public baik itu dari Masyarakat umum dan juga pihak internal dan eksternal Perusahaan.

Kompensasi yang diberikan kepada eksekutif berdasarkan prestasi yang dihasilkan oleh eksekutif sebagai balas jasa Perusahaan atas kinerja dan kerja keras dalam memperjuangkan Perusahaan berada dalam posisi dengan laba yang meningkat. Pemberian kompensasi berdasarkan keberhasilan yang dicapai akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Tsauri, 2013). Kompensasi Eksekutif diberikan atas dasar sebagai berikut:

1. Pencapaian Target

Strategi, produktivitas dan kerja keras merupakan bagian dari diri karyawan untuk bisa mencapai target yang ditentukan oleh Perusahaan. Kompensasi yang ditawarkan oleh Perusahaan bisa menjadi motivasi bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat memenuhi target-target yang sudah ditentukan Perusahaan. Pencapaian target ini merupakan salah satu strategi Perusahaan dalam meningkatkan laba Perusahaan.

2. Pencapaian Prestasi

Tercapainya laba yang tinggi merupakan sebuah prestasi bagi karyawan yang harus di apresiasi oleh Perusahaan berupa kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa uang dan non uang, hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Semangat kerja, produktivitas tinggi akan menghasilkan prestasi yang baik dan menguntungkan bagi Perusahaan.

3. Kedisiplinan dan Taat Aturan

Kedisiplinan dan taat aturan akan menghasilkan kepatuhan karyawan dalam Perusahaan. Peraturan dibuat oleh Perusahaan

untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang disiplin dan taat aturan contoh seperti reward karyawan teladan. Reward yang diberikan Perusahaan bisa berupa uang dan non uang.

Komponen Kompensasi Eksekutif

Imbalan yang diterima oleh eksekutif / petinggi Perusahaan berupa penghargaan karena kontribusi yang sudah diberikan terhadap Perusahaan disebut kompensasi eksekutif. Komponen-komponen kompensasi eksekutif terdiri dari :

1. Gaji dan Tunjangan

Sejumlah uang yang diterima setiap bulan oleh eksekutif sebagai imbalan atas pekerjaan yang sudah dilakukannya. Selain gaji eksekutif juga tunjangan berupa tunjangan rumah, tunjangan transportasi, tunjangan jaminan Kesehatan dan lain sebagainya.

2. Bonus

Bonus merupakan tambahan di luar gaji dan tunjangan yang diterima eksekutif sebagai akibat dari pencapaian prestasi sesuai target atau melebihi target yang ditentukan oleh Perusahaan. Bonus bisa berupa uang dan selain uang.

3. Saham

Kompensasi eksekutif bisa berupa saham merupakan kompensasi yang bersifat jangka Panjang yang diberikan Perusahaan sebagai bentuk kompensasi eksekutif, dalam hal ini eksekutif berhak membeli dan menerima saham Perusahaan dengan harga yang sudah ditetapkan atau mendapat potongan harga saham.

4. Insentif Kinerja Jangka Panjang

Insentif kinerja jangka Panjang juga termasuk komponen kompensasi eksekutif jangka Panjang. Skema kompensasi eksekutif ini berupa rangkaian kinerja peningkatan laba tahunan perusahaan dan peningkatan harga saham Perusahaan.

5. Tunjangan Pensiun dan Manfaat Pasca Kerja

Tunjangan pensiun dan manfaat pasca kerja merupakan kompensasi eksekutif yang diberikan Perusahaan kepada eksekutif sebagai bentuk kontribusi Perusahaan kepada eksekutif setelah habis masa kerjanya atau sebagai jaminan hari tua pasca kerja.

Kompensasi eksekutif bisa menjadi magnet bagi eksekutif untuk meraih tujuan dalam upaya mendapatkan penghargaan dan keberhasilan yang dapat mengharumkan nama nya di hadapan investor dan Perusahaan. Kompensasi menjadi mobilisator dalam sebuah Perusahaan untuk mencapai tujuan yang sama antara eksekutif dan pemilik Perusahaan. Eksekutif mendapatkan keuntungan berupa kompensasi disisi lain Perusahaan mendapatkan keuntungan peningkatan laba.

Berikut merupakan bentuk-bentuk kompensasi eksekutif menurut (Hitt,MA, Ireland and Hosskison.RE, 2015)

1. Pemberian Opsi Saham

Pemberian opsi saham adalah pemberian hak kepada eksekutif untuk memperoleh saham dimasa yang akan datang sesuai harga yang ditetapkan saat ini. Penentuan kompensasi dihitung berdasarkan selisih antara harga opsi dan harga eksekusi. Pada prinsipnya insentif yang diberikan kepada eksekutif akan menambah kekayaan investor atau pemegang saham.

2. Program Saham Terbatas

Program saham terbatas adalah saham yang diterima oleh eksekutif tidak boleh dijual dalam waktu atau periode tertentu. Program ini pada prinsipnya untuk mempertahankan masa jabatan eksekutif lebih lama dibandingkan dengan kompensasi lain.

3. Borgol Emas

Borgol emas adalah pemberian bonus yang diterima eksekutif tidak sekaligus tetapi ada penangguhan dari Perusahaan dan dibayarkan tahunan. Kerugian bagi eksekutif jika mengundurkan diri dalam kurun tertentu bonus yang ditangguhkan tersebut dianggap hilang. Pada prinsipnya kompensasi ini menawarkan reward supaya eksekutif bertahan lebih lama di Perusahaan tersebut.

4. Parasut Emas

Parasut emas adalah sebuah jaminan bagi eksekutif untuk tetap mendapatkan kompensasi jika dalam waktu berjalan terjadi pengambilalihan jabatan oleh Perusahaan, pemutusan hubungan kerja, atau pensiun. Pada prinsipnya kompensasi ini menawarkan suatu insentif kepada eksekutif untuk bekerja di Perusahaan tersebut.

5. Pembayaran Tunai Sesuai dengan Kinerja Bisnis Diukur dari Keuangan

Merupakan kompensasi bonus berdasarkan pada ukuran kinerja pelaporan keuangan berupa tingkat pengembalian dan ekuitas.

Pengertian Manajemen Tingkat Tinggi

Dalam sebuah organisasi manajemen menjadi fundamental dalam berdirinya sebuah organisasi/Perusahaan. Manajemen di jalankan oleh seseorang yang mempunyai kapasitas dan tanggungjawab dalam menjalankan manajemen disebut manajer. Manajer menjadi mobilisator dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. keberhasilan dari sebuah organisasi salah satu faktornya adalah kemampuan manajer dalam mengelola organisasi, selain faktor lingkungan dan anggota organisasi. dalam mengelola organisasi manajer harus mempunyai keahlian dan seni dalam mengelola organisasi. Level manajemen dapat dibedakan menjadi 3 level, berikut yang membedakan tugas dan tanggung jawab masing-masing manajemen :

1. *Top* Manajemen

Top manajemen merupakan level tertinggi dalam manajemen atau manajemen Tingkat tinggi dalam sebuah organisasi. *Top* manajemen hanya berjumlah beberapa orang dari keseluruhan anggota organisasi, contohnya: direktur dan wakil direktur. *Top* manajemen mempunyai tanggung jawab tertinggi dalam sebuah organisasi.

2. *Middle* Manajemen

Middle manajemen merupakan manajemen level menengah di bawah *top* manajemen. Jumlah orang yang menempati *middle* manajemen lebih banyak dibandingkan jumlah *top* manajemen dalam sebuah organisasi, contohnya; kepala divisi, kepala bagian, kepala departemen, dan lain-lain. *Middle* manajemen ini membawahi *low* manajemen, dalam pengambilan Keputusan diperlukan koordinasi dengan *middle* manajemen lainnya.

3. *Low* Manajemen

Low manajemen merupakan level paling bawah dalam sebuah organisasi. jumlah orang yang menempati jabatan *low* manajemen

ini lebih banyak dibandingkan *middle* manajemen dalam sebuah organisasi, contohnya; supervisor, pengawas lapangan dan lain-lain. *Low* manajemen ini berinteraksi langsung dengan pekerja operasional, bertugas mengontrol dan mengawasi pekerja dan memiliki keterampilan teknis dalam organisasi tersebut.

Dari tiga level manajemen diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *top* manajemen merupakan level yang tertinggi dalam sebuah organisasi, orang yang bisa menempati posisi *top* manajemen adalah orang-orang pilihan yang mempunyai kompetensi, keahlian dan keterampilan dalam mengelola sebuah organisasi. Keberhasilan dalam organisasi itu bergantung pada kecakapan manajemen dalam mengelola organisasi, manajemen harus mampu melihat peluang dan faktor-faktor yang mendukung berjalannya organisasi baik itu faktor internal maupun faktor eksternal dari organisasi tersebut.

Manajemen Tingkat tinggi harus memiliki keterampilan konseptual, mampu mengambil Keputusan, memperhatikan kepentingan organisasi secara keseluruhan dengan menggunakan ide dan gagasan dan strategi yang tepat. Kemampuan dalam menganalisis masalah atau kasus-kasus di lingkungan internal maupun eksternal organisasi menjadi fundamental untuk memecahkan permasalahan serta mengatur strategi untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. keterampilan konseptual akan menjadi salah satu faktor penentu tercapainya prestasi dalam sebuah organisasi. ide dan gagasan yang dihasilkan oleh *top* manajemen akan diimplementasikan oleh manajemen bawahnya dalam bentuk kegiatan kegiatan operasional.

Manajemen Tingkat tinggi adalah orang yang menduduki posisi manajer eksekutif diantaranya pelaksana (*Chief Executive Officer*), Direktur Sistem Informasi (*Chief Information Officer*), Direktur Operasi (*Chief Operation Officer*), anggota dewan direksi, presiden, wakil presiden dan lain-lain (Darmawan and Fauzi, 2013).

Menurut pendapat Ahmad subkhi manajemen Tingkat tinggi dikenal dengan istilah *Executive Officer*, yang mempunyai tugas membuat perencanaan kegiatan dan membuat strategi Perusahaan secara general dan memberi arahan jalannya Perusahaan (Subkhi and Jouhar, 2013).

Tugas Utama Manajemen Tingkat Tinggi

Manajemen Tingkat tinggi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dan harus dipertanggungjawabkan kepada pemilik perusahaan. tugas utama yang harus dijalankan oleh manajemen Tingkat tinggi menurut (Indrajit, 2000), sebagai berikut :

1. Memahami Bisnis

Tugas utama yang menjadi tanggung jawab manajemen Tingkat tinggi memahami dan mempelajari secara keseluruhan tentang bisnis yang akan dikelolanya. Mempelajari kompetitor bisnis untuk dapat bersaing dalam menawarkan produk atau jasanya ke Masyarakat umum dan menganalisis faktor intern dan faktor ekstern dan mengontrol jalannya bisnis secara *sustainable*.

2. Membangun Citra Divisi

Membangun citra divisi merupakan membangun kepercayaan / kredibilitas di organisasi yang dipimpinnya. Divisi yang dipimpinnya harus mendapat citra yang baik sehingga akan menimbulkan kepercayaan dan keteladanan yang bisa menjadi contoh anggota organisasi yang lain. Metode ini dianggap efektif dalam mengajak anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Meningkatkan Mutu Pengguna Teknologi

Manajemen Tingkat tinggi membantu anggota organisasi dalam Upaya meningkatkan mutu pengguna teknologi dengan menjembatani anggota melakukan pengembangan diri mengikuti program pelatihan teknologi informasi. Upaya yang dilakukan manajemen bertujuan untuk meningkatkan kualitas anggota dalam melakukan pekerjaan dan memudahkan penyelesaian pekerjaan.

4. Mencanangkan Visi dan Misi

Tugas manajemen puncak selanjutnya yaitu membuat visi dan misi organisasi, seorang manajemen puncak yang baik harus mampu menentukan kemana arah tujuan organisasi beberapa tahun kedepan.

5. Pengembangan Sistem Informasi

Pengembangan sistem informasi merupakan pendayagunaan sistem informasi yang dimiliki oleh organisasi, sistem yang sudah dibuat diberdayakan secara optimal dan digunakan untuk kemajuan organisasi.

Secara umum tugas dan fungsi manajemen Tingkat tinggi sebagai berikut :

1. Merancang tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu, tujuan jangka pendek dan jangka Panjang
2. Merancang kebijakan serta strategi untuk pencapaian tujuan organisasi, berkorelasi dengan visi dan misi yang sudah dibuat.
3. Mengontrol kegiatan operasional manajer bawah supaya terorganisir
4. Bertanggung jawab penuh terhadap pertumbuhan dan kemajuan perusahaan.
5. Membenahi dan memelihara asset-aset Perusahaan berupa sumber daya manusia dan inventaris serta menjaga arus keuangan tetap stabil dan menguntungkan. Asset asset tersebut harus dipelihara dan dikendalikan supaya organisasi tersebut beroperasi dengan baik.

Daftar Pustaka

- Darmawan, D. and Fauzi, K.N. (2013) *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Dessler, G. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fadli, Z. (2020) 'Pengaruh Kinerja Keuangan, Struktur Kepemilikan, dan Nilai Perusahaan Terhadap Kompensasi Eksekutif pada Perusahaan Perbankan', *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 20. Available at: <https://doi.org/https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/view/5056/4448>.
- Hitt.MA, Ireland and Hosskison.RE (2015) *Strategic Management*

Competitiveness & Globalization. 11th Edition. United States: Cengage Learning.

Indrajit, R.E. (2000) *Pengantar Konsep Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Indrastuti, S. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Revisi. Pekanbaru: UR Press Pekanbaru.

Kashmir (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.

Santoso, Y. and Masman, R.R. (2016) *Manajemen Kompensasi Eksekutif*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sedarmayanti (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Revisi. Bandung: Refika Aditama.

Subkhi, A. and Jouhar, M. (2013) *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Tsauri, S. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Jember: STAIN Jember Press.

PROFIL PENULIS



Gusnafitri, S.E., M.M.

Penulis adalah dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahaputra Riau (STIE Mahaputra Riau). Memulai karir sebagai dosen sejak tahun 2017 dan sebelum menjadi seorang dosen penulis adalah seorang karyawan salah satu BUMN di bidang kontraktor. Penulis menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi prodi akuntansi pada tahun 2005 di Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang kemudian menyelesaikan pendidikan S2 di prodi manajemen pada tahun 2010 di Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang.

Kompensasi dan manajemen merupakan sebuah pembahasan yang sangat menarik untuk dibahas. Kompensasi yaitu balas jasa atau imbal balik yang harus dibayarkan kepada karyawan. Sedangkan manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan dengan mempekerjakan orang lain. Kompensasi bisa menjadi magnet bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan untuk pencapaian prestasi kerja dalam waktu tertentu. Prestasi yang dihasilkan karyawan tidak muncul dengan begitu saja tetapi karena ada manajemen Tingkat tinggi yang berhasil mengelola bawahannya, dengan sumbangsih ide, strategi dan gagasan yang diimplementasikan kepada bawahannya.

Email Penulis: gusnafitri.new@gmail.com

BAB 11

EVALUASI KINERJA DAN KOMPENSASI

Awa, S.Sos., M.M.
Universitas Djuanda, Bogor

Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Kinerja

Dalam pembahasan evaluasi, istilah relevan yang umumnya digunakan adalah evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Dalam pembahasan evaluasi kinerja, ada beberapa istilah relevan yang umumnya digunakan. Istilah-istilah tersebut, di antaranya: pengukuran kinerja (*performance measurement*), penilaian kinerja (*performance appraisal/performance assessment*), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal/work performance assessment*), *review*/peninjauan kinerja (*performance review*), dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Dalam pembahasan *performance evaluation*, ada beberapa istilah yang digunakan, seperti: *performance evaluation*, *job performance evaluation*, *work performance evaluation*, dan *employee performance evaluation*.

Masing-masing pengertian tersebut dijelaskan berikut.

1. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Pengukuran mengacu pada serangkaian prosedur dan prinsip bagaimana menggunakan prosedur dalam tes dan penilaian (Lynch, 2001). Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui: (1) apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan; (2) apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan; atau (3) apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2012: 229).

2. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal/Performance Assessment*)

Penilaian dapat dilakukan pada para karyawan dan juga para manajer. Sistem penilaian menggunakan metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk organisasi (Fahmi, 2015: 65).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) didefinisikan sebagai tinjauan sistematis dan evaluasi kinerja pekerjaan, serta penyediaan umpan balik kinerja (Levy, 2010:104). Penilaian kinerja mengacu pada metode dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk menilai tingkat kinerja karyawannya dan memberikan umpan balik kepada mereka. Proses ini dapat digunakan untuk tujuan pengembangan dan administratif (Van Dijk & Schodl, 2015: 716). Terobosan konsep penilaian diri, penilaian ke atas, penilaian *peer* dan multi-penilaian telah dikembangkan sebagai tambahan atau alternatif bagi hubungan konvensional manajer/bawahan (Armstrong, 2004: 173).

3. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal/Work Performance Assessment*)

Penilaian dapat didefinisikan sebagai proses memperkirakan atau menilai *value*, keunggulan, kualitas atau status suatu objek, orang atau benda (Sikula, 1981). Prestasi adalah tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya (Byars & Rue, 1984).

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2014: 135). Penilaian prestasi kerja berperan bagi pegawai sebagai umpan balik, dan bagi organisasi sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal (Siagian, 2018: 223-225).

4. Review/Peninjauan Kinerja (*Performance Review*)

Review mengandung makna meninjau kembali atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya. *Review* kinerja merupakan penilaian formal untuk atasan atau manajer terhadap bawahannya atas kinerjanya dalam periode waktu tertentu yang disepakati (Wibowo, 2012: 194-195). *Review* kinerja merupakan alat manajemen yang penting bagi individual, departemental, dan organisasional (Lawson, 2005: 14).

Dengan asumsi bahwa umpan balik telah diberikan secara berkelanjutan, sesi *review*/peninjauan kinerja (*performance review*) formal seharusnya hanya merupakan rekap dari apa yang telah terjadi selama periode pemeringkatan (Wexley, 1986). *Performance review* juga merupakan saat yang tepat untuk merencanakan kegiatan pengembangan bersama karyawan. Praktisi yang berpengalaman telah menemukan bahwa model kompetensi dan standar kinerja membantu manajer dan karyawan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan (Pulakos, 2004: 19).

5. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif atau ukuran pekerjaan dalam suatu organisasi untuk menetapkan relativitas internal dan memberikan dasar untuk merancang struktur tingkatan dan gaji yang adil, menilai pekerjaan dalam struktur dan mengelola relativitas. Evaluasi pekerjaan dapat bersifat analitis atau non-analitis (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2005: 4).

Semakin banyak organisasi yang belajar untuk mengenali nilai tambahan dari evaluasi pekerjaan. Pemahaman yang lebih baik dan lebih dalam mengenai struktur dan peran organisasi berdasarkan metodologi evaluasi pekerjaan yang telah terbukti mendukung perusahaan untuk meningkatkan organisasi mereka dan menghasilkan kesesuaian yang lebih baik antara pekerjaan dan pemegang jabatan (Reiher, 2016: 829).

6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2019: 10). Evaluasi kinerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas masukan kerja, menginspirasi staf untuk membuat mereka lebih terlibat. Evaluasi kinerja juga memperkenalkan landasan untuk peningkatan pengembangan organisasi dan rencana suksesi karyawan. Sistem penilaian kinerja berbeda-beda menurut sifat pekerjaan dan penunjukan dalam suatu organisasi. Penyajian survei komprehensif metode kinerja klasik, seperti metode

pemeringkatan dan skala penilaian grafis serta metode modern, seperti penilaian 360-derajat dan *management by objectives (MBO)* (Shaout & Yousif, 2014).

Standar evaluasi harus berbasis bukti, karyawan harus menerima pemberitahuan awal tentang standar evaluasi, dan umpan balik berkala yang konsisten harus diberikan mengenai kinerja mereka. Selain itu, karyawan harus diberi kesempatan untuk mempengaruhi proses selama rapat evaluasi dan menyampaikan pendapat (Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992).

Konsep Evaluasi Kinerja

Evaluasi adalah proses sistematis untuk menentukan kelayakan atau nilai suatu entitas, yang biasa disebut sebagai *evaluand* (Scriven 1967, 1991). Evaluasi, seperti halnya penelitian, adalah suatu bentuk penyelidikan yang disiplin (Cronbach & Suppes, 1969).

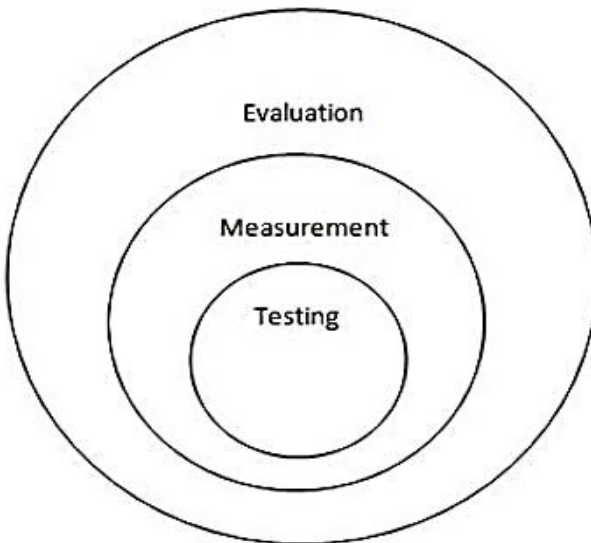
Evaluasi yang menanyakan dan menjawab pertanyaan yang tepat dapat digunakan tidak hanya untuk menentukan hasil. Akan tetapi, juga untuk memahami hasil tersebut dan untuk memodifikasi evaluasi, sehingga dapat lebih memenuhi tujuan yang diinginkan dalam kriteria yang disyaratkan (Cooperrider & Srivastva, 1987). Evaluasi dapat membantu organisasi mengidentifikasi apa yang berjalan dengan baik.

Secara spesifik, sebelum evaluator mulai membuat rencana, dan tentunya sebelum mengumpulkan data, mereka harus menentukan alasan mereka melakukan evaluasi. Berikut adalah beberapa alasan umum untuk melakukan evaluasi: (1) untuk melihat apakah solusi terhadap suatu masalah berhasil, yaitu memberikan hasil yang bernilai; (2) memberikan umpan balik sebagai bagian dari proses pemantauan, revisi, dan perbaikan yang berkelanjutan; (3) untuk memberikan umpan balik bagi pendanaan inisiatif di masa depan; (4) untuk memastikan kepatuhan terhadap mandat; (5) untuk memenuhi persyaratan hukum; (6) untuk menentukan apakah ada nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan; (7) memegang kekuasaan atas sumber daya; dan (8) untuk membenarkan keputusan yang telah diambil (Guerra-López, 2008: 7).

Evaluator harus kompeten dalam beberapa bidang dasar. Bunda & Sanders (1979) mengusulkan bahwa setidaknya, evaluator harus

mampu: (1) secara akurat menggambarkan objek (penilai) dan konteks dari apa yang sedang dievaluasi; (2) mengonsep tujuan dan kerangka evaluasi; (3) memperoleh pertanyaan evaluasi yang berguna, persyaratan data, dan sumber data yang sesuai; (4) memilih cara untuk mengumpulkan dan menganalisis data; (5) menentukan nilai *evaluand*; (6) mengkomunikasikan hasil dan rekomendasi secara efektif kepada *audiens*; (7) mengelola proyek evaluasi; (8) menjaga standar etika; (9) menyesuaikan diri dengan faktor eksternal yang mempengaruhi evaluasi; dan (10) melakukan evaluasi.

Dengan ilustrasi tiga lingkaran konsentris, Lynch (2001) memberikan kerangka konseptual sebagai dasar untuk memahami konstruksi evaluasi (*evaluation*), pengukuran (*measurement*), dan pengujian (*testing*) yang saling terkait. Gambar 11.1 adalah representasi skematis dari konstruksi *evaluation*, *measurement*, dan *testing*. Kerangka konseptual berusaha untuk menggambarkan hubungan superordinat-bawahan antara konsep-konsep ini dan menunjukkan bidang-bidang yang tumpang tindih.

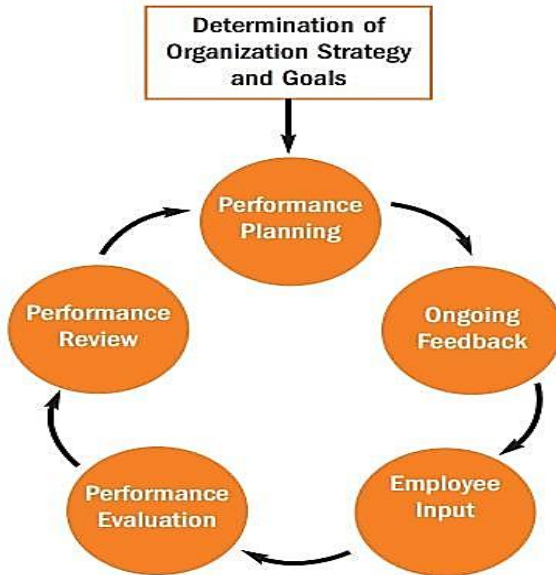


Gambar 11.1: *Assessment, Measurement, dan Testing*

Sumber: Lynch (2001)

Secara tradisional, kinerja karyawan hanya dievaluasi oleh supervisor. Namun, organisasi telah menyadari bahwa atasan hanya melihat aspek tertentu dari perilaku karyawan (Aamodt, 2016: 237).

Evaluasi kinerja merupakan salah satu dari proses manajemen kinerja yang khas. Berdasarkan pemeriksaan proses manajemen kinerja di beberapa organisasi, sebagian besar memuat beberapa variasi proses seperti di bawah ini.



Gambar 11.2: Proses Manajemen Kinerja yang Khas

Sumber: Pulakos (2004: 4)

Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja

Jerome (2011: 8) mengemukakan tujuan evaluasi kinerja yaitu sarana untuk menjelaskan bagaimana anggota tim telah melaksanakan pekerjaannya, dan bagaimana cara mereka untuk memperbaiki kinerjanya di masa mendatang, sehingga bisa memperoleh manfaat. Westerman & Donoghue (1992: 161) mengemukakan tujuan evaluasi kinerja, yaitu: (1) meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah; (2) mengidentifikasi kesulitan-kesulitan; dan (3) menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan.

Abdullah (2014) menyebutkan bahwa manfaat dari evaluasi kinerja dilihat dari sudut pandang organisasi/perusahaan antara lain: (1) pertimbangan dalam tawar-menawar antara perusahaan dan karyawan; (2) kinerja karyawan dan perusahaan dapat diusahakan untuk diperbaiki; (3) pertimbangan atas penyesuaian pembayaran kompensasi karyawan; (4) dasar keputusan ketika menempatkan karyawan pada bagiannya (*staffing*); (5) dasar untuk menentukan pelatihan dan pengembangan; (6) sebagai alat untuk membantu perencanaan serta pengembangan karier karyawan; (7) memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi proses *staffing*; dan (8) sebagai dasar peninjauan kembali terhadap prosedur penempatan karyawan.

Dimensi Evaluasi Kinerja

Miner (1988) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: (1) kualitas; (2) kuantitas; (3) penggunaan waktu dalam kerja; dan (4) kerja sama dengan orang lain dalam bekerja. Dessler (2013) mengemukakan dimensi penilaian kinerja adalah: (1) kesesuaian dengan strategi, keselarasan dengan visi dan misi; (2) pengukuran yang kredibel, meliputi: kecermatan, keterbukaan, umpan balik, valid dan obyektif, dan keadilan.

Aamodt (2016: 241-242) menyatakan dimensi penilaian dapat fokus pada: (1) dimensi kinerja yang berfokus pada sifat (*trait*): sistem yang berfokus pada sifat berkonsentrasi pada atribut karyawan seperti ketergantungan, kejujuran, dan kesopanan; (2) dimensi kinerja yang berfokus pada kompetensi (*competency*): alih-alih berkonsentrasi pada sifat-sifat karyawan, dimensi yang berfokus pada kompetensi berkonsentrasi pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan; (3) dimensi kinerja yang berfokus pada tugas (*task type*): disusun berdasarkan kesamaan tugas yang dilakukan; dan (4) dimensi kinerja yang berfokus pada tujuan (*goal*): mengatur penilaian berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan. Keempat cara memfokuskan dimensi kinerja semuanya terkonsentrasi pada aspek teknis dalam melakukan suatu pekerjaan.

Pendekatan dan Metode Evaluasi Kinerja

Kreitner & Kinicki (2001: 303) mengemukakan pendekatan evaluasi kinerja terdiri dari: (1) pendekatan sikap; (2) pendekatan perilaku; (3) pendekatan hasil; dan (4) pendekatan kontingensi. Robbins (2003: 500) mengemukakan evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap.

Kreitner & Kinicki (2001) dan Robbins (2003) mengemukakan metode yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja adalah: (1) penilaian diri sendiri dari pekerja yang bersangkutan; (2) penilaian dari atasan langsung; (3) penilaian dari rekan sekerja; (4) penilaian dari bawahan langsung; (5) penilaian dari sumber lain, seperti: pelanggan, pemasok, komite para manajer, konsultan eksternal; dan (6) evaluasi 360-derajat. Bangun (2014: 266-269) mengemukakan metode evaluasi pekerjaan adalah: (1) metode peringkat; (2) metode klasifikasi; (3) metode perbandingan faktor; dan (4) metode poin.

