

# KOMPENSASI

*by* Zunaidah Zunaidah

---

**Submission date:** 28-Apr-2023 02:44PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2078059956

**File name:** BUKU\_KOMPENSASI\_lgkp.pdf (1.020.22K)

**Word count:** 22043

**Character count:** 148781

# KOMPENSASI



Zunaidah  
Didik Susebyo  
Muhammad Ichsan Hadjri



# **KOMPENSASI**

**Sanksi pelanggaran Pasal 72  
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997  
Pasal 44 Tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyebarkan, menamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

# **KOMPENSASI**

Zunaidah

Didik Susetyo

Muhammad Ichsan Hadjri



## **KOMPENSASI**

Zunaidah

Didik Susetyo

Muhammad Ichsan Hadjri

UPT. Penerbit dan Percetakan

Universitas Sriwijaya 2020

Kampus Unsri Palembang

Jalan Srijaya Negara, Bukit Besar Palembang 30139

Telp. 0711-360969

email : [unsri.press@yahoo.com](mailto:unsri.press@yahoo.com), [penerbitunsri@gmail.com](mailto:penerbitunsri@gmail.com)

website : [www.unsri.unsripress.ac.id](http://www.unsri.unsripress.ac.id)

Anggota APPTI No. 026/KTA/APPTI/X/2015

Anggota IKAPI No. 001/SMS/2009

Cetakan Pertama, 2020

120 halaman : 16 x 24 cm

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Hak Terbit Pada Unsri Press

**ISBN :978- 979-587-886-5**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, atas selesainya penyusunan buku ajar, yang berjudul Kompensasi.

Buku ini berisi tentang kompensasi yang menjadi salah satu mata ajar wajib bagi mahasiswa jurusan manajemen, khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Diharapkan dengan membaca buku ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, sehingga dapat diselesaikan buku ajar ini. Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dalam kegiatan penelitian ini.

Inderalaya, November 2019

Zunaidah

Didik Susetyo

Muhammad Ichsan Hadjri





## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
<b>BAB 1</b> PENGANTAR KOMPENSASI	1
1.1. Definisi Kompensasi	2
1.2. Tujuan Kompensasi	2
1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	4
1.4. Jenis Kompensasi	5
<b>BAB 2</b> PERENCANAAN KOMPENSASI	7
2.1. Perencanaan Kompensasi	7
2.2. Indikator Kompensasi	9
<b>BAB 3</b> ANALISIS JABATAN	13
3.1. Definisi Analisis Jabatan	13
3.2. Tujuan Analisis Jabatan	14
3.3. Uraian Jabatan	17
<b>BAB 4</b> EVALUASI JABATAN	23
4.1. Jabatan	23
4.2. Evaluasi Jabatan	23
4.3. Tujuan Evaluasi Jabatan	23
4.4. Jenis Evaluasi Jabatan	25
4.5. Komputerisasi dalam Evaluasi Jabatan	27
4.6. Model dalam Evaluasi Jabatan	28
<b>BAB 5</b> PENENTUAN HARGA SUATU JABATAN	35
5.1. Keterkaitan Jabatan	35
5.2. Penentuan Harga Jabatan	35
5.3. Unsur Penetapan Harga Jabatan	40
<b>BAB 6</b> STRUKTUR PENGUPAHAN I	43
6.1. Definisi	43
6.2. Komponen Upah	44
6.3. Langkah Membuat Struktur dan Skala Upah	45
6.4. Manfaat Struktur Upah	46

<b>20</b>		
<b>BAB 7</b>	<b>STRUKTUR PENGUPAHAN 2</b>	<b>49</b>
	7.1. Dasar Hukum Struktur Pengupahan	49
<b>BAB 8</b>	<b>BENCHMARKING KOMPENSASI</b>	<b>53</b>
	8.1. Definisi Benchmarking	53
	8.2. Tujuan Benchmarking	53
	8.3. Klasifikasi Benchmarking	54
	8.4. Manfaat Benchmarking	55
	8.5. Proses Benchmarking	56
	8.6. Studi Kasus	59
<b>BAB 9</b>	<b>PENINJAUAN KEBIJAKAN GAJI DAN UPAH</b>	<b>61</b>
	9.1. Definisi	61
	9.2. Tujuan Penggajian	62
	9.3. Penggolongan Upah	63
	9.4. Faktor-Faktor yang Menentukan Besarnya Upah	64
	9.5. Proses Penentuan Upah	65
<b>BAB 10</b>	<b>KOMPENSASI INSENTIF</b>	<b>67</b>
	10.1. Definisi	67
	10.2. Tujuan Pemberian Insentif	67
	10.3. Jenis-Jenis Insentif	68
	10.4. Indikator	68
	10.5. Macam-Macam Bentuk Insentif	70
	10.6. Syarat Pemberian Insentif Agar Sesuai Tujuan	71
<b>BAB 11</b>	<b>TUNJANGAN BAGI KARYAWAN</b>	<b>73</b>
	11.1. Definisi	73
	11.2. Jenis-Jenis Tunjangan	74
	11.3. Tujuan Diberikan Tunjangan	80
	11.4. Prinsip-Prinsip Program Tunjangan	81
	11.5. Etika dalam Pemotongan Tunjangan Pensiunan	82
<b>BAB 12</b>	<b>KOMPENSASI BAGI EKSEKUTIF</b>	<b>85</b>
	12.1. Perbedaan Kompensasi bagi Eksekutif dan Non Eksekutif	85
	12.2. Paket Kompensasi Eksekutif	86
	12.3. Prinsip dan Proses Penetapan Kompensasi Eksekutif	88
<b>BAB 13</b>	<b>KOMPENSASI INTERNASIONAL</b>	<b>93</b>
	13.1. Latar Belakang	93
	13.2. Jenis Karyawan dalam Organisasi Multinasional	93
	13.3. Program Kompensasi Internasional	93
	13.4. Tujuan Kompensasi Internasional	95

13.5. Komponen Program Kompensasi Internasional	96
13.6. Pendekatan dalam Kompensasi Internasional	100
DAFTAR PUSTAKA	109

# BAB 1

## PENGANTAR KOMPENSASI

### 1.1 DEFINISI 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. Untuk memperoleh gambaran mengenai kompensasi berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai kompensasi menurut beberapa ahli :

1. Werther dan Davis (1996: 379) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.
2. Menurut Dessler (2010 : 46) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, sebagai balas jasa atau imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi bisa berbentuk uang ataupun fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan.

### 1.2 TUJUAN KOMPENSASI

Menurut Werther dan Davis (1996: 381) tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut (Werther dan Davis, 1996: 381) :

1. Memperoleh personel berkualitas  
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang ada  
Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.
3. Memastikan keadilan  
Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menunjukkan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.
5. Mengawasi biaya  
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
6. Mematuhi peraturan  
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
7. Memfasilitasi saling pengertian  
Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manager operasi, dan pekerja.

Dengan demikian, terbuka dalam saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8. Efisiensi administratif selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang agar dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2013 : 121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi :

a. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

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

Ivancevich (2010: 295) memberikan tujuh kriteria untuk efektivitas kompensasi, yaitu

1. *Adequate*. Tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi baik oleh pemerintah, serikat pekerja maupun manajer.
2. *Equitable*. Setiap orang harus dibayar dengan jujur, sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan mereka.
3. *Balanced*. Bayaran, tunjangan, dan penghargaan lain harus dapat memberikan paket imbalan yang layak.
4. *Cost-effective*. Bayaran tidak boleh berlebihan, perlu mempertimbangkan apa yang dapat diusahakan oleh perusahaan atau organisasi untuk membayar.
5. *Secure*. Bayaran harus cukup untuk membantu pekerja merasa aman dan membantu memuaskan kebutuhan dasar mereka.
6. *Incentive-providing*. Bayaran harus memotivasi efektivitas dan pekerjaan produktif.
7. *Acceptable to the employee*. Pekerja harus memahami sistem bayaran dan merasakan sebagai sistem yang layak untuk perusahaan atau organisasi dan diri mereka.

### 1.3 FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the government* dan *unions*. Sedangkan faktor internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision* (Ivancevich, 2010: 295).

1. *The Labor Market*, pasar tenaga kerja. Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas. Dalam depresi, bayaran dapat lebih rendah. Bayaran mungkin juga lebih tinggi apabila pekerja terampil tersedia dengan jumlah terbatas di pasar.
2. *The Economy*, kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.
3. *The Government*, pemerintah. Pemerintah secara langsung mempengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah, sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum.
4. *Unions*, perserikatan. Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan mempengaruhi kebijakan kompensasi.
5. *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja.
6. *Who makes compensation decisions*, pembuat keputusan kompensasi. Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa yang digunakan, tunjangan apa yang ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk bayaran, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya.

#### 1.4 JENIS KOMPENSASI

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Dessler (2010) mengemukakan



bahwa kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. **Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)**

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

2. **Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*).**

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

## BAB 2 PERENCANAAN KOMPENSASI

### 2.1 PERENCANAAN KOMPENSASI

Perencanaan kompensasi memberikan gambaran atau petunjuk pengambilan keputusan tentang sistem dan prosedur penggajian, pemberian insentif, komisi, bonus, dan lainnya yang bersifat rewards yang akan diterima oleh karyawan. Pada dasarnya ada dua bentuk pembayaran keuangan secara langsung (*direct financial compensation*) yakni berdasarkan Waktu dan Kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu misalnya karyawan menerima pembayaran berdasarkan jam atau harian, pembayaran ini biasanya diberikan kepada tenaga kerja yang paling rendah tingkatannya dalam perusahaan (*pekerja harian, buruh*). Sedangkan untuk karyawan pada tingkat yang lebih tinggi atau level manajer biasanya diberikan pembayaran gaji secara bulanan.

Pembayaran berdasarkan kinerja merupakan bentuk pembayaran kompensasi sesuai dengan hasil kerja yang dicapai, bentuk ini memberikan kompensasi sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkan oleh para pekerja. Bentuk pembayaran berdasarkan kinerja disebut sebagai rencana insentif. Misalnya, membagi upah per jam pekerja dengan standar jumlah unit yang harus dihasilkan dalam satu jam. Lalu untuk tiap unit yang dihasilkan di atas dan melebihi standar ini, pekerja tersebut diberikan insentif.

Beberapa aspek yang menjadi acuan berkaitan dengan perencanaan kompensasi, antara lain;

1. Aspek Legal/Hukum. Misalnya, *tingkat upah minimum* yang ditetapkan pemerintah; Serikat Pekerja; Peraturan tentang ketenagakerjaan; Undang-Undang Perburuhan; Etika-etika yang berlaku dimasyarakat di mana perusahaan beroperasi. Perhatikan aspek-aspek tersebut akan mendatangkan

- keuntungan bagi perusahaan karena akan memberikan citra yang baik kepada perusahaan di mata para konsumen atau masyarakat.
2. Kebijakan perusahaan. Kebijakan kompensasi harus memberikan petunjuk mengenai pengambilan keputusan. Sering sekali karyawan memiliki pandangan yang berbeda terhadap kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan. Rencana kompensasi harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan, manajemen menetapkan *strategi penghargaan bersama* (aligned reward). Pihak manajemen perlu mengajukan pertanyaan seperti “bagaimana membangun sebuah portfoliototal dari program penghargaan yang semuanya berhubungan baik dengan keberhasilan bisnis jangka pendek maupun jangka panjang, meningkatkan nilai pemegang saham, mendorong sikap dan perilaku yang dibutuhkan organisasi, dan memberi nilai yang sebenarnya kepada karyawan. Kebijaksanaan kompensasi menunjukkan bagaimana tepatnya menggunakan rencana pembayaran untuk melanjutkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Manajer SDM khususnya yang menangani sistem kompensasi perusahaan akan menetapkan kebijakan tersebut bersama dengan manajemen puncak. Misalnya apakah perusahaan akan menjadi pemimpin yaitu membayar lebih tinggi dari perusahaan lain (Pay leaders) atau pengikut yaitu membayar sedikit lebih rendah dari perusahaan lain (pay followers) atautkah mengikuti pembayaran rata-rata yang bersedia dibayar oleh perusahaan-perusahaan lainnya untuk pekerjaan yang sama (the market rate). Masalah lain yang berhubungan dengan kompensasi adalah apakah menekankan pada senioritas atau kinerja, bagaimana siklus pembayaran, pemberian hadiah, kenaikan gaji dan promosi, pembayaran waktu lembur. Bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi secara luas (memiliki beberapa cabang di wilayah yang berbeda) perlu memperhatikan masalah geografis dalam menetapkan sistem kompensasinya, karena dapat dipahami bahwa terdapat perbedaan biaya hidup pada wilayah yang berbeda sehingga kompensasi yang diberikan perlu disesuaikan.
  3. Aspek Keadilan. Perusahaan harus membuat daya tarik, memberi motivasi, dan mempertahankan karyawannya yang kompeten.

Kompensasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan tersebut, oleh karena itu perusahaan harus berupaya untuk menjunjung tinggi keadilan dalam pendistribusian kompensasi. Keadilan dalam kaitannya dengan kompensasi yang bersifat financial adalah jumlah penerimaan kompensasi yang wajar/sesuai bagi setiap karyawan. Keadilan dapat dilihat dari sudut eksternal atau internal yang mana secara eksternal, karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya dengan karyawan pada organisasi lain untuk pekerjaan yang sama. Dalam hal ini pihak perusahaan perlu melakukan survey untuk mengetahui tingkat kompensasi yang diterapkan perusahaan lain. Mempelajari pemahaman dan perasaan karyawan tentang sistem kompensasi mereka. Beberapa pertanyaan perlu diajukan seperti; seberapa puas mereka terhadap pembayaran yang diterima, kriteria apakah yang digunakan dalam kenaikan pembayaran, dan faktor-faktor apa yang digunakan saat menentukan pembayaran gaji. Taraf pembayaran harus adil secara internal yang mana karyawan memandang pembayaran yang diterimanya adalah adil sesuai dengan taraf pembayaran yang diterapkan pada perusahaan lain. Jika karyawan mengetahui bahwa terdapat ketidakadilan dalam sistem pembayaran yang diterimanya, sudah pasti mereka akan kecewa dan menimbulkan konflik, ketidakadilan gaji dapat memicu respon yang lebih besar, motivasi kerja menurun drastis, bahkan permintaan mengundurkan diri sambil mungkin mengajukan tuntutan atas ketidakadilan yang diberlakukan dalam perusahaan.

## **2.2 INDIKATOR KOMPENSASI**

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

### **a. Upah**

Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha / pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan

termasuk tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Undang Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2003, Bab I, pasal 1, Ayat 30). Sistem pembayaran upah yang spesifik adalah *team-based pay* dan *skill-based pay* (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000: 188)

- *Team-based pay* atau pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Team-based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif.
- *Skill-based pay* merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan mereka. *Skill-based pay* sering juga dinamakan *knowledge-based pay* atau *multi-skill pay*, yang menghargai individu atas apa yang mereka ketahui tentang bagaimana melakukan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman, dan tipe keterampilan yang menunjukkan kemampuan.

14

#### b. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Werther dan Davis (1996: 413) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- *Piecework* merupakan pembayaran yang diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

- *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang diranking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
- *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- *Non-monetary incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.
- *Executive incentives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- *International incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan diluar negeri.

#### c. Tunjangan

Tunjangan merupakan setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali (Pass, Christopher dan Lowes, 1997).

#### d. Fasilitas

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan, misalnya fasilitas tempat ibadah dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka perusahaan mampu menambah semangat dan kesenangan karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya

dapat pula ditingkatkan. Fasilitas sendiri dapat diartikan kemudahan dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana) (Danim, 1995: 63).

## BAB 3

# ANALISIS JABATAN

### 3.1 DEFINISI ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan terdiri atas dua kata, analisis dan jabatan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryono, 2002:127).

Analisis jabatan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1994), "Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu." Flippo menekankan bahwasanya ada dua kegiatan utama dalam analisis jabatan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Dalam organisasi terdapat posisi yang harus diisi melalui pekerjaan yang ada. Posisi pekerjaan yang sudah ada biasa diketahui lewat lowongan-lowongan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus memahami bahwa untuk memelihara koordinasi pekerjaan maka pengetahuan tentang analisis jabatan dan desain pekerjaan tidak boleh dilewatkan.

Untuk meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyetarakan permintaan kerja dan individu. Hal ini disebut analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada susunan



kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh evaluasi penyelia pada pekerjaan karyawan harus didasarkan pada kinerja dan tuntutan kerja. Pada perusahaan kecil, manajer garis mungkin melaksanakan analisa jabatan, tapi biasanya pekerjaan selesai oleh seorang profesional sumber daya manusia. Beberapa organisasi besar mungkin mempunyai department manajemen kompensasi yang di dalamnya termasuk analisis jabatan.

Menurut Dessler (2010) analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan,

1. aktivitas pekerjaan,
2. perilaku manusia,
3. mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan,
4. standar prestasi,
5. konteks pekerjaan, dan
6. persyaratan manusia.

### **3.2 TUJUAN ANALISIS JABATAN**

Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan.

Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu,

- 1) Memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat,
- 2) Memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja,
- 3) Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif

Sedangkan menurut Flippo (1994), hasil-hasil dari analisis pekerjaan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut.

- 1) Pengabsahan atas prosedur-prosedur pengangkatan,
- 2) Pelatihan,
- 3) Evaluasi pekerjaan,
- 4) Penilaian prestasi
- 5) Pengembangan karir,
- 6) Organisasi,
- 7) Perkenalan,
- 8) Penyuluhan,
- 9) Hubungan perburuhanm dan
- 10) Penataan kembali pekerjaan.

Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh Flippo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis pekerjaan dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalia (60%), pemindahan dan promosi (70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya.

Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakann untuk jabatan itu. Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabaataan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (job description) dan spesifikasih jabatan (job spesifcation).Bahasa tentang uraian jabatan dan spesifikasi jabatan akan dibahas pada subbahasan selanjutnya.

Disebutkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 TAHUN 2012 Tentang Analisis Jabatan Dilingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah pada BAB II Pasal 3, bahwa Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program –program, seperti:

- a. Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan.
- b. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan

- c. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Analisis jabatan, disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan, memiliki kegunaan lain, yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja:  
Spesifikasi jabatan merupakan standart personilia yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya.
2. Pelatihan:  
Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Evaluasi kinerja:  
Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensansi yang layak.
4. Penilaian prestasi:  
Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.
5. Promosi dan transfer pegawai:  
Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.
6. Organisasi:  
Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen akan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran tujuan organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi.
7. Induksi:  
Uraian jabatan sangat berguna, terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
8. Konsultasi:

Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberisn kosultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

### 3.3 URAIAN JABATAN

Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat penyusun, departemen, dan lokasi. Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan.

Untuk menyiapkan rancangan uraian jabatan dalam prosesnya dibutuhkan waktu. Dalam analisis jabatan bisa saja menggunakan literatur sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Uraian jabatan meliputi :

#### a. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. Pengetahuan menunjuk pada informasi prosedural yang penting untuk keberhasilan kinerja. Keterampilan adalah tingkat kemahiran individu dalam penyelesaian tugas. Dengan pengetahuan dan pengalaman, dapat diperoleh kemampuan dalam pekerjaan untuk persiapan spesifikasi jabatan. Kemampuan menunjukkan kecakapan individu secara umum dan karakter lain mungkin menjadi ciri personal individu atau motivasi positif dan dapat dikembangkan. Beberapa jabatan juga mempunyai permintaan resmi, seperti lisensi atau sertifikat. Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan, perlu mempertim-bangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Dalam pencatatan deskripsi jabatan, informasi bisa datang dari kombinasi kinerja jabatan individu, penyelia, atau perencanaan jabatan dan pelatihan analisis jabatan. Informasi yang akurat tentang KSAO adalah

sangat vital bagi pengambilan keputusan tentang pengisian jabatan. KSAO adalah salah satu alat ukur yang dapat mencakup banyak hal.

- a. *Knowledge* bisa diukur dengan cara diuji pertanyaan. (ex : pengetahuan umum)
- b. *Skill* itu berupa ketrampilan (ex : membaca, menulis, dan pengetahuan umum).
- c. *Attitude* adalah tentang sistematika kerja, kecepatan kerja, ketekunan, daya tahan, *achievement, orientation* → kemampuan beradaptasi dengan kerja. Sikap belum tentu mencerminkan kepribadian.
- d. *Others* mencakup banyak hal, di dalamnya bisa terdapat suatu pengalaman dan keterampilan berbeda yang dimiliki individu.

b. Standar Kinerja Jabatan (*Job performance standard*)

Standar kinerja jabatan berfungsi sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilaksanakan ataukah tidak. Dalam standar kinerja jabatan dicantumkan informasi tentang target-target yang harus dicapai dan ukuran-ukuran keberhasilan kerja. Apabila target dan kriteria yang ada didalam standar kinerja jabatan ini tidak terpenuhi, maka bisa disimpulkan bahwa pekerja tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sukses.

c. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Sangat penting untuk melakukan desain pekerjaan, karena orang banyak menghabiskan waktu untuk bekerja. Desain pekerjaan membutuhkan struktur perjaan seperti isi, fungsi, dan hubungan pekerjaan. Kebutuhan akan perencanaan organisasional, kebutuhan keselamatan, dan kelangsungan hidup organisasi jelas sangat dipengaruhi oleh desain dan tata letak pabrik. Disamping itu, kebutuhan akan afiliasi dengan manajemen maupun kelompok dan kekuasaan sangat mempengaruhi desain pekerjaan.

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan

tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. Desain pekerjaan memasukan elemen tugas, fungsi, hubungan, kompensasi, keahlian, pengetahuan, kemampuan pada setiap pekerjaan. Desain pekerjaan merupakan salah satu faktor pendorong keberhasilan produktivitas organisasi. Dari dimensi organisasi, cara pengelompokan tugas dan tanggung jawab dapat mempengaruhi produktivitas dan biaya. Pekerjaan yang tidak terselesaikan atau terlalu sulit untuk dilakukan serta pekerjaan yang membosankan akan menyebabkan perputaran karyawan yang tinggi. Bagi seorang karyawan motivasi dan kepuasan kerja menjadi dua faktor penting dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dua hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran, terlebih jika organisasi mampu dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakterhasilan dari dua faktor tersebut. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Desain Pekerjaan adalah:

#### 1. Individu

Bahwa individu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam organisasi yang sama. Tiap individu memiliki, kebutuhan, tujuan, serta motivasi berbeda dalam menanggapi sebuah pekerjaan. Peran individu dalam organisasi, mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri sehingga interaksi antara organisasi dan individu (SDM) menjadi fokus perhatian para manajer. Oleh sebab itu, nilai-nilai baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua individu dalam organisasi. Organisasi di masa akan datang cenderung berbentuk flat dan ramping. Bentuk organisasi konvensional yang hirarkis akan digantikan dengan bentuk jaringan kerja atau selular yang lebih memberdayakan kerja sama kelompok. Melalui organisasi yang demikian setiap individu akan memiliki informasi dengan mudah sehingga tidak selalu hanya terletak pada pimpinan organisasi. Individu akan bekerja pada organisasi kluster dimana individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan manajemen yang

hirarkis. Individu atau manusia memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh faktor produksi lain. Karena :

Pertama,

manusia memiliki sisi psikologis. Artinya manusia tidak dapat dengan mudah dibongkar pasang, seperti mesin. Individu tidak bisa diperlakukan demikian. Karyawan akan dengan mudah bereaksi jika mereka tahu bahwa mereka dibayar lebih rendah dari usaha yang dikeluarkan, diperlakukan tidak adil, atau di-PHK dengan alasan sepihak atau tidak masuk akal.

Kedua,

individu sebagai input produksi, tapi juga yang akan menikmati output-nya. Tujuan akhir sebuah proses produksi adalah menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen. Bentuk output yang dinikmati adalah gaji, insentif, bonus, kesejahteraan, perlindungan, keamanan dan bentuk penghargaan nonmaterial lainnya. Jadi sangat tidak wajar bila ada sebuah organisasi dengan pertumbuhan baik tetapi kesejahteraan karyawannya masih memprihatinkan.

Ketiga,

apabila faktor produksi yang lain berkurang dalam proses produksi, tetapi manusia dalam kurung waktu tertentu akan bertambah, yaitu bertambah keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan. Jadi individu mengalami proses belajar (learning process) yang akan bermanfaat untuk kepentingan organisasi keseluruhan.

Keempat,

individu adalah penentuan eksistensi organisasi, bahkan faktor yang mutlak harus ada. Pengusaha boleh memiliki modal, mesin, dan material yang berkualitas, tetapi tidak akan berfungsi baik jika tidak ada manusia yang mengelolanya.

## 2. Teknologi yang digunakan

Teknologi mempunyai dampak terhadap desain pekerjaan, jenis pekerjaan, alat yang digunakan, tata letak, dan teknik untuk menghasilkan output produk merupakan beberapa alasan penyebab kendala yang dapat menghambat kelancaran sebuah pekerjaan.

3. Biaya atau anggaran

Anggaran merupakan variabel yang krusial di tiap organisasi yang beroperasi. Apapun yang digunakan manajemen, harus berpijak dari sisi ekonomis organisasi. Oleh karena itu sumber daya yang representatif harus direncanakan sebagai awal langkah keberhasilan organisasi. Manajemen harus secara kontinu menyelaraskan manfaat-manfaat desain pekerjaan dengan pertimbangan biaya. apalagi sebuah keputusan untuk melakukan rencana ulang desain pekerjaan baru membutuhkan energi, waktu, dan biaya yang cukup untuk memenuhi target tersebut.

4. Struktur organisasi

Saat ini sebuah organisasi akan menjadi lebih lincah apabila digerakan oleh roda operasional yang gesit, cakap, visioner, dan mampu melihat perubahan ke depan. Organisasi tersebut haruslah lebih ramping untuk dapat melakukan kecepatan perubahan dan ketidakpastian global. Oleh karena itu, struktur organisasi memang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan desain pekerjaan. Coba kita lihat beberapa contoh kasus organisasi yang kelimpungan mengatur konsolidasi internalnya gara-gara terlalu gemuknya operasional yang harus ditanggung.

Bagi dunia usaha di Indonesia, peran struktur organisasi terasa semakin penting karena dua hal yaitu :

- a) Struktur organisasi yang efektif akan mempermudah pengawasan. Seperti kita ketahui bahwa masalah pengawasan kegiatan badan usaha menjadi krusial, terutama sejak orde baru berakhir, yang mendorong keinginan kuat masyarakat untuk menghapus KKN disegala bidang. Dengan alasan itu, penerapan *Good Corporate Governance* digalakkan sehingga dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang efektif berdampak pada efektivitas implementasi *Good Corporate Governance*.
- b) Tidak stabilnya dunia usaha di Indonesia. Kita melihat sendiri bagaimana rentannya dunia usaha terhadap gejolak mata uang asing, terutama Dollar Amerika. Akibatnya, sektor perdagangan dan perekonomian semakin terbuka sehingga mendorong maraknya persaingan di sejumlah industri yang semula tertutup



bagi pemodal asing atau pemodal swasta nasional. Perubahan yang terjadi begitu cepat menuntut kesiapan kita menghadapinya dan struktur organisasi yang efektif dapat menjadi pegangan yang kuat sehingga badan usaha tidak mudah hanyut oleh gelombang keterbukaan.

Dalam efektivitas struktur organisasi, teori menyebutkan bahwa salah satu landasannya adalah diferensiasi (pembagian kerja), yang dapat dilihat secara horizontal maupun vertikal. Diferensiasi horizontal mengindikasikan pembagian kerja yang jelas antara posisi yang berkedudukan sejajar, sedangkan diferensiasi vertikal menggambarkan pembagian kerja yang jelas antara posisi yang berkedudukan tidak sejajar. Landasan lainnya adalah integrasi, yaitu suatu mekanisme untuk mengoordinasikan posisi-posisi yang telah didiferensiasikan. Landasan ini penting untuk menciptakan sinergi posisi-posisi yang ada di dalam struktur.

## **BAB 4**

### **EVALUASI JABATAN**

#### **4.1 JABATAN**

Jabatan merupakan sekelompok posisi yang mirip dalam suatu badan atau perusahaan (Bellows 1961, diacu dalam Moekijat, 1992). Suatu jabatan dirumuskan sebagai sekumpulan kewajiban atau tanggungjawab yang penyelesaiannya digunakan untuk tujuan organisasi lebih lanjut (Stone 1982, diacu dalam Moekijat 1992). Suatu jabatan biasanya terdiri atas sejumlah posisi yang hampir sama dalam suatu perusahaan tertentu. Akan tetapi, suatu jabatan dapat mengandung hanya satu posisi demikian pada suatu waktu tertentu (Miner JB & Miner MG (1985), diacu dalam Moekijat, 1992).

#### **4.2 EVALUASI JABATAN**

Evaluasi jabatan adalah prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari jabatan-jabatan. Meskipun terdapat beberapa pendekatan yang berlainan, masing-masing mempertimbangkan kewajiban-kewajiban, tanggungjawab-tanggungjawab, dan kondisi-kondisi kerja jabatan (Davis & Werther 1982, diacu dalam Mangkuprawira, 2004). Evaluasi ini juga merupakan sistem yang dibuat untuk menentukan nilai relatif dari jabatan-jabatan dalam suatu organisasi (Beach 1975, diacu dalam Moekijat, 1992). Selain itu, evaluasi ini merupakan suatu metode yang teratur untuk menentukan nilai suatu jabatan dengan membandingkannya dengan nilai jabatan-jabatan lain (Knowles 1955, diacu dalam Moekijat, 1992).

#### **4.3 TUJUAN EVALUASI JABATAN**

Menurut Armstrong (2003), evaluasi jabatan bertujuan untuk membangun relativitas internal dari jabatan-jabatan yang ada di

perusahaan, menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk merancang, menjaga kesamaan dan mempertahankan struktur upah, menyediakan dasar seobyektif mungkin untuk menilai pekerjaan-pekerjaan, dan meyakinkan bahwa organisasi mempertemukan kesamaan gaji yang etis dan legal untuk pekerjaan yang memiliki nilai kewajiban yang sama. Selain itu, evaluasi ini juga bertujuan untuk mendapatkan hubungan ekstern dan intern dalam upah dan gaji. Hubungan intern berkenaan dengan konsep upah yang berhubungan satu sama lain dalam perusahaan. Kemudian, hubungan ekstern menunjukkan keadaan relatif dari struktur upah suatu organisasi yang diinginkan terhadap struktur upah dari perusahaan yang lain (Mockijat 1992).

Konsep mengenai evaluasi jabatan mendapatkan banyak kritikan dari masyarakat, ada yang setuju dengan konsep tersebut dan ada pula yang memberikan pertentangan keras. Armstrong et al. (2003) menyatakan bahwa beberapa pendapat yang mendukung diadakannya evaluasi jabatan, diantaranya adalah evaluasi jabatan dapat menilai pekerjaan secara eksplisit, menyediakan sebuah dasar untuk menstrukturkan proses pengambilan keputusan, dapat digunakan untuk menentukan nilai dan relativitas pekerjaan, dan menyediakan kerangka berpikir logis dalam mengambil keputusan yang konsisten untuk mengelaskan pekerjaan. Kemudian, beberapa pendapat yang menentang evaluasi jabatan, diantaranya adalah bahwa evaluasi ini bersifat birokratis, tidak fleksibel, membutuhkan banyak waktu, tidak sesuai dengan organisasi-organisasi saat ini, tidak terlalu bermanfaat karena sifat keadilan gaji yang dimilikinya hanya bersifat sementara, dan banyak manajer yang memanipulasi evaluasi ini untuk meningkatkan gaji pada tingkat tertinggi.

Evaluasi jabatan bukan merupakan proses yang obyektif karena sangat dipengaruhi oleh nilai internal dari organisasi. Sistem evaluasi ini dapat digunakan untuk membenarkan struktur gaji yang sudah ada dan melembagakan bias-bias yang sudah ada (Behrooz 1995, diacu dalam Gilbert, 2005). Pada hasil evaluasi jabatan, terdapat bias gaji (Rutt & Doverspike 1999, diacu dalam Gilbert, 2005). Bias tersebut dapat berupa efek halo, pandangan stereotipe, kesukaan, dan kesalahan

dalam penggunaan referensi (Banks 2003, diacu dalam Gilbert, 2005). Namun, bias pada hasil evaluasi jabatan diakibatkan oleh adanya sensitivitas yang besar.

Pada beberapa kasus, hasil-hasil dari evaluasi jabatan tergantung pada tekanan-tekanan kelembagaan atau hukum yang ada (Van Sliedregt et al. 2001, diacu dalam Gilbert 2005). Evaluasi jabatan menyediakan pilihan yang paling terbuka dan fleksibel untuk membayar orang secara adil. Hal ini dikarenakan evaluasi ini dapat membayar kemampuan dan tanggung jawab yang dibawa oleh pekerja (Supel 1990). Evaluasi ini juga mampu menipiskan perbedaan gaji antara pekerja laki-laki dan pekerja wanita (Figart, 2000). Namun, Jaussaud (1984) menyatakan bahwa evaluasi ini hanyalah sebuah konsep yang didasarkan pada logika, yang mampu menipiskan perbedaan gaji antara pekerja laki-laki dan wanita. Pada kenyataannya, gaji pekerja wanita lebih tinggi daripada gaji pekerja laki-laki. Selain itu, evaluasi ini hanyalah sebuah proses yang telah dimanipulasi oleh para pemilik perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini didasarkan pada sebuah fakta dimana pekerjaan yang berbeda isinya tidak dapat dibandingkan. Namun, evaluasi ini masih umum dipergunakan di Inggris meskipun mendapatkan banyak pertentangan (IRS 1998, diacu dalam Gilbert 2005).

#### **4.4 JENIS EVALUASI JABATAN**

Teknik-teknik dalam melakukan evaluasi jabatan terdiri dari beberapa macam. Menurut Armstrong et al. (2003), evaluasi jabatan dapat berupa analitis dan non-analitis. sistem analitis terdiri dari dua macam, yakni sistem pemberian angka dan sistem perbandingan faktor. Penjelasan dari kedua sistem tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Sistem Pemberian Angka (Point Factor) Menurut Armstrong et al. (2003), sistem pemberian angka merupakan metode analitis dari evaluasi jabatan yang didasarkan pada dekomposisi pekerjaan ke dalam faktor-faktor atau elemen-elemen. Dalam metode ini, diasumsikan bahwa tiap-tiap faktor akan berkontribusi dalam menentukan ukuran suatu pekerjaan dan

faktor-faktor tersebut merupakan aspek dari semua pekerjaan yang akan dievaluasi.

- b. Sistem Perbandingan Faktor Metode perbandingan faktor merupakan suatu aplikasi sistem penilaian prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan (Handoko, 2004). Metode ini memiliki komponen pekerjaan kritis. Komponen-komponen kritis tersebut adalah faktor-faktor yang umum untuk semua pekerjaan yang sedang dievaluasi.

Sistem evaluasi jabatan yang kedua adalah sistem non-analitis. Sistem ini terdiri dari beberapa metode, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Sistem Urutan Pekerjaan (Job Ranking) Armstrong et al. (2003) menjelaskan bahwa mengurutkan pekerjaan adalah metode untuk membandingkan keseluruhan pekerjaan dan merancanginya sesuai nilai atau ukuran organisasi. Gomes (2004) menjelaskan bahwa metode evaluasi ini adalah metode yang paling sederhana dengan cara membuat peringkat di setiap pekerjaan relatif terhadap semua pekerjaan lainnya, biasanya didasarkan pada suatu faktor, seperti kesulitan pekerjaan.
- b. Urutan Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Ranking) Armstrong et al. (2003) mengatakan bahwa perbandingan berpasangan merupakan teknik secara statistik yang digunakan untuk menyediakan metode pengurutan jabatan yang lebih canggih. Dalam metode ini, diasumsikan bahwa lebih mudah membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Apabila sebuah pekerjaan dipertimbangkan sebagai pekerjaan yang memiliki nilai tertinggi maka akan mendapat dua angka, jika memiliki kepentingan yang sama maka menerima satu angka. Namun, jika dianggap lebih tidak penting maka tidak ada angka yang akan diberikan. Skor ditambahkan pada tiap-tiap pekerjaan kemudian akan dihasilkan urutan pekerjaan.
- c. Klasifikasi Pekerjaan (Job Classification) Armstrong et al. (2003) mengatakan bahwa klasifikasi pekerjaan merupakan proses menempatkan pekerjaan ke dalam kelas-kelas dengan

membandingkan keseluruhan pekerjaan dengan sebuah skala. Dalam metode ini, perusahaan menyusun deskripsi-deskripsi standar untuk menilai pekerjaan-pekerjaan yang ada. Selanjutnya, deskripsi standar tersebut akan dibandingkan dengan deskripsi pekerjaan untuk menentukan kelas atau grade pekerjaan (Handoko 2004). Sekali lagi, pekerjaan-pekerjaan yang lebih penting dibayar lebih tinggi, tetapi ketidakakuratan perbedaan diantara kelas-kelas dapat mengakibatkan tingkat upah yang tidak tepat.

- d. **Menjodohkan Pekerjaan (Job Matching).** Menjodohkan pekerjaan dikenal sebagai perbandingan internal karena orang-orang sering melakukannya secara intuitif. Metode ini sederhana, yakni dengan cara membandingkan pekerjaan yang akan dievaluasi dengan pekerjaan-pekerjaan internal. Perbandingan tersebut dibuat berdasarkan keseluruhan pekerjaan tanpa melakukan analisis pekerjaan faktor demi faktor. Penjodohan pekerjaan didasarkan pada persyaratan pekerjaan. Penjodohan pekerjaan merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap pekerjaan formal dan semi formal. Metode ini diadopsi sebagai metode yang biasa digunakan untuk mengelaskan pekerjaan (Armstrong et al. 2003).
- e. **Penentuan Harga Pasar (Market Pricing)** Penentuan harga pasar adalah metode untuk menilai rata-rata gaji berdasarkan acuan dari rata-rata pasar. Dalam hubungannya dengan sistem evaluasi jabatan formal, penentuan rata-rata pasar adalah bagian yang paling dibutuhkan untuk mengembangkan struktur gaji. Penentuan ini didapat dengan menganalisis hasil survei gaji, partisipasi dalam klub-klub gaji, atau pendapat dari konsultan (Armstrong et al. 2003).

#### **4.5 KOMPUTERISASI DALAM EVALUASI JABATAN**

Komputer dalam Evaluasi Jabatan Armstrong et al. (2003) mengatakan bahwa penggunaan komputer dalam pelaksanaan evaluasi jabatan adalah sebagai berikut :

- a. Membantu proses pembobotan faktor Komputer dapat digunakan untuk membobotkan faktor. Umumnya, pembobotan ini dilaksanakan di dalam komputer dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda (Multiple Linier Regression Analysis/MLRA).
- b. Menganalisis data Komputer juga menyediakan alat-alat yang bermanfaat untuk merekam dan merinci data-data yang telah diuji. Alat-alat tersebut seperti fasilitas spreadsheet dan basis data yang dapat digunakan untuk melakukan peninjauan kembali dan pengembangan skor dengan cepat.
- c. Memasang batasan kelas Saat ini, komputer juga banyak digunakan oleh para konsultan untuk membuat software-software baru yang dapat memodelkan gaji atau membuat batasan kelas. Software tersebut dapat digunakan untuk menghitung biaya-biaya implementasi dengan cepat.
- d. Membantu proses analisis jabatan Komputer juga dapat digunakan untuk membantu mempercepat proses analisis jabatan. Dalam sistem komputer konvensional, komputer dapat digunakan untuk menghasilkan skor dengan cara merubah data ke dalam skor dan akhirnya menghasilkan skor total. Kemudian, komputer juga dapat digunakan secara interaktif dengan cara memberikan rangkaian pertanyaan kepada para karyawan dan atasannya secara langsung. Hal tersebut telah dilakukan oleh software Gauge dan Link.