Kesalahan Evaluasi Kinerja

Penilai harus melakukan diagnosis kinerja untuk menentukan terlebih dahulu apakah masalah kinerja muncul karena motivasi, kekurangan keterampilan, atau kendala lingkungan eksternal. Snell & Wexley (1985) mengemukakan proses ini pada gilirannya memberitahu supervisor apakah masalahnya memerlukan pengembangan motivasi, pelatihan, atau upaya untuk menghilangkan kendala eksternal. Umpan balik kepada karyawan harus tepat waktu. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa generasi milenial suka menerima masukan secara sering.

Kesalahan penilaian adalah segala sikap, kecenderungan memberikan tanggapan tertentu, atau ketidakkonsistenan pihak pengawas yang menghambat objektivitas dan keakuratan proses penilaian. Penelitian psikologis menunjukkan bahwa jenis kesalahan berikut adalah yang paling umum: *halo/horns effect*, bias tendensi sentral dan kesalahan *leniency*, dan mirip dengan saya dan kesalahan kontras (WWU, 2011: 6-8).

Saat mengevaluasi kinerja karyawan, seperti membuat pemeringkatan, supervisor harus berhati-hati agar tidak membuat kesalahan pemeringkatan umum yang melibatkan: distribusi (*distribution*), *halo*, kedekatan (*proximity*), dan kontras (*contrast*)

(Aamodth, 2016: 259). Sebagian besar upaya untuk meningkatkan sistem evaluasi kinerja berasumsi bahwa penilai ingin memberikan penilaian yang akurat. Namun, karena berbagai alasan (misalnya format penilaian, pelatihan, kecenderungan distorsi yang tidak disengaja), upaya tersebut sulit dilakukan (Landy & Conte, 2013: 227).

Konsep Kompensasi

Dalam pembahasan kompensasi, ada beberapa istilah relevan yang umumnya digunakan. Istilah-istilah tersebut, di antaranya yaitu: kompensasi/ganti rugi/bayaran (*compensation*), upah (*wage/pay/salary/fee*), gaji (*salary/pay/wage*), *reward*/hadiah/ganjaran (*reward*), dan insentif/pendorong/perangsang (*incentive*).

Kompensasi (*compensation*) adalah semua pendapatan dalam bentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi (Jaleta, Kero, & Kumera, 2019: 33). Kompensasi mengacu pada semua bentuk keuntungan finansial dan layanan nyata serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014: 13). Kompensasi karyawan memainkan peran yang sangat penting karena merupakan inti dari hubungan kerja, dan merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dan pemberi kerja (Gerhart, Minkoff, & Olsen, 1995: 2).

Patten (1977) mengemukakan bahwa dalam kebijakan kompensasi, terdapat tujuh kriteria efektivitas. Kompensasinya harus: (1) memadai: tingkat minimum pemerintahan, serikat pekerja, dan manajerial harus dipenuhi; (2) adil: setiap orang dibayar secara adil, sesuai dengan usaha, kemampuan, pelatihan, dan sebagainya; (3) seimbang: gaji, tunjangan, dan imbalan lainnya memberikan total paket imbalan yang masuk akal; (4) hemat biaya: gaji yang diberikan tidak berlebihan, mengingat kemampuan perusahaan untuk membayar; (5) aman: kebutuhan rasa aman pekerja sehubungan dengan gaji dan kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh gaji; (6) pemberian insentif: gaji memotivasi kerja yang efektif dan produktif; dan (7) dapat diterima oleh pemberi kerja: pekerja memahami sistem penggajian dan merasa sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

Tujuan Kompensasi

Handoko (2014: 156-158) mengemukakan tujuan-tujuan administrasi kompensasi adalah: (1) memperoleh personalia yang qualified; (2) mempertahankan para karyawan yang ada sekarang; (3) menjamin keadilan; (4) menghargai perilaku yang diinginkan; (5) mengendalikan biaya-biaya; dan (6) memenuhi peraturan-peraturan legal. Gomes (1999) mengemukakan tujuan kompensasi adalah: (1) bagi para pejabat: para pejabat terpilih ingin secara jelas menetapkan gaji, sehingga mempermudah pembuatan proyeksi anggaran; (2) bagi para pekerja: ingin mengetahui penggajian, sehingga mereka bisa membuat rencana keuangan, merencanakan liburan, atau untuk kepentingan pensiun; ingin menilai apakah upah yang mereka terima adil; dan ingin memaksimalkan gaji dan tunjangan.

Sedarmayanti (2016: 263) mengemukakan tujuan pengelolaan kompensasi adalah: (1) mendapatkan karyawan yang cakap/mampu; (2) menggaji karyawan yang ada sekarang; (3) menjamin hak yang adil; (4) memberi penghargaan pada perilaku yang diharapkan; (5) mengendalikan biaya; (6) patuh pada peraturan yang berlaku; (7) memudahkan pengertian; dan (8) efisiensi administrasi lebih lanjut.

Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi terdiri dari: (1) gaji untuk pekerjaan dan kinerja: gaji untuk pekerjaan dan kinerja mencakup uang yang diberikan dalam jangka pendek (bonus/penghargaan mingguan, bulanan, dan tahunan) dan yang memungkinkan karyawan untuk membayar dan mengontrak pembayaran barang yang diinginkan dan layanan; (2) upah untuk waktu tidak bekerja: selama bertahun-tahun, jumlah jam kerja per minggu dan jumlah hari kerja per tahun mengalami penurunan; (3) kelanjutan pendapatan dari disabilitas: selalu ada kemungkinan bahwa seorang pekerja akan mengalami disabilitas karena kesehatan atau kecelakaan. karena kecacatan ini, karyawan seringkali tidak dapat melaksanakan tugas normalnya; (4) pendapatan berbeda: berbagai jenis program, seperti jaminan sosial, program pensiun yang disediakan pemberi kerja, program tabungan dan penghematan, anuitas, dan program pendapatan tambahan memberikan pendapatan setelah pensiun; (5) kelanjutan pendapatan

pasangan (keluarga): sebagian besar pekerja yang memiliki kewajiban keluarga khawatir dengan apa yang mungkin terjadi jika mereka tidak lagi mampu menyediakan uang yang memungkinkan keluarga mereka mempertahankan standar hidup tertentu; (6) perlindungan kesehatan, kecelakaan dan tanggung jawab: ketika masalah kesehatan terjadi, pekerja harus memikirkan tidak hanya kelanjutan pendapatan, namun juga pembayaran atas barang dan jasa yang diperlukan untuk mengatasi penyakit atau kecacatan; dan (7) pembayaran setara pendapatan: kumpulan komponen kompensasi akhir dapat dikelompokkan dalam judul pembayaran setara pendapatan (Singh, 2008: 16-17).

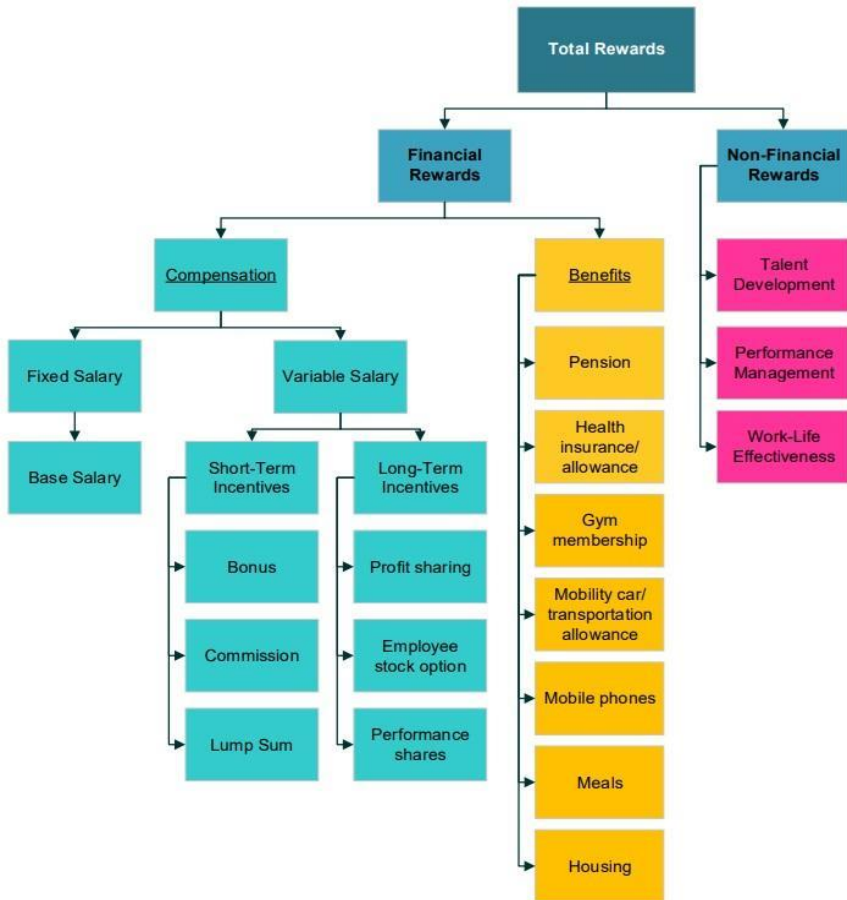
Adapun beberapa indikator dalam kompensasi, yaitu: (1) gaji yang adil dan sesuai; (2) insentif yang setara dengan pengorbanan yang telah dilakukan; (3) tunjangan yang sesuai dengan harapan karyawan; dan (4) fasilitas yang memadai (Simamora, 2015).

Elemen Kompensasi

Di perusahaan besar, seringkali terdapat fungsi kompensasi dan tunjangan khusus di departemen SDM. Oleh karena itu, manajer kompensasi dan tunjangan akan bekerja sama dengan manajer SDM senior serta departemen keuangan. Karena kebijakan kompensasi dan tunjangan mencakup banyak elemen, maka kebijakan tersebut perlu disesuaikan dengan masing-masing organisasi. Namun, diagram di bawah ini menyajikan elemen-elemen kunci yang perlu dipertimbangkan dan istilah-istilah yang berbeda, meskipun umum, digunakan secara luas di berbagai jenis organisasi di seluruh dunia,

Mengingat perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, organisasi tidak lagi cukup hanya berfokus pada kompensasi dan tunjangan saja. Dimasukkannya faktor tambahan ini didefinisikan sebagai memiliki pendekatan kebijakan *Total Reward*.

Meskipun hal ini berfokus terutama pada penerapan kebijakan kompensasi dan tunjangan, aspek kesejahteraan karyawan juga dibahas. Karena kesehatan karyawan umumnya tidak termasuk dalam mandat manajer kompensasi dan tunjangan. Diagram di bawah ini mewakili kebijakan *Total Reward*:



Gambar 11.3: Elemen Kebijakan Total Reward

Sumber: Worldatwork, Model Total Reward (Isabelle, 2020: 6)

Dalam hal metode pembayaran, Gupta & Shaw (2014: 1) mengemukakan bahwa kecuali sistem kompensasi dilakukan dengan benar, kebijakan dan prosedur organisasi lainnya tidak dapat memberikan dampak yang diinginkan. Pentingnya sistem kompensasi banyak ditampilkan dalam kehidupan sehari-hari. Desain dan implementasi sistem kompensasi tidak hanya dapat mempengaruhi motivasi karyawan, namun juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keselamatan, kualitas, kreativitas, inovasi dan berbagai hasil lainnya yang penting dalam keberhasilan tempat kerja.

Kompensasi adalah harga tenaga kerja, sehingga harus selaras dengan sistem harga lainnya dalam perekonomian. Perusahaan dapat memberi kompensasi kepada karyawan berdasarkan sistem tarif waktu, pembayaran berdasarkan hasil, atau hari kerja terukur (Singh, 2008: 17-18).

1. Sistem tarif waktu: dalam sistem ini, karyawan hanya dibayar dengan tarif yang telah ditentukan per minggu, atau jam untuk waktu kerja sebenarnya.
2. Sistem pembayaran berdasarkan hasil: dalam sistem ini, gaji atau sebagian gaji dikaitkan dengan jumlah barang yang dihasilkan seorang pekerja atau waktu yang dibutuhkannya untuk melakukan sejumlah pekerjaan tertentu.
3. Pekerjaan harian terukur: dalam sistem ini, gaji karyawan ditetapkan berdasarkan pemahaman bahwa ia akan mempertahankan tingkat kinerja tertentu. Gajinya tidak berfluktuasi dalam jangka pendek seiring dengan kinerja.

Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan tersebut (Dessler, 2013). Kompensasi adalah ganti rugi berupa uang yang diberikan kepada seseorang yang mengalami cedera untuk menggantikan kerugian yang disebabkan oleh cedera tersebut, seperti kompensasi pekerja. Upah yang dibayarkan kepada seorang karyawan atau secara umum, biaya, gaji, atau tunjangan. Pembayaran yang diberikan kepada pemilik tanah untuk mengganti kerugian yang diderita akibat penyitaan, ketika pemerintah melalui eminent domain mengambil tanahnya. Kompensasi pada dasarnya adalah tindakan atau keadaan memberi kompensasi. Bentuk kompensasi yang paling terkenal adalah kompensasi pekerja (*worker's compensation*) (Singh, 2008: 12).

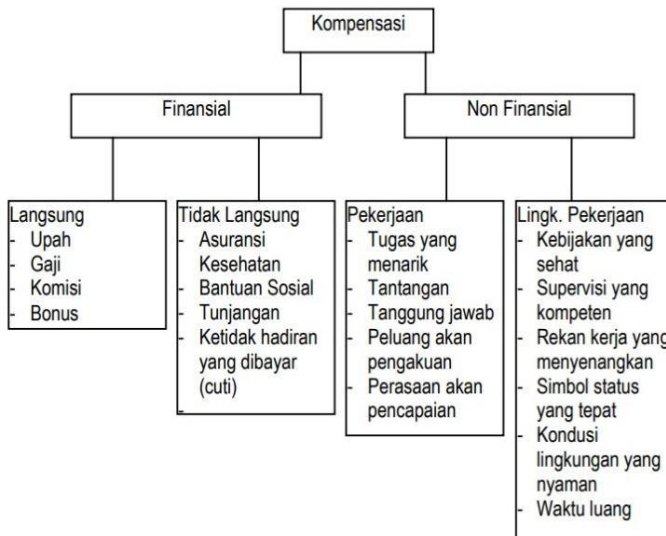
Tsauri (2014: 210-211) mengemukakan komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan ke dalam: (1) kompensasi finansial langsung; (2) kompensasi finansial tidak langsung; dan (3) kompensasi non-finansial. Sedangkan Priyono & Marnis (2008: 224) mengemukakan kompensasi dibedakan menjadi

dua macam, yaitu: (1) kompensasi langsung: berupa gaji, upah, upah insentif; (2) kompensasi tidak langsung: berupa kesejahteraan karyawan. Dengan kata lain, kompensasi sebenarnya menyangkut dua hal, yaitu kompensasi finansial (langsung dan tak langsung) serta kompensasi non-finansial.

Usman, Sukmayuda, & Kurniawati (2019) merujuk pada Hirshleifer & Teoh (2003) menyatakan kompensasi dapat dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu: (1) kompensasi finansial: misalnya gaji, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, bonus; (2) kompensasi non-finansial: misalnya kesempatan promosi, fasilitas kerja yang baik, lingkungan kerja yang kondusif.

Proses motivasi merupakan suatu proses di mana setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu yang ingin dipenuhi dan mempengaruhi tindakannya ke arah tertentu (Hitka, Kozubíková, & Potkány, 2018: 81). Alasan di balik penggunaan komponen yang berbeda dalam kompensasi adalah agar karyawan menjadi termotivasi dan puas ketika mereka menerima apa yang mereka inginkan, baik dari segi finansial maupun non-finansial (Jaleta, Kero, & Kumera, 2019).

Jenis atau komponen kompensasi dapat digambarkan berikut.



Gambar 11.4: Komponen Program Kompensasi

Sumber: Simamora (2015)

Jenis kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Penjelasan dapat diuraikan berikut.

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk: upah, gaji, komisi, dan bonus (Mondy, 2008: 4; Rivai, Ramly, Mutis, & Arafah, 2018).

- a. Upah: adalah pembayaran berupa uang atau pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari (Mangkunegara, 2017: 85).
- b. Gaji (*salary*): merupakan motivator besar bagi banyak karyawan. Menghubungkan antara uang dan kinerja akan memotivasi karyawan untuk menjadi lebih produktif dan bekerja ekstra (Zingheim & Schuster, 2007). Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan (Mangkunegara, 2017: 85).
- c. Komisi/insentif: insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang (Ranupandoyo & Husnan, 1988). Pembayaran insentif, misalnya pada bagian penjualan adalah komisi, yaitu penghargaan yang diterima atas dasar banyaknya jumlah produk yang dijual (Bangun, 2014: 293).
- d. Bonus: adalah insentif yang dibayarkan kepada karyawan karena berhasil melampaui target (Sedarmayanti, 2016: 264).

2. Kompensasi Non-Finansial

Imbalan kompensasi non-finansial adalah semua imbalan yang berkaitan dengan situasi yang tidak termasuk dalam paket kompensasi. Imbalan ini memiliki jumlah komponen yang hampir tak terbatas yang berkaitan dengan situasi kerja serta kesejahteraan fisik dan psikologis setiap pekerja. Faktanya, aktivitas apa pun yang berdampak pada kesejahteraan intelektual, emosional, dan fisik karyawan dan tidak secara khusus tercakup dalam sistem kompensasi adalah bagian dari sistem penghargaan non-kompensasi. Sistem non-kompensasi mengandung banyak komponen penghargaan yang oleh para ilmuwan perilaku digambarkan sebagai komponen penting untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja. Analisis mendalam terhadap tujuh dimensi

non-kompensasi telah diidentifikasi dalam keterkaitan yang erat antara kompensasi dan imbalan non-kompensasi. Batasan antara dua kategori penghargaan utama ini mungkin pada pandangan pertama tampak jelas, namun segera menjadi kabur ketika keduanya berinteraksi dan menyatu (Singh, 2008: 19).

Kompensasi non-finansial terdiri dari dua bagian, yaitu: pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja.

a. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri dapat berupa: status, tantangan kerja, tanggung jawab, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan kerja.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja terdiri dari: kondisi kerja yang nyaman, atasan yang kompeten, kebijakan yang baik, dan rekan kerja yang sejalan (Mondy & Martocchio, 2016; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Kompensasi non-finansial dapat diupayakan secara optimal agar operasional kerja berjalan lebih efektif, seperti pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dan manajemen kinerja. Misalnya, pengaturan waktu kerja/shift, pemotivasian agar SDM bisa lebih giat bekerja, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan kinerja (Awa, 2023: 75).

Proses Evaluasi Kinerja dan Kompensasi

Bhattacharyya (2015) menyatakan bahwa menyeimbangkan biaya kompensasi dan mempertahankan karyawan kini telah menjadi prioritas paling penting bagi organisasi saat ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui cara menarik talenta-talenta terbaik, menjaga agar talenta-talenta tersebut tetap termotivasi, dan yang terpenting, mempertahankan karyawan terbaik. Secara umum, hal ini mencerminkan meningkatnya kesadaran bahwa evaluasi kinerja dan sistem penghargaan sangat penting karena mempengaruhi insentif karyawan untuk meningkatkan nilai pemegang saham (Indjejikian, 1999: 147).

Langkah-langkah spesifik yang terlibat dalam proses evaluasi akan bergantung pada metode yang digunakan serta kebutuhan dan

tujuan khusus organisasi. Namun, berikut lima langkah umum yang biasanya diikuti dalam proses evaluasi pekerjaan.



Gambar 11.5: Lima Langkah Proses Evaluasi Pekerjaan

Sumber: Sinha (2023)

1. Identifikasi Tujuan Evaluasi

Memperjelas tujuan spesifik yang ingin dicapai organisasi melalui evaluasi pekerjaan. Hal ini mungkin termasuk menentukan skala gaji, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, atau membuat keputusan tentang promosi dan kemajuan karir.

2. Pilih Metode Evaluasi yang Sesuai

Memilih metode yang paling sesuai untuk mengevaluasi pekerjaan dalam organisasi. Cara yang berbeda mungkin lebih sesuai untuk jenis pekerjaan atau industri, struktur organisasi, atau budaya yang berbeda. Beberapa metode evaluasi pekerjaan standar mencakup pemeringkatan, pengklasifikasian, evaluasi poin, perbandingan faktor, penilaian, dan pembayaran berdasarkan keterampilan.

3. Kumpulkan Informasi Terkait Pekerjaan

Mengumpulkan informasi rinci tentang tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan dari setiap pekerjaan yang dievaluasi. Hal ini mungkin melibatkan peninjauan deskripsi pekerjaan, mengamati karyawan melakukan tugas mereka, dan mengumpulkan masukan dari karyawan, penyelia, dan pemangku kepentingan lainnya.

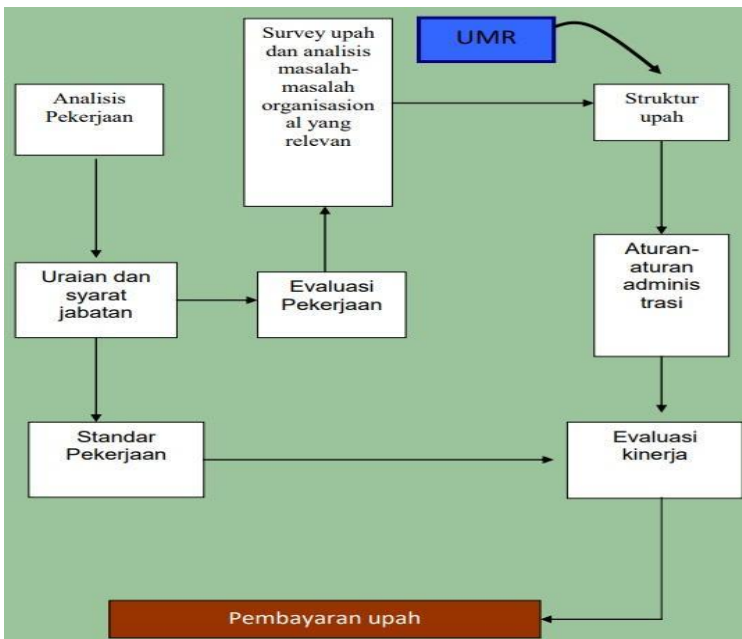
4. Menganalisis Informasi Terkait Pekerjaan

Setelah informasi terkait pekerjaan dikumpulkan, informasi tersebut harus dianalisis untuk menentukan nilai atau nilai relatif setiap pekerjaan. Hal ini mungkin melibatkan perbandingan tugas dan tanggung jawab setiap pekerjaan dengan posisi lain dalam organisasi atau menggunakan metode evaluasi pekerjaan tertentu seperti pemeringkatan, pengklasifikasian, atau evaluasi poin.

5. Menentukan Gaji dan Kompensasi Lainnya

Berdasarkan hasil evaluasi pekerjaan, organisasi kemudian dapat menentukan pembayaran yang sesuai dan kompensasi selanjutnya untuk setiap pekerjaan. Hal ini mungkin melibatkan penetapan skala atau rentang gaji, penetapan tingkat gaji individu, atau pengambilan keputusan tentang bonus atau insentif lainnya. Hasil evaluasi pekerjaan juga harus dikomunikasikan kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan transparansi dan pemahaman.

Proses evaluasi kinerja dan kompensasi digambarkan berikut.



Gambar 11.6: Proses Evaluasi Kinerja dan Kompensasi (Upah)

Sumber: Wahjono (2009)

Hubungan Evaluasi Kinerja dan Kompensasi

Evaluasi memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi *reward*. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah, kompensasi dan *reward* lain, adalah hal yang sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

Ivancevich (1992) mengemukakan evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain: (1) pengembangan; (2) pemberian *reward*; (3) motivasi; (4) perencanaan SDM; (5) kompensasi, dan (6) komunikasi. Jadi, salah satu tujuan evaluasi kinerja adalah kompensasi. Faktor kompensasi adalah karakteristik yang akan menjadi dasar evaluasi. Hal ini mencakup: (1) akibat kesalahan dalam pekerjaan; (2) tanggung jawab; (3) pendidikan yang dibutuhkan; dan (4) keterampilan yang dibutuhkan (Spector, 2016: 71).

Salah satu alasan penting dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai adalah untuk memberikan dasar yang adil dalam menentukan kenaikan gaji seorang pegawai. Jika hasil penilaian kinerja akan digunakan untuk menentukan kenaikan gaji, mungkin diperlukan format numerik dibandingkan format naratif (Aamodt, 2016: 235).

Evaluasi pekerjaan mengacu pada serangkaian teknik kuantitatif yang digunakan untuk menentukan tingkat gaji suatu pekerjaan secara ilmiah (Morgeson, Campion, & Maertz, 2001). Evaluasi pekerjaan adalah proses dalam menilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain, baik dalam maupun luar organisasi, untuk dijadikan sebagai dasar dalam menentukan besarnya kompensasi (Bangun, 2014: 265).

Gaji/upah yang didasarkan kepada kinerja menghubungkan progresi penentuan gaji/upah kepada sebuah penilaian (*rating*) kinerja dan/atau penilaian kompetensi. Penilaian tersebut dapat dilaksanakan selama sebuah evaluasi kinerja, atau dapat pula dilaksanakan pada suatu waktu yang lain khusus untuk tujuan-tujuan gaji/upah yang berdasarkan kinerja (*performance related pay/PRP*) (Dharma, 2018: 297). Imbalan finansial dan non-finansial biasanya didasarkan pada nilai pekerjaan, tingkat kontribusi pribadi, usaha dan kinerja (Milkovich & Newman, 1999).

Gaji yang tinggi dapat dibenarkan karena menarik talenta manajerial yang produktif dan langka, atau sebagai imbalan *ex-post* atas kinerja yang kuat. Namun, para pendukung pandangan ekstraksi sewa berpendapat bahwa gaji yang tinggi, dan kenaikan gaji yang besar, seringkali tidak berhubungan dengan kinerja (Edmans, Gabaix, & Jenter, 2017: 465).

Daftar Pustaka

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. B. R. Hakim (Ed.). Sleman: Aswaja Pressindo.
- Armstrong, M. (2004). *Performance management*. (T. Setiawan, Trans). Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2005). *Job evaluation: a guide to achieving equal pay*. London: Kogan Page Limited.
- Awa. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam proyek. In R. Mukhlisiah (Ed.), *manajemen proyek* (pp. 65-87). Serang: Sada Kurnia Pustaka.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Tim Perti 1 (Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Bhattacharyya, D. K. (2015). *Compensation management* (Second ed.). New Delhi: Oxford University Press.
- Bunda, M. A. & Sanders, J. R. (Eds.) (1979). *Practices and problems in competency-based measurement*. Washington, DC: The National Council on Measurement in Education.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (1984). *Human resource and personnel management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *research in organizational change and development* (pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cronbach, L. & Suppes, P. (1969). *Research for tomorrow's schools: disciplined inquiry for education*. New York: Macmillan.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (thirteenth ed.). S. Yagan et al. (Eds.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dharma, S. (2018). *Manajemen kinerja: falsafah, teori dan penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Edmans, A., Gabaix, X., & Jenter, D. (2017). Executive compensation: a survey of theory and evidence. In *the handbook of the economics of corporate governance* (vol. 1) (pp. 383-539). Oxford: Elsevier B. V.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen kinerja: teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *research in organizational behavior* (vol. 14) (pp. 129-177). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B., & Olsen, R. N. (1995). *Employee compensation: theory, practice, and evidence*. Ithaca, NY: CAHRS/Cornell University.
- Gomes, F. C. (1999). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Guerra-López, I. J. (2008). *Performance evaluation: proven approaches for improving program and organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, John Wiley & Sons, Inc.
- Gupta, N. & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: the neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.
- Handoko. T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia* (ed. 2). Yogyakarta: BPFE.

- Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95.
- Indjejikian, R. J. (1999). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 13(2), 147-157.
- Isabelle, D. (2020). *Compensation and benefits policy design and implementation – a company's key to success*. Genève: Haute École de Gestion.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human resource management: foundations of personnel* (5th ed.). Homewood: Irwin.
- Jaleta, K. M., Kero, C. A., & Kumera, L. (2019). Effect of non-financial compensation on the employees' job performance: a case of jimma geneti worda health centers in Horro Guduru, Ethiopia. *International Journal of Commerce and Finance*, 5(2), 31-44.
- Jerome, P. J. (2011). *Evaluating for excellence performance: mengevaluasi untuk menciptakan kinerja unggul karyawan*. (Profesional Writing Group, Trans). Profesional Writing Group (Eds.). Jakarta: Penerbit PPM.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology* (fourth ed.). R. Johnston et al. (Eds.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lawson, K. (2005). *Performance review*. London: Axis Publishing Limited.
- Levy, P. E. (2010). *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace* (third ed.). C. Linsmeier et al. (Eds.) New York: Worth Publishers.
- Lynch, B. K. (2001). Rethinking assessment from a critical perspective. *Language Testing*, 18(4), 351-372.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. S. Sandiasih (Ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Redaksi Refika (Eds.). Bandung: Refika Aditama.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1999). *Compensation* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2014). *Compensation* (11th ed.). M. Ablassmeir & A. Heirendt (Eds.). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Miner, J. B. (1988). *Organization behavior: performance and productivity*. Canada: McGraw-Hill Ryerson, Ltd.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen sumber daya manusia* (ed. 10, jilid 2). W. Hardani (Ed.). (B. Airlangga, Trans). Jakarta: Erlangga.
- Mondy, R. W. & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (fourteenth ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A. & Maertz, C. P. (2001). Understanding pay satisfaction: the limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16, 133-149.
- Patten, T. H. (1977). *Pay: employee compensation and incentive plans* (8th ed.). New York: Free Press.
- Priyono & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance management: a roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Ranupandoyo, H. & Husnan, S. (1988). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPF.
- Reiher, K. (2016). Compensation and benefits: job evaluation. In M. Zeuch (Ed.), *handbook of human resources management* (pp. 827-840). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik* (ed. ketiga). Jakarta: Rajawali Pers, RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. In: R. Stake (Ed.), *curriculum evaluation* (pp. 39-83). Chicago: Rand McNally.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Oaks, CA: Sage, Thousand.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (ed. revisi). D. Sumayyah (Ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Shaout, A. & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation–methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 03(05), 966-979.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, A. (1981). *Personal administration and human resource management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (ed. 5). Yogyakarta: Badan Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singh, B. D. (2008). *Compensation management*. Coimbatore: School of Distance Education, Bharathiar University.
- Sinha, D. (2023). What is job evaluation? a comprehensive guide to the 5 step process. *chrmp.com*. <https://www.chrmp.com/job-evaluation-5-step-process/>
- Snell, S. & Wexley, K. (1985). Performance diagnosis: identifying the causes of poor performance. *Personnel Administrator*, April 1985, 117-127.
- Spector, P. E. (2016). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. G. Hoffman, et al. (Eds.). NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen kinerja (performance management)*. K. Rifa'i (Ed.). Jember: STAIN Jember Press.
- Usman, J., Sukmayuda, D., & Kurniawati, S. (2019). Job satisfaction and employee performance shoes industry in tangerang regency Banten province. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 98-103.

- Van Dijk, D. & Schodl, M. M. (2015). Performance appraisal and evaluation. In J. D. Wright et al. (Eds.), *international encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., vol. 17) (pp. 716-721). Oxford: Elsevier.
- Wahjono, S. I. (2009). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Westerman, J. & Donoghue, P. (1992). *Pengelolaan sumber daya manusia*. (Suparman, Trans). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wexley, K. N. (1986). Appraisal interview. In R. A. Berk (Ed.), *performance assessment* (pp. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja* (ed. 3). Jakarta: Rajawali Pers, RajaGrafindo Persada.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 2(53), 323-342.
- Zingheim, P. & Schuster, J. (2007). The next decade for pay and rewards. *Compensation and Benefits Review*, 37(1), 26-32.

PROFIL PENULIS



Awa, S.Sos., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen SDM dimulai tahun 2000. Setelah penulis menyelesaikan studi S1 Administrasi Fiskal UI, penulis bekerja sebagai HRD Staff di perusahaan, merangkap menjadi Dosen di Jakarta. Pada tahun 2013, penulis menyelesaikan studi S2 Manajemen SDM Universitas Singaperbangsa Karawang. Pengalaman penulis sebagai praktisi HRD selama 20 tahun di perusahaan: diklat dan konsultasi; telekomunikasi dan *contact center*; pertambangan bauksit, nikel, batubara, grup dengan perusahaan kayu dan kelapa sawit; konstruksi *high rise building*; fasilitas publik, *rest area, retail, food & beverage*. Posisi mulai HRD Staff s.d. HRD & GA Manager. Penulis juga berpengalaman sebagai praktisi UMKM & koperasi unit usaha, khususnya koperasi syariah selama 10 tahun, dan menjadi Dewan Pengawas Syariah (DPS) Koperasi Syariah. Saat ini, penulis sedang menyelesaikan studi pada Program S3 Manajemen SDM Unpas Bandung, sekaligus S2 Psikologi SDM UAD Yogyakarta.

Penulis memiliki kepakaran di bidang SDM dan Bisnis UMKM & Koperasi. Mulai tahun 2022, penulis menjadi dosen tetap mata kuliah: Perilaku Organisasi, Bisnis UMKM & Koperasi, Sistem Informasi Manajemen, dan Studi Kelayakan Bisnis di Universitas Djuanda, Bogor. Selain itu, penulis menjadi konsultan SDM dan UMKM & Koperasi Syariah. Penulis pun aktif dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat di bidang kepakaran tersebut, serta aktif menulis buku. Penulis pernah mengisi rubrik konsultasi “Tabayyun”, *Suara Merdeka Cybernews*, Semarang, dan menulis buku *Motivasi Cinta®*, yang diterbitkan oleh Dian Rakyat, Jakarta, 2011. Beberapa *book chapter* telah diterbitkan pada tahun 2023.

Email Penulis: awa@unida.ac.id

BAB 12

KOMUNIKASI KOMPENSASI PADA KARYAWAN

Muhamad Puad Abdul Baqi, S.Sos., M.I.Kom.
Universitas Raharja

Sejarah Komunikasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Latin yaitu *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communication*, atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Istilah “*communis*” paling sering disebut sebagai asal-usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. Akan tetapi definisi-definisi kontemporer menyarankan bahwa komunikasi merujuk pada cara berbagi hal-hal tersebut, seperti dalam kalimat “kita berbagi pikiran”, “kita mendiskusikan makna”, dan “kita mengirimkan pesan”. (Deddy Mulyana, 2005:41-42).

Komunikasi dibentuk oleh berbagai relasi kekuasaan dan merupakan fenomena yang sudah ada sejak awal manusia berinteraksi satu sama lain untuk memenuhi dan mengembangkan kebutuhan hidupnya. Dengan demikian, perkembangan fenomena komunikasi bergantung pada derajat perkembangan berita dan informasi (pengetahuan yang ada di masyarakat) yang menjadi sumber komunikasi hingga media yang ada (teknologi informasi). Mulai dari penggunaan daun lontar, kurir dan burung merpati untuk mengirim surat, hingga penggunaan teknologi saat ini yang terdiri dari

perangkat elektronik dan mesin genggam, fenomena komunikasi berkembang seiring dengan kemajuan di bidang teknologi. (Nurani Soyomukti, 2012:12).

Menurut sejumlah penelitian, 75% dari seluruh waktu manusia dihabiskan untuk berkomunikasi. Oleh karena itu, belajar berkomunikasi tetap penting. Komunikasi merupakan topik yang sering dibicarakan sehingga kata “komunikasi” sendiri memiliki banyak arti yang berbeda. Kesepakatan dalam mendefinisikan istilah komunikasi merupakan langkah awal untuk memperbaiki pemahaman atas fenomena yang rumit ini. (Stewart L. Tubbs, Sylvia Moss, Penerjemah: Dr. Deddy Mulyana, M.A. 2001:3-5).

Ilmu komunikasi merupakan ilmu yang bersifat interdisipliner dan multidisipliner. Artinya, ilmu komunikasi memanfaatkan ilmu-ilmu lain yang berada di dalam rumpun ilmu-ilmu sosial. Bahkan, terkadang ilmu komunikasi juga memanfaatkan ilmu-ilmu alam atau eksakta yang bersifat terapan, seperti Telekomunikasi atau komputer. Beberapa teori atau model komunikasi yang dikembangkan ilmu eksakta, misalnya model komunikasi Shannon-Weaver, seperti dalam bukunya yang berjudul *The Mathematical Theory of Communication* (1949).

Pengertian Komunikasi

Menurut Wilson (2012:360), “komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut. Dalam kegiatan ini, pengirim pesan menggunakan bahasa dan berupaya memilih media yang sesuai. Sebaliknya, penerima pesan berusaha untuk memastikan bahwa pesan yang diterima dipahami dengan jelas sehingga diberikan umpan balik terhadap pesan tersebut.

Berelson dan Steiner (1965:7) menyatakan bahwa komunikasi adalah transisi dalam transmisi informasi. Hal ini dapat diartikan bahwa informasi diteruskan dari satu pihak ke pihak lain. Thomas dan Scott (2009:220) juga berpendapat bahwa komunikasi yang baik akan meminimalisir konflik antar karyawan, yang pada akhirnya

meningkatkan semangat kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi dan semangat kerja dalam kinerja memegang peranan penting karena komunikasi meningkatkan kinerja karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. Komunikasi yang baik juga memudahkan informasi dan pesan sampai kepada karyawan dari atasan dan sebaliknya sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan (As'ad.,2018).

Komunikasi, dalam arti luas, mengacu pada berbagai pengalaman. Dapat dikatakan bahwa semua makhluk hidup berkomunikasi sampai taraf tertentu melalui berbagai pengalaman. Yang membuat komunikasi manusia unik adalah kemampuan khusus untuk menciptakan dan menggunakan lambang-lambang, dan orang-orang dengan kemampuan ini secara tidak langsung dapat berbagi pengalaman dan memahami pengalaman orang lain. Lambang diartikan sebagai sesuatu yang digunakan atau dilihat untuk mewakili sesuatu yang lain.

Dimensi Lingkungan Komunikasi

Ada tiga aspek dalam lingkungan komunikasi: fisik, sosio-psikologis, dan temporal. Lingkungan fisik adalah lingkungan nyata atau berwujud (*tangible*) di mana komunikasi berlangsung, misalnya ruangan, stasiun kereta api, atau taman. terlepas dari formatnya, hal ini juga mempunyai pengaruh terhadap isi pesan yang dikirim dan bagaimana pesan diformat dan dikirim.

Dimensi sosial-psikologis meliputi tata hubungan antar individu, peran dan permainan yang dijalankan, serta aturan budaya masyarakat dimana komunikasi tersebut berlangsung. Lingkungan atau konteks ini juga mencakup rasa persahabatan atau permusuhan, formalitas atau informalitas, situasi serius atau senda-gurau. Dimensi temporal (waktu) mencakup waktu dalam sehari maupun waktu dalam hitungan sejarah dimana komunikasi berlangsung. Yang lebih penting adalah bagaimana suatu pesan tertentu disesuaikan dengan rangkaian temporal peristiwa komunikasi. Ketiga dimensi lingkungan ini saling berinteraksi; masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain.

Fungsi Komunikasi

Para ahli komunikasi telah mengamati dan mengusulkan berbagai fungsi komunikasi. Thomas M. Scheidel percaya bahwa komunikasi pada dasarnya adalah tentang mengekspresikan dan mendukung identitas seseorang, membangun kontak sosial dengan orang-orang di sekitar kita, dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan. Namun tujuan mendasar dari komunikasi adalah untuk mengendalikan lingkungan fisik dan psikologis setiap individu.

Menurut William I. Gordon, komunikasi mempunyai empat fungsi: komunikasi sosial, komunikasi ekspresif, komunikasi ritual, dan komunikasi instrumental. Fungsi peristiwa komunikasi tidak sepenuhnya berdiri sendiri, walaupun ada fungsi yang dominan namun juga berkaitan dengan fungsi lainnya.

Bagi kita sebagai individu, komunikasi adalah cara berhubungan dengan dunia, sarana menyampaikan kesan, mengekspresikan diri, mempengaruhi orang lain, dan mengorbankan diri sendiri. Ini juga berarti bahwa kita belajar tentang dunia dan orang lain, untuk menghibur, membujuk, bercanda, membodohi, dan memberi informasi. Kami membangun berbagai hubungan antarmanusia melalui komunikasi. Bagi teman, kenalan, anggota keluarga, dan kolega di sekolah atau tempat kerja, komunikasi merupakan sarana untuk melakukan aktivitas bersama, berjejaring satu sama lain, dan bertukar pikiran.

Dalam kelompok, organisasi, dan komunitas, komunikasi adalah cara kita menyeimbangkan kebutuhan dan tujuan kita dengan kebutuhan dan tujuan pihak lain. Dalam organisasi, masyarakat, dan komunitas global yang lebih besar, komunikasi menciptakan jaringan hubungan yang memungkinkan tindakan kolektif, pembentukan identitas bersama, dan pengembangan kepemimpinan. (Brent D. Ruben, Lea P. Stewart. 2014:17).

Etika Komunikasi

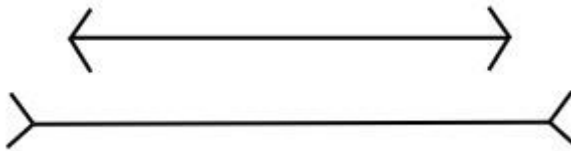
Sederhananya, komunikasi dianggap efektif ketika lawan bicara berhasil menyampaikan apa yang ingin disampaikan. Faktanya, ini hanyalah ukuran efektivitas komunikasi. Secara umum komunikasi dikatakan efektif apabila rangsangan yang disampaikan dan

dimaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsangan yang dirasakan dan dipahami oleh penerima.

Komunikator dianggap efektif jika penerimanya memahami dengan jelas pesan yang disampaikan. Komunikator terkadang secara tidak sengaja menyampaikan pesan yang dapat dipahami dengan baik. Sebab, makna utama pemahaman adalah penerimaan secara cermat terhadap isi rangsangan sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Kegagalan utama dalam komunikasi adalah tidak menyampaikan pesan secara hati-hati. Kesimpangsiuran adalah kegagalan pemahaman yang klasik. Kesalahpahaman jenis ini biasanya dapat dengan mudah diperbaiki dengan mengklarifikasi umpan balik yang diterima dan menyusun ulang pesan aslinya. Semakin banyak orang yang terlibat dalam suatu komunikasi, semakin sulit menentukan seberapa hati-hati suatu pesan diterima. Ukuran komunikasi yang efektif mencakup pemahaman, kenikmatan, dampak pada sikap, peningkatan hubungan, dan perilaku.

Banyak konflik antarpribadi muncul karena ketidaktahuan tentang batasan persepsi. Jika orang mau menyadari bahwa perasaan mereka mungkin salah, maka tidak akan sulit untuk mengakui bahwa persepsi yang mereka ciptakan mungkin salah. seperti gambar berikut:



Gambar 13.1: Pola Komunikasi Dua Arah

Sumber: Teori-teori Komunikasi, (Ilah Holillah, 2020).

Ketika dua orang berkomunikasi, masing-masing orang merangkum pemikirannya masing-masing, yang menjadi bahan komunikasi. Keakuratan penerimaan pesan bergantung pada filter persepsi dan perangkat psikologis penerima. Ingatlah bahwa karakteristik psikologis dan fisiologis mempengaruhi pemilihan rangsangan dan bagaimana rangsangan tersebut dipahami.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada pegawai yang berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang disebut kerja (Nawawi, H. Hadari, 2005:315). Pengaturan kompensasi perlu bersifat dinamis untuk menciptakan semangat dan antusiasme terhadap pekerjaan. Artinya, Anda perlu beradaptasi dengan perubahan keadaan dan kondisi.

Perusahaan perlu memberikan kompensasi yang adil dan pantas guna memotivasi karyawan dalam bekerja, meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan produktivitas diri. Menurut Hariandja (2002:244), pembayaran kompensasi berhubungan langsung dengan kinerja, seperti: gaji, upah, bonus, dan pembayaran komisi disebut kompensasi langsung, dan kompensasi yang tidak terkait langsung dengan kinerja disebut reward, seperti bonus dan kepuasan kerja, yang merupakan inisiatif untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Kompensasi merupakan fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan dan juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seorang bekerja adalah menggunakan kompensasi untuk menunjang biaya hidupnya. Menurut Handoko (2001:55), "Salah satu cara departemen sumber daya manusia meningkatkan prestasi kerja dan kemampuan kerja pegawai adalah melalui kompensasi.". Menurut T. Hani Handoko (2005:165), Pengertian Kompensasi mencakup segala hal. Karyawan harus mempertimbangkan kompensasi yang mereka terima atas pekerjaan mereka. Pemberian kompensasi pekerja merupakan hak pekerja sekaligus kewajiban instansi.

Menurut Sedarmayanti (2003:12), kondisi lingkungan kerja dianggap baik atau memadai apabila masyarakat dapat melakukan aktivitasnya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Hal ini memungkinkan kesesuaian lingkungan kerja diakui dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik memerlukan pekerjaan dan waktu yang lebih banyak dan mungkin tidak mendukung terwujudnya sistem kerja yang efisien.

Menurut Handoko (2005:165), kompensasi adalah apa yang diterima pegawai sebagai imbalan atas pekerjaannya. Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan hak karyawan sekaligus kewajiban instansi. Keberagaman jenis kompensasi merupakan bagian dari komitmen lembaga tersebut dalam membela hak-hak pekerja. Kompensasi yang ditawarkan kepada pekerja sangat bervariasi antar instansi yang lainnya.

Menurut Aritonang (2005:2), “Kompensasi adalah penghasilan bruto berupa uang atau barang yang diterima langsung atau tidak langsung oleh seorang pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada suatu instansi pemerintah”. Selanjutnya menurut Slamet (2007:261), “Kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai kompensasi atas kontribusinya terhadap organisasi”.

Dimensi dan Indikator Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Alimudin (2010:60) sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Meskipun tidak ada undang-undang ekonomi yang dapat ditentukan secara pasti mengenai masalah ketenagakerjaan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa hukum penawaran dan permintaan masih mempengaruhi pekerjaan berketerampilan (*skill*) tinggi dan pekerjaan dimana tenaga kerja langka. Akibatnya, upah cenderung tinggi, namun upah untuk posisi yang banyak “penawaran resmi” cenderung rendah.

2. Kemampuan Untuk Membayar

Meskipun mungkin serikat buruh menuntut kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung juga ada tidaknya kemampuan membayar dari perusahaan. Tingginya kompensasi akan mengakibatkan naiknya biaya produksi, dan akhir sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

3. Organisasi Buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta lemah kuatnya organisasi buruh akan ikut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya

serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi “*bargaining*” karyawan juga kuat, sehingga menaikkan tingkat kompensasi, demikian pula sebaliknya.

4. Produktivitas

Kompensasi sebenarnya merupakan imbalan atas kinerja seorang pegawai. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi pula Kompensasi yang diterimanya. Kinerja ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Satu-satunya masalah adalah tidak adanya kesepakatan mengenai cara menghitung produktivitas.

5. Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Peraturan tentang kompensasi minimum merupakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

6. Biaya Hidup

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah biaya hidup. Kota-kota besar dengan biaya hidup yang lebih tinggi cenderung mempunyai kompensasi yang lebih tinggi juga. Namun, biaya hidup tampaknya menjadi “batas kompensasi” dari para karyawan.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar begitupun sebaliknya. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan apresiasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan Dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman lebih kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan atau keterampilan lebih baik.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena banyak terdapat pengangguran (*disguised unemployment*).

10. Jenis Dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial dan keselamatan) yang besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakan dan begitupun sebaliknya.

Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, menurut Slamet (2007:265-268):

1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b. Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional. Contoh dari penghasilan tidak tetap:
 - 1) Bonus, merupakan pembayaran ekstra tepat waktu di akhir sebuah periode, dimana akan dilakukan penilaian pekerjaan.
 - 2) Komisi, merupakan sebuah kompensasi untuk mencapai target penjualan tertentu.
 - 3) Opsi saham, merupakan suatu bentuk kompensasi yang memungkinkan karyawan untuk membeli saham instansi milik karyawan dengan harga khusus.
 - 4) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar tertentu yang telah ditentukan.
 - 5) Pembagian keuntungan, merupakan bagian keuntungan instansi untuk dibayarkan kepada karyawan.
- c. Kompensasi Langsung (*direct compensation*) terdiri dari:

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah disebut gaji pokok.

 - 1) Gaji merupakan bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jam kerja.
 - 2) Upah merupakan bayaran secara langsung yang dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.

2. Kompensasi Tidak Langsung

a. Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).

b. Tunjangan Jabatan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan. Menurut Handoko (2001:183) kompensasi dibedakan menjadi beberapa macam, antara lain:

c. Kompensasi Tidak Langsung (Kompensasi Pelengkap)

Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefits*) merupakan bentuk penyediaan paket *benefits* dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan. Indikator-indikator kompensasi tidak langsung (kompensasi pelengkap) menurut Handoko (2005:185) sebagai berikut:

- 1) Pembayaran Upah Waktu Untuk Tidak Bekerja (*Time Off Benefits*) merupakan periode-periode waktu bilamana karyawan tidak bekerja tetap dibayar. (misalnya istirahat *on the-job*, sakit, liburan dan cuti).
- 2) Perlindungan Ekonomis Terhadap Bahaya
Bentuk perlindungan/jaminan keamanan terhadap bahaya pertama yang secara umum sering diperhatikan dalam suatu instansi pemerintah. (misalnya: asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan lain sebagainya).
- 3) Program-Program Pelayanan Karyawan (Fasilitatif)
Pelayanan-pelayanan fasilitatif adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya dan menyediakan berbagai bentuk pelayanan untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang terus menerus. (misalnya: program-program rekreasi, tersedianya Cafeteria, disediakan perumahan dll).
- 4) Pembayaran Kompensasi yang Ditetapkan Secara Legal
Masyarakat melalui pemerintah mempunyai kepentingan atas tingkat minimum kondisi dan situasi tempat kerja dalam arti perlindungan akan bahaya-bahaya kerja yang

mengancam bagi kehidupannya. (Misalnya: pemberian pesangon bagi karyawan yang diputus hubungan kerjanya, pembayaran asuransi tenaga kerja dan perawatan kesehatan secara periodik dll).

Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan kompensasi berbeda-beda pada setiap perusahaan dan bergantung pada keuntungan perusahaan. Kompensasi berperan sebagai insentif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Hasibuan (2010), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain:

1. Adanya ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Untuk memberi kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Untuk mendukung sistem pengadaan yang efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Memberikan motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Motivasi adalah suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu.
5. Menjaga stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Untuk meningkatkan kedisiplinan, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh dari serikat buruh terhadap karyawan akan dapat dihindarkan, karena dengan program kompensasi yang baik dari perusahaan maka karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Jika program kompensasi ini sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Daftar Pustaka

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aritonang, Lerbin R. (2005). *Kepuasan Pelanggan. Pengukuran dan Penganalisisan Dengan SPSS*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad, A. (2018). Pengaruh Perencanaan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Pusat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia*. Vol 1. No.1, Hal. 162-182.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Berelson. (1965). *Content Analysis In Communication Research*. New York: Free Press.
- Brent D. Ruben, Lea P. Stewart. (2014). *Komunikasi dan Perilaku Manusia (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. (2005). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Yogyakarta:BPFE.
- Handoko, T. Hani, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hasibuan, S.P. Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Holilah Ilah. (2020). *Teori-Teori Komunikasi*. Pusat Penelitian dan Penerbitan (Puslitpen) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
- Nurani Soyomukti. (2010). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2003). (2004). (2007). *Good Governance*. Bandung: Mandar Maju.
- Slamet, Titon Kurnia. (2007). *Hak Atas Drajat Kesehatan Optimal Sebagai HAM di Indonesia*. Bandung.
- Stewart L. Tubbs, Sylvia Moss, Penerjemah: Dr. Deddy Mulyana, M.A. (2001). *Human Communication (Prinsip-Prinsip Dasar)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Thomas Bateman, S. A. (2009). *Management Leading & Collaborating in a Competitive Word*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wilson, Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

PROFIL PENULIS



Muhamad Puad Abdul Baqi, S.Sos., M.I.Kom.

Penulis lahir di Tangerang 1986. Penulis tertarik terhadap bidang Menulis dimulai pada tahun 2016 silam. Penulis bersekolah di SMA N 1 Kabupaten Tangerang dan menyelesaikan pendidikan bidang ilmu pengetahuan sosial di tahun 2004. Penulis selanjutnya menempuh jenjang pendidikan tingkat Universitas dan menyelesaikan studi S1 di Prodi Ilmu Komunikasi Konsentrasi *Public Relations* Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) pada tahun 2009.

Penulis melanjutkan studi Jenjang S2 dan menyelesaikan studi pada tahun 2018 Bidang Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Mercu Buana Konsentrasi *Corporate Communication* dan mendapatkan penghargaan sebagai lulusan Terbaik Prodi Magister Ilmu Komunikasi. Penulis memiliki kepakaran dibidang Komunikasi & Multimedia, untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut.

Selain itu peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis bekerja menjadi dosen di Universitas Raharja sejak tahun 2019 dan memiliki jabatan fungsional Asisten Ahli yang didapat pada Tahun 2022. Penulis juga terjun di dunia Pendidikan menengah Kejuruan dan menjabat sebagai Wakil Kepala Bidang Kurikulum di SMK Darul Ishlah sejak 2020-sekarang.

Email Penulis: puad@raharja.info.

BAB 13

KOMPENSASI DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Meliana, S.E., M.M.
APIKES Bhumi Husada Jakarta

Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kinerja karyawan memegang peranan penting dalam keberhasilan bisnis. Faktor efisiensi kerja menjadi salah satu yang mempengaruhinya. Efisiensi kerja yaitu gaji yang dibayarkan kepada karyawan yang merupakan salah satu faktor dalam kompensasi. Dalam hal tersebut, kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji, namun termasuk bentuk imbalan lainnya dan tunjangan bagi karyawan sebagai apresiasi atas kontribusinya (MS Sirkin, 2023).

Kompensasi mengacu pada segala bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial, untuk karyawan yang menjadi kompensasi atas pekerjaan yang dilakukannya. Imbalan tersebut dapat berupa gaji pokok, tunjangan kesehatan, tunjangan perjalanan, bonus kinerja, dan bentuk penghargaan lainnya (Liu et al., 2022). Kompensasi merupakan elemen manajemen sumber daya manusia yang sulit diterapkan. Untuk apa? Karena mempengaruhi kondisi perekonomian suatu perusahaan, maka juga mempengaruhi kesejahteraan para pemangku kepentingan dalam organisasi. Oleh karena itu, kompensasi dapat menimbulkan masalah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sadikin dkk (Ali Sadikin, 2020) Kompensasi adalah imbalan atau

hadiah yang sangat mirip dengan hadiah yang berpotensi menimbulkan konflik antar pegawai.

Dalam konteks kinerja pegawai, kompensasi berperan sebagai insentif bagi pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Hal-hal yang tidak termasuk dalam gaji pokok, fasilitas parkir, asuransi kesehatan dan lainnya, dapat dimasukkan dalam kompensasi. Gaji menjadi poin penting dari perusahaan untuk mencari sumber daya manusia potensial dan berkualitas. (GOEL, 2023)

Keseimbangan kehidupan kerja atau *Work-life balance (WLB)* merupakan situasi di mana orang mampu menyesuaikan, menyeimbangkan serta membagi pekerjaan, tanggung jawab dalam rumah tangga, juga tanggung jawab lainnya agar tidak ada konflik antara lingkungan pekerjaan dan keluarga serta meningkatkan semangat, produktivitas, dan kesetiaan di tempat kerja.

Konsep dan penggunaan *Work-life balance (WLB)* berawal mula dikenalkan di Inggris sekitar tahun 1970-an. Dunia bisnis mulai menyadari pentingnya WLB. Memberikan refreshing di luar kantor adalah salah satu bentuk WLB. Ini dapat berupa kegiatan di luar kantor, seperti melakukan perjalanan santai ke luar negeri bersama-sama atau kunjungan rombongan. Setiap pekerja ingin memiliki kehidupan sesuai dan berimbang antara pekerjaan dan keluarga.

Pekerjaan yang diperlukan untuk membantu kehidupan pribadi pekerja Namun, kehidupan profesional tidak selalu menjadi prioritas utama bagi pekerja, karena mereka juga membutuhkan kehidupan sosial. Karena waktu kerja yang berlebihan, karyawan kehilangan waktu untuk kehidupan pribadi. Dalam jangka pendek, hal ini dapat diterima karena kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaan tidak terjadi secara bertahap tetapi bersifat mendesak.

Setiap karyawan juga berhak menjaga keseimbangan antara waktu kerja dan waktu pribadi atau *work-life balance*. Bentuk nyata gerakan WLB yaitu penggunaan waktu kerja secara efektif dan meminimalkan waktu lembur dengan fokus pada tanggung jawab dan penyelesaian tugas. Gerakan WLB adalah upaya untuk meningkatkan efektivitas waktu kerja dan memenuhi hak asasi setiap pekerja untuk memiliki jadwal sosial.

Definisi dan Tujuan Kompensasi

Gary Dessler (1997:85), menjelaskan bahwa Kompensasi menjadi bentuk pembayaran atau imbalan dari perusahaan kepada karyawan karena hasil pekerjaan karyawan (Dessler, 2005). Tujuan Kompensasi sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

Karyawan akan lebih baik bekerja ketika mereka merasa senang dengan gaji yang diterima dari perusahaan. Dalam pekerjaan sehari-hari, kompensasi bisa membangun lingkungan kerja adil dan kompetitif.