#### **4.6 MODEL DALAM EVALUASI JABATAN**

Armstrong et al. (2003) mengatakan bahwa ada beberapa kriteria utama untuk menyeleksi sebuah sistem. Diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Analitis, yaitu evaluasi jabatan harus didasarkan pada analisis yang mendefinisikan bermacam-macam faktor yang mewakili sebuah pekerjaan.
2. Melalui analisis dan dapat diaplikasikan secara adil, yaitu sistem harus dapat dibangun dengan hati-hati untuk meyakinkan bahwa evaluasi ini merupakan kerangka analitis dalam mendefinisikan

- semua pekerjaan. Namun, juga harus diuji dan dicoba untuk mengecek bahwa sistem tersebut dapat diaplikasikan secara adil.
3. Tepat, yaitu harus dapat memenuhi permintaan.
  4. Luas, yaitu sistem harus diaplikasikan untuk semua pekerjaan yang ada dalam organisasi.
  5. Transparan, yaitu proses yang digunakan dalam sistem ini harus dijelaskan pada semua yang mengikutinya, dan jika komputer digunakan, informasi tidak boleh dirasakan sebagai proses dalam kotak hitam.
  6. Tidak ada diskrimasi, yaitu sistem harus mempertemukan kesamaan gaji untuk pekerjaan yang mensyaratkan nilai yang sama.

#### A. Metode Point Factor

Armstrong et al. (2003) mengatakan bahwa ada lima tahapan dalam perancangan sistem evaluasi jabatan dengan metode point factor. tahapan-tahapan tersebut adalah identifikasi faktor, analisis jabatan, pengujian faktor, pembobotan dan pengembangan skor, dan tahapan persiapan implementasi sistem.

##### 1. Identifikasi dan pendefinisian faktor

Proses identifikasi dan pendefinisian faktor merupakan tahapan penting dalam perancangan evaluasi jabatan yang bersifat analitis. Hal ini disebabkan karena faktor merupakan alat utama yang digunakan untuk membandingkan jabatan-jabatan yang ada. Oleh karena itu, subtahapan dalam menentukan dan mendefinisikan faktor-faktor, diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Pengumpulan sumber informasi Beberapa sumber informasi yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan faktor adalah sebagai berikut :

- Peninjauan kembali strategi internal atau dokumen-dokumen bisnis, yaitu melaksanakan peninjauan kembali dokumen-dokumen yang telah ada, seperti dokumen-dokumen strategi perusahaan atau strategi departemen



SDM untuk memberikan pemahaman mengenai nilai-nilai dan bahasa yang sudah ada.

- Peninjauan kembali orang yang terkait dalam kerangka kerja atau proses evaluasi jabatan sebelumnya, yaitu dengan cara melaksanakan peninjauan kembali deskripsi jabatan yang sudah ada.
- Melaksanakan wawancara dengan para manajer lini atau orang-orang yang terkait. Wawancara ini ditujukan untuk mendapatkan perspektif dini mengenai prioritas-prioritas yang digunakan oleh manajemen sebelumnya dalam merancang sebuah sistem. Cara ini banyak disukai karena para manajer lini atau orang-orang yang terkait akan memaparkan kebutuhan-kebutuhan organisasi di masa yang akan datang dan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Selain itu, para manajer tersebut juga dapat membantu proses penjelasan evaluasi jabatan kepada karyawan.
- Kelompok-kelompok yang fokus, yaitu pembuatan kelompok yang akan mengadakan pertemuan terstruktur dengan para pekerja. Pertemuan tersebut ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai aspek-aspek jabatan yang berlaku saat ini dan pendapat pekerja mengenai evaluasi jabatan.
- Membuat regu proyek. Regu tersebut dapat menelusuri informasi mengenai faktor-faktor, dengan cara sebagai berikut : Pelaksanaan diskusi terbuka. Diskusi tersebut akan menggambarkan input yang tersedia bagi regu untuk melaksanakan evaluasi jabatan. Input tersebut dapat berasal dari berbagai sumber.
- Penyeleksian sejumlah pekerjaan kemudian menyelidiki perbedaan diantara mereka. Hal ini dapat dilaksanakan melalui proses pengurutan keseluruhan jabatan atau perbandingan berpasangan. Selain itu, dapat pula dilaksanakan dengan cara penimbunan, yakni meletakkan judul jabatan-jabatan pada kertas kemudian membagikan kertas tersebut kepada seluruh anggota regu. Setelah itu,

setiap anggota menuliskan kriteria pada kertas-kertas tersebut hingga semua jabatan terisi oleh seluruh anggota regu.

- Penggunaan basis data atau daftar faktor yang telah ada. Data-data tersebut ditampilkan dalam grafik yang terbalik (flipchart) kemudian dikelompokkan menurut tingkat kepentingan bagi perusahaan.

b) Penentuan judul faktor Penentuan judul faktor adalah suatu tahapan untuk mengelompokkan faktor-faktor menjadi satu kesatuan. Secara tipikal, ada enam jenis kelompok yang dapat dipergunakan, diantaranya adalah sebagai berikut :

- Kombinasi antara keahlian, pengetahuan dan pengalaman kerja yang dibutuhkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya
- Tantangan berpikir, seperti perencanaan, analisis, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.
- Tanggung jawab-tanggung jawab yang dimiliki oleh jabatan, seperti tanggung jawab terhadap manusia, sumber daya fisik dan finansial
- Pengaruh jabatan terhadap aturan yang ada, seperti pengaruh pada efektivitas operasional, pelanggan eksternal, dan lingkungan.
- Lingkungan pekerjaan, seperti persyaratan fisik dan emosional yang mempengaruhi pekerjaan

c) Penentuan subfaktor Beberapa sistem evaluasi jabatan memecah faktor menjadi subfaktor. Hal tersebut dapat dilakukan ketika telah terdapat keputusan mengenai cara pemberian skor pada sistem dan kerumitan sistem yang akan dibuat. Kedua hal tersebut merupakan pertimbangan yang penting karena cara pemberian skor akan berpengaruh pada pembobotan faktor. Hal ini dapat dianalogikan seperti pemecahan faktor komunikasi menjadi faktor komunikasi internal dan eksternal. Apabila perusahaan menganggap bahwa bobot antara faktor eksternal dan internal berbeda, maka faktor tersebut dapat dipisah menjadi dua faktor. Oleh karena itu, ada beberapa jalan yang dapat ditempuh

dalam melaksanakan pemecahan faktor, diantaranya adalah sebagai berikut :

- Hanya ditulis satu faktor saja, misalnya seperti faktor komunikasi. Secara tidak langsung, faktor ini telah memuat faktor komunikasi internal dan eksternal.
- Ditulis secara terpisah, yakni sebuah faktor komunikasi internal dan sebuah faktor komunikasi eksternal.
- Ditulis menjadi sebuah faktor tetapi memiliki subfaktor. Misalnya faktor komunikasi yang memiliki subfaktor komunikasi eksternal dan komunikasi internal.

d) Pengembangan faktor Pengembangan faktor adalah suatu proses untuk memberikan definisi pada tiap-tiap faktor. Hal ini dilaksanakan oleh regu proyek dengan cara berdiskusi untuk mendapatkan definisi faktor yang logis. Hal ini penting dilakukan karena definisi tersebut berpengaruh terhadap penentuan dan pendefinisian level.

e) Identifikasi dan pendefinisian level Apabila telah terdapat persetujuan mengenai faktor yang akan digunakan beserta definisinya, maka tahapan selanjutnya adalah pendefinisian dan penentuan level. Tahapan ini akan berlangsung lebih cepat apabila setiap anggota regu proyek memberikan masukan level-level yang mungkin dapat digunakan. Selanjutnya, proses penentuan level dilaksanakan dengan diskusi, dimana tiap-tiap anggota regu memberikan pandangan mengenai karakter level tertinggi dan level terendahnya, didasarkan pada pengetahuannya mengenai keadaan organisasi. Namun, proses ini dapat dilakukan lebih cepat dalam kelompok-kelompok kecil. Setiap kelompok akan bekerja pada faktor yang berbeda. Kemudian, hasil pekerjaan ini ditukarkan hingga semua kelompok mendapatkan kesempatan untuk meninjau kembali dan menambahkan ide ke dalam faktor-faktor tersebut.

f) Pengujian awal Setelah rencana awal yang berisi faktor dan levelnya telah disetujui, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengujian awal. Pengujian tersebut dilaksanakan

dengan cara melakukan pengecekan. Pengecekan tersebut dapat dilaksanakan cara sebagai berikut :

- Apakah terdapat ukuran pekerjaan yang belum diikutsertakan?
- Apakah bahasanya mudah dipahami?
- Apakah jumlah level terlihat benar?
- Apakah tiap-tiap faktor telah menangkap perbedaan dari ukuran pekerjaan? •Apakah tidak terjadi perhitungan ganda?
- Apakah masih ada kesalahan penulisan?



## BAB 5 PENENTUAN HARGA SUATU JABATAN

### 5.1 KETERKAITAN JABATAN

Menurut Wursanto (1991: 39) jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam susunan suatu organisasi. Menurut Dessler (2010) jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan. Definisi jabatan

Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan, meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*).

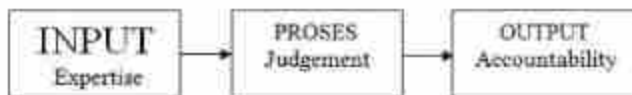
### 5.2 PENENTUAN HARGA JABATAN

Dalam suatu perusahaan untuk menentukan upah/gaji yang pasti untuk setiap jabatan tidak mudah dilakukan. Kita tidak tahu secara pasti berapa upah/gaji yang seharusnya untuk tiap-tiap jabatan. Tidak ada suatu cara yang pasti, eksak dan lengkap serta akurat untuk menentukan upah/gaji yang tepat. Penilaian jabatan adalah suatu cara yang sistematis dan cocok dalam arti memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak. Penilaian jabatan akan menghilangkan atau paling tidak mengurangi keluhan kesah karyawan khususnya masalah penggajian. Hal ini berarti memperbaiki hubungan dengan pihak atasan. Metode yang digunakan untuk penilaian jabatan ini adalah :

## 1. Cullen Egan Dell (CED)

Sistem penilaian jabatan dengan metode Cullen Egan Dell (CED) adalah salah satu dari sejumlah sistem yang mengukur nilai dari jabatan individual menurut fungsi dan nilai mereka di dalam organisasi. Sistem penilaian jabatan dengan Cullen Egan Dell ini didesain untuk mengukur nilai relatif suatu jabatan. Sistem berasumsi bahwa ada suatu hirarki diantara pekerjaan di dalam suatu organisasi dan bahwa pekerjaan yang lebih senior memerlukan keterampilan lebih tinggi, pengalaman lebih besar, lebih sedikit pengawasan, memiliki tugas-tugas kompleks dan menerima tanggung jawab lebih besar.

Pada dasarnya metode CED adalah sistem point. CED menyatakan harga untuk suatu jabatan dalam bentuk "poin nilai jabatan". Poin ini diperoleh dengan menaksir 8 sub faktor yang dianggap umum untuk semua jabatan. Sub faktor ini kemudian dapat dikelompokkan lagi menjadi 3 faktor, yaitu expertise, judgement dan accountability. Berikut ini adalah hubungan dari ketiga faktor ([www.nt.gov.au](http://www.nt.gov.au)).



Gambar 1 Hubungan ke-3 Faktor Dalam Metode CED

Expertise merupakan input yang berupa skill, kemampuan dan pemahaman untuk menjalankan jabatan. Komponen proses (Judgement) dari jabatan didefinisikan dengan kompleksitas task, kerangka dasar untuk mengoperasikan jabatan, dan kebutuhan untuk menyelesaikan masalah. Output (Accountability) dijabarkan dalam kebebasan, level posisi dan kewenangan. Accountability (pertanggungjawaban) ini akan mengukur keluaran dan hasil dari suatu jabatan baik secara kuantitas atau kualitas. Pertanggung jawaban ini diperlukan untuk meninjau fokus dari

peranan suatu jabatan dan tujuan utama jabatan itu. Faktor ini ada empat kategori, yaitu :

1. Langsung (Direct), Akuntabilitas langsung diterapkan dimana terdapat hasil atau keluaran yang terukur jelas.
2. Tidak Langsung (Indirect), Diterapkan untuk jabatan-jabatan yang memungkinkan jabatan lain mencapai hasil-hasil atau keluaran yang terukur dari jabatan tersebut.
3. Saran (Advice), Akuntabilitas Advisory diterapkan dalam keadaan dimana analisa-analisa, diagnosa-diagnosa dan ramalan-ramalan dibutuhkan dan mengaplikasikan bidang intelektual/akademik/profesional lanjut atau dalam menilai kondisi lingkungan, penyelenggaraan riset proyek, solusi-solusi pengembangan metode baru mengenai operasionalisasi unit/bisnis/profesi secara mandiri.
4. Layanan (Service), Diterapkan dalam keadaan-keadaan dimana suatu pekerjaan difokuskan pada penyediaan layanan/produk kepada pihak lain dan atau berhubungan dengan pekerjaan yang sesuai dengan pedoman/prosedurnya.

## 2. Penentuan Tingkat Jabatan (*Job Grading*)

Penentuan tingkat jabatan (*Job Grading*) adalah suatu teknik untuk menentukan perbedaan-perbedaan diantara jabatan-jabatan dan tingkat pembayaran dalam organisasiorganisasi yang besar (Moekijat, 1992).

Tingkat Jabatan (*Job Grades*) terdiri atas suatu penyelidikan secara ilmiah dari semua jabatan (penilaian jabatan) dan kemudian menempatkan jabatan-jabatan tersebut dalam kategori yang lebih luas yang disebut dengan tingkat jabatan (*Job Grades*) (Moekijat, 1992). Grade tidak mutlak dilambangkan dengan angka, namun juga dilambangkan dalam abjad A,B,C dst. Grade sama dengan angka sama dengan group dan sama dengan golongan, yang menunjukkan kepada peringkat yang diberikan pada jabatannya dan bukan pada manusianya (Ruki, 1987).



Untuk membantu mengadakan penerimaan pegawai/ menyederhanakan penyusunan tenaga kerja, lazim menggunakan penentuan Job Grading (Moekijat, 1992). Dalam menilai jabatan untuk memberi tingkat-tingkat yang berlainan tidak ada standar yang sama (Moekijat, 1992). Job Grading sangat penting untuk membantu dalam :

1. Menyusun rencana latihan.
2. Kenaikan pangkat.
3. Skala-skala gaji.
4. Memilih dan memperkerjakan pegawai.
5. Mutasi antar bagian.
6. Menyusun daftar pembayaran.
7. Menghitung biaya dan anggaran.

Tidak ada peraturan yang sifatnya umum mengenai berapa jumlah tingkat jabatan (*Job Grades*) yang dibentuk. Namun makin banyak tingkatannya akan membingungkan. Namun bila terlalu sedikit sedikit tidak adil bagi pegawai (Moekijat, 1992). Konsekuensi yang timbul dari adanya *Job Grading* ini adalah jabatan yang berdekatan satu sama lain dalam hal seperti kompleksitas dan kesukaran mengerjakannya akan memperoleh pembayaran yang relatif sama, otomatis masuk dalam skala gaji yang sama (Ruki, 1987). Ada 2 alternatif yang dapat dipilih dalam menentukan grade :

1. Mengumpulkan jabatan yang jumlah poinnya berdekatan dalam beberapa kelompok. Terlebih dahulu ditentukan selisih jumlah poin dari tiap grade/golongan. Jika misal nilai poin untuk tiap grade yang diinginkan dari 6 poin dan hasil penilaian misalnya antara 38 (terbesar) – 86 (terkecil), maka diperoleh 8 grade yang masing-masing terdiri dari 6 poin.
2. Menentukan dahulu jumlah *Job Class* yang diinginkan, mungkin tetap menggunakan *Job Grade* yang dipakai selama ini.

Metode ini memiliki pendekatan statistik, sehingga metode ini dianggap lebih relevan. Adapun pedoman langkah-langkah untuk meng-grade jabatan sebagai berikut:

1. Susun data dari yang terbesar sampai yang terkecil. Kemudian buatlah sebaran data dengan rumus data terbesar dikurangi data terkecil.
2. Tentukan *Job Grade/Class* yang akan digunakan. Misalnya ditentukan 11 grade yang terdiri dari 1 (terkecil) sampai 11 (tertinggi).
3. Tentukan panjang class interval dengan cara membagi sebaran dengan banyak Job Class yang diinginkan.

Keuntungan dari penentuan tingkat jabatan (*Job Grading*) adalah :

1. Merupakan dasar untuk rencana gaji, pelatihan dan kenaikan jabatan.
2. Berguna dalam memilih pegawai.
3. Perbaikan hubungan antar pegawai dan manajemen.
4. Menunjukkan isi pekerjaan dari jabatan-jabatan dan perbedaan-perbedaannya.
5. Pengurangan dalam perpindahan tenaga kerja.
6. Penambahan hasil pekerjaan.
7. Perbaikan dalam moral.
8. Mengurangi perdebatan-perdebatan tentang upah/gaji.
9. Pengurangan dalam keganjilan-keganjilan upah dan gaji.
10. Perlengkapan data untuk perundingan mengenai perjanjian kerjasama.

Kekurangan dari penentuan tingkat jabatan (*Job Grading*) adalah (Ruki, 1987) :

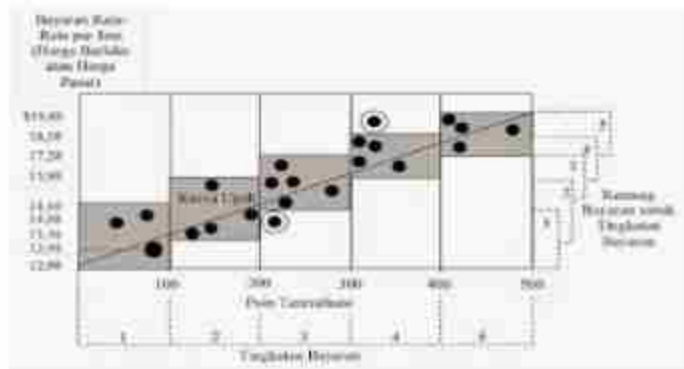
1. Tidak dapat mempertimbangkan prestasi kerja atau kecakapan perorangan.

2. Tidak dapat menetapkan skala pembayaran tanpa adanya keterangan tentang kondisi pasar, persetujuan serikat dagang, dll.
3. Tergantung pada penilaian manusia yang tidak sama.
4. Hampir tidak mungkin menilai sebagian besar dari pekerjaan tata usaha.
5. Penilaian mungkin tidak diselenggarakan atas dasar yang sama diseluruh organisasi, karena isi pekerjaan yang berlainan dari jabatan yang berlainan.
6. Biasanya jabatan-jabatan ditaruh dalam jumlah tingkat yang terbatas, dan banyak jabatan yang mempunyai sifat yang berbeda mungkin dalam tingkat yang sama.
7. Ada kecenderungan untuk melihat pegawai sebagai suatu faktor yang dinilai, padahal pegawai sebenarnya hanyalah berhubungan dengan jabatan.
8. Kualitas-kualitas yang tidak jelas seperti kesetiaan dan inisiatif ditafsirkan dengan cara-cara yang berlainan oleh orang-orang yang berlainan pula.
9. Sulit untuk mengukur pekerjaan tata usaha dalam penilaian jabatan (*Job Analysis*).

### 5.3 UNSUR PENETAPAN HARGA JABATAN

#### 1. Tingkatan bayaran (pay grades):

- a) Pengelompokan jabatan-jabatan serupa untuk menyederhanakan penetapan harga jabatan.
- b) Lebih mudah bagi organisasi untuk menetapkan harga 15 tingkatan bayaran dibandingkan 200 jabatan terpisah.
- c) Memetakan jabatan-jabatan pada sebuah diagram sebar (scatter diagram) dilakukan guna menentukan jumlah tingkatan bayaran yang tepat bagi perusahaan.
- d) Kurva upah (atau kurva bayaran) adalah penyelarasan titik-titik yang dipetakan untuk menciptakan kenaikan yang konstan di antara tingkatan-tingkatan jabatan.



## 2. Rentang Bayaran (Pay Ranges):

1. Mencakup tarif bayaran minimum dan maksimum dengan perbedaan yang cukup antara keduanya untuk membentuk perbedaan bayaran yang signifikan.
2. Rentang bayaran umumnya lebih diutamakan dibandingkan tarif bayaran tunggal karena memungkinkan perusahaan untuk memberi imbalan para karyawan berdasarkan kinerja dan masa kerja.

Poin Terevaluasi	Tingkatan Bayaran	Rentang Bayaran		
		Minimum	Titik Tengah	Maksimum
0-99	1	\$12,00	\$13,30	\$14,60
100-199	2	13,30	14,60	15,90
200-299	3	14,60	15,90	17,20
300-399	4	15,90	17,20	18,50
400-500	5	17,20	18,50	19,80

## 3. Karyawan sebagai Determinan Kompensasi Finansial Langsung

1. Kinerja Jabatan—Bayaran Berbasis Kinerja
2. Keterampilan—Bayaran Berbasis Keterampilan
3. Kompetensi—Bayaran Berbasis Kompetensi

### 1) Bayaran Berbasis Kinerja

Dasar pemikiran, Unsur kompensasi yang umumnya bisa dikendalikan oleh para karyawan adalah kinerja jabatan

mereka. Tujuan dari bayaran berbasis kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas.

#### **Jenis-Jenis Bayaran Berbasis Kinerja:**

- 1) **Merit Pay**, Kenaikan bayaran yang ditambahkan pada bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja mereka.
- 2) **Bayaran Variabel (Bonus):**
  - a) Penghargaan finansial tahunan sekali bayar
  - b) Didasarkan pada produktivitas
  - c) Tidak ditambahkan pada bayaran pokok
  - d) Tidak berlanjut pada periode-periode berikutnya kecuali karyawan mempertahankan kinerja mereka (tidak seperti merit pay)
  - e) Dianggap bisa meningkatkan produksi dan efisiensi
  - f) Memberi para karyawan sejumlah kendali atas kemampuan mereka mendapatkan penghasilan
- 3) **Piecework:**
  - a) Rancangan bayaran insentif di mana para karyawan dibayar untuk setiap unit yang mereka hasilkan
  - b) Banyak digunakan khususnya pada bidang produksi/operasi
- 2) **Bayaran Berbasis Keterampilan (Skill-Based Pay)**
  1. Sistem yang memberi imbalan para karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan mereka yang berhubungan dengan jabatan, bukan untuk titel jabatan mereka.
  2. Sistem tersebut berasumsi bahwa para karyawan yang tahu lebih banyak lebih bernilai bagi perusahaan dan dengan demikian mereka berhak mendapat imbalan untuk usaha mereka dalam menguasai keterampilan baru.
- 3) **Bayaran Berbasis Kompetensi (Competency-Based Pay)**
  1. Adalah rancangan kompensasi yang memberi imbalan karyawan untuk kemampuan yang mereka capai.
  2. Kompetensi mencakup keterampilan namun juga melibatkan faktor-faktor lain seperti motif, nilai, sikap, dan konsep diri yang bisa dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik.

## BAB 6

### STRUKTUR PENGUPAHAN 1

#### 6.1 DEFINISI

Upah merupakan sebuah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesempatan atau perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh. Sedangkan **Struktur upah** adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah.

Pemerintah RI berdasarkan Permenaker No. 1 tahun 2017 telah mewajibkan perusahaan untuk memiliki struktur dan skala upah. Tujuannya adalah mendorong perusahaan untuk memiliki sistem kepegangatan (jenjang karir) dan kebijakan kompensasi yang transparan, sehingga diharapkan hubungan antara perusahaan dan karyawan menjadi lebih harmonis. Karenanya, pemberlakuan peraturan ini sebaiknya tidak dilihat pihak perusahaan sebagai beban, namun dijadikan momentum untuk membenahi kebijakan dan pengelolaan SDM agar lebih baik—karena bagaimanapun salah satu kunci kesuksesan dari sebuah perusahaan adalah SDM yang unggul.

Dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UUK) disebutkan bahwa pengusaha menyusun **struktur dan skala upah** dengan memperhatikan beberapa hal. Misalnya, **golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi kerja**. Demikian juga dalam Kepmen 49 Pasal 2 disebutkan bahwa pengusaha menyusun struktur dan skala upah dalam rangka penetapan upah masing-masing pekerja di perusahaan. Selanjutnya, dalam penjelasan pasal 92 ayat (1) UUK

dijelaskan bahwa penyusunan struktur dan skala upah dimaksudkan sebagai pedoman penetapan upah. Guna adanya kepastian hukum dalam penentuan upah dan akan mengurangi kesenjangan antara upah terendah dan tertinggi.

Dalam pasal 10 Kepmen 49 disebutkan kembali bahwa Petunjuk Teknis Penyusunan Struktur dan Skala Upah merupakan pedoman yang dalam penyusunannya dilakukan dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi kerja serta dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan.

## 6.2 KOMPONEN UPAH

Komponen upah yang tercantum dalam struktur skala upah ialah Upah Pokok. Yang dimaksud dengan upah pokok adalah imbalan dasar yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan, hal ini sesuai dengan Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Nomor 07 Tahun 1990. Selain itu di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015, dijelaskan juga mengenai komponen upah. Apabila komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap, maka besarnya upah pokok paling sedikit 75 % dari Upah Pokok dan Tunjangan Tetap. Namun, jika Komponen upah terdiri dari upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap, maka besarnya upah pokok yakni 75% dari Upah Pokok dan Tunjangan Tetap. Hal ini sesuai dengan Pasal 5 ayat (2) dan ayat (3) PP 78 tahun 2015.

Permenaker No.1 tahun 2017 telah memberikan arahan bagaimana mengembangkan struktur dan skala upah di perusahaan. Salah satu metode yang digunakan adalah **metode Poin Faktor**. Sebelum merancang struktur dan skala upah menggunakan metode ini, ada 2 (dua) hal yang harus dimiliki perusahaan terlebih dahulu.

**1. Pertama**

Perusahaan sebaiknya telah memiliki **struktur jabatan**, yaitu daftar posisi (pekerjaan) berikut dengan deskripsi pekerjaannya (*job description*).

**2. Kedua**

Perusahaan telah memiliki **struktur golongan jabatan (*grading*)**, misalkan golongan 1,2,3 dan seterusnya. Struktur golongan dibuat melalui proses evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), yaitu membuat peringkat jabatan dengan cara membandingkan konten pekerjaan suatu jabatan dengan pekerjaan dari jabatan lain dengan skala yang telah ditentukan.

Beberapa konsultan SDM menawarkan perangkat *job evaluation* menggunakan metode Poin Faktor yang telah didesain khusus sehingga Perusahaan dapat membuat peringkat jabatan dengan lebih obyektif. Namun, perusahaan juga dapat mengembangkan sendiri perangkat *job evaluation* dengan menggunakan *own judgement* (penilaian sendiri) dan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan suasana kerja yang dipersyaratkan bagi pemegang jabatan.

**6.3 LANGKAH MEMBUAT STRUKTUR DAN SKALA UPAH**

1. Tentukan jumlah dan nama-nama golongan jabatan mulai dari golongan jabatan terendah sampai golongan jabatan tertinggi.
2. Pilih basis upah yang akan menjadi acuan dalam struktur dan skala upah perusahaan.

Terdapat dua basis upah yang dapat Anda pilih dan gunakan sesuai dengan kebijakan perusahaan, yaitu:

- a) *Hanya gaji pokok atau;*
- b) *Gaji pokok + tunjangan tetap.*

3. Tentukan upah tengah (*mid poin*) dari golongan jabatan terendah dan golongan jabatan tertinggi.
4. Tentukan metode yang digunakan untuk menghitung upah tengah.



Tahap ini Anda perlu menentukan metode perhitungan upah tengah dari golongan-golongan jabatan lain di antara golongan jabatan terendah dan golongan jabatan tertinggi. Ada 2 (dua) metode yang bisa Anda pilih yaitu metode *Trend* dan metode *Progressive*.

a) Metode *Trend*

Metode ini akan menghasilkan upah tengah yang naik secara proporsional mulai dari golongan terendah ke golongan berikutnya yang lebih tinggi.

b) Metode *Progressive*

Metode ini akan menghasilkan upah tengah yang kenaikannya makin besar untuk golongan-golongan jabatan yang lebih tinggi.

5. Tentukan persentase rentang upah (*range*) dari upah terkecil dan upah terbesar untuk setiap golongan jabatan.

## 6.4 MANFAAT STRUKTUR UPAH

Beberapa hal yang menjadi alasan pentingnya penyusunan struktur dan skala upah

1. Pertama, pengelompokkan struktur atau skala upah berdasarkan level/golongan karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mendata semua profesi yang ada beserta segala uraian tugas yang dimiliki tiap-tiap karyawan. Dengan demikian, tingkatan atau bobot kerja dari masing-masing jabatan akan terlihat. Data tersebut yang kemudian akan membantu perusahaan dalam menentukan skala upah yang tepat untuk setiap level jabatan yang ada.
2. Kedua, struktur dan skala upah merupakan salah satu alat bantu administratif serta alat kebijakan yang dapat mengelompokkan serta menilai bobot jabatan dengan upah yang akan diterima.
3. Struktur dan skala upah berperan dalam menghindari kesenjangan antar level pekerja karena penetapan nominal upah yang tidak berdasar.
4. Struktur dan skala upah dapat dijadikan sebagai acuan yang jelas dalam proses penggaupahan karena pada skala upah akan ditentukan berapa kisaran nilai minimum dan maksimum dari masing-masing golongan jabatan.

5. Skala upah juga mampu membantu penetapan upah yang sesuai dengan potensi dan level dari pelamar kerja yang baru, sehingga perusahaan maupun pekerja mendapatkan hak yang adil.
6. Ketiga, terbitnya PP No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan yang mengatur kewajiban pengusaha membentuk struktur dan skala upah yang memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi pekerja/buruh. Sekaligus mengandung sanksi administratif yang bisa berupa teguran tertulis, pembatasan kegiatan usaha, penghentian sementara sebagian atau seluruh alat produksi dan pembekuan kegiatan usaha



## **BAB 7**

### **STRUKTUR PENGUPAHAN 2**

#### **7.1. DASAR HUKUM STRUKTUR PENGUPAHAN**

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (“UU Ketenagakerjaan”) disebutkan bahwa pengusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi. Demikian juga dalam Permenaker 1/2017 disebutkan bahwa struktur dan skala upah wajib disusun oleh pengusaha dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi. Berikut uraian :

1. Golongan merupakan banyaknya Golongan Jabatan.
2. Jabatan merupakan sekelompok tugas dan pekerjaan dalam organisasi Perusahaan.
3. Masa kerja merupakan lamanya pengalaman melaksanakan pekerjaan tertentu yang dinyatakan dalam satuan tahun yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
4. Pendidikan merupakan tingkat pengetahuan yang diperoleh dari jenjang pendidikan formal sesuai dengan sistem pendidikan nasional yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
5. Kompetensi merupakan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dipersyaratkan dalam suatu jabatan.

Struktur dan skala upah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dalam bentuk surat keputusan dengan memperhatikan unsur-unsur di atas. Selain ditetapkan dalam bentuk surat keputusan, struktur dan skala upah ini wajib diberitahukan kepada seluruh pekerja/buruh oleh pengusaha secara perorangan.

Penyusunan struktur dan skala upah dimaksudkan sebagai pedoman penetapan upah sehingga terdapat kepastian upah tiap pekerja/buruh serta untuk mengurangi kesenjangan antara upah terendah dan tertinggi di perusahaan yang bersangkutan.

Struktur dan skala upah berlaku bagi setiap pekerja/buruh yang mempunyai hubungan kerja dengan pengusaha di perusahaan yang bersangkutan. Struktur dan Skala Upah digunakan sebagai pedoman untuk penetapan upah berdasarkan satuan waktu. Pengusaha yang tidak menyusun Struktur dan Skala Upah serta tidak memberitahukan kepada seluruh Pekerja/Buruh dikenai sanksi administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sanksi administratif itu berupa:

- a. teguran tertulis;
- b. pembatasan kegiatan usaha;
- c. penghentian sementara sebagian atau seluruh alat produksi; dan
- d. pembekuan kegiatan usaha.

Penjelasan selengkapnya bagaimana metode untuk menyusun struktur dan skala upah dapat Anda pelajari dalam Lampiran Permenaker 1/2017. Analisis Dalam rangka mewujudkan hubungan industrial yang harmoni dan supaya ada kepastian hukum dan tidak terjadi *gap* serta untuk menghindari adanya kecemburuan sosial terstruktur di antara para pekerja, maka perlu diatur struktur dan skala upah berdasarkan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi, tanpa mengurangi hak pengusaha untuk memberi *reward* berdasarkan kemampuan perusahaan dan tingkat produktivitas serta kinerja masing-masing pekerja.

Terkait dengan metode penyusunan struktur dan skala upah, Pasal 6 Permenaker 1/2017 *Dalam menyusun Struktur dan Skala Upah, Pengusaha dapat menggunakan contoh penyusunan Struktur dan Skala Upah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini atau menggunakan metode lain.*

Dasar hukum:

1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan;
3. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah.

[1] Pasal 1 angka 1 Permenaker 1/2017

[2] Pasal 1 angka 2 Permenaker 1/2017

[3] Pasal 1 angka 3 Permenaker 1/2017

[4] Pasal 92 ayat (1) UU Ketenagakerjaan

[5] Pasal 2 ayat (1) Permenaker 1/2017

[6] Pasal 2 ayat (2) s.d. ayat (6) Permenaker 1/2017

[7] Pasal 5 Permenaker 1/2017

[8] Pasal 8 ayat (1) dan (2) Permenaker 1/2017

[9] Penjelasan Pasal 92 ayat (1) UU Ketenagakerjaan

[10] Pasal 7 Permenaker 1/2017

[11] Pasal 12 Permenaker 1/2017 jo. Pasal 59 ayat (1) huruf c Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan ("PP 78/2015")

[12] Pasal 59 ayat (2) PP 78/2015

[13] Pasal 92 ayat (2) UU Ketenagakerjaan



## **BAB 8**

### **BENCHMARKING KOMPENSASI**

#### **8.1 DEFINISI BENCHMARKING**

Salah satu strategi dalam perusahaan/ bisnis dalam memperbaiki sumber daya yang dimiliki seperti manajemen, proses dan lain-lain adalah dengan melakukan Benchmarking. Pada dasarnya Benchmarking dilakukan untuk mendapat suatu informasi baru untuk kepentingan organisasi. Benchmarking adalah suatu proses Studi Banding dan mengukur suatu kegiatan perusahaan/organisasi terhadap proses operasi yang terbaik dikelasnya sebagai inspirasi dalam meningkatkan kinerja (performance) perusahaan/organisasi. Selain itu, benchmarking disebut juga Patok Duga yang dapat mendorong perusahaan/ organisasi untuk menyiapkan suatu dasar untuk membangun rencana operasional praktek terbaik perusahaan dan menganjurkan meningkatkan perbaikan bagi seluruh komponen lingkungan perusahaan/organisasi. Benchmarking dapat diartikan sebagai metode sistematis untuk mengidentifikasi, memahami, dan secara kreatif mengembangkan proses, produk, layanan, untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Gregory H. Watson, Benchmarking adalah pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.

#### **8.2 TUJUAN BENCHMARKING**

Penerapan benchmarking mempunyai tujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan memperbaiki kinerja usaha, meningkatkan produktivitas, memperbaiki mutu produk dan pelayanan dan sebagainya, dengan menggunakan kinerja pesaing utama atau perusahaan terkenal lainnya sebagai pembandingan.



## 8.3 KLASIFIKASI BENCHMARKING

### 1. Menurut Subjeknya

a) Benchmarking internal

Benchmarking internal adalah benchmarking yang dilakukan di dalam suatu organisasi. Biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki cabang atau anak perusahaan.

b) Benchmarking eksternal

Benchmarking eksternal adalah benchmarking yang dilakukan dengan membandingkan perusahaan sendiri dengan perusahaan lain yang sama atau serupa.

Benchmarking eksternal ini dibagi menjadi dua:

1) Competitive benchmarking, artinya perusahaan sendiri dibandingkan dengan pesaing utama perusahaan.

2) Non-competitive benchmarking, yang terdiri dari dua:

Functional : membandingkan fungsi yang sama dari organisasi yang berbeda pada berbagai industri.

Generic : melakukan perbandingan proses bisnis dasar yang cenderung sama pada setiap industri.

### 2. Menurut Objek yang ingin diamati

a. Strategic Benchmarking

yaitu Benchmarking yang mengamati bagaimana orang atau organisasi lain mengungguli pesaingannya.

b. Process Benchmarking

yaitu Benchmarking yang membandingkan proses-proses kerja.

c. Functional Benchmarking

yaitu Benchmarking yang melakukan perbandingan pada fungsional kerja tertentu untuk meningkatkan operasional pada fungsional tersebut.

d. Performance Benchmarking

yaitu Benchmarking yang membandingkan kinerja pada produk atau jasa.

e. Product Benchmarking

yaitu Benchmarking yang membandingkan produk pesaing dengan produk sendiri untuk mengetahui letak kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) produknya.

f. **Financial Benchmarking**

yaitu Benchmarking yang membandingkan kekuatan finansial untuk mengetahui daya saingnya.

## **8.4 MANFAAT BENCHMARKING**

Ada beberapa manfaat dari penerapan Benchmarking yaitu:

1. **Perubahan Budaya**

Benchmarking memungkinkan organisasi untuk mengatur realistis, perketat target kinerja baru, dan proses ini membantu meyakinkan masyarakat tentang kredibilitas target ini. Ini membantu orang untuk memahami bahwa ada organisasi lain yang tahu dan melakukan pekerjaan yang lebih baik dari organisasi mereka sendiri.

2. **Peningkatan Kinerja**

Benchmarking memungkinkan organisasi untuk menentukan kesenjangan tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses untuk meningkatkan. Kesenjangan ini memberikan tujuan dan rencana aksi untuk perbaikan di semua tingkat organisasi dan mempromosikan peningkatan kinerja bagi peserta individu dan kelompok.

3. **Sumber Daya Manusia**

Benchmarking menyediakan dasar untuk pelatihan. Karyawan mulai melihat kesenjangan antara apa yang mereka lakukan dan apa yang terbaik di kelas lakukan. Menutup kesenjangan poin keluar kebutuhan personil yang akan dilatih untuk mempelajari teknik pemecahan masalah dan perbaikan proses.

Organisasi yang dijadikan patokan untuk mengadaptasi proses agar sesuai dengan kebutuhan dan budaya mereka sendiri. Meskipun sejumlah langkah dalam proses dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain. Enam langkah berikut ini berisi teknik inti:

- 1) Putuskan apa yang harus dijadikan patokan.