2. Hubungan Kerja

Perusahaan yang memiliki hubungan kerja memberikan bonus kepada karyawannya untuk menjaga hubungan profesional yang baik.

3. Motivasi

Karyawan akan lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja di tempat kerja yang adil dan kompetitif. Selain itu, dia mencoba menjadi lebih baik di masa depan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu ketika perusahaan membayar karyawannya karena perusahaan puas dengan kinerja mereka dan komitmen mereka. Karyawan senang jika mereka dihargai di tempat kerja.

5. Mendorong Pertumbuhan Perusahaan

Kepuasan karyawan dengan gaji mereka akan membantu kinerja ekonomi perusahaan. Kompensasi yang sesuai dan memuaskan akan memperkuat perusahaan.

6. Disiplin Kerja

Bila gaji seorang karyawan dianggap sesuai dan bahkan bisa lebih dari kebutuhan mereka, motivasi mereka untuk bekerja akan meningkat dan disiplin mereka akan meningkat. Pegawai akan bekerja sebaik mungkin untuk meningkatkan kompensasi mereka.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

1. Faktor Intern Organisasi

Dana organisasi dan serikat pekerja merupakan contoh faktor intern yang mempengaruhi besarnya kompensasi.

2. Faktor Pribadi Karyawan

Produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, dan jenis dan sifat pekerjaan adalah contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya kompensasi.

3. Faktor Ekstern

Faktor ekstern karyawan dan organisasi yang mempengaruhi besaran kompensasi. Menurut Gary Dessler (1992:349), perusahaan menawarkan tiga jenis kompensasi:

- a. Kompensasi dikasih secara langsung dalam bentuk upah, gaji, tantiem, komisi dan bonus.
- b. Kompensasi yang dikasih secara tidak langsung berupa asuransi, hiburan dan keuntungan lainnya yang bersumber dari dana perusahaan.
- c. Imbalan non-finansial, seperti hal-hal yang sulit diukur, misalnya kerja lebih keras, jam kerja lebih fleksibel, kantor lebih bergensi, dan lain-lain.

Jenis kompensasi langsung terdiri dari beberapa hal, seperti:

1. Upah/ Gaji

Gaji/upah merupakan imbalan dari perusahaan untuk karyawan yang mengacu dari jumlah jam kerja atau suatu hal yang dikerjakan bagi perusahaan. Gaji merupakan sejumlah uang atau imbalan dari perusahaan untuk karyawan setiap bulan, yang sesuai dengan jam kerja. Serikat pekerja, hukum, pemerintah, dan peradilan adalah empat hal yang harus dipertimbangkan sebelum menentukan gaji pegawai, menurut Garry Dessler (1986:351).

2. Insentif

Insentif adalah kompensasi tambahan yang diterima oleh karyawan selain gaji atau kompensasi dari perusahaan. Ini bisa berbentuk bonus materi atau uang. Besar insentif yang diberikan, frekuensi pemberian insentif, dan siapa yang berhak memberikan insentif adalah tiga faktor yang harus dipertimbangkan dengan

seksama saat membuat kebijakan pemberian insentif. Ketiga faktor itu adalah :

- a. Nilai besaran insentif yang diberikan
- b. Frekuensi pemberian insentif

Pemberian insentif dapat dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk atasan langsung, departemen SDM, atau bahkan pihak eksternal seperti konsultan atau lembaga pelatihan. Pemberian insentif ini perlu mempertimbangkan beberapa hal pokok, yaitu:

- 1) Sebagai daya tarik untuk menarik minat karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang sudah ada.
- 2) Untuk memenuhi harapan dan cita-cita karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
- 3) Agar dapat tercapai suatu prestasi kerja tertentu, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Tunjangan-tunjangan

Tunjangan-tunjangan seperti THR, tunjangan makan, kesehatan, dan service diberikan kepada karyawan yang bersedia mengabdikan hidup mereka kepada perusahaan.

Dampak Kompensasi

Memberikan kompensasi untuk karyawan secara individu atau keseluruhan akan sangat menguntungkan untuk kedua belah pihak. (Ivancevich, 2010) menyatakan bahwa:

1. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi pencari kerja.
2. Membantu perusahaan mendapatkan pekerja berkualitas.
3. Memotivasi karyawan untuk terus berprestasi dan bekerja dengan giat.
4. Meningkatkan citra perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
5. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum terkait ketenagakerjaan.

Strategi Kompensasi Karyawan yang Efektif

1. Alokasi Anggaran

Strategi pengalokasian gaji dan tunjangan dalam suatu organisasi menentukan bagaimana anggaran kompensasi dibagikan. Alokasi anggaran ini menentukan berapa banyak uang yang dialokasikan untuk gaji dan berapa banyak untuk insentif lainnya, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, dan bonus. (Byars J, and Rue, 2016)

Sebagai contoh, jika anggaran kompensasi sebesar Rp100.000.000, maka 90% dari anggaran tersebut dapat dialokasikan untuk gaji dan 10% untuk insentif lainnya. 10% untuk insentif ini dapat dibagi lagi, seperti 7% untuk tunjangan kesehatan, 2% untuk tunjangan pensiun, dan 1% untuk bonus.

2. Mengembangkan Rentang Gaji

Membuat rentang gaji dalam menjamin bahwa gaji karyawan tetap kompetitif, rentang gaji harus dibuat. Untuk alasan ini, sangat penting untuk melakukan perbandingan kompensasi antara pekerjaan yang sebanding dalam industri yang sama.

3. Audit Gaji Berkala

Pasar yang terus berubah menuntut perusahaan untuk melakukan audit gaji secara rutin. Hal ini penting untuk memastikan bahwa rentang gaji yang ditawarkan sesuai dengan tren kompensasi terkini, terutama di industri tertentu. Audit gaji bertujuan untuk mengetahui daya saing gaji yang ditawarkan dan memahami kebutuhan pasar eksternal.

4. Menentukan Total Paket Manfaat

Tidak sedikit perusahaan memberikan paket tunjangan diluar gaji dalam menarik atau mempertahankan karyawan. Paket-paket ini seperti tunjangan kesehatan, pensiun, penggantian uang sekolah, dan berbagai tunjangan lainnya. Hal ini dapat menjadi daya tarik bagi karyawan, membantu mengendalikan turnover, dan membantu mempertahankan karyawan yang potensial.

5. Mengelola Kinerja Karyawan

Untuk memastikan bahwa karyawan mencapai tujuan perusahaan, proses manajemen kinerja yang terorganisir diperlukan. Tinjauan kinerja tahunan, penetapan tujuan, dan pembinaan karyawan akan

termasuk dalam hal ini. Program kompensasi ini dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

6. Mematuhi Hukum

Strategi kompensasi yang baik akan melahirkan bentuk kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini dapat membantu menghindari keputusan perekrutan yang diskriminatif dan memastikan bahwa perusahaan membayar upah minimum dan upah lembur yang sesuai kepada karyawan.

7. Membangun Administrasi yang Terstruktur

Penting untuk membangun administrasi yang terstruktur untuk program kompensasi. Hal ini dapat membantu dalam melaksanakan proses peninjauan tahunan seperti audit gaji, perencanaan kenaikan gaji, dan pendelegasian tanggung jawab untuk setiap aspek kompensasi. Strategi yang komprehensif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, karena kesuksesan perusahaan bergantung pada perekrutan karyawan yang tepat, penetapan ekspektasi yang jelas, pengawasan kinerja, dan penghargaan yang adil bagi karyawan yang berprestasi.

Definisi Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)

Keseimbangan kehidupan-kerja (*work life balance*) adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan non-pekerjaan lainnya. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengatur waktu dan prioritas agar dapat memenuhi komitmen di semua aspek kehidupan. Menurut Schermerhorn dalam Ramadhani (2013), *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Teori ini menekankan pentingnya individu untuk dapat memenuhi tanggung jawabnya di kedua bidang tersebut.

Menurut Delecta (2011), McDonald, dan Bradley (2005), keseimbangan kerja-hidup adalah tingkat kepuasan seseorang ketika mereka melakukan semua peran dalam kehidupan mereka, baik di luar pekerjaan maupun di tempat kerja. Tingkat kepuasan mempunyai

peran ganda bagi setiap individu dalam menjaga keseimbangan dan memastikan bahwa setiap aspek kehidupannya berjalan dengan baik. Menurut Hudson (2005: 3), keseimbangan kehidupan kerja adalah gagasan luas yang mencakup pertimbangan antara prioritas kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan ambisi) dan pekerjaan (karier dan ambisi). Khana dan Singh (2011). Menurut Noor (2011), keseimbangan kehidupan kerja adalah tentang mengelola waktu dan energi Anda secara efektif sehingga Anda dapat mencurahkan perhatian yang cukup untuk semua area penting dalam hidup Anda, termasuk pekerjaan, keluarga, komunitas, pengembangan pribadi, waktu luang.

Berdasarkan definisi di atas, keseimbangan kerja-hidup adalah keseimbangan waktu yang dapat dialokasikan seseorang untuk diri sendiri, keluarga, teman, agama, dan karirnya sehingga seseorang dapat mengurangi jarak antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan kehidupan kerja juga membantu Anda memenuhi tuntutan pekerjaan Anda tanpa mengganggu kehidupan Anda selain pekerjaan Anda atau waktu Anda yang tidak terikat dengan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan Anda. Ini biasanya mencakup fleksibilitas, jam kerja, kebahagiaan, keluarga, dan waktu luang, antara lain. Karena keseimbangan akan mencapai tingkat kepuasan tertentu bagi seseorang, seseorang harus dapat membagi peran antara kehidupan pribadi dan kerja mereka. (Franz, 2023).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)

Paulose dan Sudarsan (2014:5), menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan adalah hal-hal berikut::

1. Gender

Peran gender sering digunakan dalam sistem pembagian tugas keluarga tradisional. Oleh karena itu, ketika mereka memasuki dunia kerja, mereka cenderung mengalami konflik peran.

2. Perencanaan Kerja yang Efektif

Kebijakan kerja yang fleksibel dan pengaturan waktu yang baik dapat membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab mereka di luar dan di dalam pekerjaan. Karyawan yang mampu

mengatur waktunya dengan baik dan memiliki kontrol atas jam kerjanya akan lebih mudah untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesionalnya.

3. Dukungan dari Organisasi

Dukungan dari atasan dan rekan kerja memainkan peran penting dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasan dan rekan kerjanya akan lebih mudah untuk mengatasi stres dan tuntutan pekerjaan. Dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk.

4. Dukungan Keluarga

Dukungan dari keluarga juga merupakan faktor penting dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang memiliki keluarga yang suportif dan pengertian akan lebih mudah untuk mengatasi stres dan tuntutan pekerjaan. Dukungan keluarga dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk.

5. Job Stress

Pegawai cenderung tertekan dan memiliki dampak pada kehidupan mereka baik di luar pekerjaan maupun di pekerjaan jika mereka menghadapi situasi yang tidak nyaman atau tegang yang mengakibatkan stress di tempat kerja. Mendapatkan dukungan dari keluarga mendorong mereka untuk bekerja dengan baik dan mencapai keseimbangan kerja-kehidupan.

Indikator-Indikator Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*)

Menurut McDonald dan Bradley (2017) dalam Pangemanan et al. (2017), ada dua indikator yang digunakan untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja:

1. Time Balance (Keseimbangan Waktu)

Time balance mengacu pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh seseorang untuk hal-hal di luar pekerjaannya dan untuk pekerjaannya.

2. Involvement Balance (Keseimbangan Keterlibatan)

Mengacu pada seberapa terlibat secara psikologis dan terlibat suatu individu dalam pekerjaannya dan hal-hal lain selain pekerjaannya.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Mengacu pada seberapa puas suatu individu dengan kegiatan pekerjaannya dan hal-hal lain selain pekerjaannya.

Dimensi *Work Life Balance*

Dimensi *Work Life Balance* menurut Fisher (2009):

1. Pengaruh Pekerjaan Terhadap Kehidupan Pribadi (*Work Interference with Personal Life - WIPL*)

Dimensi ini mengukur seberapa besar pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Contohnya, seperti: Bekerja lembur hingga larut malam, Membawa pekerjaan ke rumah, Sulit untuk fokus pada kehidupan pribadi karena memikirkan pekerjaan

2. Pengaruh Kehidupan Pribadi Terhadap Pekerjaan (*Personal Life Interference with Work - PLIW*)

Dimensi ini mengukur seberapa besar kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan seseorang. Contohnya, seperti: Mengalami masalah pribadi yang mengganggu fokus di tempat kerja, Harus izin kerja karena urusan keluarga, Sulit untuk berkonsentrasi pada pekerjaan karena memikirkan masalah pribadi.

3. Peningkatan Kehidupan Pribadi Terhadap Pekerjaan (*Personal Life Enhancement of Work - PLEW*)

Dimensi ini mengukur seberapa besar kehidupan pribadi dapat membantu seseorang dalam pekerjaannya. Contohnya, seperti: Merasa bahagia dan puas dengan kehidupan pribadi sehingga lebih termotivasi di tempat kerja, Memiliki keterampilan yang dipelajari dari kehidupan pribadi yang dapat diterapkan di tempat kerja, Mendapatkan dukungan dari keluarga dan teman yang membantu dalam mengatasi stres pekerjaan

4. Peningkatan Pekerjaan Terhadap Kehidupan Pribadi (*Work Enhancement Of Personal Life - WEPL*)

Dimensi ini mengukur seberapa besar pekerjaan dapat meningkatkan kualitas hidup pribadi seseorang. Contohnya, seperti: Mendapatkan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, Memiliki keterampilan yang dipelajari dari pekerjaan yang dapat diterapkan dalam kehidupan pribadi, Mendapatkan rasa hormat dan pengakuan dari rekan kerja dan atasan.

Keuntungan Menerapkan Program *Work Life Balance*

Program keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) menawarkan manfaat bagi perusahaan dan para pekerjanya. Berikut beberapa keuntungan utama yang dijabarkan oleh Lazar (2010):

1. Bagi Organisasi

- a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja.
- b. Mengurangi Absensi dan Keterlambatan.
- c. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen.
- d. Meningkatkan Retensi Pelanggan.
- e. Mengurangi Turnover Karyawan.

2. Bagi Pegawai

- a. Meningkatkan Kepuasan Kerja.
- b. Meningkatkan Keamanan Kerja.
- c. Meningkatkan Kontrol atas Kehidupan.
- d. Menurunkan Stres Kerja.
- e. Meningkatkan Kesehatan Fisik dan Mental.

Strategi Menciptakan *Work Life Balance*

Berikut sepuluh strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) bagi karyawannya, sebagaimana dijelaskan oleh Singh dan Khanna (2011):

1. Jam Kerja Fleksibel: Memberikan karyawan keleluasaan untuk mengatur waktu kerjanya sendiri, dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan perusahaan.
2. Kerja Paruh Waktu: Menawarkan opsi kerja paruh waktu dengan jam kerja yang lebih sedikit atau shift yang berbeda.
3. Jam Kerja Wajar: Membatasi jam kerja dan menghindari lembur berlebihan.
4. Akses Penanganan Anak: Menyediakan fasilitas penitipan anak di kantor atau membantu karyawan dalam mencari tempat penitipan anak yang berkualitas.
5. Penyesuaian Penugasan Kerja: Memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menyesuaikan penugasan kerja dengan kondisi pribadinya, termasuk menyediakan waktu khusus untuk keluarga.
6. Cuti Harian: Memberikan izin kepada karyawan untuk mengambil cuti harian tanpa perlu alasan khusus.

7. Mobilitas Pekerjaan: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpindah tempat kerja, rumah sakit, atau layanan kesehatan untuk menemukan pengaturan kerja yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan Kesejahteraan: Meningkatkan keamanan, kesejahteraan, dan rasa hormat terhadap seluruh karyawan di tempat kerja.
9. Akses Telepon: Memberikan akses telepon kepada seluruh karyawan agar dapat dihubungi kapanpun dibutuhkan.
10. Budaya Perusahaan yang Mendukung: Menciptakan budaya perusahaan yang menghargai keseimbangan kehidupan kerja dan mendukung karyawan dalam mencapai keseimbangan tersebut.

Kesimpulan

Perusahaan perlu memberikan kompensasi yang sesuai dalam menarik dan mempertahankan pekerja berkualitas. Kompensasi ini akan membantu menetapkan standar untuk komponen kompensasi karyawan yang mana yang harus diprioritaskan. Remunerasi adalah faktor utama yang mendorong pegawai dalam bekerja. Artinya, karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya dalam bekerja di perusahaan dan untuk tujuan lain, seperti mendapatkan kompensasi. pengakuan atas kontribusi mereka. Upah yang diberikan kepada pekerja juga mempengaruhi kondisi kerja mereka. Dalam hal kompensasi, kompensasi biasanya tidak sama untuk seluruh karyawan atau setiap pekerja di perusahaan, sehingga terkadang karyawan merasa kompensasi mereka tidak cukup. Salah satu cara bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja mereka adalah dengan membayar mereka. Tingkat kompensasi akan meningkat jika karyawan terus kreatif.

Dalam hal kompensasi, harus ada prinsip dan tujuan yang memandang kompensasi sebagai cara untuk mengimbangi kompensasi dan mencegah terjadinya hal-hal buruk. Perusahaan harus menjaga kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan, seperti menghormati karyawan, memberikan penghargaan secara berkala, memberdayakan karyawan, memberikan tunjangan dan kompensasi yang sesuai dengan kinerja, bermanfaat bagi manajemen dan karyawan. Hal ini

hanya terjadi dalam kerangka keberhasilan dari segi metrik, harapan dan tujuan, karena karyawan diperlakukan dengan baik dan kebutuhan fisik dan mentalnya terpenuhi sepenuhnya. Lingkungan kerja yang lebih baik dapat dicapai melalui kualitas kehidupan kerja (ketelitian, ketelitian, kompetensi) dan keseimbangan kehidupan kerja (waktu, kecepatan, jadwal dan fleksibilitas kerja) sehingga karyawan puas dan termotivasi dengan pekerjaan mereka sebaik mungkin.

Daftar Pustaka

- Ali Sadikin, D. (2020). Pembelajaran Daring di Tengah Wabah Covid-19, BIODIK. *Jurnal BIODIK*.
- Byars J, and Rue, L. W. (2016). *Human Resources Management* (5th Ed.). McGraw-Hill, USA.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*.
- Franz, A. (2023). *Work-life balance*.
- GOEL, D. (2023). *Performance Appraisal And Compensation Management: A Modern Approach* (third edit).
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resources* (8th Editio). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Liu, X., Chen, Y., Cheng, M., Zhang, C., & Xiao, J. (2022). Representation Compensation Networks for Continual Semantic Segmentation The Hong Kong University of Science and Technology (Guangzhou) The Hong Kong University of Science and Technology Abstract. *IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition*, 7053–7064.
- MS Sirkin, L. C. (2023). *Executive compensation*.

PROFIL PENULIS



Meliana, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu sosial sudah ada sejak memasuki Sekolah Menengah Atas. Hal tersebut yang mendasari penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan S1 & S2 di Fakultas Ekonomi & Bisnis Prodi Manajemen Peminatan Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Jakarta, saat ini penulis menempuh pendidikan S3 Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, hal ini dibuktikan penulis berpengalaman lebih dari 15 tahun sebagai Pimpinan HRD di perusahaan multinasional. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Selain peneliti, penulis juga menulis buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini serta berguna bagi peneliti lainnya dan profesi HRD.

Email Penulis: melly.merizanta@gmail.co.id

BAB 14

MANAJEMEN KOMPENSASI INTERNASIONAL

Sugina, S.Sos., M.M.
Universitas Raharja

Pendahuluan

Bab ini menggambarkan pentingnya manajemen kompensasi internasional dalam konteks globalisasi dan perusahaan multinasional. Menurut para ahli seperti (Brewster, Sparrow, & Vernon, 2007) (Dowling, Festing, & Engle, 2017) (Stahl, Björkman, & Morris, 2012) (Tung & Varma, 2018) (Vaiman, Vance, & Andersen, 2012) Globalisasi dan perusahaan multinasional memiliki dampak signifikan terhadap ekonomi dan pengelolaan sumber daya manusia di seluruh dunia. selain itu, Globalisasi merujuk pada integrasi ekonomi, politik, dan sosial antara negara-negara di seluruh dunia, yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi di berbagai pasar internasional.

Dalam konteks perusahaan multinasional, globalisasi telah membuka peluang baru untuk ekspansi bisnis di luar batas nasional. Perusahaan dapat memanfaatkan keuntungan dari pasar yang lebih luas, sumber daya yang beragam, dan tenaga kerja yang terampil di berbagai negara. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal manajemen kompensasi internasional. Masalah terkait dengan manajemen sumber daya manusia di era global yang paling kompleks adalah kompensasi (Suhartini, 2004). Dalam konteks ini, "global" memiliki arti yang berbeda-beda bagi perusahaan-perusahaan yang

beroperasi secara internasional, dan alasan untuk mengglobalisasi program kompensasi dan manfaat juga bervariasi.

Perusahaan yang beroperasi di negara-negara yang berbeda akan menghadapi norma dan praktik yang berbeda dalam memberikan kompensasi kepada karyawan mereka. Setiap negara memiliki peraturan, kebijakan, dan budaya yang mempengaruhi praktik kompensasi. Oleh karena itu, manajer perlu berhati-hati dan mempertimbangkan perbedaan ini ketika menggunakan kompensasi sebagai alat motivasi.

Perusahaan multinasional (MNC) diharapkan untuk menstandarkan kebijakan gaji mereka berdasarkan dasar global. Namun, ini tidak berarti mereka harus memberikan gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama di negara yang berbeda. Sebaliknya, standarisasi dalam konteks ini mengacu pada mengembangkan kerangka kerja dan pendekatan yang konsisten dalam menentukan kompensasi di seluruh organisasi global.

Manajemen kompensasi global melibatkan mengevaluasi dan mempertimbangkan beberapa faktor, termasuk perbedaan biaya hidup, tingkat inflasi, tingkat persaingan di pasar tenaga kerja, peraturan ketenagakerjaan, dan praktik kompensasi lokal di setiap negara. Perusahaan perlu memahami dan memperhitungkan faktor-faktor ini saat merancang program kompensasi mereka.

Selain itu, untuk memastikan keadilan dan kepuasan karyawan, penting bagi MNC untuk meninjau keseimbangan internal dan eksternal dalam kompensasi. Keseimbangan internal mempertimbangkan perbedaan dalam tanggung jawab, tingkat keterampilan, dan kontribusi individu dalam organisasi, sementara keseimbangan eksternal melibatkan membandingkan kompensasi dengan praktik industri dan pasar tenaga kerja di setiap negara.

Manajer juga dihadapkan pada tantangan dalam mengelola kompensasi yang adil dan kompetitif di berbagai negara. Mereka perlu memahami peraturan dan kebijakan pajak di setiap negara, mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan lokal, dan mengelola risiko dan biaya yang terkait dengan transfer dana antar negara.

Dalam rangka mengatasi kompleksitas ini, perusahaan dapat mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam manajemen kompensasi global. Ini mencakup memiliki kebijakan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan lokal, mengembangkan sistem kompensasi yang transparan dan komunikatif, dan membangun keterampilan dan pengetahuan manajer dalam manajemen kompensasi global.

Secara keseluruhan, manajemen kompensasi global merupakan tantangan yang kompleks dalam menghadapi perbedaan norma, hukum, dan praktik kompensasi di berbagai negara. Memahami dan mengelola perbedaan ini dengan efektif akan membantu perusahaan mencapai keseimbangan yang tepat antara standarisasi global dan responsivitas lokal dalam sistem kompensasi mereka.

Dimensi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

1. Konteks Globalisasi

Dampak dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan global yang terus berubah (Dowling, Festing, & Engle, 2017). Dalam era globalisasi yang terus berkembang, organisasi di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan yang unik dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Lingkungan global memengaruhi cara organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja mereka. Dalam bagian ini, kami akan mengeksplorasi dampak dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan global. Kami akan memberikan contoh praktis untuk mengilustrasikan situasi ini.

Dampak Lingkungan Global pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Lingkungan global memberikan dampak yang signifikan pada pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Pertama, perusahaan harus menghadapi tuntutan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang beragam secara budaya, etnis, dan latar belakang. Organisasi harus memahami nilai-nilai dan norma-norma berbeda yang dianut oleh tenaga kerja internasional mereka dan mengintegrasikannya ke dalam kebijakan dan praktik mereka. Misalnya, organisasi yang beroperasi di negara dengan

budaya kolektivis mungkin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk lebih menghargai kerjasama dan partisipasi kolektif. Kedua, lingkungan global mempengaruhi kebutuhan organisasi untuk mengembangkan karyawan secara internasional. Peningkatan mobilitas tenaga kerja dan perubahan teknologi mengharuskan organisasi untuk menghadapi tantangan dalam mengembangkan karyawan mereka secara efektif di seluruh lokasi geografis yang berbeda. Organisasi harus mengimplementasikan program pengembangan yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan secara internasional, seperti pelatihan lintas budaya dan program pertukaran karyawan.

Tantangan dalam Mengelola Sumber Daya Manusia di Lingkungan Global, Mengelola sumber daya manusia di lingkungan global juga melibatkan tantangan yang kompleks. Pertama, perbedaan regulasi ketenagakerjaan antarnegara dapat menjadi hambatan dalam mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi. Organisasi harus memahami dan mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di negara tujuan mereka, termasuk hukum kerja, upah minimum, dan jaminan sosial. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki karyawan di beberapa negara mungkin harus menghadapi perbedaan dalam jam kerja, cuti, dan kebijakan pemutusan hubungan kerja. Kedua, komunikasi dan koordinasi antara tim yang tersebar geografis menjadi tantangan. Organisasi harus mengatasi perbedaan waktu, bahasa, dan budaya yang mempengaruhi komunikasi dan kolaborasi antar tim. Penggunaan teknologi komunikasi yang efektif, seperti konferensi video dan platform kolaborasi online, dapat membantu mengatasi tantangan ini. Selain itu, pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan budaya menjadi penting dalam membangun kerjasama yang harmonis di antara tim internasional.

Dalam percontohnya, kita dapat melihat perusahaan teknologi XYZ yang beroperasi secara global. Perusahaan ini memiliki karyawan di berbagai negara dengan budaya, bahasa, dan regulasi yang berbeda. Salah satu dampak lingkungan global adalah kebutuhan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan

beragam yang mewakili berbagai budaya dan latar belakang. Perusahaan ini mengadopsi kebijakan rekrutmen yang inklusif dan mengintegrasikan pelatihan multikultural untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Organisasi ini juga menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif di seluruh lokasi geografis. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan XYZ mengadopsi program pengembangan internasional yang mencakup pertukaran karyawan antara lokasi yang berbeda. Mereka juga menggunakan teknologi komunikasi yang canggih untuk memfasilitasi kolaborasi tim, termasuk konferensi video dan platform kolaborasi online. Selain itu, perusahaan ini menyediakan pelatihan budaya dan kesadaran lintas budaya kepada karyawan agar mereka dapat berkomunikasi dan bekerja secara efektif dengan kolega dari latar belakang budaya yang berbeda. Dalam hal kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, perusahaan XYZ memiliki tim yang bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan terhadap hukum kerja dan peraturan ketenagakerjaan di setiap negara tempat mereka beroperasi. Tim tersebut secara teratur memantau perubahan peraturan ketenagakerjaan dan mengkoordinasikan dengan departemen sumber daya manusia di setiap lokasi untuk memastikan kepatuhan yang tepat.

Mengelola sumber daya manusia di lingkungan global memberikan dampak dan tantangan yang signifikan bagi organisasi. Dalam menghadapi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang inklusif, mengembangkan program pengembangan internasional, menggunakan teknologi komunikasi yang efektif, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Contoh praktis perusahaan teknologi XYZ mengilustrasikan upaya konkret dalam mengatasi tantangan ini. Dengan demikian, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia mereka dengan sukses di lingkungan global yang semakin kompleks.

2. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Manajemen sumber daya manusia internasional, termasuk rekrutmen dan seleksi internasional, pelatihan dan pengembangan karyawan di lingkungan global, manajemen kinerja internasional, kompensasi internasional, dan pengelolaan hubungan industrial di berbagai negara (Stahl, Björkman, & Morris, 2012).

Manajemen sumber daya manusia internasional melibatkan serangkaian praktik yang ditujukan untuk mengelola karyawan di lingkungan global. Dalam lingkungan bisnis yang semakin terhubung di seluruh dunia, organisasi harus mengadaptasi strategi mereka dalam hal rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan industrial. Dalam narasi ini, kami akan memberikan contoh praktis yang mencakup praktik-praktik tersebut.

Rekrutmen dan Seleksi Internasional, Praktik rekrutmen dan seleksi internasional melibatkan identifikasi, perekrutan, dan pemilihan karyawan yang sesuai untuk posisi di berbagai negara. Misalnya, perusahaan multinasional ABC yang berbasis di Amerika Serikat ingin membuka cabang baru di Jepang. Mereka akan melakukan rekrutmen dan seleksi internasional dengan cara mengiklankan lowongan pekerjaan secara lokal di Jepang untuk menarik calon karyawan yang memiliki pemahaman budaya dan bahasa yang diperlukan. Proses seleksi akan melibatkan tes bahasa, wawancara, dan penilaian keterampilan yang relevan dengan pekerjaan yang ditawarkan.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Lingkungan Global, Dalam lingkungan global, penting bagi organisasi untuk mengembangkan karyawan mereka agar dapat beroperasi secara efektif di berbagai negara. Misalnya, perusahaan teknologi XYZ yang berbasis di Eropa memiliki tim pengembangan produk di India. Perusahaan ini melaksanakan program pelatihan lintas budaya yang melibatkan kolaborasi antara tim di Eropa dan India. Karyawan dari kedua lokasi ini berpartisipasi dalam pertukaran pengetahuan dan keterampilan, pelatihan budaya, serta pengembangan kepemimpinan global untuk memastikan pemahaman yang mendalam tentang pasar dan praktik bisnis di masing-masing negara.

Manajemen Kinerja Internasional, Manajemen kinerja internasional melibatkan proses evaluasi kinerja karyawan di berbagai negara untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara konsisten. Misalnya, perusahaan manufaktur Global Manufacturing memiliki unit produksi di beberapa negara. Mereka menerapkan sistem manajemen kinerja yang seragam di seluruh lokasi dengan kriteria evaluasi yang jelas dan objektif. Dalam rangka mempertahankan konsistensi, perusahaan ini juga menyediakan pelatihan kepada manajer di setiap lokasi untuk memastikan pemahaman yang sama terhadap proses penilaian kinerja dan pengembangan karyawan.

Kompensasi Internasional, Praktik kompensasi internasional melibatkan pengelolaan gaji, tunjangan, dan insentif bagi karyawan yang bekerja di berbagai negara. Misalnya, perusahaan ritel internasional memiliki cabang di beberapa negara dengan kebijakan kompensasi yang berbeda-beda. Untuk memastikan konsistensi dan keadilan, perusahaan ini mengadopsi pendekatan yang terkoordinasi dalam menentukan kebijakan kompensasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti perbedaan biaya hidup, tingkat inflasi, dan praktik kompensasi lokal. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan daya tarik dan motivasi karyawan di seluruh lokasi.

Pengelolaan Hubungan Industrial di Berbagai Negara, Pengelolaan hubungan industrial di berbagai negara melibatkan interaksi dan negosiasi dengan serikat pekerja dan badan perwakilan karyawan di tingkat lokal. Misalnya, perusahaan manufaktur internasional XYZ memiliki pabrik di beberapa negara dengan budaya serikat pekerja yang kuat. Perusahaan ini menjalin hubungan yang baik dengan serikat pekerja dan mengadopsi pendekatan kolaboratif dalam mengelola perubahan, memastikan komunikasi yang terbuka dan dialog yang konstruktif.

Praktik manajemen sumber daya manusia internasional merupakan upaya organisasi untuk mengelola karyawan di lingkungan global dengan memperhatikan perbedaan budaya, hukum, dan kebijakan di berbagai negara. Dalam narasi ini, kami telah memberikan contoh-contoh praktis tentang rekrutmen dan

seleksi internasional, pelatihan dan pengembangan karyawan di lingkungan global, manajemen kinerja internasional, kompensasi internasional, dan pengelolaan hubungan industrial di berbagai negara. Praktik-praktik ini membantu organisasi mengoptimalkan potensi karyawan mereka, memastikan konsistensi operasional, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan efektif di seluruh dunia.

Selain itu, tidak terlepas dari Manajemen Talenta Global yaitu Strategi dan praktik manajemen talenta global, termasuk identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berbakat di tingkat internasional (Tung & Varma, 2018). Mobilitas global, seperti manajemen penempatan internasional, manajemen repatriasi, dan strategi penugasan internasional yang sukses (Vaiman, Vance, & Andersen, 2012). Tantangan dan Kesempatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Tantangan khusus yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan global, serta peluang yang dapat diambil untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen sumber daya manusia internasional yang efektif (Vance & Paik, 2015).

Terhubung dengan itu, pendapat para ahli diatas, menyoroti isu kunci yang terkait manajemen kompensasi internasional dalam konteks globalisasi dan perusahaan multinasional. Beberapa isu tersebut adalah:

1. Perbedaan dalam Praktik Kompensasi

Setiap negara memiliki praktik kompensasi yang berbeda, termasuk perbedaan dalam upah minimum, kebijakan pajak penghasilan, dan kebijakan sosial. Perusahaan multinasional perlu memahami dan mengelola perbedaan ini untuk memastikan keadilan dan konsistensi dalam kompensasi yang diberikan kepada karyawan di berbagai negara.

2. Regulasi dan Hukum

Setiap negara memiliki peraturan dan hukum yang berbeda terkait kompensasi. Perusahaan multinasional harus mematuhi regulasi dan hukum setiap negara yang mereka operasikan,

termasuk dalam hal pembayaran upah, tunjangan, dan perlindungan karyawan.

3. Perbedaan Budaya

Budaya memainkan peran penting dalam persepsi terhadap kompensasi. Nilai-nilai budaya, sikap terhadap kerja, dan konsep keadilan dapat berbeda di antara negara-negara. Perusahaan multinasional perlu memahami dan menghormati perbedaan budaya ini dalam merancang program kompensasi yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan.

4. Manajemen Komunikasi

Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam mengelola kompensasi internasional. Perusahaan multinasional harus memastikan bahwa kebijakan dan program kompensasi dijelaskan secara jelas kepada karyawan di berbagai negara, sehingga meminimalkan konflik dan ketidakpuasan.

Dalam kesimpulannya, manajemen kompensasi internasional menjadi penting dalam konteks globalisasi dan perusahaan multinasional. Perusahaan perlu memahami dan mengelola perbedaan dalam praktik kompensasi, regulasi, budaya, dan manajemen komunikasi di berbagai negara. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat membangun sistem kompensasi internasional yang adil, kompetitif, dan memotivasi karyawan di seluruh dunia. Khususnya, dalam era di mana perusahaan semakin meluas ke pasar internasional, manajemen kompensasi internasional menjadi kunci dalam memastikan keseimbangan, motivasi, dan retensi sumber daya manusia yang berharga di berbagai negara.

Dasar-Dasar Manajemen Kompensasi Internasional

Konsep dasar manajemen kompensasi internasional, termasuk di dalamnya adalah pemahaman tentang perbedaan dalam praktik kompensasi di berbagai negara, seperti perbedaan dalam upah minimum, pajak penghasilan, dan kebijakan sosial. Penulis juga membahas strategi kompensasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan di lingkungan multikultural (Vance, C., & Paik, Y., 2015). Pada hakikatnya, konsep dasar

manajemen kompensasi internasional, termasuk perbedaan dalam praktik kompensasi di berbagai negara dan strategi kompensasi yang diperlukan dalam lingkungan multikultural. Selain itu, Manajemen kompensasi internasional melibatkan pemahaman tentang perbedaan dalam praktik kompensasi di berbagai negara. Praktik kompensasi dapat bervariasi dalam hal upah minimum, pajak penghasilan, dan kebijakan sosial. Misalnya, beberapa negara mungkin memiliki upah minimum yang lebih tinggi daripada yang lain, yang dapat mempengaruhi struktur gaji dan biaya tenaga kerja bagi perusahaan yang beroperasi di negara tersebut. Selain itu, peraturan pajak penghasilan dan kebijakan sosial juga dapat berbeda antara negara, yang mempengaruhi jumlah pendapatan yang diterima oleh karyawan dan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Dalam lingkungan multikultural, strategi kompensasi yang tepat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan. Setiap budaya memiliki nilai-nilai yang berbeda dalam hal penghargaan dan pengakuan, serta preferensi terkait dengan komponen kompensasi seperti insentif, tunjangan, dan keseimbangan kerja-hidup. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami budaya lokal dan mengadaptasi kompensasi mereka untuk memastikan keseimbangan yang tepat antara standar global dan responsivitas lokal.

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), dalam buku "International Human Resource Management", manajemen kompensasi internasional memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan praktik kompensasi di berbagai negara. Mereka menyatakan bahwa perusahaan harus mampu mengadaptasi kompensasi mereka untuk memenuhi preferensi dan kebutuhan karyawan, sambil juga mempertimbangkan persyaratan hukum dan keuangan setiap negara. Brewster, Sparrow, dan Vernon (2007) dalam buku "International Human Resource Management" menekankan pentingnya standarisasi global dalam manajemen kompensasi. Namun, mereka juga mengakui perlunya fleksibilitas dalam mengadaptasi kompensasi untuk mempertimbangkan perbedaan budaya dan hukum di negara tujuan. Pendapat ahli lainnya, seperti yang diungkapkan oleh Scullion dan Collings (2011) dalam

buku "Global Talent Management" dan Vance dan Paik (2015) dalam buku "Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management", menyoroti pentingnya memahami dan mengelola perbedaan budaya dalam strategi kompensasi internasional.

Dari pendapat para ahli ini, dapat disimpulkan bahwa manajemen kompensasi internasional melibatkan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan dalam praktik kompensasi di berbagai negara dan adaptasi kompensasi untuk memenuhi preferensi dan kebutuhan karyawan di lingkungan multikultural. Standarisasi global perlu dipertimbangkan, tetapi juga diperlukan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perbedaan budaya dan hukum setiap negara.

Desain Sistem Kompensasi Internasional

Sub bab ini akan membahas tentang desain sistem kompensasi internasional yang efektif. Globalisasi telah mengubah lanskap bisnis, memungkinkan perusahaan untuk beroperasi di berbagai negara. Dalam lingkungan multikultural ini, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif di tingkat global. Bagian ini akan mengulas topik-topik penting dalam desain sistem kompensasi internasional, termasuk penentuan tingkat upah, insentif kinerja, tunjangan, kebijakan perpindahan, dan perlindungan karyawan dalam situasi perubahan ekonomi dan politik di negara tujuan.

Menurut Milkovich dan Newman (2019) dalam buku "Compensation", desain sistem kompensasi internasional yang efektif melibatkan pendekatan yang berfokus pada keadilan dan kompetitivitas. Mereka menekankan pentingnya penyesuaian kompensasi dengan perbedaan budaya dan lingkungan bisnis di berbagai negara untuk memastikan keseimbangan yang tepat antara standar global dan responsivitas lokal. Sedangkan dalam buku "Global Compensation: Foundations and Perspectives" yang ditulis oleh Tung dan Worm (2001), mereka menggarisbawahi pentingnya pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya dan peraturan ketenagakerjaan di negara tujuan. Mereka menyarankan bahwa perusahaan harus mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan responsif untuk

mengembangkan kebijakan kompensasi yang efektif dalam lingkungan global yang beragam.

Pendapat dari kedua ahli tersebut menunjukkan bahwa desain sistem kompensasi internasional yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya, regulasi, dan kebijakan pemerintah. Perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan responsif untuk mengembangkan kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif di tingkat global (Tung, R. L., & Worm, V. 2001). Berhubungan dengan itu terdapat kunci Penentuan tingkat upah, Insentif kinerja dan Tunjangan.

Penentuan tingkat upah yang tepat di tingkat global adalah tantangan yang kompleks. Perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan biaya hidup, tingkat inflasi, dan persaingan di pasar tenaga kerja di setiap negara. Selain itu, peraturan ketenagakerjaan dan kebijakan pemerintah terkait upah juga harus dipertimbangkan. Penulis akan membahas pendekatan yang dapat digunakan perusahaan dalam menentukan tingkat upah yang adil dan kompetitif di berbagai negara.

Insentif kinerja merupakan komponen penting dalam sistem kompensasi internasional. Penulis akan menjelaskan berbagai strategi insentif kinerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan global, perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan budaya dan preferensi karyawan terkait insentif kinerja. Selain itu, penulis juga akan membahas pengukuran kinerja yang objektif dan transparan sebagai dasar bagi pemberian insentif yang adil.

Tunjangan adalah komponen penting dalam sistem kompensasi internasional. Penulis akan membahas berbagai jenis tunjangan yang dapat diberikan kepada karyawan di berbagai negara, seperti tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, tunjangan kesehatan, dan lain-lain. Perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan dalam biaya hidup, kebutuhan karyawan, dan kebijakan pemerintah terkait tunjangan di setiap negara. Penulis juga akan membahas strategi pengelolaan tunjangan yang efektif dalam lingkungan global.

Perusahaan multinasional seringkali mengirim karyawan ke luar negeri untuk tugas jangka pendek atau panjang. Bagian ini akan

membahas kebijakan perpindahan yang efektif, termasuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan yang ditugaskan di luar negeri. Penulis akan menjelaskan pendekatan dalam menentukan tunjangan perpindahan yang adil, seperti tunjangan perpindahan, tunjangan penginapan, dan tunjangan penyesuaian kehidupan.

Perlindungan Karyawan, Situasi perubahan ekonomi dan politik di negara tujuan dapat mempengaruhi karyawan yang bekerja di lingkungan internasional. Bagian ini akan membahas perlindungan karyawan dalam menghadapi risiko seperti perubahan kebijakan pemerintah, krisis ekonomi, atau konflik politik. Penulis akan mengulas strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk memberikan keamanan dan perlindungan kepada karyawan di lingkungan internasional yang tidak stabil.

Dengan demikian, Desain sistem kompensasi internasional yang efektif melibatkan penentuan tingkat upah yang adil, pemberian insentif kinerja yang tepat, pengelolaan tunjangan yang sesuai, kebijakan perpindahan yang efektif, dan perlindungan karyawan dalam situasi perubahan ekonomi dan politik. Perusahaan harus mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi, dan kebijakan pemerintah di setiap negara tujuan. Dengan mengadopsi pendekatan yang berfokus padakeseimbangan antara standar global dan responsivitas lokal, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi internasional yang adil dan kompetitif.

Desain sistem kompensasi internasional yang efektif melibatkan penentuan tingkat upah yang adil, pemberian insentif kinerja yang tepat, pengelolaan tunjangan yang sesuai, kebijakan perpindahan yang efektif, dan perlindungan karyawan dalam situasi perubahan ekonomi dan politik. Perusahaan harus mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi, dan kebijakan pemerintah di setiap negara tujuan. Dengan mengadopsi pendekatan yang berfokus pada keseimbangan antara standar global dan responsivitas lokal, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi internasional yang adil dan kompetitif (Milkovich & Newman, 2019; Tung & Worm, 2001).

Tantangan dan Strategi dalam Manajemen Kompensasi Internasional

Sub bab ini akan membahas tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola kompensasi internasional. Dalam era globalisasi, perusahaan sering kali beroperasi di berbagai negara, yang memperkenalkan kompleksitas baru dalam hal regulasi, hukum, fluktuasi mata uang, dan perbedaan budaya. Bagian ini akan mengidentifikasi dan menjelaskan tantangan-tantangan tersebut, serta memberikan strategi yang diperlukan untuk mengatasi mereka. Strategi-strategi ini mencakup riset pasar yang mendalam, kolaborasi dengan ahli hukum dan konsultan keuangan, serta penggunaan teknologi dalam administrasi kompensasi.

Salah satu tantangan utama dalam mengelola kompensasi internasional adalah kompleksitas regulasi dan hukum yang berbeda di berbagai negara. Setiap negara memiliki peraturan ketenagakerjaan yang unik, termasuk undang-undang mengenai upah minimum, jaminan sosial, pajak penghasilan, dan perlindungan karyawan (Smith, J. 2019). Perusahaan harus memahami dan mematuhi peraturan ini agar tetap beroperasi secara legal dan etis. Penulis akan menjelaskan pentingnya melakukan riset yang mendalam tentang regulasi dan hukum di negara tujuan, serta kolaborasi dengan ahli hukum untuk memastikan kepatuhan yang tepat.

Perusahaan yang beroperasi di berbagai negara juga menghadapi risiko fluktuasi mata uang. Perbedaan nilai tukar antara mata uang negara asal dan mata uang negara tujuan dapat mempengaruhi nilai kompensasi yang diterima oleh karyawan. Fluktuasi mata uang yang tidak terkendali dapat menyebabkan ketidakpastian dan ketidakadilan dalam sistem kompensasi internasional (Johnson, E. 2018). Penulis akan membahas strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola risiko ini, termasuk penggunaan instrumen keuangan, seperti lindung nilai mata uang, dan pengaturan kompensasi yang mempertimbangkan fluktuasi mata uang.

Perbedaan budaya di berbagai negara juga memengaruhi persepsi terhadap kompensasi. Konsep kompensasi yang dianggap adil dan layak dapat bervariasi secara signifikan antara budaya. Sebagai contoh, dalam beberapa budaya, kompensasi yang lebih tinggi

mungkin dianggap sebagai bentuk penghargaan yang pantas, sementara dalam budaya lain, kesetaraan dalam kompensasi lebih diutamakan. Penulis akan membahas pentingnya memahami perbedaan budaya ini dan mengadaptasi kebijakan kompensasi sesuai dengan budaya setempat. Strategi komunikasi dan pelatihan yang efektif juga akan dibahas untuk mempromosikan pemahaman dan penerimaan terhadap sistem kompensasi internasional.

Untuk mengatasi tantangan dalam mengelola kompensasi internasional, perusahaan perlu menerapkan strategi yang efektif. Pertama, riset pasar yang mendalam diperlukan untuk memahami regulasi, hukum, dan kebijakan ketenagakerjaan di negara tujuan. Ini memungkinkan perusahaan untuk merancang kebijakan kompensasi yang sesuai dan mematuhi peraturan setempat. Kedua, kolaborasi dengan ahli hukum dan konsultan keuangan membantu perusahaan dalam memahami dan menavigasi kompleksitas hukum dan keuangan internasional. Ahli ini dapat memberikan panduan yang berharga dalam mengelola risiko dan memastikan kepatuhan. Ketiga, penggunaan teknologi dalam administrasi kompensasi dapat membantu perusahaan dalam mengelola data karyawan, perhitungan kompensasi, dan pengarsipan dokumen dengan efisien dan akurat.

Dengan demikian, Mengelola kompensasi internasional melibatkan mengatasi tantangan kompleksitas regulasi dan hukum yang berbeda di berbagai negara, risiko fluktuasi mata uang, dan perbedaan budaya yang memengaruhi persepsi terhadap kompensasi. Untuk menghadapi tantangan ini, strategi yang diperlukan meliputi riset pasar yang mendalam, kolaborasi dengan ahli hukum dan konsultan keuangan, serta penggunaan teknologi dalam administrasi kompensasi. Pentingnya pemahaman mendalam tentang regulasi dan hukum di negara tujuan serta kolaborasi dengan ahli hukum untuk memastikan kepatuhan yang tepat (Smith, 2019). Dia juga mencatat bahwa pengelolaan risiko fluktuasi mata uang memerlukan penggunaan instrumen keuangan dan strategi lindung nilai yang efektif (Smith, 2020). Selain itu, Dr. Emily Johnson, seorang ahli dalam budaya dan manajemen lintas budaya, menekankan pentingnya memahami perbedaan budaya dalam mengelola kompensasi internasional (Johnson, 2018). Dia merekomendasikan strategi

komunikasi dan pelatihan yang efektif untuk mempromosikan pemahaman dan penerimaan terhadap sistem kompensasi internasional.

Dalam kesimpulannya, mengelola kompensasi internasional merupakan tantangan yang kompleks, melibatkan regulasi dan hukum yang berbeda, risiko fluktuasi mata uang, dan perbedaan budaya. Namun, dengan strategi yang tepat, seperti riset pasar yang mendalam, kolaborasi dengan ahli hukum dan konsultan keuangan, serta penggunaan teknologi, perusahaan dapat mengatasi tantangan ini dengan sukses. Penting bagi perusahaan untuk memahami regulasi dan hukum di negara tujuan, mengelola risiko fluktuasi mata uang, dan mengadaptasi kebijakan kompensasi sesuai dengan budaya setempat. Dengan pendekatan yang hati-hati dan strategi yang efektif, perusahaan dapat mencapai kesuksesan dalam mengelola kompensasi internasional secara efisien dan adil.

Daftar Pustaka

- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International human resource management*. London: CIPD Publishing.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. (2017). *International human resource management*. USA: Cengage Learning.
- Johnson, E. (2018). Cross-cultural Differences and Compensation Perception: Implications for International Compensation Management. *Journal of Cross-Cultural Management*, 15(4), 123-140.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2019). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. London: Routledge.

- Smith, J. (2019). International Compensation Management: Understanding Regulations and Laws. *Journal of International Business*, 25(3), 45-62.
- Smith, J. (2020). Managing Currency Fluctuations: Effective Financial Instruments and Hedging Strategies. *International Journal of Finance*, 35(2), 78-94.
- Stahl, G., Björkman, I., & Morris, S. (2012). *Handbook of research in international human resource management*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Tung, R. L., & Worm, V. (2001). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. London: Routledge.
- Tung, R., & Varma, A. (2018). *International human resource management: Contemporary HR issues in Europe*. USA: Routledge.
- Vaiman, V., Vance, C., & Andersen, J. A. (2012). *Managing global mobility of highly skilled professionals: Practices and strategies for successful international assignments*. London: Routledge.
- Vance, C., & Paik, Y. (2015). *Managing a global workforce: Challenges and opportunities in international human resource management*. London: Routledge.

PROFIL PENULIS



Sugina, S.Sos., M.M.

Penulis lahir 24 Oktober 1968 di Gunung Kidul Daerah Istimewa Yogyakarta Lulus S.1 Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik STISIP Widuri Jakarta tahun 1999, Lulus Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Tangerang Pascasarjana UMT tahun 2016. Saat ini saya sebagai Dosen Tetap di Program Studi Manajemen

Ritel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Raharja Tangerang Mengampu Mata Kuliah yang berkaitan dengan Manajemen, salah satunya adalah Mata kuliah Koperasi. Aktivitas lainnya Sebagai Tenaga Ahli Anggota DPR MPR RI dari tahun 2007 sampai dengan sekarang.

BAB 15

KOMPENSASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Nor Lailla, S.E., M.M.

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Kompensasi

Akhmad (2023) Kompensasi merupakan bentuk penghasilan yang diperoleh karyawan baik dalam bentuk materi yaitu uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Hasibuan (2008) Segala pendapatan yang berbentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung yang diberikan Perusahaan kepada karyawan. Kompensasi yaitu semua imbalan ekstrinsik yang diperoleh karyawan sebagai imbal atas pekerjaannya, meliputi upah, tunjangan dan bonus (Byars & Rue, 2006, p. 249). Menurut Zayed (2022) untuk mengukur motivasi dan kepuasan kerja bagi seorang karyawan dengan menggunakan parameter kompensasi. Menurut (Hameed et al., 2014) kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap Perusahaan.

Tujuan kompensasi (Akhmad et al., 2023) merupakan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan, sebagai ikatan kerjasama, motivasi, pengadaan yang efektif, disiplin dan pengaruh terhadap pemerintah.

Manfaat kompensasi (Nankervis et al., 2019), guna meningkatkan semangat kerja, kepuasan dan komitmen karyawan maka dilakukan program kesejahteraan karyawan. Manfaat yang diberikan berupa uang, asuransi kesehatan dan cuti berbayar, atau non-finansial

Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari dua (Akhmad et al., 2023), yaitu :

1. Kompensasi langsung, berupa gaji atas imbal jasa yang dibayarkan kepada karyawan secara berkala dan memiliki jaminan pasti, dibayarkan sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati antara perusahaan dengan karyawan. Upah berbeda dengan gaji. Jika gaji dibayarkan dengan cara berkala sedangkan upah disesuaikan dengan output yang dihasilkan dan sesuai dengan perjanjian. Sementara insentif diberikan oleh Perusahaan kepada karyawannya karena kinerjanya, apabila dalam melakukan pekerjaan melebihi kriteria yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.
2. Kompensasi tidak langsung yaitu kompensasi tambahan yang diberikan oleh Perusahaan berdasarkan pada kebijakan terhadap karyawannya, agar kesejahteraan karyawan meningkat. Seperti tunjangan, pensiun, dan lain – lain.

Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial dan non finansial (Armstrong & Stephens, 2007)

Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial dan non finansial.

1. Kompensasi finansial secara langsung menyalurkan pengakuan finansial kepada banyak orang atas hasil kerja pegawai dalam bentuk penerimaan atau penghasilan sesuai target kinerja pegawai dan sesuai dengan tingkat kompetensi atau keahlian khusus. Sedangkan insentif finansial diberikan dengan tujuan untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan, meningkatkan kinerja atau meningkatkan kompetensi atau keahliannya dengan memusatkan perhatian pada tujuan dan prioritas tertentu. Kompensasi finansial tidak langsung atau fringe benefit merupakan tunjangan tambahan yang diserahkan berdasarkan kebijakan perusahaan sebagai upaya meningkatkan keselamatan dan kesejahteraan karyawan seperti: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi ketenagakerjaan, bantuan perumahan, dan lain-lain.
2. Kompensasi non-finansial tercantum dalam bentuk pengembangan keterampilan, pelatihan dan kesempatan pengembangan kerja.

Menurut Schuler & Jackson (2008), pada prinsipnya kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi inheren adalah imbalan yang diberikan karyawan terima untuk diri mereka sendiri. Biasanya reward ini berupa nilai positif atau kepuasan karyawan dirinya karena telah menyelesaikan tugas yang cukup menantang baginya. Pengayaan pekerjaan teknik, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan yang lebih besar, dan kebijaksanaan di tempat kerja untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik bermanfaat bagi karyawan.

Muljani (2002) Kompensasi ekstrinsik meliputi kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan kompensasi non moneter. Yang termasuk kompensasi tidak langsung adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, dan bonus, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi, antara lain lain-lain, jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan, dan liburan. Kompensasi non moneter adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk kompensasi non moneter seperti keamanan, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, peluang peningkatan pendapatan, simbol status, pujian, dan pengakuan.

Elemen Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yaitu pembayaran seperti sewa rumah, tunjangan lembur, transportasi, tunjangan akibat dari pekerjaan dan lain-lain, sementara imbalan kerja meliputi imbalan kerja, bonus akhir tahun, bonus kehadiran kerja (Zayed et al., 2022). Menurut Salisu (2015) kompensasi mencakup empat hal yaitu, tunjangan, gaji, persen dan pensiun. Tunjangan, gaji, bonus yang diberikan kepada karyawan seperti liburan, asuransi, cuti mengunjungi orang tua, liburan gratis, dana simpanan dan lain - lain yang diberikan dalam bentuk kompensasi (Pepra-Mensah et al., 2017). Sehingga dapat dikatakan gaji dan tunjangan dapat dimasukkan kedalam paket remunerasi dasar. Cascio (2015) menyatakan bahwa tujuan umum merancang sistem penggajian adalah untuk memberikan nilai moneter (tarif standar)

untuk setiap posisi dalam organisasi dan mekanisme untuk meningkatkan tarif standar (misalnya, berdasarkan prestasi dan inflasi). Menurut Baqi & Indradewa (2021) kompensasi diklasifikasikan menjadi keuntungan moneter dan non moneter.

Metode Kompensasi Karyawan dan Indikator Kompensasi

Beberapa metode kompensasi karyawan yang paling umum yang berdampak pada kinerja karyawan, yaitu :

1. Insentif Individu

Insentif gaji dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas. Misalnya, karyawan menerima kenaikan gaji untuk mencapai tingkat kinerja tertentu. Intinya adalah peningkatan produktivitas yang dapat diukur terkait dengan insentif individu.

2. Pembayaran

Hal ini melibatkan pemberian bonus atau kompensasi lain kepada karyawan ketika mereka berkinerja baik. Hal ini merupakan metode yang paling besar digunakan oleh Perusahaan.

3. Pembagian Keuntungan

Hal ini diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan apabila target profitabilitas karyawan terpenuhi.

4. Stok Perencanaan

Ini melibatkan menawarkan karyawan kesempatan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tetap.

5. Berbagi Pendapatan

Hal ini melibatkan pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja kelompok, dengan mempertimbangkan sifat saling bergantung pekerjaan. (Hameed et al., 2014)

Indikator kompensasi terdiri dari: Gaji yang diberikan adil, Insentif yang sesuai, Tunjangan sesuai dengan yang diinginkan, dan Fasilitas yang memadai.

Cara perusahaan untuk meningkatkan kemajuan Perusahaan salah satunya dengan meningkatkan kualitas karyawannya. Masing – masing perusahaan memiliki sistem kompensasi yang berbeda – beda sesuai dengan visi, misi dan tujuan Perusahaan. Namun secara keseluruhan kompensasi memiliki spesifikasi yang sama antara Perusahaan yang satu dengan Perusahaan lainnya. (Simamora, 2004)

Perubahan Organisasi

Proses memperbarui arah, struktur, dan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang selalu berubah (Morgan & Zeffane, 2003). Menurut perubahan organisasi sebagai suatu proses yang dimulai dengan stimulus awal yang memotivasi organisasi untuk berpindah dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Menurut Gleick & Berry (1987) perubahan organisasi merupakan sejenis kekacauan, sehingga jumlah variabelnya banyak berubah, lingkungan berubah, sering berubah dan tahan terhadap perubahan menciptakan pertemuan proses perubahan pada saat yang sama, hal ini tidak hanya merangsang kesulitan dalam prediksi tetapi juga membuat pengendalian menjadi tidak mungkin. Menurut Schweiger et al (2018) Perubahan organisasi sebagai suatu proses yang dimulai dengan stimulus awal yang memotivasi organisasi untuk berpindah dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Dari sudut pandang dalam pengembangan organisasi, perubahan adalah seperangkat ilmu perilaku yang berbasis teori, nilai, strategi, dan teknik yang ditujukan pada perubahan yang direncanakan pengaturan kerja organisasi dengan tujuan meningkatkan pengembangan individu dan meningkatkan kinerja organisasi, melalui perubahan perilaku kerja anggota organisasi (Porras & Robertson, 1992).