- 2) Memahami kinerja organisasi Anda.
- 3) Lakukan perencanaan yang tepat tentang apa, bagaimana dan kapan perbandingan usaha.
- 4) Studi lain juga (praktek atau sistem yang ingin Anda benchmark)
- 5) Mengumpulkan data dan belajar dari itu.
- 6) Gunakan temuan.

## **8.5 PROSES BENCHMARKING**

Proses benchmarking biasanya terdiri dari enam langkah yaitu:

### **1. Menentukan Apa yang Akan Di-benchmark**

Hampir segala hal dapat di-benchmark: suatu proses lama yang memerlukan perbaikan; suatu permasalahan yang memerlukan solusi; suatu perancangan proses baru; suatu proses yang upaya-upaya perbaikannya selama ini belum berhasil. Perlu dibentuk suatu Tim Peningkatan Mutu yang akan menyelidiki proses dan permasalahannya. Tim ini akan mendefinisikan proses yang menjadi target, batas-batasnya, operasi-operasi yang dicakup dan urutannya, dan masukan (input) serta keluarannya (output).

### **2. Menentukan Apa yang Akan Diukur**

Ukuran atau standar yang dipilih untuk dilakukan benchmark-nya harus yang paling kritis dan besar kontribusinya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Tim yang bertugas me-review elemen-elemen dalam proses dalam suatu bagan alir dan melakukan diskusi tentang ukuran dan standar yang menjadi fokus. Contoh-contoh ukuran adalah misalnya durasi waktu penyelesaian, waktu penyelesaian untuk setiap elemen kerja, waktu untuk setiap titik pengambilan keputusan, variasi-variasi waktu, jumlah aliran balik atau pengulangan, dan kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan pada setiap elemennya. Jika memang ada pihak lain (internal dan eksternal) yang berkepentingan terhadap proses ini maka tuntutan atau kebutuhan (requirements) mereka harus dimasukkan atau diakomodasikan dalam tahap ini.

Tim yang bertugas dapat pula melakukan wawancara dengan pihak yang berkepentingan terhadap proses tersebut (dapat pula dipandang sebagai pelanggan) tentang tuntutan dan kebutuhan

mereka dan menghubungkan atau mengkaitkan tuntutan tersebut kepada ukuran dan standar kinerja proses. Tim kemudian menentukan ukuran-ukuran atau standar yang paling kritis yang akan secara signifikan meningkatkan mutu proses dan hasilnya. Juga dipilih informasi seperti apa yang diperlukan dalam proses benchmarking ini dari organisasi lain yang menjadi tujuan benchmarking.

3. Menentukan kepada Siapa akan Dilakukan Benchmark

Tim Peningkatan Mutu kemudian menentukan organisasi yang akan menjadi tujuan benchmarking ini. Pertimbangan yang perlu adalah tentunya memilih organisasi lain tersebut yang memang dipandang mempunyai reputasi baik bahkan terbaik dalam kategori ini.

4. Pengumpulan Data/Kunjungan

Tim Peningkatan Mutu mengumpulkan data tentang ukuran dan yang telah dipilih terhadap organisasi yang akan di-benchmark. Pencarian informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan: misalkan hasil-hasil studi, survei pasar, survei pelanggan, jurnal, majalah dan lain-lain. Barangkali juga ada lembaga yang menyediakan bank data tentang benchmarking untuk beberapa aspek dan kategori tertentu. Tim dapat juga merancang dan mengirimkan kuesioner kepada lembaga yang akan di-benchmark, baik itu merupakan satu-satunya cara mendapatkan data dan informasi atau sebagai pendahuluan sebelum nantinya dilakukan kunjungan langsung.

Pada saat kunjungan langsung (site visit), tim benchmarking mengamati proses yang menggunakan ukuran dan standar yang berkaitan dengan data internal yang telah diidentifikasi dan dikumpulkan sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika ada beberapa obyek atau proses yang dikunjungi sehingga informasi yang didapatkan akan lebih lengkap. Asumsi yang perlu diketahui adalah bahwa organisasi atau lembaga yang dikunjungi mempunyai keinginan yang sama untuk mendapatkan informasi yang sejenis dari lembaga yang mengunjunginya yaitu adanya keinginan timbal balik untuk saling mem-benchmark.

Para pelaku benchmarking telah dapat menyimpulkan bahwa kunjungan langsung kepada organisasi dengan praktik terbaik dapat menghasilkan pandangan dan pemahaman yang jauh lebih dalam dibandingkan dengan cara-cara pengumpulan data yang manapun. Kunjungan ini memungkinkan kita untuk secara langsung berhubungan dengan “pemilik proses” yaitu orang-orang yang benar-benar menjalankan atau mengelola proses tersebut.

5. Analisis Data

Tim Peningkatan Mutu kemudian membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di-benchmark dengan data proses yang dimiliki (internal) untuk menentukan adanya kesenjangan (gap) di antara mereka. Tentu juga perlu membandingkan situasi kualitatif misalnya tentang sistem, prosedur, organisasi, dan sikap. Tim mengidentifikasi mengapa terjadi kesenjangan (perbedaan) dan apa saja yang dapat dipelajari dari situasi ini. Satu hal yang sangat penting adalah menghindari sikap penolakan; jika memang ada perbedaan yang nyata maka kenyataan itu harus dapat diterima dan kemudian disadari bahwa harus ada hal-hal yang diperbaiki.

6. Merumuskan Tujuan dan Rencana Tindakan

Tim Peningkatan Mutu menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dapat dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada saat ini; juga sebaiknya terukur, spesifik, dan didukung oleh manajemen dan orang-orang yang bekerja dalam proses tersebut. Kemudian tim dapat diperluas dengan melibatkan multidisiplin yang akan memecahkan persoalan dan mengembangkan suatu rencana untuk memantapkan tindakan spesifik yang akan diambil, tahapan-tahapan waktunya, dan siapa-siapa yang harus bertanggung jawab.

Hasil ini akan diserahkan kepada para pelaksana penjaminan mutu (executive) untuk kemudian memantau kemajuan dan mengidentifikasi persoalan-persoalan yang timbul. Ukuran dan standar dievaluasi secara bertahap, barangkali diperlukan penyesuaian-penyesuaian terhadap rencana untuk dapat mengatasi halangan dan persoalan yang muncul. Juga para pelaksana

memerlukan umpan balik dari mereka yang berkepentingan terhadap proses dan hasilnya (stakeholders).

Kesenjangan standar mungkin saja tidak dapat dihilangkan karena target organisasi terus saja berkembang dan memperbaiki diri. Yang lebih penting dari semata-mata mengejar kesenjangan adalah menjadikan benchmarking sebagai suatu kebiasaan, yang akan mendorong untuk terus memperbaiki diri. Jika perlu bahkan dapat dibuat atau dibentuk suatu departemen atau divisi tersendiri yang bertanggung jawab melaksanakan benchmarking secara terus menerus (berkelanjutan).

Proses benchmarking ini mempunyai banyak keuntungan. Benchmarking mendorong terciptanya suatu budaya perbaikan terus menerus, menghargai orang lain dan prestasinya dan membangun indera dan intuisi akan pentingnya perbaikan yang dijalankan terus menerus tersebut. Jika suatu jaringan dan kemitraan dalam benchmarking telah terbentuk maka berbagai praktik baik dan terbaik dapat saling dibagi di antara mereka.

## **8.6 STUDI KASUS**

### **1. Benchmarking yang dilakukan Honda (Beat) terhadap Yamaha (Mio)**

Yamaha mio adalah pelopor motor jenis matik di Indonesia yang mulanya diperuntukan untuk wanita. Karena produknya yang sangat populer disertai permintaan yang sangat tinggi, tidak lama kemudian Honda melakukan benchmarking lalu meluncurkan Honda Beat dengan jenis yang sama namun memiliki keunggulan yang berbeda. Hingga saat ini Honda Beat mampu menyaingi penjualan Yamaha mio.

### **2. Benchmarking Ford**

Ford Taurus yang sangat sukses diperkenalkan sejak permulaan tahun 1980-an juga merupakan hasil dari benchmarking. Ford mula-mula membuat identifikasi 400 ciri dianggap paling penting bagi pembeli mobil di Amerika Serikat, kemudian mengidentifikasi mobil pesaing (sebagian besar

mobil Jepang) yang mempunyai ciri-ciri tersebut, dan akhirnya membuat mobil (Taurus) yang mengabungkan ciri-ciri tersebut dengan harga yang kompetitif dengan meniru metode produksi yang dilakukan pesaingnya.

Taurus yang didesain ulang pada tahun 1992, sekali lagi didasarkan pada Benchmarking.

Pegangan pintu dan bensin irit Ford merupakan hasil benchmarking dari Chevy Lumina, lampu depan halogen dan roda miring hasil benchmarking dengan Honda Accord, bola lampu belakang yang mudah diganti dan control jendela hasil benchmarking dengan Nissan's Maxima, dan control radio jarak jauh hasil benchmarking dari Pontiac Grand Prix.

## BAB 9 PENINJAUAN KEBIJAKAN GAJI DAN UPAH

### 9.1.DEFINISI

**E** Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasibuan (2013) menyatakan bahwa "Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti". Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2004), "Gaji adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang". Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai gaji dari Hariandja (2002), yaitu Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan gaji yang diberikan pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Definisi yang lain dikemukakan oleh Sastro Hadiwiryono (1998), yaitu Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan gaji dengan kinerja. Pernyataan di atas juga didukung oleh pendapat Mathis dan Jackson (2006), "Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi".



Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Menurut Undang Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2000, Bab I, pasal 1, Ayat 30 "Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha / pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan di bayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

## 9.2. TUJUAN PENGGAJIAN

Menurut Hasibuan (2013) tujuan penggajian, antara lain :

- a. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan - kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif  
Jika program gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

- f. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan - peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah  
Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 9.3. PENGGOLONGAN UPAH

Menurut Rivai (2014:554) Penggolongan upah terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

- a. Upah Sistem Waktu Dalam sistem waktu, besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Besarnya upah sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.
- b. Upah Sistem Hasil (Output) Dalam sistem hasil, besarnya upah diterapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.
- c. Upah Sistem Borongan Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

#### 9.4. FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN BESARNYA UPAH

Menurut Hasibuan (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya upah, antara lain sebagai berikut:

- a. Tingkat Gaji Yang Lazim Tingkat upah dan gaji bisa sangat tergantung pada ketersediaan (Supply) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga-tenaga kerja yang langka, tingkat upah dan gajinya dapat jauh melebihi tingkat gaji bila dilihat dari kaca mata evaluasi jabatan.
- b. Serikat Buruh Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan upah atau gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.
- c. Pemerintah Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga Negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Kebijakan dan Strategi Penggajian Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan gaji di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, bisa menaikkan gaji di atas rata-rata harga pasar.
- e. Faktor Internasional Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di Negara yang bersangkutan, sehingga dapat terjadi jabatan yang sama di negara yang berbeda akan terdapat perbedaan tingkat gaji.
- f. Nilai Yang Sebanding dan Pembayaran Yang Sama Ada kalanya satu pekerjaan yang berbeda, tetapi memiliki poin atau derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda. Misalnya, nilai poin untuk pekerjaan juru rawat yang biasanya didominasi wanita dan ahli listrik yang didominasi laki-laki tingkat gajinya berbeda di mana ahli listrik mendapatkan gaji yang lebih besar.
- g. Biaya dan Produktivitas Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok

barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan.

### 9.5. PROSES PENENTUAN UPAH

Menurut Rivai (2014) Proses Penentuan Upah terdiri dari: a. Analisis Jabatan/Tugas Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan, dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan suatu tugas, sehingga dapat menjelaskan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar kinerja. b. Evaluasi Jabatan/Tugas Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagai unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat upah. c. Survey Upah Survey upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat upah yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan sejenis yang mempunyai usaha/jabatan yang sama. Ini dilaksanakan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan upah. d. Penentuan Tingkat Upah Setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survey tentang upah yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan upah. Penentuan upah didasarkan pada hasil evaluasi jabatan yang di gabung dengan survey upah. Yang terpenting dalam penentuan upah, adalah diupayakan memenuhi tingkat upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah.



## BAB 10

### KOMPENSASI INSENTIF

#### 10.1. DEFINISI

Menurut Hasibuan (2013:118) menyatakan insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut Mangkunegara (2011:89) menyatakan insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

#### 10.2. TUJUAN PEMBERIAN INSENTIF

Tujuan pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Panggabean (2010:93) menjelaskan tujuan pemberian insentif adalah tujuan insentif adalah memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Menurut Edy (2011:188-189) tujuan diberikannya insentif adalah sebagai berikut: a. Menghargai prestasi kerja b. Menjamin keadilan c. Mempertahankan karyawan d. Memperoleh karyawan yang bermutu e. Pengendalian biaya f. Memenuhi peraturan.

### 10.3. JENIS – JENIS INSENTIF

Menurut pendapat Hasibuan (2013: 195) ada dua macam bentuk insentif yaitu "insentif material" (material insentif) dan "insentif nonmaterial" (non material insentif).

- a. Material Insentif adalah material sebuah imbalan prestasi yang diberikan, yang termasuk dalam material insentif adalah upah, barang-barang dan yang sejenisnya,
- b. Non Material Insentif adalah motivasi yang tidak berbentuk materi, yang termasuk non material insentif adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, program penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan yang sejenisnya. Mangkunegara (2011: 89) insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan jasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi/perusahaan. Menurut Hasibuan (2013: 117) insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang digunakan sebagai pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

### 10.4. INDIKATOR

Pemberian insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Menurut Sarwoto (2010:156), indikator insentif dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

1. Insentif Material
2. Insentif Non Material. Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Insentif Material
  - a. Insentif dalam bentuk uang:

1. Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.
2. Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
3. Profit share. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
4. Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:
  - (a) Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
  - (b) Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.
    - b. Insentif dalam bentuk jaminan sosial. Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:
      1. Pembuatan rumah dinas
      2. Pengobatan secara cuma-cuma
      3. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis, kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
      4. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
      5. Biaya pindah



6. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan

2. Insentif non material Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi
- e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
- f. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

### 10.5. MACAM-MACAM BENTUK INSENTIF

1. Bonus payment (Pembayaran Premi) Premi di berikan kepada para pimpinan setelah akhir tahun, di tambahkan pada gaji pokoknya. Pembayaran ini mungkin tunai, mungkin juga di tunda penyerahannya sampai pimpinan mencapai usia pensiun. Biasanya premi di berikan setelah pimpinan/perusahaan bisa merealisasikan suatu tujuan tertentu (misal mencapai target laba tertentu).
2. Stock options stock option adalah hak untuk memberi sejumlah saham pada harga tertentu pada suatu periode tertentu harga saham biasanya di tawarkan di bawah harga pasar selisih harga ini merupakan harga bonus (premi) yang di terima oleh pemimpin.
3. Phantom stock plans Di bawah cara ini pimpinan tidak benar-benar menerima saham tetapi hanya dicatat dalam rekeningnya nilai saham perusahaan pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu, biasanya 3 s/d 5 tahun para pimpinan akan menerima/dibayarkan premi sebesar kenaikan nilai saham (sesuai kenaikan menurut harga pasar). Premi ini bisa dibayar tunai, ataupun di tunda pembayarannya sampai dengan masa pensiun.

## 10.6. SYARAT PEMBERIAN INSENTIF AGAR MENCAPAI TUJUAN

9

Menurut Panggabean (2002:92) syarat tersebut adalah:

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990 : 163) sifat dasar pengupahan agar proses pemberian insentif berhasil:

- a) Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri.
- b) Penghasilan yang diterima karyawan seharusnya langsung menaikkan output.
- c) Pembayaran dilakukan secepat mungkin.
- d) Standar kerja ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi maupun rendah dapat berakibat buruk.
- e) Besarnya upah normal dengan standar jam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.



## **BAB 11**

### **TUNJANGAN BAGI KARYAWAN**

#### **11.1. DEFINISI**

Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan. Misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

- a. Tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan (Handoko, 2004).
- b. Menurut Simamora (1997) disamping gaji, kompensasi juga meliputi cakupan tunjangan-tunjangan (benefits).
- c. Tunjangan karyawan (employee benefit) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang (Flippo, 1984).
- d. Arti lain dari tunjangan yaitu, pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang di terima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan. Tunjangan meliputi hal-hal seperti asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, pensiun, cuti yang di bayar, dan fasilitas penitipan anak. Tunjangan merupakan sebuah pengeluaran besar bagi sebagian besar pengusaha. Tunjangan

karyawan mencapai sepertiga dari upah dan pendapatan (atau sekitar 28% dari total gaji), dengan pembayaran yang di haruskan secara hukum, diikuti oleh asuransi kesehatan adalah biaya pembayaran tunjangan perorangan yang termahal.

Dalam mengembangkan rencana tunjangan, pengusaha harus memperhatikan sejumlah permasalahan kebijakan. Hal ini meliputi: tunjangan apa yang akan ditawarkan, apakah akan menyertakan orang yang pensiun dalam rencana tersebut, apakah akan menolak tunjangan bagi karyawan selama periode awal "percobaan", bagaimana menandai tunjangan, derajat pilihan karyawan dalam menentukan tunjangan, prosedur penahanan biaya, dan bagaimana menyampaikan pilihan tunjangan kepada karyawan.

## **11.2. JENIS-JENIS TUNJANGAN**

### **1. Tunjangan Wajib (Diharuskan oleh Hukum)**

Para pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10 persen dari biaya kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

- a. Social Security Act tahun 1935 menciptakan sebuah sistem tunjangan pensiun. Undang-undang tersebut juga membentuk social security administration. Para pemberi kerja diharuskan membagi rata dengan para karyawan biaya asuransi usia lanjut, ahli waris, dan ketidak mampuan. Asuransi ketidakmampuan (disability insurance) melindungi para karyawan dari kehilangan penghasilan karena ketidakmampuan total. Tunjangan ahli waris (survivor's benefits) diberikan kepada anggota tertentu dari keluarga karyawan ketika karyawan yang bersangkutan meninggal dunia. Tunjangan tersebut dibayarkan kepada janda atau duda dan anak-anak yang belum menikah. Anak-anak yang belum menikah berhak menerima tunjangan ahli waris hingga berusia 18-19 tahun. Meskipun para karyawan harus membayarkan sebagian

biaya perlindungan jaminan sosial, pemberi kerja memberikan pendanaan yang sebanding dan menganggap biaya tersebut sebagai tunjangan.

b. Tunjangan Pengangguran

Asuransi pengangguran bagi para karyawan yang telah diberhentikan bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau sampai mendapatkan pekerjaan baru. Tujuan bayaran pengangguran adalah memberi karyawan yang menganggur waktu untuk mencari pekerjaan baru sebanding dengan pekerjaan yang hilang tanpa menanggung kesulitan finansial. Pajak penghasilan dibayar sepenuhnya oleh pemberi kerja yang mendanai program kompensasi pengangguran.

c. Tunjangan Karyawan

Tunjangan ganti rugi karyawan memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para karyawan yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.

d. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokoknya. Saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara memberikan Tunjangan kesehatan karyawan walau setiap perusahaan berbeda-beda dalam penerapannya. Family and Medical Leave Act tahun 1993 (FMLA). FMLA dikenakan kepada para pemberi kerja swasta dengan 50 karyawan atau lebih dan para pemberi kerja pemerintah tanpa memandang jumlahnya. Tujuan umum undang-undang ini adalah membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan tanpa menghambat kemampuan mereka untuk memberi perhatian pada kebutuhan pribadi dan keluarga. Hak FMLA berlaku hanya bagi para karyawan yang telah bekerja untuk si pemberi kerja selama paling sedikit 12 bulan dan yang memiliki sedikitnya 1250 jam kerja selama 12 bulan yang secara langsung mendahului masa dimulainya cuti.