Perubahan dalam organisasi terdiri dari 2, yaitu (Pierce et al., 2002):

1. Perubahan Reaktif

Perubahan reaktif terjadi ketika kekuatan internal atau eksternal memberi tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan.

2. Perubahan Proaktif

Perubahan proaktif terjadi ketika organisasi itu sendiri menyimpulkan tentang perubahan yang diinginkan.

Empat dasar teori proses perubahan, masing-masing dicirikan oleh rangkaian peristiwa yang berbeda dan mekanisme generative (Van de Ven & Poole, 1995), yaitu :

1. Teori siklus hidup mempunyai rangkaian peristiwa start-up, tumbuh, panen, terminasi, dan start-up. Mereka mempunyai

mekanisme generatif berupa program atau peraturan yang tetap.

2. Teori teleologis mempunyai rangkaian peristiwa membayangkan/menetapkan tujuan, melaksanakan tujuan, ketidakpuasan, mencari/berinteraksi, dan membayangkan /menetapkan tujuan. Mereka memiliki mekanisme generatif dalam pemberlakuan dan konstruksi sosial.
3. Teori dialektika mempunyai rangkaian peristiwa tesis/antitesis, konflik, sintesis, dan tesis/antitesis. Ia memiliki mekanisme generatif pluralisme, konfrontasi, dan konflik.
4. Teori evolusi mempunyai rangkaian peristiwa variasi, seleksi, retensi, dan variasi. Memiliki mekanisme generatif seleksi kompetitif dan kelangkaan sumber daya.

Keempat teori perubahan tersebut, dapat diklasifikasikan menurut dua dimensi (Pugh & Hickson, 2014):

1. Satuan perubahan, yang menggambarkan apakah proses berfokus pada pengembangan organisasi tunggal (siklus hidup, teleologis) atau interaksi antar dua atau lebih entitas (evolusi, dialektika)
2. Cara perubahan, yang menggambarkan apakah urutan peristiwa perubahan ditentukan oleh deterministic hukum dan menghasilkan perubahan tingkat pertama (siklus hidup, evolusi) atau apakah rangkaian tersebut dikonstruksi, muncul seiring dengan berlangsungnya proses, dan menghasilkan perubahan tingkat kedua yang baru (dialektika, teleologi).

Lima sifat yang menurut (Dunphy, 1996) ditemukan dalam teori perubahan yang komprehensif, yaitu :

1. Metafora dasar dari sifat organisasi;
2. Kerangka analitis untuk memahami proses perubahan organisasi;
3. Model ideal dari organisasi yang berfungsi secara efektif yang menentukan arah perubahan dan nilai-nilai yang akan digunakan dalam menilai keberhasilan intervensi perubahan (misalnya kelangsungan hidup, pertumbuhan, integritas)
4. Teori intervensi yang merinci kapan, di mana, dan bagaimana membawa organisasi mendekati kondisi ideal;
5. Definisi peran agen perubahan.

Tabel 15.1: Perbandingan Perubahan Periodik dan Berkelanjut

	Perubahan Periodik	Perubahan Terus-Menerus
Metafora organisasi	Organisasi bersifat berubah – ubah	Organisasi dapat mengelola secara mandiri dan perubahan yang terjadi bersifat konstan dan berkembang.
Kerangka analitik	Perubahan adalah gangguan atau penyimpangan yang terjadi sesekali dari keseimbangan. Hal ini cenderung dramatis dan didorong secara eksternal. Hal ini dipandang sebagai kegagalan organisasi untuk mengadaptasi struktur dalamnya terhadap perubahan lingkungan.	Perubahan adalah pola modifikasi tanpa akhir dalam proses kerja dan praktik sosial. Hal ini didorong oleh ketidakstabilan organisasi dan reaksi waspada terhadap kemungkinan sehari-hari. Banyak sekali akomodasi kecil yang terakumulasi dan menguat
	Perspektif: makro, jauh, global	Perspektif: mikro, dekat, lokal
	Penekanannya: adaptasi jangka pendek	Penekanannya: kemampuan beradaptasi jangka panjang
	Konsep kunci: inersia, struktur dalam bagian-bagian yang saling berhubungan, memicu, penggantian dan substitusi, diskontinuitas, revolusi	Konsep kunci: interaksi berulang, pergeseran otoritas tugas, pola yang muncul, improvisasi, terjemahan, pembelajaran
Organisasi yang ideal	Organisasi yang ideal mampu melakukannya adaptasi berkelanjutan.	Organisasi yang ideal mampu melakukannya adaptasi berkelanjutan
Intervensi teori	Perubahan yang diperlukan diciptakan oleh maksud. Perubahan adalah Lewinian: inersia, linier, progresif, tujuan mencari, termotivasi oleh ketidakseimbangan, dan	Perubahan adalah pengalihan dari apa yang ada sudah berlangsung. Perubahan adalah Konfusianisme: siklus, prosesi, tanpa keadaan

	membutuhkan intervensi pihak luar.	akhir, keseimbangan mencari, abadi.
	1. Perubahan adalah pengalihan dari apa yang ada sudah berlangsung. Perubahan adalah konfusianisme: siklus, prosesi, tanpa keadaan akhir, keseimbangan mencari, abadi.	1. Bekukan: membuat urutan terlihat dan menunjukkan pola melalui peta, skema, dan cerita
	2. Transisi: restrukturisasi kognitif, redefinisi semantik, konseptual pembesaran, standar baru pertimbangan.	2. Menyeimbangkan kembali: menafsirkan ulang, memberi label ulang, mengurutkan kembali pola yang akan dikurangi blok. Gunakan logika ketertarikan.
	3. Refreeze: menciptakan sosial yang mendukung norma, membuat perubahan kongruen dengan kepribadian.	3. Mencairkan: melanjutkan improvisasi, terjemahan, dan belajar dengan cara itu lebih penuh perhatian
Peran agen perubahan	Peran: penggerak utama yang menciptakan perubahan	Peran: Pembuat akal sehat yang mengarahkan perubahan
	Proses: berfokus pada inersia dan mencari titik pengaruh sentral	Proses: mengenali, menonjolkan, dan menyusun ulang pola-pola yang ada saat ini
	Mengubah sistem makna: berbicara secara berbeda, mengkomunikasikan skema alternatif, menafsirkan kembali pemicu revolusi, mempengaruhi tanda baca, membangun koordinasi dan komitmen	Menunjukkan bagaimana perubahan yang disengaja dapat dilakukan pada bagian pinggir. Mengubah makna dengan bahasa baru, dialog yang diperkaya, dan identitas baru

Sumber: Diolah Penulis

Menurut (Plowman et al., 2007), terdapat 4 perubahan konseptualisasi perubahan organisasi, yaitu :

1. Konvergen kontinyu
2. Radikal berkelanjutan
3. Konvergen episodik
4. Radikal episodik

Manajemen Perubahan Organisasi Guna Keberlanjutan

Organisasi manajemen menuju perubahan yang berkelanjutan sangatlah penting, karena organisasi akan termotivasi untuk melakukan inovasi perubahan kegiatan bagi perusahaan dan akan berdampak pada dampak lingkungan, sosial dan ekonomi bagi kegiatan (Moktadir et al., 2018; Zhu, 2016). Operasi berkelanjutan memiliki kemampuan untuk meningkatkan daya saing organisasi dan kinerjanya (Orji, 2019). Selain itu perubahan organisasi untuk keberlanjutan meningkat efisiensi operasional, menciptakan pelanggan baru dan meningkatkan daya saing keuntungan melalui melindungi citra merek dan membangun kepercayaan publik (Moktadir et al., 2018). Hambatan terhadap perubahan organisasi demi keberlanjutan hanya dapat diatasi melalui faktor pendorong yang mendukung kinerja berkelanjutan terhadap perusahaan (Orji, 2019).

Kurangnya waktu, persiapan, fleksibilitas, dan komunikasi yang memadai dapat menjadi hambatan terhadap perubahan tersebut dan dengan demikian menimbulkan ancaman bagi organisasi (Meaney & Pung, 2008). Sehingga diperlukan perencanaan perubahan organisasi melalui penerapan strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan perubahan demi keberlanjutan dapat membantu perusahaan mengatasi penolakan terhadap perubahan organisasi dan mengintegrasikan upaya mereka menuju keberlanjutan secara lebih holistic (Lozano, 2013).

Mengelola Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi mengacu pada proses di mana organisasi mengubah struktur, rutinitas kerja, strategi, atau budaya yang ada yang mungkin berdampak signifikan terhadap organisasi (Herold et al., 2008). Perubahan tersebut dapat direncanakan atau tidak

direncanakan, tergantung pada kekuatan spesifik yang memicu perubahan dan tujuan perubahan tersebut (Malopinsky & Osman, 2006). Perubahan terencana terjadi ketika hasil analisis bisnis mengungkapkan permasalahan yang memerlukan perbaikan segera. Perubahan yang sistematis dan terkendali, seperti inovasi produk dan modifikasi struktur bisnis, membantu organisasi secara proaktif meningkatkan kinerja dan efektivitasnya (Stolovitch & Keeps, 1992). Sebaliknya, perubahan yang tidak direncanakan sering kali disebabkan oleh kekuatan eksternal yang tidak terduga dan bukan diprakarsai secara proaktif oleh organisasi itu sendiri. Perubahan tersebut terjadi secara kebetulan karena situasi bermasalah di lingkungan organisasi yang dapat mengganggu operasi organisasi dan/atau mengancam reputasinya (Shaw Bonds, 2018).

Daftar Pustaka

- Akhmad, J., Estiana, R., & Rusdiana, M. (2023). Effect of Compesation on Employee Performance. *Best Journal of Administration and Management*, 2(1), 51–55.
<https://doi.org/10.56403/bejam.v2i1.115>
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2007). Remuneration. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Moscow: Balans Biznes Buks.
- Baqi, F. A., & Indradewa, R. (2021). The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(08), 144–151.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). Human resource management (8th ed.). Boston: McGrawHill Irwin.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. McGraw-hill New

- York, NY, USA:
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. In *Human relations* (Vol. 49, Issue 5, pp. 541–552). Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Gleick, J., & Berry, M. (1987). Chaos-making a new science. *Nature*, *330*, 293.
- Hameed, A., Ramzan, M., Hafiz, M., Kashif Zubair, M., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, *5*(2), 302–309. <https://doi.org/10.9790/0837-2509011722>
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Herold, D., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). *The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(5), 275–295.
- Malopinsky, L. V., & Osman, G. (2006). Dimensions of organizational change. *Handbook of Human Performance Technology*, *3*, 262–286.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, *7*(3), 1–7.
- Moktadir, M. A., Ali, S. M., Rajesh, R., & Paul, S. K. (2018). Modeling the interrelationships among barriers to sustainable supply chain management in leather industry. *Journal of Cleaner Production*, *181*, 631–651.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). *Employee involvement, organizational change and trust in management*. <https://doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Muljani, N. (2002). Kompensasi sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *4*(2), 108–122.

- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
- Orji, I. J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140(August 2018), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.005>
- Pepura-Mensah, J., Adjei, L. N., & Agyei, A. (2017). Effect of compensation on basic school teachers' job satisfaction in the northern zone: The case of Ghana. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(3), 50–59.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., & Dunham, R. B. (2002). Management organizational change and development. *Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective*, 18, 627–657.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*. Consulting Psychologists Press.
- Pugh, D., & Hickson, D. (2014). Organizational Change and Learning. *Writers on Organizations*, 163–194. <https://doi.org/10.4135/9781483329628.n5>
- Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business & Management Review*, 6(4), 282.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658–674. <https://doi.org/10.1002/sres.2509>
- Shaw Bonds, M. (2018). Unplanned Change and Crisis Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 2–5.

- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (1992). Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. (*No Title*).
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-alam, M., Nitsenko, V., & Anwarul Islam, K. M. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/economies10110290>
- Zhu, Q. (2016). Institutional pressures and support from industrial zones for motivating sustainable production among Chinese manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 181, 402–409.

PROFIL PENULIS



Nor Lailla, S.E., M.M.

Penulis merupakan praktisi di bidang asuransi selama 20 tahun, kemudian tahun 2015 penulis bergabung menjadi dosen di Universitas Muhammadiyah Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Saat ini penulis sedang melanjutkan Program Studi Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta. Selain itu sebagai penulis memiliki kepakaran bidang pemasaran dan kewirausahaan. Sebelumnya sempat bergabung sebagai coach pada Oke Oce dan Mark plus Institute.

Email Penulis: nor.lailla@umj.ac.id

BAB 16

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI

Isma Nurrokhim, S.E.I., M.E.

Institut Agama Islam Badrus Sholeh Kediri

Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Selain pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cepat, banyak pengusaha yang berlomba-lomba meluncurkan usaha yang akan membantu negara ini menghadapi tantangan globalisasi dan liberalisasi ekonomi internasional sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pembukaan usaha baru ini diharapkan dapat menciptakan lapangan kerja sehingga secara otomatis akan memperbaiki permasalahan keuangan keluarga.

Bisnis yang setara akan tercapai dengan asumsi bahwa penciptaan lapangan kerja dan pelaksanaan pekerjaan bergantung pada hubungan kerja yang baik antara otoritas publik, manajer, dan pekerja itu sendiri. Dalam setiap hubungan kerja, hubungan perburuhan, hubungan modern di negara mana pun atau penganut kerangka hubungan modern mana pun di muka bumi, selalu disadari bahwa ada peraturan-peraturan yang mengarahkannya menjadi independen dan heteronom (Purnomo, 2019)

Sesuai referensi Kata Besar Bahasa Indonesia, Berakhirnya Hubungan Bisnis (PHK) mengacu pada berakhirnya suatu hubungan bisnis karena adanya hal-hal tertentu yang menyebabkan berakhirnya hak dan komitmen antara pelaku dan organisasi. Hal ini bisa terjadi karena karyawan tersebut mengundurkan diri, dipecat oleh perusahaan, atau kontraknya berakhir. Dalam bukunya Human

Resource Management A Micro Approach, (Gouzali Saydam 2000) memberikan definisi PHK sebagai “suatu keadaan dimana pekerja tersebut tidak lagi bekerja pada perusahaan karena hubungan kerja antara yang bersangkutan dengan perusahaan diberhentikan atau tidak lagi diperbarui.” Praktis setara dengan Gouzali, Kasmir memaknai bahwa akhir usaha adalah akhir kewenangan dari komitmen atau pengaturan antara organisasi dengan wakil/buruh sejak surat akhir kerja diberikan, yang berakibat berakhirnya kebebasan dan komitmen masing-masing pihak (Muslim, 2020).

Oleh karena itu, cenderung dipahami bahwa berakhirnya usaha (PHK) adalah demonstrasi pemutusan kontrak kerja antara organisasi dan perwakilan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor, antara lain faktor ekonomi, restrukturisasi perusahaan, atau kinerja yang lebih rendah.

Pemutusan Hubungan Kerja Berdasarkan Hukum Ketenagakerjaan

Hubungan bisnis adalah hubungan antara seorang visioner bisnis dengan seorang spesialis/pekerja yang bergantung pada pemahaman kerja, termasuk komponen pekerjaan, upah dan perintah. Dari segi pekerjaan, pengusaha dan pekerja/buruh hendaknya menetapkan penugasan yang harus dilaksanakan dengan pengertian kerja, menjamin bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan standar permintaan masyarakat, mutu etis serta peraturan dan pedoman yang sesuai.

Terkait dengan komponen upah, pembayaran langsung yang diterima spesialis/pekerja dari manajer sebagai balas jasa atas pelaksanaan kewajibannya. Sementara itu, komponen ketertiban menjadikan hubungan kerja bersifat subordinat (bersifat vertikal) karena adanya ketidak seimbangan kesiapan antara visioner bisnis dengan spesialis/pekerja, dimana pelaku bisnis mempunyai kedudukan yang lebih tinggi. Adanya komponen ketertiban ini memberikan kekuatan bagi pelaku usaha dalam menjalin hubungan bisnis, berbeda dengan buruh/pekerja yang bekerja terpaksa. Ketidakteraturan yang muncul dari gagasan bawahan tentang hubungan bisnis menjadikannya jenis hubungan umum yang baru. Hal ini karena dalam hubungan kerja terdapat pengaturan yang

bersumber dari kesepakatan antara pihak-pihak yang bersangkutan (pedoman independen), dan pengaturan yang bersumber dari pedoman hukum yang ditetapkan oleh Negara/Pemerintah (peraturan heteronomi).

Mengingat kuatnya posisi ekonomi yang dimiliki oleh para pengusaha, peran Negara/Pemerintah dalam hubungan kerja sangat penting untuk menjaga keseimbangan yang tidak setara antara pekerja dan pemberi kerja.

Negara atau Pemerintah mempunyai peranan penting dalam pengaturan pemutusan hubungan kerja untuk melindungi pekerja dan buruh dari tindakan sewenang-wenang pengusaha, khususnya pemutusan hubungan kerja secara sepihak. Yang dimaksud dengan “pemutusan hubungan kerja” adalah pemutusan kontrak kerja karena satu atau lebih alasan tertentu, yang berarti hilangnya hak dan tanggung jawab pengusaha dan pekerja. Pekerja dan buruh kehilangan pekerjaan sebagai penghidupan dan penghasilan ketika hubungan kerja berakhir, begitu pula hak dan tanggung jawab para pihak. Akibatnya, UU No. 13 Tahun 2003 telah mengatur secara ketat berakhirnya hubungan usaha, termasuk pekerjaan pengusaha, buruh/pekerja, bursa/serikat pekerja, serta Negara/Pemerintah.

Sistem Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Terhadap Perselisihan Pemutusan Hubungan Kerja

Apabila berbagai upaya telah dilakukan namun tujuan usaha tidak dapat dihindari, maka untuk mencapai tujuan tersebut hendaknya didiskusikan terlebih dahulu dengan sengaja antara pelaku usaha dengan bursa/serikat dagang, atau dengan ahli/pekerja dalam hal yang bersangkutan bukan merupakan anggota perkumpulan, melalui perenungan untuk sampai pada kesepakatan (Gunadi, 2021).

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004, tujuan perdebatan melalui jalur bipartit harus diselesaikan dalam batas waktu 30 (tiga puluh) hari kerja sejak pertukaran dimulai. Perundingan bipartit dianggap tidak berhasil apabila setelah lewat waktu tersebut salah satu pihak menolak untuk berunding atau perundingan dilakukan tanpa kesepakatan.

Terdapat dua mekanisme hukum yang tersedia jika bipartit terbukti gagal. Strategi pertama melibatkan penggunaan senjata

hukum, seperti penutupan perusahaan atau pemogokan di tempat kerja. Sementara itu, komponen selanjutnya melalui tujuan persoalan hubungan modern sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan No. 2 Tahun 2004. Pengusaha tidak dapat mengakhiri hubungan kerja dalam mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial sampai mendapat keputusan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Namun, permohonan penetapan tersebut tidak diperlukan jika:

1. Buruh/pekerja masih dalam masa percobaan kerja, dalam hal yang diperkirakan akan dicatat dalam bentuk cetak;
2. Spesialis/pekerja mengajukan permohonan pengunduran diri, dicatat dalam bentuk hard copy, atas kemauannya sendiri tanpa ada tanda-tanda ketegangan/teror dari bisnis, memutus persahabatan bisnis sesuai pemahaman bisnis untuk tujuan tertentu. jangka waktu yang menarik;
3. Buruh/pekerja mencapai usia pensiun sesuai dengan pengaturan dalam pengertian kerja, pedoman organisasi, pengaturan kerja secara keseluruhan, atau pedoman hukum; atau
4. Pekerja/buruh meninggal dunia (Gunadi, 2021).

Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Yang dimaksud dengan “PHK” adalah berakhirnya kontrak kerja seorang karyawan, yang berarti bahwa karyawan tersebut tidak lagi mempunyai hak atau tanggung jawab terhadap bisnisnya. Ketika kita mendengar istilah pengurangan (*cutback*), yang biasanya menjadi perhatian adalah alasan sepihak dari organisasi karena kesalahan yang dilakukan pekerja. Selanjutnya, hingga saat ini kontraksi PHK mempunyai makna mendasar yang kurang menguntungkan. Padahal, jika kita menelaah definisi di atas, yang berasal dari Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dijelaskan bahwa pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena berbagai sebab. Faktanya tidak sama dengan pentingnya pemecatan.

Sesuai dengan kebenaran yang ada, akhir dari suatu usaha tidak hanya datang dari sang visioner atau atasan bisnis saja, namun bisa saja akhir dari suatu pekerjaan datang dari sang ahli/pekerja.

Faktanya, mungkin ada penghentian pekerjaan berdasarkan peraturan dan penghentian pekerjaan melalui pengadilan. Di bawah merupakan jenis-jenis pemutusan hubungan kerja:

1. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengusaha

(Basri, 2006) berpendapat bahwa penghentian pekerjaan oleh dunia usaha merupakan isu penting dalam hubungan bisnis. Oleh karena itu, baik dari segi perjanjian maupun secara jangka panjang, berakhirnya pekerjaan oleh pihak pengusaha dianggap menimbulkan permasalahan yang mematikan bagi pihak pengusaha hingga pihak perwakilannya. Baik pekerja maupun pengusaha mempunyai pandangan yang berbeda dalam hal mengakhiri hubungan kerja. Dari satu sudut pandang, para visioner bisnis berpandangan bahwa dengan memutus hubungan kerja, tugas-tugas organisasi dapat tetap berjalan, dan penyalahgunaan pekerjaan dapat dihindari atau pengeluaran bisnis dapat dihemat atau cenderung dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan. Keseimbangan organisasi dan berbagai alasan yang muncul, untuk situasi ini para pelaku bisnis pada umumnya harus bebas, tidak tercemar dari setiap permintaan komitmen yang menyusahkannya. Di sisi lain, pekerja menganggap pemutusan hubungan kerja sebagai hilangnya penghidupan.

Dimana berakhirnya penghidupan merupakan tahap awal kesengsaraan bagi para pekerja dan individu yang mereka andalkan. Masalah utamanya adalah tidak ada lagi jaminan akan kelangsungan pekerjaan atau pendapatan. Terlepas dari apakah spesialis tersebut telah mendapat posisi baru, dalam hal ini juga muncul pertimbangan-pertimbangan yang mencakup pertimbangan moneter dan non-finansial. Dalam hal pertimbangan finansial, dapat dibayangkan bahwa para spesialis tidak dapat memperoleh gaji yang sama dengan pekerjaan lamanya, dan dengan asumsi bahwa kemungkinan tersebut memperoleh imbalan yang sama dengan pekerjaan lamanya, namun ada juga pertimbangan non-moneter, misalnya jarak ke area pertunjukan, kepuasan dengan pekerjaan dan apakah mereka perlu bekerja (Hidayani & Munthe, 2018).

Ayat (2) Pasal 1 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 ada dua hal yang melarang pengusaha melakukan pemutusan hubungan kerja, yaitu:

- a. Selama pekerja tersebut tidak dapat melaksanakan tugas pekerjaannya karena sakit, sebagaimana ditentukan oleh dokter, paling lama satu tahun.
- b. Sepanjang pekerja tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya karena sedang menjalankan ibadah keagamaan yang diamanatkan oleh agamanya dan disahkan oleh pemerintah, atau karena sedang memenuhi kewajiban kepada negara yang diwajibkan oleh undang-undang atau pemerintah (Purnomo, 2019)

Apabila penghentian usaha itu belum dilakukan karena sebab-sebab di atas, maka penghentian pekerjaan itu tidak sah dan batal serta usaha itu wajib mempekerjakan kembali pekerja yang bersangkutan. Hal ini diarahkan pada Pasal 153 ayat (2) Peraturan No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Faktanya, persoalan penghentian pekerjaan oleh para manajer atau pelaku bisnis mungkin tidak menimbulkan masalah jika pelaku usaha memberikan seluruh kewajibannya. Namun dalam situasi ini, terkadang perusahaan berusaha untuk menghindari semua komitmennya terkait dengan berakhirnya hubungan kerja secara sepihak.

2. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pekerja

Sesuai dengan prinsip bahwa pekerja dan buruh tidak boleh dipaksa untuk terus bekerja apabila pekerja tidak menghendakinya, apabila pemberi kerja mempunyai hak untuk memutuskan hubungan kerja dengan pekerja dan sebaliknya. Pada saat pemutusan hubungan usaha oleh ahli/pekerja, pekerja harus menyatakan keinginannya dalam waktu 1 (satu) bulan sebelum meninggalkan pekerjaan. Dianggap tidak sah apabila seorang pekerja atau buruh mengundurkan diri secara diam-diam. Untuk menghindari segala hasil kegiatan yang bertentangan dengan hukum, hendaknya seorang buruh segera membayar atau mengakhiri hubungan usahanya dengan secepatnya.

3. Pemutusan Hubungan Kerja Batal Demi Hukum

(Basri, 2006) berpendapat bahwa jika suatu perjanjian kerja (*arbeidscontract*) dibuat untuk jangka waktu tertentu, misalnya dalam pekerjaan sementara, tentu saja akan selesai dalam waktu tertentu. Ketika pekerjaan selesai, hubungan seperti ini dengan sendirinya akan berakhir. Oleh karena itu, istilah hukum untuk pemutusan hubungan kerja sering digunakan. Pernyataan pengakhiran atau masa tenggang pengakhiran tidak diperlukan jika jangka waktu perjanjian telah berakhir. Hubungan bisnis juga dapat diakhiri dengan peraturan dengan asumsi pekerja tersebut meninggal dunia. Namun apabila pemberi kerja meninggal dunia maka hubungan kerja tersebut tidak berakhir secara hukum (Hidayani & Munthe, 2018).

4. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengadilan

Secara teori, para pihak dalam perjanjian kerja, yaitu pengusaha dan pekerja, dapat mengajukan permohonan tertulis kepada Pengadilan Negeri di tempat kedudukannya untuk menyatakan pemutusan hubungan kerja sewaktu-waktu, bahkan sebelum pekerjaan dimulai, karena alasan-alasan penting. Setelah memanggil atau mendengarkan argumentasi kedua belah pihak, Pengadilan Negeri biasanya akan mengabulkan permintaan tersebut. Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pengadilan sesuai dengan usahanya tidak memerlukan izin dari instansi terkait. Akhir dari bisnis ini juga tidak menimbulkan masalah serius bagi kedua pemain. Para pekerja yang terikat dalam perjanjian ini sudah mengetahui di mana mereka berdiri dan bagaimana mereka harus melaksanakan pekerjaan tersebut. Biasanya pekerja dapat mempersiapkan diri untuk mencari pekerjaan lain ketika peluang terbaik untuk pengurangan pekerjaan muncul.

Pengertian Kompensasi

Dalam sebuah organisasi, pekerja merupakan bagian penting dalam mencapai tujuan. Tidak diragukan lagi terdapat banyak perbedaan

antara setiap karyawan, termasuk gender, kebutuhan, dan keterampilan. Salah satu jenis prestasi/imbalan yang diberikan organisasi atas pelaksanaan perwakilan adalah remunerasi. Dengan memberikan penghargaan dan pengakuan, para perwakilan akan memberikan presentasi terbaiknya sebagai balasan atas penghargaan yang diberikan organisasi sekaligus menjaga semangat dan inspirasi pekerja tiada henti. Salah satu cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan menawarkan kompensasi. Hal ini dapat membantu mereka memenuhi kebutuhan keuangan dan membantu perusahaan dan karyawan bekerja sama secara harmonis (Azhar et al., 2020).

Sebagaimana dikemukakan oleh (Marwansyah, 2010) remunerasi merupakan hadiah yang diberikan organisasi kepada perwakilan atas presentasi yang diberikan kepada asosiasi, baik hadiah langsung maupun tidak langsung, berupa hadiah moneter dan non-moneter. Menurut (Hasibuan 2009), kompensasi adalah penghasilan yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas jasanya. Tanpa gaji yang cukup, perwakilan yang ada pada umumnya akan meninggalkan asosiasi sehingga menyebabkan asosiasi menghadapi tantangan dalam substitusi, khususnya dalam pendaftaran.

Menurut (Suparyadi 2014) gaji adalah keseluruhan gaji yang diberikan kepada pekerja sebagai penghargaan atas komitmen yang mereka berikan kepada asosiasi, baik moneter maupun non-moneter. Kesimpulannya, kompensasi mengacu pada imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan organisasi atas kinerja karyawan (Nugraha & Tjahjawati, 2017).

Bentuk Kompensasi

Ada bentuk kompensasi moneter dan non-moneter yang ditawarkan oleh organisasi. Bayaran sebagai upah sebagian besar berupa uang tunai sehingga nilai sebenarnya mungkin berbeda-beda. Di Indonesia, saat ini nilai rupiah belum bisa dikatakan stabil. Misalnya, meski menerima upah dalam rupiah, kebijakan devaluasi yang dilakukan pemerintah akan berdampak pada penurunan daya beli riil mereka. Oleh karena itu, setiap asosiasi harus terus memantau naik turunnya

nilai rupiah, serta berupaya melakukan perubahan dana. Setiap perusahaan harus menyelidiki bagaimana perubahan nilai rupiah (nilai uang) mempengaruhi karyawannya. Misalnya etos kerja dan semangatnya yang bisa menjadi pengikat. Meski penurunan upah riil bukan merupakan kelemahan asosiasi, namun akan berdampak pada asosiasi. Oleh karena itu masalah ini harus dipertimbangkan.

Jika kenaikan upah benar bermanfaat, perusahaan dapat memutuskan untuk menerapkannya. Artinya jumlah tambahan uang yang diberikan jauh lebih kecil dibandingkan dengan manfaat yang didapat karena peningkatan kompensasi. Dalam arti luas, statis merujuk pada organisasi yang tidak mengikuti atau menyesuaikan diri terhadap perubahan nilai uang (rupiah). Jika asosiasi setelah memutuskan besaran gajinya tidak ada keinginan untuk mensurveinya lagi, maka asosiasi dalam menentukan remunerasi seharusnya bersifat statis. Perlunya peninjauan kompensasi timbul dari berbagai faktor. Dengan asumsi bahwa variabel-variabel ini berubah, gaji asli yang diberikan harus diperiksa. Unsur-unsur ini mengingat perubahan taraf hidup masyarakat; perubahan undang-undang dan peraturan terkait pengupahan; dan pergeseran gaji dari bisnis lain (Kadarisman, n.d.)

Jenis-jenis Kompensasi

Menurut (Sedarmayanti 2016) terdapat beberapa jenis kompensasi antara lain adalah:

1. Jaminan dianggap sebagai kompensasi tidak langsung karena biasanya tidak berhubungan dengan prestasi di tempat kerja.
 - a. Jaminan asuransi
 - b. Jaminan keamanan pegawai
 - c. Jaminan cuti
 - d. Jaminan Jam kerja yang sesuai
2. Pembayaran Integral timbal balik biasanya tidak langsung dihubungkan dengan pelaksanaan perwakilan. Remunerasi integral dianggap penting karena dapat berdampak pada perspektif perwakilan, tuntutan asosiasi pekerja, persaingan di dalam asosiasi dan merupakan pedoman administrasi.

Sedangkan menurut Mondy dan Noe dalam (Marwansyah 2010), kompensasi terdiri dari beberapa hal berikut:

1. Kompensasi Finansial

- a. Kompensasi secara Langsung
 - 1) Gaji pokok dan upah
 - 2) Bayaran atas Prestasi
 - 3) Bayaran Insentif, seperti bonus
- b. Kompensasi Tidak Langsung
 - 1) Program asuransi kesehatan, jiwa, dan kecelakaan
 - 2) Membayar di luar jam kerja, misalnya cuti tahunan, cuti tahunan, dan cuti melahirkan
 - 3) Fasilitas (termasuk perumahan karyawan, mobil, air, listrik, klinik, dan tempat ibadah) (Nugraha & Tjahjawati, 2017).

2. Kompensasi Non-Finansial

- a. Pekerjaan Pekerja menyerupai pekerjaan yang mempunyai kesulitan, dan pengakuan atas hasil pekerjaan
- b. Lingkungan kerja seperti rekan kerja baik dan menyenangkan serta mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman.

Menurut (Ambar Teguh 2009) menyatakan bahwa hipotesis ekuitas harus dibuat. Hipotesis nilai sebaiknya dilakukan dalam asosiasi karena signifikan bagi pekerja. Permainan curang bukanlah pemenuhan yang representatif. Dengan gaji yang adil, inspirasi pekerja bisa diperluas. Remunerasi yang adil adalah dengan asumsi pekerja merasa bahwa gaji yang diberikan benar-benar adil (Nugraha & Tjahjawati, 2017).

Daftar Pustaka

- Gunadi, F. (2021). UPAH PROSES DALAM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 50(4), 858. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol50.no4.2856>
- Hidayani, S., & Munthe, R. (2018). Aspek Hukum Terhadap Pemutusan Hubungan Kerja yang Dilakukan oleh Pengusaha. *JURNAL MERCATORIA*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.31289/mercatoria.v11i2.2017>
- Kadarisman, D. M. (n.d.). *Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi*.
- Muslim, M. (2020). *PHK PADA MASA PANDEMI COVID-19*. 23(3).
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i3.942>
- Purnomo, S. H. (2019). PEKERJA TETAP MENGHADAPI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA. *Jurnal Hukum Bisnis Bonum Commune*, 2(2), 137. <https://doi.org/10.30996/jhbbs.v2i2.2493>

PROFIL PENULIS



Isma Nurrokhim, S.E.I., M.E.

Penulis lahir di Kediri tanggal 25 September 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Syariah, IAI Badrus Sholeh Kediri. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ekonomi Islam dan melanjutkan S2 di jurusan yang sama yaitu Ekonomi Syari'ah. Penulis menekuni bidang Menulis dengan menulis buku dan jurnal. Penulis memiliki kepakaran dibidang Ekonomi Syari'ah. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi Institut Agama Islam Badrus Sholeh Kediri. Selain penelitian, penulis juga aktif menulis buku berupa book chapter, menulis jurnal dan lain sebagainya. Harapannya dengan aktif menulis maka akan memberikan manfaat dan sumbangsih positif dalam bidang keilmuan dan akademik.

Email Penulis: iismanurrokhim@gmail.com

BAB 17

TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN KOMPENSASI

Oleh Soleh, S.Kom., M.MSI.
Universitas Raharja

Teknologi di Setiap Tingkat Manajemen Kompensasi

Setelah berakhirnya masa pandemi ini mengharuskan perusahaan untuk memikirkan ulang secara strategis mengenai kompensasi dan penghargaan. Hal ini termasuk menerapkan teknologi untuk menyederhanakan proses dan memaksimalkan dampaknya.

Lewatlah sudah hari-hari kenaikan gaji karyawan dengan tarif tetap. Saat ini, keputusan kompensasi mencakup serangkaian atribut mulai dari harga pasar hingga kesetaraan rekan kerja dan matriks pembayaran kinerja. Apa yang membuat proses kompensasi yang ada menjadi lebih kompleks adalah semua informasi terkait kompensasi tersebar di berbagai sistem.

Karyawan sering kali berasumsi bahwa semua informasi terkait karyawan dapat diakses, terlihat, terstruktur, dan akurat. Ketika para pemimpin SDM berjuang melawan data yang terfragmentasi dan informasi yang tidak konsisten untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang komponen-komponen yang berkontribusi terhadap keputusan terkait kompensasi, proses manajemen kompensasi berlarut-larut. [Anonymous, NN, 2022]

Peningkatan manajemen data karyawan dan adopsi teknologi dapat memberikan manfaat yang luar biasa pada proses manajemen kompensasi dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi pergantian karyawan. Untuk tetap menjadi yang terdepan, perusahaan perlu menyederhanakan proses manajemen kompensasi secara menyeluruh.

Kemajuan dalam analisis prediktif dan pembelajaran mesin memungkinkan perusahaan membuat program anggaran yang akurat, fleksibel, dan yang lebih penting, selaras dengan nilai dan budaya perusahaan. Faktanya, cara perusahaan memberikan kompensasi dan penghargaan kepada karyawannya merupakan kontributor utama terhadap budaya.

Keputusan strategis, seperti menyelaraskan gaji variabel dengan tujuan strategis, dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Teknologi dapat mengurangi risiko kesalahan manusia atau bias dalam proses manual dan berpotensi meningkatkan produktivitas staf SDM yang dapat mengerjakan tugas-tugas yang lebih bernilai tambah. [Wong, 2022]

Tahapan Manajemen Kompensasi

Siklus hidup manajemen kompensasi dimulai ketika seorang karyawan memutuskan untuk bergabung dengan perusahaan dan berlanjut hingga karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Ini adalah benang merah yang memanfaatkan data kinerja karyawan sebagai fondasi dan perekat untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan pemberi kerja.

Idealnya, pengelolaan kompensasi terdiri dari enam tahap yang tercantum di bawah ini:

1. Menetapkan Strategi Perusahaan yang Menyeluruh

Meskipun ini bukan merupakan titik awal untuk manajemen kompensasi, menentukan rute mana yang akan diambil perusahaan akan memastikan bahwa keputusan kompensasi selaras dengan tujuan bisnis.

2. Menyusun Kebijakan Kompensasi Standar

Memiliki kebijakan kompensasi yang jelas akan menghilangkan ambiguitas dalam keputusan kompensasi dan menyederhanakan

penghitungan gaji pokok, tunjangan, dan komponen penting lainnya sekaligus memperluas penawaran kepada kandidat yang menjanjikan.

3. Melakukan Analisis Peran Pekerjaan yang Tersedia

Penelitian yang dilakukan selama tahap ini berguna ketika manajer SDM menyusun deskripsi pekerjaan untuk posisi yang terbuka. Proses ini akan membantu menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dan paket kompensasi yang sesuai dengannya.

4. Mengevaluasi Faktor Kontingen Seperti Biaya Hidup

Idealnya, rencana kompensasi harus dirumuskan hanya setelah mempertimbangkan faktor-faktor kontinjensi baik internal maupun eksternal. Meskipun faktor internal dapat berupa senioritas, faktor eksternal dapat mencakup apa saja mulai dari undang-undang ketenagakerjaan hingga penurunan ekonomi dan nilai pasar.

5. Merancang dan Melaksanakan Rencana Kompensasi

Setelah langkah-langkah yang tercantum di atas diselesaikan, perusahaan akan memiliki informasi yang cukup untuk menyusun rencana kompensasi yang selaras dengan tujuan bisnis dan harapan karyawan.

6. Mengevaluasi dan Meninjau Proses yang Ada

Rencana kompensasi tidak akan pernah kaku karena dipengaruhi oleh berbagai aspek dinamis seperti kondisi ekonomi, biaya hidup, dan banyak lagi. Jadi, daripada mengambil pendekatan sekali pakai, perusahaan perlu memeriksa apakah praktik kompensasi yang ada memberikan dampak positif pada variabel akhir seperti produktivitas karyawan.

Dampak Teknologi terhadap Manajemen Kompensasi

Kompensasi karyawan merupakan suatu kegiatan usaha yang bagiannya terus bergerak. Mencoba mengelola bagian-bagian yang bergerak ini secara manual akan membuang banyak waktu di dalam fungsi Sumber Daya Manusia (SDM). Kompensasi di perusahaan besar perlu dikelola di berbagai perusahaan, bagian berbeda di perusahaan tersebut, dan dalam peran pekerjaan. Pada saat yang sama, para karyawan dipekerjakan dan dipromosikan, mempertanyakan gaji mereka, dan menjalani pengunduran diri mereka.

Untuk menarik dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan, perusahaan harus meninjau praktik kompensasi untuk memastikan upah yang adil, kenaikan promosi yang sesuai, dan penyesuaian perbaikan bagi karyawan yang berisiko. Melakukan uji tuntas untuk setiap aktivitas ini dalam lingkungan manual akan dengan cepat membebani SDM. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan perusahaan dalam aktivitas kompensasi ini, penggunaan teknologi menawarkan manfaat yang menarik.

Melakukan uji tuntas untuk setiap aktivitas ini dalam lingkungan manual akan dengan cepat membebani SDM. Untuk melayani kebutuhan karyawan dan kebutuhan perusahaan akan kegiatan kompensasi tersebut, penggunaan teknologi menjadi suatu keharusan. [Beqom, 2019]

Siklus hidup karyawan yang suportif dan bermanfaat penting bagi keberhasilan perusahaan. Yang lebih penting lagi setelah guncangan ekonomi akibat pandemi ini, pengalaman karyawan kini dipandang sebagai bagian penting dalam mempertahankan karyawan.

Bagi departemen SDM, salah satu cara untuk menciptakan siklus kerja yang positif adalah dengan memanfaatkan teknologi. Teknologi seperti kecerdasan buatan dapat membantu mengembangkan pengalaman karyawan terbaik, mulai dari perekrutan hingga orientasi dan pemutusan hubungan kerja. Di dalam tim SDM yang menerapkan teknologi baru, ada beberapa contoh di mana alat-alat ini membantu memberikan nilai lebih besar sepanjang siklus hidup karyawan. Pada akhirnya, teknologi membantu bisnis menjadi lebih efisien dalam pengelolaan talenta mereka. [Gomez, 2021].

Di tempat kerja saat ini, teknologi telah sepenuhnya mengubah masa kerja. Teknologi telah meningkatkan efisiensi dan kemampuan beradaptasi seluruh proses, mulai dari perekrutan dan orientasi hingga manajemen kinerja dan alat untuk pekerjaan jarak jauh. Namun hal ini juga membawa masalah seperti kelelahan digital dan kekhawatiran privasi. [Evanrutchik, 2021].

1. Dampak Positif Teknologi pada Manajemen Kompensasi

Berikut rincian dampak positif teknologi terhadap siklus hidup manajemen kompensasi di berbagai fungsi.

a. Menilai dan Mengatasi Resiko Gesekan

Ketika seorang karyawan menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, naluri pertama seorang manajer mungkin adalah menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada karyawan tersebut jika mereka tetap tinggal, terutama jika mereka adalah karyawan yang berkinerja terbaik di perusahaan tersebut. Sayangnya, hal ini terkadang memberikan gaji yang tidak sesuai dengan gaji karyawan lain dalam peran pekerjaan yang sama. Dalam hal ini, manajer mungkin menghindari masalah yang dirasakan saat ini namun dapat menciptakan masalah keluhan gaji yang tidak adil di masa depan.

Penggunaan teknologi untuk manajemen kompensasi memungkinkan manajer karyawan dan SDM menghindari keputusan impulsif yang dapat merugikan perusahaan. Informasi yang disimpan dalam sistem manajemen kompensasi dapat dengan cepat membandingkan gaji karyawan dengan anggota tim dan kolega lainnya serta dengan norma industri. Jika sistem kompensasi juga menyimpan riwayat kinerja setiap karyawan, dan tolok ukur pasar, manajer dan HR dapat dengan cepat menentukan apakah tawaran balik dapat dibenarkan dan berapa jumlah tawaran balik yang seharusnya. Selain itu, penggunaan analisis prediktif dapat mengidentifikasi karyawan yang kompensasinya mungkin membuat mereka berisiko kehilangan pekerjaan, dan memberikan peluang untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan tersebut.

Dalam dunia bisnis saat ini, upah yang setara untuk pekerjaan yang setara telah menjadi isu besar bagi semua perusahaan sehingga penggunaan teknologi untuk mengelola kompensasi dapat membantu perusahaan terhindar dari pengadilan dan berita negatif di media. Menghindari denda yang terkait dengan biaya ini dapat dengan mudah membenarkan pembelian teknologi tersebut.

- b. Membuat Keputusan Kompensasi Strategis yang lebih baik
Kapan, di mana dan bagaimana menyesuaikan kompensasi merupakan keputusan strategis. Haruskah perusahaan menyesuaikan semua peran pekerjaan secara merata agar selaras dengan kenaikan tingkat inflasi? Bagaimana menyesuaikan nilai-nilai ini untuk memberi penghargaan

kepada karyawan yang berkinerja terbaik? Apakah perusahaan memerlukan penyesuaian khusus untuk meningkatkan tingkat retensi peran pekerjaan khusus? Bagaimana perusahaan menyelaraskan insentif gaji variabel dengan tujuan strategis?

Tanpa penggunaan teknologi, menyelaraskan tujuan dengan kompensasi sangatlah menantang. Selain itu, HR akan terus-menerus “mengoreksi” kompensasi karyawan karena kisaran gaji karyawan tidak sejalan dengan inflasi dan perubahan permintaan pekerja. Sumber daya di HR akan banyak dikonsumsi karena para profesional kompensasi menghabiskan hari-hari mereka “mengejar nilai pasar” gaji karyawan dan menyelidiki semakin banyaknya keluhan gaji karyawan.

Dengan penggunaan teknologi manajemen kompensasi, SDM dapat tetap terdepan dalam pergerakan nilai pasar, sehingga akan mengurangi jumlah keluhan pembayaran internal. Berkurangnya jumlah keluhan membebaskan waktu HR untuk mencapai tujuan strategis.

c. Meningkatkan Efisiensi Manajemen Kompensasi

Perencanaan gaji tahunan dengan proses manual memakan banyak waktu. Hal ini melibatkan banyak penggunaan spreadsheet, mengirimkan spreadsheet melalui email untuk ditinjau, dan terus-menerus mengejar “nilai pasar wajar”. Sangat mudah bagi informasi ini untuk menjadi ketinggalan jaman. Sama seperti teknologi yang telah meningkatkan efisiensi proses bisnis di banyak fungsi bisnis lainnya, penggunaan teknologi manajemen kompensasi dapat membebaskan SDM dari banyak tugas manual yang dilakukan saat ini. Personel kompensasi, yang terbebas dari tugas-tugas yang tidak bernilai tambah, kemudian dapat meluangkan waktu pada manajemen kompensasi strategis untuk meningkatkan keselarasan budaya dan tujuan.

Tren dan Inovasi dalam Manajemen Kompensasi

Keunikan adalah apa yang disukai orang mengenai imbalan dan kompensasi. Fleksibilitas juga memegang peranan penting bagi

pemberi kerja dan juga karyawan. Ketika bonus tahunan dulunya dianggap sebagai standar emas untuk kinerja par excel, program penghargaan saat ini lebih bervariasi dan mencerminkan budaya dan kreativitas perusahaan yang unik. Orang-orang terbaik yang membantu pertumbuhan perusahaan adalah orang-orang yang mencari lebih dari sekadar uang.

1. Tren dalam Kompensasi

a. Pembayaran berdasarkan Keterampilan dan Kompensasi

Salah satu perubahan besar dalam manajemen kompensasi adalah peralihan dari pembayaran untuk pekerjaan dan gelar menjadi pembayaran untuk keterampilan dan kompetensi. Hal ini berarti memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan nilai yang mereka ciptakan dan kemampuan yang mereka tunjukkan, bukan berdasarkan senioritas atau posisi mereka. Pendekatan ini dapat membantu beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar, mendukung pengembangan karyawan dan mobilitas karier, serta menumbuhkan budaya pembelajaran dan inovasi. Untuk menerapkan strategi ini, Karyawan perlu menentukan keterampilan dan kompetensi yang penting bagi perusahaan, menilai tingkat karyawan saat ini dan potensinya, serta merancang struktur gaji dan insentif yang mencerminkan kontribusi mereka.

b. Gaji bervariasi dan Fleksibel

Tren lain dalam manajemen kompensasi adalah penggunaan pembayaran variabel dan fleksibel, yaitu bentuk pembayaran yang bervariasi menurut kinerja, hasil, atau kriteria lainnya. Pembayaran variabel dapat mencakup bonus, komisi, bagi hasil, opsi saham, atau bentuk imbalan kontijensi lainnya. Gaji fleksibel dapat mencakup rencana kafeteria, skema pengorbanan gaji, atau bentuk pilihan karyawan lainnya dalam hal gaji dan tunjangan. Jenis pembayaran ini dapat membantu Perusahaan menyelaraskan penghargaan dengan tujuan perusahaan dan individu, memotivasi dan melibatkan karyawan, serta menawarkan lebih banyak penyesuaian dan personalisasi dalam kompensasi.

c. Total Penghargaan dan Pengakuan

Tren ketiga dalam manajemen kompensasi adalah penerapan perspektif penghargaan dan pengakuan total, yang mempertimbangkan semua aspek proposisi nilai karyawan, bukan hanya gaji dan tunjangan. Penghargaan dan pengakuan total mencakup unsur-unsur tidak berwujud dan non-moneter, seperti peluang karier, pembelajaran dan pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja, budaya dan nilai-nilai, serta umpan balik dan penghargaan. Elemen-elemen ini dapat membantu menciptakan pengalaman karyawan yang holistik dan berbeda, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan. Untuk menerapkan strategi ini, perlu mengkomunikasikan dan mempromosikan total penghargaan dan penawaran pengakuan karyawan, meminta masukan dan umpan balik dari karyawan, serta merayakan dan mengakui pencapaian dan kontribusi karyawan.

d. Kompensasi berdasarkan Data dan Transparansi

Tren keempat dalam manajemen kompensasi adalah penggunaan kompensasi berbasis data dan transparan, yang melibatkan penggunaan data dan analisis untuk menginformasikan dan menjelaskan keputusan dan praktik kompensasi. Kompensasi berdasarkan data dapat membantu membandingkan gaji dan tunjangan dengan pasar, mengidentifikasi kesenjangan dan kesenjangan gaji, serta mengoptimalkan anggaran kompensasi dan laba atas investasi. Kompensasi yang transparan dapat membantu mengkomunikasikan dan membenarkan filosofi dan kebijakan kompensasi, membangun kepercayaan dan keadilan di antara karyawan, dan mematuhi standar hukum dan etika. Untuk menerapkan strategi ini, perlu mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan dan andal, menetapkan kriteria dan proses kompensasi yang jelas dan konsisten, serta membagikan dan mengungkapkan informasi dan alasan kompensasi.

e. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan

Tren kelima dalam pengelolaan kompensasi adalah integrasi tanggung jawab sosial dan lingkungan ke dalam desain dan pelaksanaan kompensasi. Hal ini berarti menyelaraskan praktik kompensasi dengan tujuan dan nilai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan memberikan penghargaan kepada karyawan atas dampak positifnya terhadap masyarakat dan lingkungan. Pendekatan ini dapat membantu meningkatkan reputasi dan citra mereka, menarik dan mempertahankan karyawan dan pelanggan yang sadar sosial, dan berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Untuk menerapkan strategi ini, perlu menentukan visi dan misi CSR, mengukur dan melaporkan kinerja sosial dan lingkungan, serta merancang gaji dan tunjangan yang mendukung dan memberi insentif pada inisiatif dan perilaku CSR.

2. Inovasi dalam Kompensasi Non-Finansial

Hal ini mencakup berbagai insentif non moneter yang diberikan kepada karyawan yang tidak berupa gaji langsung. [Pallavi, Pandey, 2019]

a. Jadwal Kerja Alternatif

Jadwal Kerja Alternatif – ada banyak alternatif dari jadwal kerja tradisional 5 hari 8 jam.

b. Pelatihan di Tempat Kerja

Pelatihan ini menunjukkan kepada pekerja bagaimana melakukan tugas dengan mengamati orang lain.

c. Keseimbangan Pekerjaan/Kehidupan

Keseimbangan ketika pemberi kerja memahami kebutuhan yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam kehidupan mereka.

d. Peluang Pengembangan

Pelatihan dan peluang lain bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan keterampilan mereka.

3. Inovasi dalam Kompensasi Finansial

Tenaga kerja saat ini dikategorikan berdasarkan gabungan berbagai generasi dan perubahan yang cepat. Dengan

bertambahnya generasi milenial dan Generasi Z di dunia korporat, retensi talenta telah menjadi topik hangat di hampir semua perusahaan HR. Namun konsep retensi talenta saat ini membawa serta perubahan dalam filosofi dan kerangka dasar kompensasi yang kita kenal. Empat Inovasi berikut dengan cepat membentuk strategi, program, dan kebijakan baru perusahaan SDM modern.

a. Berfokus pada Pengalaman Karyawan

Generasi terbesar angkatan kerja, generasi milenial, terbiasa mendapatkan informasi instan yang sangat personal melalui telepon dan komputer. Namun bukan hanya usia angkatan kerja saja yang berubah, namun juga lanskapnya. Perusahaan di hampir semua industri dan ruang menghadapi persaingan global yang ketat. Perusahaan SDM yang cerdas memahami bahwa untuk bersaing secara efektif dalam perekonomian saat ini, sangat penting untuk memiliki talenta yang tepat. Dan begitu banyak departemen SDM yang sudah mulai menggunakan teknologi untuk menyelidiki dan memprediksi kebutuhan dan preferensi karyawan guna membangun strategi kompensasi untuk rekrutmen dan retensi talenta terbaik. Hal ini sudah terbukti dengan adanya posisi-posisi HR baru yang diiklankan – mulai dari *Employee Experience Specialist* hingga *Employee Performance Coach*.

Untuk demografi yang sangat menekankan keseimbangan kehidupan kerja dan lingkungan kerja yang menyenangkan, departemen SDM menyediakan berbagai pengalaman yang dipersonalisasi bagi tenaga kerja muda – mulai dari pengalaman digital untuk orientasi dan pelatihan hingga pemeriksaan tunjangan, rincian kompensasi, dan waktu istirahat yang dibayar. Solusi yang kuat kini membebaskan SDM dari tugas-tugas sehari-hari seperti memproses penggajian dan menjawab pertanyaan tunjangan serta membuka jalan bagi SDM untuk menjadi pengelola pengalaman karyawan yang unik dan kreatif yang menarik dan mempertahankan talenta terbaik yang dibutuhkan perusahaan agar tetap kompetitif dan mempertahankan pertumbuhan.

b. Modernisasi Imbalan

Saat ini sudah lewat kondisi kompensasi sederhana dalam bentuk uang tunai. Meskipun basis karyawan saat ini menjunjung tinggi konsep menghasilkan uang, hal ini juga membawa harapan akan imbalan kreatif berdasarkan preferensi pribadi. Secara historis, program penghargaan terutama difokuskan pada pekerja tradisional di kampus dan jarang memasukkan unsur-unsur seperti fleksibilitas, pengakuan, dan insentif pengembangan. Kini, perusahaan yang berbasis data memanfaatkan analisis untuk mengungkap preferensi karyawan dan merancang program penghargaan yang benar-benar dipersonalisasi dan holistik, atau paling tidak, menawarkan beragam penghargaan dan manfaat bagi angkatan kerja yang semakin beragam.

Selain makanan gratis, waktu fleksibel, dan penggantian biaya sekolah, perusahaan-perusahaan inovatif mulai mencoba ide-ide tidak biasa yang mendukung gagasan keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tujuan sosial – semua elemen yang sangat dijunjung tinggi oleh para pekerja modern. . Misalnya, Netflix menawarkan waktu liburan tanpa batas. Salesforce menawarkan waktu istirahat berbayar untuk menjadi sukarelawan. Google menawarkan tunjangan kematian dimana perusahaan memberikan 50% gaji karyawan yang meninggal kepada pasangan yang masih hidup selama 10 tahun setelah kematiannya.

c. Tinjauan Kinerja Menyeluruh

Bagi banyak karyawan, tinjauan kinerja membangkitkan rasa takut yang mendalam dan ritual yang tidak nyaman. Secara historis, metrik kinerja didasarkan pada target yang ditetapkan dan tinjauan tahunan atau setengah tahunan dengan manajer digunakan untuk menilai pencapaian target, kompensasi, dan masa kerja karyawan di perusahaan. Sistem seperti itu tidak terbukti menjadi masalah karena banyak karyawan yang tetap bekerja di satu perusahaan selama hampir seluruh kehidupan profesional mereka. Namun, dengan masuknya generasi milenial ke dunia kerja, pengusaha telah melihat adanya

konsumerisasi di tempat kerja. Karyawan modern memilih pekerjaan dengan pola pikir konsumen – pekerjaan yang disesuaikan dengan preferensi dan pengalaman kerja mereka yang menurut mereka bermakna. Dan dalam melakukan hal ini, karyawan yang lebih muda mengharapkan perusahaan untuk membina komunikasi yang sering dan terbuka seputar kinerja, penugasan, dan tujuan.

Hal ini telah membawa era manajemen kinerja berkelanjutan. Daripada melakukan pertemuan tahunan, supervisor memberikan umpan balik dua mingguan, mingguan, atau bahkan harian kepada pekerja. Hal ini memungkinkan terjadinya lingkaran komunikasi hampir secara real-time dan memberikan kesempatan langsung kepada karyawan untuk memperbaiki kesalahan apa pun dan meningkatkan kinerja.