## 2. Tunjangan Tidak Wajib (sukarela)

Meskipun hukum mewajibkan beberapa tunjangan, organisasi-organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada perusahaan lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan tambahan ketika menganggur, dan layanan karyawan.

### a. Bayaran saat tidak bekerja

Dalam memberikan bayaran saat tidak bekerja, pemberi kerja menyadari bahwa karyawan membutuhkan waktu untuk meninggalkan sejenak pekerjaan karena berbagai tujuan. Di bawah ini didiskusikan cuti dibayar, cuti sakit dan jeda dibayar, cuti panjang, dan bentuk-bentuk lain bayaran saat tidak bekerja.

### b. Cuti dibayar

Dalam Study Trend tunjangan karyawan terbaru, 64 persen karyawan punya waktu memilih hari-hari cuti dibayar sebagai tunjangan kompensasi yang penting yang mereka terima. Cuti tersebut juga mendorong para karyawan untuk bertahan dengan perusahaan. Waktu cuti dibayar biasanya meningkat seiring senioritas. Namun, beberapa karyawan tampaknya memilih untuk tidak mengambil seluruh cuti mereka karena terkadang mereka merasa tertekan dengan pekerjaan meskipun sedang cuti.

Penyeimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi :

Cuti : Masa kerja 1 s/d 4 tahun – 10 hari per tahun

Masa kerja 5 s/d 9 tahun – 15 hari

Masa kerja 10 s/d 19 tahun atau usia 60 tahun ke atas – 20 hari

Masa kerja 20 tahun ke atas – 25 hari

### c. Cuti sakit dan jeda dibayar

Banyak perusahaan mengalokasikan kepada setiap karyawan sejumlah hari cuti sakit yang bisa mereka pergunakan ketika sakit. Beberapa manajer tidak menyukai program cuti sakit karena terkadang para karyawan menyalah gunakan sistem tersebut

dengan berpura-pura sakit agar bisa cuti. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah absen yang tidak terjadwal adalah dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas yaitu dengan diberikannya jeda dibayar (paid time off/ PTO) sejumlah hari kosong tertentu yang diberikan setiap tahun di mana setiap karyawan bisa menggunakannya untuk keperluan apa pun.

d. Cuti panjang

Cuti panjang adalah cuti sementara dari organisasi, biasanya dengan bayaran yang dikurangi. Seringkali cuti panjang membantu mengurangi tingkat perputaran (turnover) karyawan dan menghindari para karyawan dari kelelahan.

e. Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja

Meskipun cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja ada banyak jenis lain yang digunakan perusahaan. Seperti tugas kemasyarakatan, sebagai juri, bertugas untuk angkatan bersenjata ataupun pada saat terjadi pemilihan umum. Perusahaan akan tetap menggaji karyawan dengan syarat mereka aktif pada kegiatan tersebut.

f. Perawatan kesehatan

Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Sejumlah faktor berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi antara lain: populasi yang menua, permintaan yang bertambah akan perawatan kesehatan, semakin mahalnya teknologi kesehatan, dan proses administrasi yang tidak efisien. Beberapa sistem perawatan kesehatan yang digunakan perusahaan adalah :

1) Organisasi pengelola perawatan kesehatan :

perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak rumah sakit beserta para dokternya setelah menyepakati harga yang harus dibayarkan.

2) Rancangan perawatan kesehatan inisiatif konsumen :

karyawan pada posisi terbaik untuk mengetahui apa yang terbaik bagi keluarga mereka. Hal ini berbeentuk pada pembuatan investasi kesehatan yang diberikan perusahaan dalam bentuk rekening kesehatan.



- 3) Perawatan kesehatan di tempat kerja :  
memberikan perawatan kesehatan di tempat kerja membantu menangani penyakit dan luka ringan serta memberikan perawatan lanjutan; sehingga akan menekan ongkos kesehatan dan kunjungan ke rumah sakit.
  - 4) Tunjangan kesehatan utama : rancangan untuk menanggung biaya-biaya luar biasa yang timbul dari masalah kesehatan jangka panjang atau serius. Karyawan harus membayar dulu tagihan kesehatan sebelum asuransinya mengambil alih pembayaran.
- g. Asuransi jiwa
- Asuransi jiwa kelompok adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir semua perusahaan untuk melindungi keluarga karyawan saat ia meninggal dunia.
- h. Rancangan pensiun
- Para pemberi kerja mempunyai tanggung jawab dalam mempertahankan karyawannya, salah satunya adalah memberikan gaji di masa pensiun. Adapun jenis-jenis rancangan pensiun antara lain :
- 1) Rancangan tunjangan pasti :  
rancangan pensiun yang memberi para pekerja tunjangan tetap pada saat pensiun.
  - 2) Rancangan pendanaan pasti :  
rancangan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang disiapkan bagi karyawan.
  - 3) Rancangan 401(k) :  
rancangan di mana karyawan bisa menunda penghasilan hingga jumlah maksimum yang diizinkan.
  - 4) Rancangan saldo kas :  
rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan pasti maupun pendanaan pasti.
  - 5) Rancangan opsi saham karyawan :  
rancangan pendanaan pasti di mana perusahaan menyumbangkan bagian-bagian saham kepada dana pensiun.

Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening karyawan peserta berdasarkan pendapatan karyawan.

- i. Tunjangan tambahan ketika menganggur :  
memberikan penghasilan tambahan bagi para karyawan yang menerima tunjangan asuransi.
- j. Layanan karyawan :  
layanan yang berisi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/kafetaria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.
- k. Relokasi :  
biaya pengangkutan barang rumah tangga dan biaya hidup sementara yang ditanggung perusahaan, mencakup seluruh atau sebagian biaya real estat yang berhubungan dengan pembelian rumah baru dan penjualan rumah yang ditinggali sebelumnya.
- l. Perawatan anak :  
layanan perawatan anak bersubsidi dari perusahaan dengan tujuan meminimalisir kemangkiran ketidakhadiran dengan alasan merawat anak, memertahankan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemajuan kaum wanita.
- m. Bantuan pendidikan : perusahaan memberikan bantuan berupa alokasi dana untuk meneruskan pendidikan dengan minimal nilai C dengan cara memberikan uang muka pendaftaran.
- n. Layanan makanan/kafetaria bersubsidi : dengan adanya layanan ini, perusahaan berharap adanya balas budi karyawan yaitu dengan peningkatan produktivitas, sedikit waktu terbuang, dan tenaga kerja yang sehat. Seperti makan siang cuma-cuma yang diberikan di kantin kantor
- o. Layanan keuangan : salah satu tunjangan finansial yang meningkatkan popularitasnya mengizinkan para karyawan untuk membeli beragam jenis polis asuransi melalui pemotongan gaji.
- p. Layanan hukum : layanan ini sama seperti layanan keuangan, yaitu dengan prosedur pemotongan gaji.

- q. Beasiswa untuk tanggungan : beasiswa yang diberikan perusahaan terhadap anak-anak karyawan dengan tujuan seelah mereka lulus akan masuk bekerja menjadi karyawan perusahaan tersebut.
- r. Bayaran premium : kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan untuk bekerja dalam periode yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan.

### **11.3. TUJUAN DIBERIKAN TUNJANGAN**

Menurut Simamora (1997) tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

1. Meningkatkan moral karyawan
2. Memotivasi karyawan
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Memikat karyawan-karyawan baru
5. Mengurangi perputaran karyawan
6. Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
7. Meningkatkan keamanan karyawan
8. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
9. Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan

Program tunjangan karyawan haruslah direncanakan secara cermat dan tujuan-tujuannya disusun dengan teratur untuk digunakan sebagai pedoman guna menyusun program dalam menentukan kombinasi tunjangan yang optimal.

Langkah – langkah yang bisa di gunakan antara lain sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan data biaya dasar dari semua item tunjangan
- b. Melakukan penelitian seperti seberapa banyak dana yang tersedia guna mengikuti semua biaya tunjangan untuk periode mendatang.
- c. Menentukan preferensi kepada setiap item tunjangan yakni, preferensi karyawan dan preferesi manajemen.
- d. Memutuskan bagaimana kombinasi optimal dari berbagai tunjangan. Orang yang membuat keputusan secermat mungkin akan mempertimbangkan berbagai item tunjangan preferensi relatif

yang diperlihatkan oleh manajemen dan para karyawan, perkiraan biaya-biaya setiap item dan total jumlah dana yang tersedia untuk setiap paket tunjangan.

Pengusaha umumnya dapat memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah serta pemberian tunjangan dan fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi lebih besar dan sebanding. Pengusaha dapat memberikan tambahan upah dan atau tunjangan bagi pekerja hanya bila dia yakin bahwa pekerja dapat memberikan peningkatan produktivitas. Dengan kata lain setiap peningkatan upah dan tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara profesional.

#### **11.4. PRINSIP-PRINSIP PROGRAM TUNJANGAN**

Simamora (1997) menyatakan, supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan, yaitu :

- a. Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
- b. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
- c. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- d. Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

Perusahaan dan karyawan pada hakekatnya saling membutuhkan, karyawan adalah asset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut

kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan. Namun masih ada perusahaan yang kurang memperhatikan karyawannya sehingga karyawan menjadi kehilangan motivasi, malas, dan terkesan tidak baik hasil pekerjaannya. Sehingga mereka beranggapan bahwa sekeras apa pun mereka bekerja perusahaan tidak mepedulikan mereka, apalagi untuk memberikan kesejahteraan dan imbalan yang layak untuk mereka.

Untuk mencegah terjadinya tindakan karyawan yang tidak diinginkan oleh perusahaan, maka tugas manajemen perusahaan yang harus memenuhi tuntutan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan.

Karyawan adalah modal utama bagi setiap perusahaan. sebagai modal, karyawan perlu dikelola agar tetap produktif. Akan tetapi pengelolaan karyawan bukanlah hal yang mudah, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Oleh sebab itu perusahaan harus bisa mendorong mereka agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yaitu dengan memberikan sesuatu yang menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta memiliki pengalaman dan potensi dalam bidang pekerjaannya. Karyawan semacam itu merupakan asset utama yang penting dan salah satu factor penunjang keberhasilan pekerjaan dalam menjalankan perusahaan.

#### **11.5. ETIKA DALAM PEMOTONGAN TUNJANGAN Pensiunan**

Pengusaha telah mencoba strategi-strategi berikut :

1. Menunda tunjangan perawatan kesehatan bagi pensiunan, khususnya jika pensiunan menerima tawaran kerja lain dengan tunjangan yang serupa, bahkan jika pekerjaan itu bersifat paruh waktu.

2. Membatasi tunjangan pensiunan bagi pensiunan yang baru dengan menaikkan angka yang dikurangi dari gaji karyawan, mengurangi perlindungan, atau mengurangi kontribusi pengusaha.
3. Mengganti tunjangan kesehatan pensiunan agar memakai program perawatan terkelola.
4. Melobi untuk mengubah hukum/aturan pajak sehingga memungkinkan pengusaha untuk menutup tunjangan pensiun yang berlebihan dalam mendanai biaya perawatan kesehatan pensiunan, sehingga menghasilkan pembayaran pensiun lebih rendah kepada para pensiunan.



## **BAB 12**

### **KOMPENSASI BAGI EKSEKUTIF**

#### **12.1. PERBEDAAN KOMPENSASI PEGAWAI EKSEKUTIF DAN NON-EKSEKUTIF**

Dari sudut pandang ekonomi, CEO adalah penjual layanan, sedangkan yang membeli adalah komite kompensasi. Dalam teori ekonomi klasik, harga yang mungkin diperoleh melalui negosiasi antara penjual dan pembeli. CEO dapat merekrut konsultan kompensasi yang nantinya akan memberikan kebijakan kompensasi bagi CEO itu sendiri. Ada sebuah konflik kepentingan yang akan muncul di sini, konsultan merasa terbebani karena tekanan dari CEO untuk melindungi kepentingan finansialnya. Sedangkan ironisnya, konsultan sering dipandang sebagai perwakilan untuk kepentingan pemegang saham.

Banyak perbedaan antara pegawai eksekutif dan non eksekutif dalam hal pemberian kompensasi, disparitas pendapatan antara pegawai eksekutif dan non eksekutif sangat mencengangkan.

Eksekutif merupakan pemimpin tertinggi sebuah perusahaan, sehingga sangat mungkin mereka mendapatkan paket kompensasi substansial. Selain itu, keahlian dan pengalaman mereka memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan mengarahkan implementasi strategi kompetitif.

Menurut perspektif pengaturan pajak, Internal Revenue Service (IRS), menggunakan istilah untuk dua kelompok pegawai yang memainkan peranan penting dalam kebijakan keputusan perusahaan, yaitu pegawai yang digaji tinggi dan pegawai kunci.

Pegawai kunci yaitu pegawai yang mempunyai 5% kepemilikan perusahaan; 1% kepemilikan perusahaan yang mempunyai gaji tahunan



dari perusahaan lebih dari \$160.000; pegawai yang mempunyai penghasilan tahunan lebih dari \$160.000.

Pegawai yang digaji tinggi yaitu pegawai yang mempunyai ciri sebagai berikut :

- a. Pemilik 5% perusahaan dalam tahun ini atau sebelumnya
- b. Sebelumnya mempunyai kompensasi dari perusahaan melebihi \$110.000
- c. Jika perusahaan memilih aplikasi ketentuan untuk rencana tahunan, pegawai ini masuk dalam kelompok yang digaji tinggi untuk tahun sebelumnya.

## 12.2. PAKET KOMPENSASI EKSEKUTIF

Kompensasi eksekutif terdiri dari dua elemen, yaitu kompensasi dan tunjangan atau benefit, seperti pegawai pada umumnya. Tetapi, satu perbedaan yaitu paket kompensasi eksekutif menekankan pada reward yang bersifat jangka panjang. Komponen utama kompensasi eksekutif antara lain:

- a. Kompensasi pokok tahunan
- b. Kompensasi pokok yang ditangguhkan : kompensasi saham
- c. Kompensasi pokok yang ditangguhkan : *golden parachutes* dan *platinum parachutes*
- d. Benefit pegawai : program perlindungan yang ditingkatkan dan perkuisit/ penghasilan tambahan
- e. *Clawback provisions*

### Komponen Kompensasi Pokok

- a. Gaji pokok

Merupakan elemen tetap kompensasi tunai tahunan yang diterima. Perusahaan yang menggunakan struktur penggajian formal tentunya sudah menetapkan tingkat dan jangkauan gaji untuk semua pegawai. Gaji pokok tahunan sering mencerminkan bagian kecil dari total kompensasi dengan dua alasan. Pertama, secara khusus butuh waktu bertahun-tahun sebelum hasil inisiatif strategis CEO disadari. Kedua, IRS membatasi jumlah gaji tahunan perusahaan mengecualikan sebagai pengeluaran bisnis.

b. Bonus

Empat jenis bonus yang umum diberikan kepada pegawai eksekutif yaitu :

1. *Discretionary bonus*

Bonus yang diterima berdasarkan keuntungan perusahaan, kondisi finansial perusahaan, kondisi bisnis, dan prospek masa depan.

2. *Performance-contingent bonus*

Bonus yang diterima berdasarkan perolehan kriteria kinerja secara spesifik, sama seperti sistem penilaian yang digunakan untuk menentukan peningkatan merit atau review kinerja secara umum.

3. *Predetermined bonus*

Faktor sentral untuk menentukan ukuran total bonus dan jumlah bonus adalah keuntungan perusahaan.

4. *Target plan bonus*

Bonus yang terkait dengan kinerja eksekutif. Jika kinerja eksekutif di bawah standar atau di bawah target yang ditentukan, maka ia tidak dapat menerima bonus ini.

c. Insentif jangka pendek

Insentif ini diberikan untuk menilai berlangsungnya proses pemenuhan tujuan strategis kompetitif.

Komponen Kompensasi yang Ditangguhkan

a. Kompensasi saham

Merupakan persetujuan antara pegawai dan perusahaan untuk memberikan pembayaran kepada pegawai di waktu setelahnya (masa depan). Enam bentuk kompensasi saham yang ditangguhkan, antara lain : *incentive stock options*, *nonstatutory stock options*, *restricted stock*, *phantom stock plans*, *discount stock options* dan *stock appreciation rights*.

b. *Golden parachutes*

Merupakan gaji dan benefit yang diberikan kepada eksekutif setelah terminasi yang dihasilkan dari perubahan kepemilikan korporasi, dimana merger kombinasi dua perusahaan yang terpisah.

c. *Platinum parachutes*

Merupakan award yang diberikan perusahaan untuk mengakhiri masa kerja eksekutif, berupa pembayaran, benefit yang berkelanjutan, dan opsi saham.

d. *Clawback provisions*

Provisi dalam kontrak kerja CEO memperbolehkan direktur mencabut kompensasi berdasarkan kinerja jika tujuan kinerja tidak terpenuhi.

Benefit Pegawai

a. Program perlindungan

Asuransi jiwa suplemental dan rencana pensiun suplemental eksekutif membedakan program perlindungan antara pegawai eksekutif dan pegawai lainnya. Tujuan perusahaan memberikan asuransi jiwa yaitu, pertama, meningkatkan nilai harta milik eksekutif untuk diwariskan jika dia meninggal. Kedua, program asuransi jiwa ini memberikan perlakuan pajak yang baik bagi eksekutif. Program pensiun suplemental didesain untuk menyimpan benefit terbatas pada rencana terkualifikasi.

b. Perkuisit

Merupakan bagian integral kompensasi eksekutif, yang mencakup sebagian besar benefit, dari makan siang gratis sampai penggunaan jet perusahaan secara gratis. Perkuisit mempunyai dua tujuan, yang pertama benefit ini mengakui status yang diperoleh eksekutif. Kedua, eksekutif menggunakan tunjangan tersebut untuk kenyamanan pribadi atau alat perusahaan untuk melakukan bisnis.

### 12.3. PRINSIP DAN PROSES UNTUK MENETAPKAN KOMPENSASI EKSEKUTIF

Terdapat tiga teori alternatif yang menjelaskan prinsip dan proses dalam menetapkan kompensasi eksekutif, yaitu: *agency theory*, *tournament theory*, dan *social comparison theory*.

Pemain Kunci dalam Menetapkan Kompensasi Eksekutif

**Konsultan kompensasi eksekutif**, biasanya mengajukan beberapa rekomendasi untuk alternatif paket pembayaran, konsultan kompensasi eksekutif sering bekerja pada perusahaan konsultan besar yang menspesialisasi dalam kompensasi eksekutif atau manajemen perusahaan advise pada berbagai masalah isu yang lebar. Konsultan membuat rekomendasi mengenai apa dan berapa yang dilibatkan dalam pake kompensasi eksekutif berdasarkan analisis strategi, dimana memerlukan pemeriksaan konteks pasar eksternal perusahaan dan faktor internal.

**Direksi**, direksi menggambarkan kepentingan pemegang saham dengan menimbang pro dan kontra dari keputusan eksekutif atas. Anggota dalam direksi yaitu CEO dan ekskutif atas dari perusahaan sukses lainnya dll. Direksi memberikan persetujuan akhir dari rekomendasi komite kompensasi.

**Komite kompensasi**, anggota direksi di dalam dan di luar perusahaan membuat komite kompensasi perusahaan, direksi dari luar perusahaan melayani komite kompensasi untuk meminimalkan konflik dari kepentingan. Komite kompensasi melakukan tiga tugas, yaitu: meninjau rekomendasi konsultan alternative untuk paket kompensasi; anggota komite kompensasi mendiskusikan aset dan tanggung jawab dari rekomendasi; berdasarkan musyawarah, komite merekomendasikan pengajuan terbaik dari proposal pada direksi sebagai pertimbangan.

*Agency theory*, kepemilikan dibagi kepada banyak pemilik saham pada perusahaan besar dalam teori agen pemegang saham mendelegasikan kontrol pada eksekutif atas untuk mewakili kepentingan pemilik. Sebagai hasilnya eksekutif biasanya tidak memiliki kepentingan yang sama seperti pemegang saham. Fitur ini membuat adanya kemungkinan eksekutif mencari aktivitas yang memberikan manfaat pada mereka sendiri daripada pemegang saham. Hal itu juga disebut dengan permasalahan agen.

*Tournament theory*, memberikan keuntungan dengan kompensasi eksekutif sebagai hadiah dalam beberapa turnamen antara manajer menengah dan atas dimana berkeinginan menjadi CEO.

*Social comparison theory*, menurut teori ini individu membutuhkan evaluasi untuk prestasi mereka, dengan membandingkan mereka dengan individu lain. Dasar yang biasa digunakan yaitu karakteristik demografik dan pekerjaan masing-masing.

Perusahaan yang menjual dan menukar sekuritas pada pasar saham public membutuhkan banyak catatan dari informasi yang berasal dari Securities and Exchange Commission (SEC), termasuk praktek kompensasi eksekutif yang mempunyai tanggung jawab untuk administrasi hukum sekuritas federal. Peraturan SEC digambarkan dalam bentuk tabel dan grafik, membuat informasi lebih mudah diakses oleh publik. Pada tahun 2009 SEC membuat perubahan yang signifikan yaitu dari sisi jumlah, nilai pensiun, tunjangan pensiun dan tunjangan pesangon. SEC memiliki aturan dengan dua tujuan, yaitu: mengklarifikasi presentasi dari pembayaran kompensasi pada CEO dan empat kompensasi tertinggi di perusahaan; untuk meningkatkan akuntabilitas dari dewan direksi perusahaan untuk kebijakan dan keputusan kompensasi eksekutif.

### ***Say On Pay***

Presiden Barrack Obama menandatangani Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 untuk meningkatkan transparansi praktek kompensasi eksekutif, yang disebut juga Dodd-Frank Act, dalam hal ini adanya kebutuhan perusahaan yang berdagang saham di pasar bulik untuk memenuhi tiga ketentuan utama, yaitu: pertama, say on pay yaitu memberikan pemegang saham perusahaan hak suara untuk ya atau tidak pada pengajuan kompensasi eksekutif, termasuk komponen saat ini atau yang ditangguhkan, termasuk persetujuan *golden parachute* setidaknya satu kali dalam tiga tahun; kedua, kebutuhan independensi untuk anggota komite kompensasi dan penasehat mereka seperti konsultan kompensasi dan penasihat hukum; ketiga membutuhkan perusahaan mengungkapkan keadaan di mana seorang eksekutif akan mendapat manfaat dari pengaturan parasut emas.

**Kompensasi Eksekutif: Apakah U.S. Membayar Terlalu Banyak**

Banyak koran menyebutkan bahwa pada umumnya eksekutif dibayar terlalu banyak, tentunya hal tersebut harus sesuai dengan informasi ini, yaitu: perbandingan antar kompensasi eksekutif dan kelompok pekerja lainnya; pertanyaan strategis: pembayaran berdasarkan kinerja?; pertimbangan etika: kompensasi eksekutif adil; dan kompetisi internasional.



## BAB 13

### KOMPENSASI INTERNASIONAL

#### 13.1. LATAR BELAKANG

Setiap perusahaan atau instansi memerlukan sumber daya manusia (karyawan) dalam melaksanakan semua kegiatannya demi mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan tersebut akan memberikan kontribusi demi pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan tugas yang sudah diberikan. Tentu saja kontribusi/pekerjaan yang di dedikasikan kepada perusahaan akan mendapat kompensasi. Kompensasi tersebut berupa gaji pokok dan tunjangan-tunjangan lainnya yang sesuai dengan beban kerja yang dilakukan.

Pada perusahaan multinasional terdapat 3 macam jenis karyawan. Yang pertama adalah karyawan yang berasal dari negara tempat berlangsungnya operasional (pribumi) yang disebut tenaga lokal, kedua adalah karyawan yang berasal dari negara asal perusahaan yang disebut ekspatriat, ketiga adalah karyawan yang berasal dari negara ketiga (third country) yang disebut tenaga warga negara ketiga. Tentunya kompensasi yang didapat dari tiap-tiap status karyawan tersebut berbeda-beda, itu juga tergantung pada kebijakan perusahaan itu sendiri. Pemberian kompensasi oleh perusahaan multinasional kepada karyawan dengan status yang berbeda-beda tersebut harus diberikan seadil-adilnya sesuai dengan beban tugas dari setiap status karyawan baik itu karyawan lokal, ekspatriat, maupun warga negara ketiga.

Perusahaan-perusahaan multinasional yang ingin berhasil mengelola kompensasi dan tunjangan-tunjangan demi memenuhi kewajibannya kepada para pegawai memerlukan pengetahuan tentang hukum kepegawaian, perpajakan, kebiasaan-kebiasaan, lingkungan, dan praktik-praktik kepegawaian di beberapa negara asing. Tingkat pengetahuan lokal juga diperlukan sebagai landasan pemberian



kompensasi. Maka dari itu setiap perusahaan multinasional harus melakukan Program Kompensasi Internasional dalam rangka memenuhi kewajibannya kepada pegawai sesuai dengan kebijakan perusahaan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

### **13.2. JENIS KARYAWAN DALAM PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

#### **1. Tenaga kerja Lokal (Host-Country National/HCN)**

Tenaga kerja local adalah tenaga kerja yang bekerja di wilayah negara kebangsaannya tetapi perusahaan tersebut milik negara asing.

#### **2. Ekspatriat (Parent-County National / PCN)**

Ekspatriat adalah tenaga kerja yang bekerja di suatu negara dimana dia bukan warga dari negara tersebut melainkan warga negara yang berasal dari kartor pusat perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

#### **3. Tenaga kerja negara ketiga (Thrid-Country National / TCN)**

Warga negara yang bekerja di suatu negara yang bekerja di negara lain dikaryakan oleh organisasi yang berkantor pusat di negara ketiga.

### **13.3. PROGRAM KOMPENSASI INTERNASIONAL**

Perusahaan internasional yang telah memperkerjakan tenaga kerja dari berbagai negara menghadapi masalah kompensasi yang berbeda. Mulai dari keanekaragaman hukum, biaya hidup, pajak dan faktor lainnya yang harus dipertimbangkan dalam membuat dan menghitung nilai kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja asing.

Bagaimana sebuah perusahaan multi-nasional mengatasi isu-isu ini setidaknya cenderung merupakan sebagian fungsi tingkatan pengembangan internasional. Perusahaan-perusahaan multinasional yang ingin berhasil mengelola kompensasi dan tunjangan-tunjangan memerlukan pengetahuan tentang hukum kepegawaian dan perpajakan, kebiasaan-kebiasaan, lingkungan, dan praktik-praktik kepegawaian beberapa negara asing, pengetahuan dalam hal fluktuasi mata uang dan dampak inflasi terhadap kompensasi serta suatu pemahaman mengapa dan kapan tunjangan-tunjangan khusus harus disediakan dan tunjangan-

tunjangan mana yang perlu untuk negara-negara tertentu. Semua itu dalam konteks bergesernya kondisi-kondisi politik, ekonomi, dan sosial. Tingkat pengetahuan lokal diperlukan dalam banyak hal yang membutuhkan nasihat-nasihat khusus dan banyak perusahaan multinasional mempertahankan jasa perusahaan-perusahaan konsultasi yang dapat menawarkan serangkaian pelayanan yang luas atau menyediakan jasa-jasa dengan spesialisasi tinggi yang relevan dengan MSDM dalam suatu konteks perusahaan multinasional.

Oleh karena itu dibutuhkan program kompensasi Internasional dalam pemberian kompensasi dari perusahaan kepada para karyawannya. Program kompensasi Internasional adalah serangkaian proses analisa yang akhirnya menjadi kebijakan perusahaan terhadap pemberian kompensasi kepada karyawan-karyawan Internasionalnya (HCN, PCN, TCN) dengan memperhatikan faktor-faktor tertentu menggunakan pendekatan yang terbaik sesuai dengan kondisi perusahaannya.

#### **13.4. TUJUAN KOMPENSASI INTERNASIONAL**

Secara singkat tujuan-tujuan utama program kompensasi internasional bagi perusahaan multinasional meliputi :

1. Menarik dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas untuk penugasan-penugasan internasional (dari perspektif perusahaan induk, tetapi meliputi PCN, HCN, dan TCN);
2. Memfasilitasi transfer antara cabang-cabang asing, antara cabang-cabang asing dan perusahaan induk (biasanya kantor pusat), dan antara perusahaan induk dan lokasi-lokasi asing.
3. Menetapkan dan memelihara suatu hubungan yang konsisten dan layak antara kompensasi para karyawan dari semua cabang, baik di negara asal maupun di luar negeri.
4. Memelihara kompensasi yang layak dalam kaitannya dengan praktik-praktik para pesaing, sekalipun belum meminimasi biaya-biaya pada tingkatan yang memungkinkan.

Satu dari pertimbangan terpenting untuk perusahaan-perusahaan multinasional dalam merancang program-program kompensasi adalah masalah dapat dibandingkan/comparability

(meskipun biaya adalah mungkin pertimbangan utama dan tambahan yang sangat dekat). Masalah comparability sedikitnya memiliki dua komponen signifikan :

1. Memelihara gaji dan tunjangan-tunjangan yang dapat dibandingkan (untuk para karyawan yang sama di perusahaan-perusahaan lain dan untuk rekan kerja dalam perusahaan yang sama) untuk para karyawan yang ditransfer dari suatu negara ke negara lainnya (entah dari perusahaan induk ke cabang-cabang asing atau dari cabang ke cabang lainnya atau ke kantor pusat).
2. Mempertahankan gaji dan tunjangan yang kompetitif dan layak di antara berbagai operasi asing organisasi.

### **13.5. KOMPONEN PROGRAM KOMPENSASI INTERNASIONAL**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan entah itu tenaga local, ekspatriat atau tenaga kerja negara ketiga beragam. Namun umumnya terdapat komponen-komponen kunci. Komponen kunci kompensasi internasional sebagai berikut :

#### **1. Gaji Pokok**

Istilah gaji pokok mendapat suatu arti yang berbeda ketika para karyawan bertugas di luar negeri. Dalam suatu konteks domestik, gaji pokok menunjukkan jumlah kompensasi tunai yang berfungsi sebagai patokan untuk unsur-unsur kompensasi lainnya (seperti bonus-bonus dan tunjangan-tunjangan). Untuk para ekspatriat, gaji pokok merupakan komponen utama suatu paket penghargaan, banyak di antaranya dikaitkan secara langsung pada gaji pokok (misalnya premi pelayanan/jasa asing, tunjangan biaya hidup, tunjangan perumahan) dan juga merupakan dasar untuk tunjangan-tunjangan dalam pekerjaan jasa dan kontribusi-kontribusi pensiun. Gaji pokok dapat dibayarkan dalam mata uang negara asal atau negara setempat. Gaji pokok adalah blok fondasi bagi kompensasi internasional, entah karyawannya seorang PCN atau TCN. Perbedaan-perbedaan besar dapat terjadi dalam paket karyawan tergantung pada apakah gaji pokok dikaitkan dengan negara asal PCN dan TCN atau apakah suatu tarif internasional yang dibayar.

## 2. Imbalan Bekerja di Negara Asing (Foreign Service Inducement/Hardship Premium).

Para karyawan yang berasal dari negara induk (PCN) sering menerima suatu premi gaji (salary premium) sebagai suatu imbalan untuk menerima suatu penugasan asing atau sebagai kompensasi untuk kesukaran yang disebabkan oleh transfer. Dalam keadaan seperti ini, harus dijelaskan definisi atau pengertian kesukaran, pemenuhan syarat untuk premi, jumlah dan waktu pembayaran. Adalah penting untuk dicatat bahwa pembayaran-pembayaran ini lebih umum dibayarkan kepada PCN daripada TCN. Imbalan seperti ini jika digunakan biasanya dibuat dalam bentuk suatu presentase dari gaji, biasanya 5 sampai 40 persen dari gaji pokok. Pembayaran-pembayaran seperti ini berbeda, tergantung pada penugasan, kesukaran aktual, konsekuensi-konsekuensi pajak, dan lamanya penugasan. Selain itu perbedaan-perbedaan dapat dipertimbangkan; misalnya jam kerja di suatu negara tuan rumah dapat lebih panjang daripada negara asal dan suatu perbedaan pembayaran dapat dibuat sebagai pengganti waktu lembur, yang tidak biasanya dibayarkan kepada PCN atau TCN.

## 3. Tunjangan-tunjangan (Allowances)

Isu-isu berkaitan dengan tunjangan-tunjangan dapat sangat menantang bagi suatu perusahaan dalam menetapkan suatu kebijaksanaan kompensasi menyeluruh, sebagian karena adanya berbagai macam bentuk tunjangan-tunjangan. Tunjangan biaya hidup (cost of living allowance/COLA) yang biasanya menerima perhatian lebih banyak, melibatkan suatu pembayaran untuk menutup perbedaan pengeluaran antara negara asal dan negara asing (misalnya untuk menanggung perbedaan-perbedaan inflasi). Sering kali tunjangan ini sulit untuk ditentukan, sehingga perusahaan dapat menggunakan jasa organisasi seperti Organization Resource Counselors, Inc. (sebuah perusahaan Amerika Serikat) atau Employment Condition Abroad (berbasis di Inggris). Perusahaan-perusahaan ini memiliki spesialisasi dalam memberikan informasi tunjangan biaya hidup atau suatu dasar global, biasanya data yang diberikan kepada klien adalah data terkini. Tunjangan biaya hidup biasanya meliputi pembayaran-

pembayaran untuk perumahan dan utilitas, pajak penghasilan pribadi atau hal-hal yang dapat dipilih atau ditentukan dengan bebas.

Ada juga suatu penyediaan tunjangan untuk perjalanan kembali ke negara asal (home leave allowances). Banyak perusahaan menutup biaya satu atau lebih perjalanan kembali ke negara asal setiap tahun. Tujuan untuk membayarkan perjalanan seperti ini adalah untuk memberikan peluang kepada para ekspatriat untuk memperbaharui ikatan keluarga dan bisnis, karenanya membantu mereka untuk menghindari masalah-masalah penyesuaian ketika mereka kembali ke negara asal. Meskipun perusahaan-perusahaan secara tradisional telah membatasi penggunaan tunjangan untuk perjalanan ke negara asal, beberapa perusahaan memberi pilihan kepada para ekspatriat untuk menggunakan tunjangan untuk melakukan perjalanan ke negara asing lainnya daripada negara asal. Perusahaan-perusahaan yang mengizinkan penggunaan tunjangan-tunjangan perjalanan ke negara asal yang digunakan untuk perjalanan ke luar negeri perlu menyadari bahwa para karyawan ekspatriat pengalaman internasional yang terbatas yang boleh memilih perjalanan ke negara lain daripada kembali ke negara asal dapat menjadi lebih rindu kampung halaman (homesick) dibandingkan dengan mereka yang kembali ke negara asal untuk suatu pemeriksaan realitas (reality check) dengan rekan karyawan dan teman-teman.

Tunjangan pendidikan untuk anak-anak ekspatriat juga merupakan suatu bagian internal dari suatu kebijaksanaan kompesasi internasional. Tunjangan untuk pendidikan dapat menutup biaya-biaya seperti biaya kuliah, biaya kursus bahasa, biaya pendaftaran, pembelian buku-buku dan perlengkapan-perengkapan transportasi, serta pakaian seragam (di luar Amerika, adalah hal umum bagi para siswa sekolah lanjutan untuk menggunakan pakaian seragam). Tingkat pendidikan yang disediakan, ketersediaan sekolah-sekolah lokal dan transportasi para tanggungan yang bersekolah di lokasi-lokasi lain dapat mendatangkan masalah-masalah untuk perusahaan-perusahaan multinasional. PCN dan TCN biasanya menerima perlakuan sama dalam hal biaya-biaya pendidikan. Biaya pendidikan di sekolah-sekolah lokal yang baik dan biaya-biayanya. Keikutsertaan pada sebuah universitas mungkin juga disediakan bila dianggap perlu.

Tunjangan relokasi biasanya meliputi biaya-biaya kepindahan, pengiriman, dan penyimpanan, biaya-biaya hidup sementara, hilangnya alat-alat rumah tangga atau pembelian-pembelian mobil (atau penjualan) dan uang muka atau biaya-biaya berkaitan dengan sewa. Tunjangan-tunjangan menyangkut penghasilan tambahan (mobil, keanggotaan-keanggotaan klub, pembantu rumah tangga, dan sebagainya) dapat juga dipertimbangkan (biasanya untuk posisi-posisi senior, tetapi hal ini berbeda sesuai dengan lokasi). Tunjangan-tunjangan ini sering kali tergantung pada kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik penyamaan pajak, baik di negara asal maupun negara tuan rumah.

#### 4. Program-program Kesejahteraan (Benefits)

Pelaksanaan rencana-rencana program pensiun, penutupan biaya pengobatan, dan program kesejahteraan jaminan sosial sangat sulit untuk dinormalisasikan. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan perlu membahas banyak isu ketika mempertimbangkan program-program kesejahteraan, meliputi :

- Apakah perusahaan tetap mempertahankan para ekspatriat dalam program-program negara asal atau tidak, terutama jika perusahaan tidak menerima suatu pengurangan pajak untuk itu ?
- Apakah perusahaan-perusahaan memiliki pilihan untuk mendaftarkan para ekspatriat dalam program-program kesejahteraan negara tuan rumah dan/atau membuat perbedaan dalam cakupannya?
- Apakah para ekspatriat seharusnya menerima program-program kesejahteraan jaminan sosial negara asal atau negara tuan rumah?

Kebanyakan PCN Amerika Serikat biasanya tetap berada dalam rencana program kesejahteraan negara asal mereka. Di beberapa negara para ekspatriat tidak dapat memilih program-program jaminan sosial lokal. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan biasanya membayar biaya-biaya tambahan ini. PCN dan TCN Eropa menikmati program-program jaminan sosial yang dapat dipindahkan/dibawa-bawa (portable) dalam komunitas Uni Eropa.

Selain program-program kesejahteraan yang sudah dibahas, perusahaan-perusahaan multinasional juga memberikan liburan-liburan dan cuti khusus. Termasuk sebagai bagian liburan reguler karyawan, cuti tahunan kembali ke negara asal biasanya menyediakan tiket pesawat terbang untuk para keluarga. Istirahat dan cuti rehabilitasi didasarkan pada kondisi negara tuan rumah, juga menyediakan keluarga karyawan dengan tiket pesawat terbang gratis untuk suatu lokasi yang lebih nyaman dekat dengan tuan rumah. Selain istirahat dan cuti rehabilitasi, cuti khusus diberikan dalam kasus meninggalnya atau jatuh sakitnya anggota keluarga ekspatriat. Para karyawan dalam lokasi yang sulit sering menerima pembayaran-pembayaran biaya cuti tambahan serta periode istirahat dan rehabilitasi tambahan.

### **13.6. PENDEKATAN DALAM KOMPENSASI INTERNASIONAL**

Menurut Welch, terdapat dua pilihan utama dalam bidang kompensasi internasional – pendekatan going rate (disebut juga pendekatan market rate) dan pendekatan balance sheet (kadang-kadang dikenal sebagai pendekatan build-up). Dalam bagian ini kita menggambarkan setiap pendekatan dan membahas keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan setiap pendekatan tersebut.