Kedua, untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan komunikasi terbuka, departemen SDM yang cerdas telah mulai menerapkan penilaian kinerja dan tinjauan sejawat yang bersumber dari banyak sumber. Alih-alih umpan balik dikelola hanya oleh supervisor, kini terbuka untuk rekan-rekan karyawan. Rekan kerja dapat meminta masukan dan membagikan masukannya kepada rekan kerja. Hal ini tidak hanya memungkinkan dilakukannya tinjauan yang tidak memihak dengan menambahkan lebih banyak suara ke dalamnya, tetapi juga menghilangkan reaksi “lawan-atau-lari” yang terkait dengan tinjauan formal karena sifatnya yang informal, sehingga membuat prosesnya jauh lebih menarik dan memotivasi. Umpan balik secara real-time kini menjadi semakin penting karena solusi berbasis AI memimpin dalam mendukung fungsi tersebut.

d. Menerapkan Psikologi pada SDM

Gagasan bahwa praktik, kebijakan, dan program SDM harus dirancang untuk mencerminkan pemahaman psikologi manusia dengan cepat mulai berkembang di dunia usaha. Ketika wawasan perilaku mulai membentuk program SDM, para pekerja dapat mengharapkan adanya perubahan berkelanjutan dalam praktik perekrutan, struktur insentif, dan manajemen

kinerja karyawan. Praktik SDM dan manajemen tradisional didasarkan pada gagasan bahwa motivasi utama karyawan adalah kepentingan finansial. Namun, teori ekonomi perilaku mempertanyakan gagasan tersebut dan landasan dari banyak program SDM saat ini – pembayaran untuk kinerja, peringkat akhir tahun, peringkat-dan-yank, dan sebagainya. Gagasan yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh faktor-faktor selain kepentingan finansial – faktor-faktor seperti pengakuan rekan sejawat dan kebebasan untuk berkontribusi – merupakan prinsip-prinsip dasar ekonomi perilaku.

Para pekerja sudah melihat adanya perubahan dalam prinsip-prinsip ini yang telah membalikkan sistem seperti insentif dan program tinjauan kinerja. Selain itu, peran seperti Psikolog perusahaan semakin meningkat di seluruh jajaran pekerjaan perusahaan karena departemen SDM terus mengembangkan pemikiran dan praktik mereka untuk menyesuaikan diri dengan angkatan kerja yang terus berkembang.

Mengapa Teknologi Penting bagi Manajemen Kompensasi?

Selain tujuan perencanaan strategis perusahaan, pendekatan kompensasi untuk mendukung tujuan perusahaan sangat penting untuk keberhasilan. Strategi kompensasi menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan perusahaan dan hadir sebagai komponen penting dalam operasi keuangan perusahaan.

Teknologi SDM membantu para pemimpin SDM dan rekan-rekan mereka di bidang operasional dan keuangan dalam membuat keputusan yang diperhitungkan dan berkelanjutan secara finansial yang mempersiapkan bisnis untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Memindahkan tugas-tugas kompensasi ke solusi teknologi memungkinkan tim SDM menjadi mitra strategis, bukan hanya sekedar sekedar pendorong kertas. Jika didukung oleh data karyawan dan kompensasi secara real-time, karyawan HR dapat berkonsultasi mengenai keputusan kompensasi dan kepegawaian.

Jika dipadukan dengan dukungan mitra ahli, teknologi SDM yang tepat dapat mentransformasikan bisnis, kata analis industri SDM global Josh Bersin. "Teknologi dapat mengubah SDM menjadi mitra strategis sejati dan meningkatkan hubungan karyawan dengan membuat informasi penting menjadi lebih transparan dan mudah diakses. Dan ketika krisis melanda, teknologi SDM memberikan para pemimpin data, alat, dan dukungan yang mereka perlukan untuk mengambil keputusan dengan cepat."

Mulai dari perolehan dan pergantian karyawan hingga manajemen kinerja, kesetaraan, serta waktu dan kehadiran, kompensasi berdampak pada keuntungan perusahaan. Kompensasi terkait langsung dengan masing-masing bidang ini dan sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Sedikit perubahan dapat menghasilkan keuntungan atau kerugian finansial yang signifikan.

Metode kompensasi yang sudah ketinggalan zaman, seperti database atau spreadsheet, mungkin lebih murah, namun tidak memberikan keserbagunaan yang dibutuhkan perusahaan modern. Mengandalkan proses manual dalam mengelola kompensasi tidak hanya mengurangi efisiensi, namun juga menciptakan potensi risiko dengan data yang tidak akurat atau ketinggalan jaman. Teknologi SDM akan memungkinkan tim HR menghemat waktu, mengurangi kesalahan, dan membantu memposisikan perusahaan sebagai perusahaan pilihan dengan strategi dan pendekatan kompensasi yang kuat.

1. Tips Pengalihan Proses Kompensasi Menggunakan Teknologi

Beberapa tips berikut ditujukan untuk memudahkan transisi proses kompensasi menuju penggunaan teknologi dalam HR.

a. Identifikasi Apa yang diperlukan

Identifikasi apa yang diperlukan dalam modul kompensasi. Luangkan waktu sebagai tim untuk mendiskusikan hal-hal penting dalam teknologi SDM. Dalam hal kompensasi, pertimbangkan prioritas dalam tiga bidang:

- 1) Tanggung jawab fiskal: Bagaimana memantau tingkat perbandingan untuk memastikan tidak membayar di atas atau di bawah pasar?

- 2) Pemrosesan tepat waktu: Metode apa yang dimiliki untuk melacak dan menyesuaikan kompensasi yang selaras dengan waktu perusahaan?
 - 3) Persepsi gaji: Bagaimana dapat secara aktif menilai dan mengatasi kesenjangan gaji dalam perusahaan?
- b. Buat Roadmap 2 - 5 tahun ke depan
Bayangkan sistem kompensasi yang diperlukan tiga sampai lima tahun dari sekarang. Saat mempertimbangkan modul apa yang diperlukan dalam HRIS, carilah penawaran kompensasi yang memenuhi kebutuhan saat ini namun dapat terus berkembang untuk memenuhi kebutuhan seiring berkembangnya perusahaan.
 - c. Prioritas Kompensasi disetujui oleh pemangku Kepentingan
Terhubung dengan pemangku kepentingan untuk menilai prioritas kompensasi. Terlibat dengan karyawan di luar HR yang pekerjaannya akan terkena dampak sistem kompensasi baru. Mendapatkan masukan dan dukungan dari mereka sangat penting untuk mengelola perubahan dan berhasil menerapkan pendekatan baru dalam menangani kompensasi.
 - d. Referensi Teknologi Sejenis
Mintalah rekomendasi dari jaringan tentang solusi teknologi SDM. Temukan bisnis lain di industri yang menggunakan teknologi SDM untuk mendukung strategi kompensasi mereka. Tanyakan sistem apa yang mereka gunakan dan bagaimana sistem tersebut membantu mereka meningkatkan kompensasi.
 - e. Diskusi Kebutuhan dengan Vendor
Atur sesi penemuan dengan vendor. Pilih tiga hingga lima vendor yang menawarkan solusi teknologi SDM yang dapat memenuhi kebutuhan kompensasi. Jadwalkan waktu untuk demo dan bersiaplah untuk mendiskusikan apakah dan bagaimana solusi mereka memenuhi prioritas utama. Data yang ditangani tim HR tidak hanya sangat rahasia; ini juga digunakan untuk menginformasikan keputusan penting bisnis. Paling-paling, kesalahan dalam data bisa berarti hilangnya waktu. Yang terburuk, kesalahan data dapat menyebabkan masalah hukum yang serius. Karena masalah hukum seputar gaji (keadilan, diskriminasi), pengelolaan data kompensasi secara hati-hati

adalah salah satu bidang yang tidak bisa dibiarkan begitu saja oleh HR. Teknologi SDM menawarkan peluang bagi perusahaan saat ini untuk menyederhanakan proses kompensasi dan meringankan tugas administratif profesional SDM, namun juga menyediakan metode untuk memproyeksikan biaya di masa depan dan mengurangi kemungkinan praktik pembayaran yang berisiko.

Daftar Pustaka

- Anonimous, NN, 2022; Mengelola Kompensasi Karyawan dengan Mudah dengan Teknologi di Setiap Tingkat; May 14, 2022, Daily Digest
- Beqom, 2019, Pentingnya teknologi untuk manajemen penghargaan dan kompensasi, Hari Inovasi REBA 2019
- Diego Gomez, 2021, Bagaimana Teknologi Mempengaruhi Siklus Hidup Karyawan Saat Ini, AI for Recruiting: News, Tips, and Trends, Ideal. 2021
- Evanrutchik, 2021, Bagaimana Teknologi Mempengaruhi Siklus Hidup Karyawan Saat Ini, AI for Recruiting: News, Tips, and Trends, Ideal. 2021
- Pallavi, Pandey, 2019, Creativity and Innovation in Reward & Compensation Practices, Strengthening Strategies, Shaping Policies And Empowering Personnel: Key to Organisational Competitiveness Publisher: BHARTI PUBLICATIONS, 2019
- Sher Maine Wong, 2022, Bagaimana Teknologi Dapat Menyederhanakan Proses Kompensasi Dan Hadiah, DecodeHR, April 6, 2022.

PROFIL PENULIS



Oleh Soleh S.Kom., M.MSI.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu komputer dimulai pada tahun 1996 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Gunadarma dengan memilih Jurusan Manajemen Informatika (MI) pada fakultas Ilmu Komputer dan berhasil menyelesaikan program studi S1 dengan kelulusan pada tahun 2000. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang master yang masih di kampus yang sama pada tahun 2004 berhasil menyelesaikan studi S2 di prodi Ilmu Komputer dengan Jurusan Manajemen Informasi Bisnis. Mulai tahun 2022 sampai saat ini sedang menempuh pendidikan doktoral di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga melalui prodi Ilmu Komputer dengan konsentrasi Deep Learning & Computer Vision. Penulis memiliki kepakaran di bidang Business Intelligence, Data Mining, Manajemen Informasi serta Deep Learning. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi.

Email Penulis: oleh.soleh@raharja.info

BAB 18

TANTANGAN MASA DEPAN DALAM MANAJEMEN KOMPENSASI

Iin Solihin, S.E., M.M., M.Ak.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang

Kebutuhan Perusahaan untuk Efisiensi dan Fleksibilitas

Kebutuhan perusahaan untuk efisiensi dan fleksibilitas mencerminkan realitas dinamis dunia bisnis modern. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, perubahan cepat, dan kompleksitas pasar, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut untuk mencapai efisiensi dan fleksibilitas:

1. Efisiensi Operasional

Perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi dalam semua aspek operasional mereka, mulai dari manufaktur dan rantai pasokan hingga administrasi dan layanan pelanggan. Penggunaan teknologi, otomatisasi proses, dan peningkatan produktivitas dapat menjadi kunci untuk mencapai efisiensi ini.

2. Struktur Organisasi yang Fleksibel

Perusahaan perlu memiliki struktur organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar. Struktur yang lebih fleksibel dapat memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar atau kebijakan internal dengan lebih cepat.

3. Adopsi Teknologi

Penggunaan teknologi, termasuk perangkat lunak manajemen bisnis, solusi analitik, dan platform kolaborasi, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memfasilitasi fleksibilitas dalam cara perusahaan beroperasi.

4. Fleksibilitas Tenaga Kerja

Menerapkan model tenaga kerja yang fleksibel, seperti kontrak sementara, pekerja lepas, atau kerja jarak jauh, dapat membantu perusahaan untuk mengatasi fluktuasi permintaan dan merespons perubahan cepat dalam lingkungan bisnis.

5. Pengembangan Keterampilan Karyawan

Meningkatkan keterampilan karyawan dan memberikan pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja. Karyawan yang memiliki keterampilan yang dapat diadaptasi dengan cepat akan lebih mampu menanggapi perubahan dalam tuntutan pekerjaan.

6. Manajemen Kinerja yang Efektif

Menerapkan sistem manajemen kinerja yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan efisiensi, sementara juga memberikan ruang bagi penyesuaian yang diperlukan dalam peran dan tanggung jawab karyawan.

7. Inovasi Produk dan Layanan

Perusahaan perlu terus mendorong inovasi dalam produk dan layanan mereka agar tetap relevan di pasar. Hal ini dapat melibatkan adaptasi terhadap tren industri, pemahaman kebutuhan pelanggan, dan kemampuan untuk menghasilkan perubahan dengan cepat.

8. Manajemen Keuangan yang Cermat

Mengelola keuangan dengan cermat, termasuk pengelolaan biaya dan alokasi sumber daya dengan bijak, adalah kunci untuk mencapai efisiensi dalam operasional perusahaan.

Dengan memahami dan menanggapi kebutuhan efisiensi dan fleksibilitas ini, perusahaan dapat lebih siap untuk menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Keinginan Karyawan untuk Dihargai, Diakui, dan Kesejahteraan

Keinginan karyawan untuk dihargai, diakui, dan kesejahteraan adalah aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Berikut adalah beberapa elemen yang dapat memenuhi keinginan tersebut:

1. Pengakuan dan Apresiasi

- a. *Feedback* positif: Memberikan umpan balik positif secara teratur untuk pencapaian dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
- b. Penghargaan formal: Program penghargaan, seperti penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, dapat memberikan pengakuan yang lebih formal terhadap prestasi mereka.

2. Pengembangan Profesional

- a. Pelatihan dan pengembangan: Memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan karir meningkatkan keterampilan karyawan dan memberikan mereka rasa dihargai.
- b. Pengakuan prestasi profesional: Memberikan penghargaan untuk pencapaian profesional, seperti promosi atau penugasan proyek khusus, dapat memotivasi karyawan untuk terus berkembang.

3. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

- a. Fleksibilitas waktu: Menyediakan opsi untuk kerja fleksibel atau jam kerja yang lebih seimbang dapat membantu karyawan mengelola kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka.
- b. Cuti dan liburan: Memberikan cuti yang adil dan mendukung karyawan untuk menggunakan hak cuti mereka dapat meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan.

4. Manfaat dan Kesejahteraan

- a. Paket kompensasi yang komprehensif: Menawarkan manfaat seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, dan bonus kinerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- b. Program kesehatan dan kesejahteraan: Inisiatif seperti program kesehatan, ruang olahraga, atau dukungan kesejahteraan mental dapat meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas karyawan.

5. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

- a. Keterlibatan dalam keputusan: Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dapat memberikan rasa tanggung jawab dan nilai dihargai.
- b. Berkomunikasi terbuka: Membuka saluran komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan menyuarakan ide, kekhawatiran, atau saran mereka.

6. Lingkungan Kerja yang Positif

- a. Budaya kerja yang mendukung: Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, dan mendukung dapat memberikan karyawan rasa dihargai.
- b. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi: Memastikan beban kerja yang masuk akal dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan retensi karyawan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Tantangan Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi menghadapi berbagai tantangan di masa depan yang dapat memengaruhi cara perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan. Beberapa tantangan tersebut melibatkan perubahan dalam tren ekonomi, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Berikut adalah beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh manajemen kompensasi di masa depan:

1. Perubahan dalam Tren Ekonomi

Fluktuasi ekonomi dapat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memberikan kompensasi yang kompetitif. Saat ekonomi mengalami penurunan, perusahaan mungkin menghadapi tekanan untuk mengendalikan biaya, termasuk biaya kompensasi.

2. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan robotika dapat mengubah lanskap pekerjaan. Hal ini dapat

memengaruhi jenis pekerjaan yang dibutuhkan dan nilai keterampilan tertentu, yang pada gilirannya dapat memengaruhi struktur dan tingkat kompensasi.

3. Dinamika Pasar Tenaga Kerja

Persaingan yang semakin ketat untuk menarik dan mempertahankan bakat dapat memengaruhi strategi kompensasi. Perusahaan mungkin perlu menyesuaikan paket kompensasi mereka agar tetap menarik bagi karyawan potensial, terutama di bidang-bidang yang memiliki kekurangan tenaga kerja.

4. Tuntutan Karyawan akan Fleksibilitas

Karyawan di masa depan mungkin lebih menuntut fleksibilitas dalam hal waktu kerja, lokasi kerja, dan jenis imbalan. Manajemen kompensasi perlu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan preferensi karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

5. Peningkatan Kesadaran akan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan, termasuk kesehatan mental dan fisik, semakin diakui sebagai faktor penting dalam produktivitas dan retensi karyawan. Perusahaan perlu mempertimbangkan elemen kesejahteraan dalam merancang paket kompensasi mereka.

6. Pembaruan Regulasi Kompensasi

Perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan dan kebijakan pemerintah terkait kompensasi dapat mempengaruhi cara perusahaan merancang dan melaksanakan program kompensasi mereka.

7. Kesetaraan dan Diversitas

Tantangan untuk mencapai kesetaraan dan diversitas dalam hal kompensasi dapat menjadi perhatian utama. Perusahaan perlu memastikan bahwa tidak ada ketidaksetaraan gaji dan kesempatan di antara berbagai kelompok karyawan.

Beberapa bahasan utama dalam menghadapi tantangan ini melibatkan:

1. Keadilan dan Kesetaraan Gaji

Bagaimana memastikan bahwa gaji dan kompensasi secara keseluruhan adil dan setara di seluruh organisasi, menghindari kesenjangan gaji yang tidak adil.

2. Fleksibilitas Kompensasi

Bagaimana mengadaptasi sistem kompensasi untuk mendukung kerja fleksibel, termasuk kerja jarak jauh dan pengaturan kerja yang tidak konvensional.

3. Pengukuran Kinerja yang Akurat

Bagaimana mengukur kinerja karyawan secara akurat dan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan, termasuk penggunaan metrik yang relevan dan valid.

4. Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan

Bagaimana menciptakan insentif yang mendorong kepemimpinan dan pengembangan karyawan, termasuk program pelatihan dan pengembangan.

5. Tantangan Regulasi

Bagaimana mengelola dan mematuhi peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi, terutama dengan adanya perubahan regulasi yang mungkin terjadi.

6. Teknologi dalam Manajemen Kompensasi

Bagaimana memanfaatkan teknologi untuk mengelola proses kompensasi, termasuk penggunaan sistem otomatisasi dan analisis data untuk pengambilan keputusan.

7. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Bagaimana menciptakan sistem kompensasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, termasuk program fleksibilitas waktu dan manfaat kesejahteraan karyawan.

8. Transparansi Kompensasi

Bagaimana meningkatkan transparansi dalam kompensasi untuk menghindari ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan kepercayaan.

9. Ketidakpastian Ekonomi

Bagaimana mengelola kompensasi dalam situasi ketidakpastian ekonomi, termasuk strategi untuk menghadapi resesi atau perubahan kondisi pasar.

10. Ketidakstabilan Tenaga Kerja

Bagaimana mengatasi tantangan dalam mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja yang mungkin cenderung lebih mobile dan kurang setia terhadap satu organisasi.

Fitri (2020:19-22) mengemukakan tantangan manajemen kompensasi sebagai berikut :

1. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak terbatas pada prinsip keadilan eksternal dan internal semata, melainkan juga diimplementasikan sebagai strategi jangka panjang bagi perusahaan.

2. Tingkat Upah

Berlaku Pertimbangan demografi dan hubungan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja berdampak besar pada aspek-aspek kompensasi.

3. Kekuatan Serikat

Pekerja Serikat memiliki kemampuan yang signifikan untuk memengaruhi proses penetapan gaji karyawan, terutama bagi anggota serikat, melalui kekuatan perundingan yang relatif tinggi.

4. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

5. Pemerataan Pembayaran

Pembayaran yang diterapkan oleh setiap perusahaan sangat didasarkan pada prinsip kesetaraan hak dan pekerjaan yang sama.

6. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Banyak perusahaan menerapkan strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu.

7. Tantangan Kompensasi Internasional

Perkembangan bisnis global berdampak pada pengelolaan kompensasi karyawan, sehingga analisis kompensasi sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan aspek keadilan, melainkan juga menitikberatkan pada faktor daya saing.

Manajemen kompensasi yang efektif di masa depan akan melibatkan keseimbangan antara kebutuhan perusahaan untuk efisiensi dan fleksibilitas dengan keinginan karyawan untuk dihargai, diakui, dan mendukung kesejahteraan mereka. Perusahaan yang mampu menyesuaikan strategi kompensasi mereka dengan cepat dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis akan lebih berhasil dalam menarik dan mempertahankan bakat yang diperlukan. Manajemen kompensasi yang efektif akan mempertimbangkan semua aspek ini untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi.

Pengelolaan Manajemen Kompensasi

Pengelolaan manajemen kompensasi merupakan suatu pendekatan strategis dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola program kompensasi di dalam suatu organisasi. Manajemen kompensasi melibatkan berbagai keputusan dan kebijakan terkait pemberian imbalan kepada karyawan sebagai bagian dari paket total imbalan.

Ada beberapa aspek kunci dalam pengelolaan manajemen kompensasi, yaitu:

1. Analisis Pekerjaan

Proses ini melibatkan identifikasi dan dokumentasi tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan karakteristik pekerjaan. Analisis pekerjaan membantu dalam menentukan tingkat kompensasi yang sesuai untuk setiap posisi.

2. Penentuan Struktur Kompensasi

Setelah analisis pekerjaan, organisasi perlu menentukan struktur kompensasi yang mencakup kisaran gaji untuk setiap posisi. Struktur ini dapat berbentuk skala gaji, rentang gaji, atau sistem lainnya yang sesuai dengan kebijakan organisasi.

3. Penyusunan Kebijakan Kompensasi

Organisasi perlu mengembangkan kebijakan kompensasi yang jelas dan transparan. Hal ini mencakup kebijakan terkait kenaikan gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan manfaat karyawan lainnya. Kebijakan ini harus sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

4. **Evaluasi Kinerja Karyawan**

Kompensasi yang adil dan efektif seringkali terkait dengan evaluasi kinerja yang baik. Organisasi perlu memiliki sistem penilaian kinerja yang objektif untuk menentukan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

5. **Benchmarking Kompensasi**

Organisasi dapat melakukan benchmarking untuk membandingkan tingkat kompensasi mereka dengan industri sejenis. Ini membantu memastikan bahwa organisasi memberikan imbalan yang kompetitif dan dapat menarik serta mempertahankan bakat yang berkualitas.

6. **Komunikasi Kompensasi**

Komunikasi yang baik terkait dengan program kompensasi sangat penting. Karyawan perlu memahami struktur kompensasi, kebijakan, dan manfaat yang mereka terima. Komunikasi terbuka dapat mengurangi ketidakpuasan dan kebingungan di antara karyawan.

7. **Evaluasi dan Penyesuaian Rutin**

Program kompensasi perlu dievaluasi secara rutin untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif. Perubahan dalam pasar kerja, perkembangan industri, atau perubahan strategis dalam organisasi dapat memerlukan penyesuaian dalam manajemen kompensasi.

8. **Kepatuhan Hukum**

Pengelolaan kompensasi juga harus memperhatikan peraturan dan undang-undang terkait, termasuk regulasi perpajakan, aturan upah minimum, dan peraturan ketenagakerjaan lainnya.

Penting untuk diingat bahwa pendekatan manajemen kompensasi harus selaras dengan tujuan strategis organisasi dan menciptakan keadilan internal serta eksternal. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dapat mengelola kompensasi secara efektif untuk mendukung motivasi, retensi, dan kinerja karyawan.

Solusi Tantangan Manajemen Kompensasi Di Masa Depan

Manajemen kompensasi di masa depan akan dihadapkan pada berbagai tantangan yang terkait dengan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar kerja. Berikut adalah beberapa solusi untuk mengatasi tantangan tersebut:

1. Fleksibilitas Kompensasi

Implementasikan sistem kompensasi yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi variasi dalam gaya kerja, preferensi karyawan, dan tuntutan peran yang berubah. Pertimbangkan pemberian opsi kompensasi, seperti paket tunjangan kesejahteraan atau pemberian saham, untuk meningkatkan motivasi karyawan.

2. Analisis Data dan Kecerdasan Buatan

Manfaatkan analisis data dan kecerdasan buatan untuk mengidentifikasi tren kompensasi, memprediksi kebutuhan masa depan, dan membuat keputusan yang lebih baik dalam perencanaan kompensasi. Gunakan data untuk menyusun paket kompensasi yang lebih sesuai dengan kontribusi individu dan hasil kinerja.

3. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Perhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dalam perencanaan kompensasi, seperti dengan menawarkan opsi kerja jarak jauh atau jadwal fleksibel. Pertimbangkan kompensasi bukan hanya dari segi finansial, tetapi juga dalam hal manfaat kesejahteraan dan dukungan untuk keseimbangan kehidupan.

4. Pendidikan dan Pengembangan Karyawan

Fokus pada pendidikan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan nilai mereka di pasar kerja. Hubungkan pencapaian belajar dengan kompensasi, memberikan insentif bagi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka.

5. Transparansi Kompensasi

Tingkatkan transparansi dalam kebijakan kompensasi untuk menghindari ketidakpuasan dan ketidakpastian di antara karyawan. Sediakan informasi yang jelas tentang kriteria penilaian kinerja dan bagaimana itu memengaruhi kompensasi.

6. Fokus pada Kesehatan dan Kesejahteraan

Sertakan manfaat kesehatan dan kesejahteraan dalam paket kompensasi untuk mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan. Pertimbangkan opsi fleksibel seperti asuransi kesehatan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu.

7. Adaptasi Terhadap Perubahan Hukum dan Regulasi

Tetap mengikuti perubahan hukum dan regulasi terkait kompensasi untuk memastikan kepatuhan perusahaan. Lakukan perubahan pada kebijakan kompensasi sesuai dengan perubahan hukum dan regulasi yang berlaku.

8. Pemantauan Pasar Kerja

Terus pantau tren pasar kerja dan perbandingan upah industri untuk memastikan bahwa paket kompensasi perusahaan tetap kompetitif. Gunakan survei gaji dan analisis benchmarking untuk menyesuaikan kompensasi dengan pasar.

Menghadapi tantangan di masa depan memerlukan pendekatan yang proaktif dan adaptif dalam merancang dan mengelola sistem kompensasi perusahaan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat membangun model kompensasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan karyawan.

Mengatasi tantangan dalam mengelola kompensasi merupakan aspek yang sangat krusial untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi. Dengan mengatasi isu-isu seperti kompensasi yang bersaing, transparansi, kepatuhan, dan keadilan, organisasi dapat berhasil menarik dan mempertahankan para talenta terbaik. Selain itu, tindakan ini juga dapat memupuk kepuasan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Manajemen kompensasi yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap motivasi dan keterlibatan tenaga kerja, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Pastikan bahwa sistem kompensasi yang telah dirancang dengan baik dan adil tidak hanya mengurangi risiko hukum, tetapi juga meningkatkan reputasi organisasi, menjadikannya pilihan utama di pasar kerja yang sangat kompetitif (Comport : 2023)

Daftar Pustaka

- Compport (2023) *Tantangan Utama dalam Manajemen Kompensasi dan Cara Mengatasinya*. Available at: <https://www.compport.com/blog/challenges-in-compensation-management-and-how-to-overcome-them> (Accessed: 25 November 2023).
- Fitri, F. (2020). *Manajemen Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. PLN Bakaru Parepare (Analisis manajemen syariah)* (Doctoral dissertation, IAIN Parepare)

PROFIL PENULIS



Iin Solihin, S.E., M.M., M.Ak.

Buku Manajemen Kompensasi merupakan buku keempat kolaborasi penulis dengan kawan-kawan dosen yang diterbitkan oleh PT. Sada Kurnia Pustaka. Penulis berharap buku ini bisa memberikan manfaat yang berguna bagi pembacanya. Penulis lahir di satu kota kecil di daerah pantai utara Subang tepatnya kota Pamanukan pada tanggal 1 Februari 1974. Menempuh Pendidikan S1 dengan mengambil jurusan Akuntansi di Universitas Islam Bandung (UNISBA) dan lulus tahun 1999. Tahun 2012 lulus S2 Manajemen dengan mengambil konsentrasi Sumber Daya Manusia pada Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta dan tahun 2014 lulus S2 Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta. Saat ini penulis aktif menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang Jawa Barat. Penulis mendapat kepercayaan untuk mengampu Mata kuliah Akuntansi keuangan, Akuntansi Biaya, Seminar Akuntansi, dan Analisis Laporan Keuangan.

Email Penulis: iin.solihin83@yahoo.com.

MANAJEMEN KOMPENSASI

Buku ini adalah panduan komprehensif yang mengeksplorasi semua aspek penting dalam pengelolaan kompensasi di lingkungan kerja modern. Buku ini dimulai dengan memperkenalkan prinsip-prinsip dasar manajemen kompensasi, menggarisbawahi peran krusialnya dalam mencapai tujuan organisasi dan memotivasi karyawan. Pembahasan berlanjut dengan analisis mendalam tentang cara menghubungkan strategi kompensasi dengan tujuan organisasi, serta proses penting dalam analisis pekerjaan dan penilaian pekerjaan. Dengan menyajikan cara desain sistem kompensasi yang efektif, buku ini juga membahas berbagai tunjangan dan fasilitas untuk karyawan. Penekanan khusus diberikan pada bonus, insentif, penghargaan kinerja, dan kompensasi non-moneter, menunjukkan bagaimana elemen-elemen ini dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

Selain itu, buku ini mengulas topik penting seperti hukum dan peraturan terkait kompensasi, kompensasi eksekutif, evaluasi kinerja, serta teknik komunikasi kompensasi kepada karyawan. Bab-bab lanjutan membahas kompensasi dalam konteks keseimbangan kehidupan kerja, manajemen kompensasi internasional, serta dampak perubahan organisasi terhadap kompensasi. Penutup buku ini menghadirkan pemahaman tentang pemutusan hubungan kerja, teknologi dan inovasi dalam manajemen kompensasi, serta tantangan masa depan yang dihadapi dalam bidang ini. Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan praktis bagi praktisi HR, pemimpin organisasi, dan siapa saja yang tertarik mempelajari cara mengelola kompensasi secara efektif.