#### **1. Pendekatan Going Rate/Market Rate**

Dalam pendekatan ini, gaji pokok untuk transfer internasional dikaitkan dengan struktur gaji di negara tuan rumah. Perusahaan multinasional biasanya mendapatkan informasi dari survei-survei kompensasi-kompensasi lokal dan harus memutuskan apakah karyawan lokal (HCN), para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama atau para ekspatriat dari semua kebangsaan akan menjadi titik referensi dalam menetapkan patokan. Misalnya, sebuah bank Jepang yang beroperasi di New York perlu memutuskan apakah titik referensinya adalah gaji-gaji lokal Amerika Serikat, para pesaing Jepang lainnya di New York atau semua bank asing yang beroperasi di New York. Dengan pendekatan going rate, jika lokasi berada di negara yang rendah gajinya, perusahaan

multinasional biasanya menambah gaji pokok dengan tambahan program kesejahteraan dan pembayaran-pembayaran lainnya.

Keuntungan-keuntungannya adalah ada kesamaan dengan para karyawan lokal (sangat efektif untuk menarik PCN atau TCN ke suatu lokasi yang membayar gaji lebih tinggi daripada yang mereka terima di negara asal); pendekatan ini sederhana dan mudah dipahami oleh para ekspatriat; para ekspatriat dapat mengidentifikasi negara tuan rumah; dan sering terdapat keadilan di antara para ekspatriat dengan kebangsaan-kebangsaan yang berbeda.

Ada pula kelemahan-kelemahan pendekatan going rate. Pertama, akan ada perbedaan antara penugasan-penugasan untuk karyawan yang sama. Hal ini sangat jelas ketika kita membandingkan suatu penugasan dalam suatu ekonomi maju dengan ekonomi sedang berkembang, tetapi juga antara penugasan-penugasan di berbagai ekonomi maju di mana perbedaan-perbedaan dalam gaji manajerial dan dampak perpajakan lokal dapat secara signifikan mempengaruhi suatu tingkat kompensasi karyawan yang menggunakan pendekatan going rate. Tidaklah mengherankan, para karyawan individu sangat peka terhadap isu ini. Kedua, akan ada perbedaan antara para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama dalam lokasi-lokasi yang berbeda. Interpretasi yang tajam terhadap pendekatan going rate dapat mengarah pada persaingan untuk penugasan-penugasan ke lokasi-lokasi yang secara finansial menarik dan sedikit minat terhadap lokasi-lokasi yang dipertimbangkan tidak menarik secara finansial. Akhirnya, pendekatan going rate dapat merupakan masalah setelah repatriasi di mana gaji karyawan kembali pada tingkat negara asal yang berada di bawah negara tuan rumah. Hal ini merupakan suatu masalah tidak hanya bagi perusahaan-perusahaan dari beberapa negara di mana gaji manajerial lokalnya adalah tinggi (di bawah Amerika Serikat, yang menjadi pemimpin pasar dunia dalam gaji-gaji manajerial).

## 2. Pendekatan Balance Sheet/Build Up

Karakteristik-karakteristik kunci pendekatan ini (yang merupakan pendekatan yang paling luas digunakan untuk kompensasi internasional). Menurut Martocchio (2004), tujuan dasar pendekatan ini



adalah untuk “mempertahankan ekspatriat secara utuh” (yaitu memelihara relativitas dengan rekan-rekan kerja PCN dan memberikan kompensasi untuk biaya-biaya penugasan internasional) melalui pemeliharaan standar hidup negara asal ditambah suatu imbalan finansial untuk membuat paket kompensasi menarik. Pendekatan ini mengaitkan gaji pokok untuk PCN dan TCN dengan struktur gaji negara asal yang relevan. Misalnya, seorang eksekutif Amerika Serikat yang mengambil suatu posisi internasional akan memiliki paket kompensasinya dibangun atas tingkat gaji pokok Amerika Serikat daripada yang diterapkan di negara tuan rumah. Asumsi kunci pendekatan ini adalah karyawan yang mendapat penugasan di luar negeri tidak seharusnya menderita suatu kerugian materi akibat transfer dan hal ini dapat dicapai melalui pemanfaatan apa yang biasanya disebut pendekatan balance sheet. Menurut Reynolds (2000) :

*“The balance sheet approach to international compensation is a system designed to equalize the purchasing power of employees at comparable position levels living overseas and in the home country, and to provide incentives to offset qualitative differences between assignment locations.”*

(Pendekatan balance sheet dalam kompensasi internasional adalah suatu sistem yang dirancang untuk menyamakan daya beli para karyawan pada tingkat kehidupan di luar negeri dengan posisi yang dapat dibandingkan dengan negara asal serta menyediakan insentif untuk mengimbangi perbedaan-perbedaan kualitatif di antara lokasi-lokasi penugasan).

Ada empat kategori utama pengeluaran yang didatangkan oleh para ekspatriat yang dimasukkan dalam pendekatan balance sheet :

1. Barang-barang dan jasa-jasa – pengeluaran-pengeluaran negara asal untuk hal-hal seperti makanan, kebutuhan pribadi, pakaian, perlengkapan rumah tangga, rekreasi, transportasi, dan pemeliharaan kesehatan.
2. Perumahan—biaya-biaya utama berkaitan dengan perumahan di negara tuan rumah.
3. Pajak pendapatan-pajak pendapatan negara induk dan negara tuan rumah.

4. Cadangan—kontribusi untuk tabungan, pembayaran tunjangan-tunjangan, kontribusi pensiun, investasi, pengeluaran-pengeluaran untuk pendidikan, pajak jaminan sosial, dan lain-lain.

Jika biaya-biaya yang berkaitan dengan penugasan negara tuan rumah melebihi biaya-biaya ekuivalen di negara induk, biaya-biaya ini dipenuhi baik oleh perusahaan maupun ekspatriat untuk menjamin bahwa daya beli yang ekuivalen di negara induk tercapai.

Terdapat keuntungan-keuntungan dan kelemahan-kelemahan pendekatan balance sheet. Ada tiga keuntungan utama. Pertama, pendekatan balance sheet menyediakan keadilan antara penugasan-penugasan asing dan para ekspatriat dengan kebangsaan yang sama. Kedua, repatriasi para ekspatriat difasilitasi oleh penekanan adanya keadilan dengan negara induk karena kompensasi ekspatriat tetap dikaitkan dengan sistem kompensasi di negara induk. Ketiga, pendekatan ini mudah untuk dikomunikasikan.

Ada dua kelemahan utama dari pendekatan balance sheet. Pertama, pendekatan ini dapat berakibat pada terjadinya disparitas/perbedaan yang sangat berarti – baik antara para ekspatriat dengan kebangsaan berbeda maupun antara PCN dan TCN. Masalah-masalah muncul ketika karyawan internasional dibayar dengan jumlah yang berbeda untuk jenis pekerjaan yang sama atau sangat mirip di lokasi negara tuan rumah, sesuai dengan gaji pokok negara asal mereka yang berbeda. Misalnya, di kantor pusat regional Singapura dari suatu bank Amerika Serikat, seorang PCN Amerika Serikat dan seorang TCN New Zealand dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban yang sama, tetapi karyawan Amerika Serikat akan menerima gaji lebih tinggi daripada karyawan New Zealand karena perbedaan tingkat gaji pokok di Amerika Serikat dan New Zealand. Seperti disebut di atas, perbedaan-perbedaan dalam tingkat gaji pokok dapat juga menyebabkan kesulitan-kesulitan antara para ekspatriat dan HCN. Secara tradisional, hal ini merujuk pada masalah tingginya pembayaran terhadap PCN telah ditentang (tidak disukai) oleh para karyawan lokal HCN, karena para orang asing ini dipersepsikan mendapat kompensasi

berlebihan (dan karena mereka menutup peluang-peluang karir untuk para karyawan lokal).

Masalah kedua dengan pendekatan balance sheet adalah meskipun pendekatan ini luwes dan sederhana sebagai suatu konsep, tetapi pendekatan ini dapat menjadi kompleks untuk dilaksanakan. Kompleksitas-kompleksitas khususnya timbul dalam transfer-transfer dana yang terintegrasi dengan kuat antara swasta dan pemerintah atau menguraikan dengan lebih jelas pajak-pajak dan pensiun-pensiun.

Pendekatan balance sheet diikuti oleh sebagian besar perusahaan multinasional ketika bisnis internasional mereka berkembang sampai suatu titik di mana perusahaan memiliki suatu jumlah ekspatriat yang lebih besar (mungkin sekitar dua puluh atau lebih). Pada dasarnya, pendekatan ini melibatkan suatu perusahaan multinasional untuk menjamin bahwa para ekspatriatnya minimal tidak merasa lebih buruk dalam menerima dan melaksanakan suatu penugasan di luar negeri. Idealnya, paket kompensasi juga seharusnya menyediakan insentif untuk mengambil penugasan asing, untuk menghilangkan rasa khawatir terhadap isu-isu kompensasi selama penugasan, dan untuk menjamin bahwa ekspatriat dan keluarganya merasa nyaman dengan penugasan tersebut. Tentu saja semua hal yang rumit ini terjadi dalam suatu lingkungan yang mendesak MSDM Internasional meningkatkan pengendalian terhadap semua biaya kepegawaian, termasuk biaya ekspatriasi.

Pendekatan balance sheet biasanya digunakan untuk para ekspatriat berpengalaman dan tingkat menengah serta menjaga mereka sepenuhnya dengan rekan-rekan kerja negara asal sekaligus mendorong dan memfasilitasi kepindahan mereka ke luar negeri dan kembali ke negara asal pada akhir penugasan mereka. Tetapi dengan jumlah ekspatriat yang besar, hal ini juga dapat menjadi kompleks untuk dilaksanakan. Beberapa perusahaan telah menemukan bahwa pendekatan ini mulai mengarahkan para manajer untuk memandang insentif dan penyesuaian sebagai hak-hak yang kadang-kadang sulit untuk diubah. Dan beberapa manajer ekspatriat telah mengeluh bahwa pendekatan ini dalam menetapkan kompensasi luar negeri mereka lebih

jauh mencampuri kehidupan pribadi mereka (pada dasarnya menentukan standar hidup mereka yang layak).

Pendekatan balance sheet dalam menetapkan kompensasi seorang ekspatriat dimulai dengan melihat kompensasi karyawan pada perusahaan induk yang telah ada (gaji, tunjangan-tunjangan, dan bentuk-bentuk renumerasi moneter dan non moneter lainnya). Untuk ini ditambahkan dua komponen lainnya : sejumlah insentif untuk menerima dan menikmati penempatan di luar negeri dan sejumlah komponen penyesuaian dan penyamaan yang menjamin ekspatriat tidak mengalami kerugian dari perbedaan-perbedaan negara asing dalam masalah gaji atau tunjangan-tunjangan.

Satu kesulitan kunci dalam pendekatan ini adalah menentukan dasar untuk menambahkan insentif-insentif dan penyesuaian-penyesuaian. Sejumlah kemungkinan yang ada mendasarkan gaji ekspatriat pada :

- Gaji-gaji negara induk;
- Standar internasional;
- Standar regional;
- Gaji-gaji negara tuan rumah; atau gaji-gaji para ekspatriat lainnya – para kawan dan/atau rekan kerja di lokasi tuan rumah.

### 3. Negosiasi

Ketika perusahaan pertama kali mulai mengirimkan ekspatriat ke luar negeri dan sewaktu mereka masih memiliki sedikit ekspatriat, pendekatan umum untuk menetapkan kompensasi dan tunjangan-tunjangan untuk para ekspatriat tersebut adalah merundingkan paket kompensasi terpisah (dan biasanya unik) untuk setiap individu ekspatriat. Pada awalnya pendekatan khusus ini sangat sederhana, dan dengan terbatasnya jumlah informasi yang tersedia tentang bagaimana merancang suatu sistem kompensasi untuk para ekspatriat dan banyaknya kompleksitas dalam suatu paket kompensasi seperti ini dibandingkan dengan kompensasi dan tunjangan-tunjangan domestik, adalah mudah untuk melihat mengapa para manajer SDM mengikuti pendekatan ini.

#### 4. Lokalisasi

Suatu pendekatan yang relatif baru dalam kompensasi ekspatriat adalah lokalisasi. Pendekatan ini digunakan untuk mengatasi masalah tingginya biaya dan ketidakadilan yang dirasakan di antara karyawan cabang-cabang luar negeri. Dalam pendekatan lokalisasi, para ekspatriat (biasanya para individu yang berada pada tahap awal karir mereka dan ditugaskan di luar negeri untuk penugasan jangka panjang) dibayar sebanding dengan para karyawan lokal. Pendekatan ini relatif sederhana untuk dilaksanakan, tetapi karena para ekspatriat dapat berasal dari standar hidup yang berbeda daripada yang dialami oleh para karyawan lokal, tambahan-tambahan khusus untuk para ekspatriat yang dibayarkan dalam pendekatan lokalisasi masih harus dirundingkan.

#### 5. Pembayaran Sekaligus (Lump Sum)

Pendekatan lainnya dimana beberapa perusahaan multinasional berusaha, terutama dalam menanggapi persepsi bahwa pendekatan balance sheet terlalu mencampuri keputusan-keputusan gaya hidup para ekspatriat adalah pendekatan lump sum. Dalam pendekatan ini, perusahaan menentukan suatu jumlah gaji untuk ekspatriat dan kemudian membiarkan ekspatriat menentukan bagaimana mereka menggunakan gajinya, misalnya untuk perumahan, transportasi, perjalanan, kunjungan ke negara asal, pendidikan, dsb.

Jika menggunakan pembayaran sekaligus, kompensasi yang diberikan haruslah sangat besar atau melebihi kompensasi rata-rata industry serta tunjangan-tunjangan yang sudah diperhitungkan. Itu dimaksud agar tidak ada keluhan dari karyawan yang mempengaruhi loyalitas karyawan.

#### 6. Kafetaria

Suatu pendekatan yang meningkat digunakan untuk para eksekutif ekspatriat dengan gaji yang sangat tinggi adalah menyediakan serangkaian pilihan manfaat yang dapat dipilih sendiri oleh ekspatriat (kafetaria). Keuntungan-keuntungan bertambah, baik bagi perusahaan maupun individu serta terutama berkaitan dengan cakupan pajak atas tunjangan-tunjangan dan penghasilan-penghasilan tambahan

dibandingkan dengan penghasilan tunai. Karena individu tidak memerlukan lebih banyak manfaat seperti mobil dinas, rumah dinas, dan sejenisnya yang tidak menambah penghasilan ekspatriat untuk tujuan-tujuan pajak.

#### 7. Sistem-Sistem Regional

Untuk para ekspatriat yang membuat komitmen terhadap penugasan jabatan di wilayah tertentu di dunia, beberapa perusahaan mengembangkan suatu kompensasi regional dan sistem tunjangan untuk mempertahankan keadilan di wilayah itu. Hal ini biasanya dipandang sebagai pelengkap bagi pendekatan-pendekatan lainnya, dan apabila individu-individu seperti ini kemudian dipindahkan ke wilayah lainnya, gaji mereka akan ditransfer pada salah satu sistem-sistem lainnya, seperti pendekatan balance sheet.

Pada saat jumlah kompensasi ekspatriat telah ditentukan, perusahaan harus memutuskan apakah ekspatriat akan dibayar dalam mata uang lokal atau mata uang negara asal. bila ada keterbatasan konversi antara mata uang negara asal dan mata uang lokal atau ada inflasi yang cepat, mungkin lebih baik bagi perusahaan untuk tetap menghadapi gaji ekspatriat dalam mata uang lokal (tentunya dengan jaminan terhadap hilangnya daya beli jika ada inflasi yang besar-besaran).

Menurut Bennett (1995), metode-metode pembayaran para ekspatriat saat ini dikritik untuk beberapa alasan yang berbeda. Ada perhatian bahwa semua pendekatan tidak secara memadai mempertimbangkan sifat atau negara penugasan dan sering tidak mendorong para ekspatriat secara nyata berasimilasi dengan budaya lokal. Selain itu tampaknya sistem kompensasi ekspatriat dan karyawan negara tuan rumah tentang isu-isu seperti nilai kompensasi berupa uang dan tipe-tipe penghasilan tambahan lainnya. Pilihan penghasilan-penghasilan tambahan yang fleksibel, insentif-insentif dan penyesuaian-penyesuaian tradisional, serta skedul penggantian pajak mungkin dapat memenuhi kritik-kritik tersebut dengan baik, sekaligus mengurangi biaya keseluruhan perusahaan. Suatu pendekatan seperti ini bahkan memungkinkan suatu perusahaan multinasional

menggantikan perhatian biaya hidup tradisional dengan berfokus pada kualitas kehidupan atau kualitas peluang karir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *Strategic Human Resource Management. Terjemahan Atit Cahayani*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Bennet, L. (1995). *International Organization, Principle and Issue*. Eaglewood, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Danim, S. (1995). *Transformasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10 Jilid 1. Jakarta: PT INDEKS.
- Edy, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Figart, D.M. (2000). Equal pay for equal work : the role of job evaluation in an evolving social norm. *Journal of Economic Issues*, Vol 34,1-19.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management*. Mc. Grow-Hill, New York
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. Jr. (2000). *Organizations*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hadiwiryo, S. (1998). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara



- Handoko, T H. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.M. (2010). *Human Resource Management, Eleventh Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A. (2011). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi ke 2*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Martocchio, J. (2004). *Strategic Compensation. (3rd ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mathis, R.L. & Jackson, H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (1992). *Perencanaan dan pengembangan Karir Pegawai*. Bandung: CV Remaja Karya.
- Panggabean, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pass, Crishtopher, and Lowes, B. (1997). *Kamus Lengkap Ekonomi, Edisi kedua*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ruki, A. (2003). *Manajemen Penggajian & Pengupahan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- Sarwoto, (2010), *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta:Ghalia Indonesia
- Sastrohadiwiryo, B.S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Supel, T.M. (1990). Equivalent and Redundance in the Point-Factor job Evaluation System. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 23(53).
- Undang Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Werther, W. B., and Davis, K. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Wursanto, 1991. *Kearsipan*. Yogyakarta: Kanisius

# KOMPENSASI

---

## ORIGINALITY REPORT

---

13%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	2%
2	slideplayer.info Internet Source	2%
3	repository.widyatama.ac.id Internet Source	2%
4	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	1%
5	Submitted to Sogang University Student Paper	1%
6	Submitted to Udayana University Student Paper	1%
7	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	1%
8	www.biropsikologi.com Internet Source	1%
9	yunilogger.blogspot.com Internet Source	1%

---

10	repository.ub.ac.id Internet Source	1 %
11	jurnal.unpand.ac.id Internet Source	<1 %
12	jurnal.primagraha.ac.id Internet Source	<1 %
13	Submitted to LL Dikti IX Turnitin Consortium Student Paper	<1 %
14	Zainal Fanani, Lailatus Sa'adah, Choiril Anam. "THE EFFECT OF COMPENSATION AND TURNOVER INTENTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE STUDY AT PT JOMBANG INTERMEDIA PRESS (RADAR JOMBANG)", Holistic Journal of Management Research, 2020 Publication	<1 %
15	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
16	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1 %
17	Submitted to UIN Raden Intan Lampung Student Paper	<1 %
18	konsultasiskripsi.com Internet Source	<1 %
19	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	

<1 %

---

20 materismkindo.blogspot.com  
Internet Source

<1 %

---

21 Wenny Dastina, Arsyad Nuzul Hikmat.  
"BENTUK PEMBINAAN KARIR PUSTAKAWAN  
DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP  
DAERAH PROVINSI JAMBI", Baitul 'Ulum: Jurnal  
Ilmu Perpustakaan dan Informasi, 2018  
Publication

<1 %

---

22 Leni Amalia Anggraeni. "Faktor Intrinsik dan  
Ekstrinsik Dimoderasi Motivasi Kerja  
Terhadap Kinerja Guru", MANAJERIAL, 2021  
Publication

<1 %

---

23 Submitted to President University  
Student Paper

<1 %

---

24 Submitted to Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya  
Student Paper

<1 %

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On