

# **IMBALAN/KOMPENSASI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Manajemen Kinerja & Kompensasi



**disusun oleh:**

<b>Hendarto Rizki Nugroho</b>	<b>(125030207111014)</b>
<b>Zulfahmi Septian Dwi P</b>	<b>(125030207111018)</b>
<b>Bryan Hana Putra</b>	<b>(125030207111017)</b>
<b>Rendyka Dio S</b>	<b>(125030200111168)</b>
<b>Fariz Bayu S</b>	<b>(125030200111011)</b>

**Kelas A**

**Jurusan Administrasi Bisnis**

**Fakultas Ilmu Administrasi**

**Universitas Brawijaya**

**Malang**

**2015**

## **I. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang dari kompensasi internasional. Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan. Dalam bab ini, uraian lebih di tekankan pada apa dan bagaimana sistem penggajian dan kompensasi jasa terjadi dalam sebuah perusahaan. Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan. (Gary Dessler , 1998 : 85). Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan “Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.”

Menurut Hasibuan (2012 : 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Davis & Werther W.B.:1996). Jika di kelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran

karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan gelisah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan. Sehubungan dengan itu, menurut Cascio F.W (1990), penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Sebagai karyawan, memahami peranan kompensasi adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka, yaitu kesejahteraan saat ini dan masa depan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat 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.

Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

## **II. Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

### **Fungsi Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:100), fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah:

#### **1. Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien.**

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

## 2. Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif.

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/ atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

## 3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Adapun menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:101), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

### 1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya.

### 2. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

### 3. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

#### 4. Pengkaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “Output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

### III.Sifat Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Menurut Triton (2007, p.125) menjelaskan, kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi yang bersifat *financial*, kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang (bernilai uang). Yang termasuk dalam jenis kompensasi bersifat *financial* adalah gaji atau upah, bonus, pengobatan, asuransi, dan lain sebagainya yang dibayarkan organisasi atau perusahaan.
2. Kompensasi bersifat *non-financial*, kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Yang termasuk dalam kompensasi *non-financial* adalah program wisata, penyediaan fasilitas kantin (cafeteria), penyediaan tempat beribadah di kantor.

Berdasarkan mekanisme penerimaannya kompensasi dapat dibedakan dalam dua macam yaitu:

1. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja, yaitu upah dan gaji.
2. Kompensasi perlengkapan atau kompensasi tidak langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Yang termasuk di dalamnya yaitu :
  - A.Perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran, dan cacat.
  - B.Perlindungan pribadi, seperti pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi.

C. Pembayaran saat tidak bekerja, seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi.

D. Tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

<b>Kompensasi</b>	
<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>
<p><b>Gaji Pokok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Upah</li> <li>- Gaji</li> </ul>	<p><b>Tunjangan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asuransi kesehatan/jiwa</li> <li>- Cuti berbayar</li> <li>- Dana pension</li> <li>- Kompensasi pekerja</li> <li>- lain-lain</li> </ul>
<p><b>Penghasilan Tidak Tetap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonus</li> </ul>	

Sumber: Mathis dan Jackson, (2006, p.419)

#### **IV. Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan *intrinsik* sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan-tujuan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan jenis penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter

##### **a. Gaji Pokok**

Kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah dan gaji, disebut **gaji pokok** (*base pay*). Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok, *per jam* dan *gaji tetap*, yang diidentifikasi berdasarkan cara imbalan kerja tersebut didistribusikan dan sifat dari pekerjaan, imbalan kerja per jam merupakan cara pembayaran yang paling umum yang didasarkan pada waktu, dan karyawan yang dibayar berdasarkan jam kerja menerima upah (*wage*), yang merupakan imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja.

## **b. Upah**

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 dibyarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas.

### Penggolongan Upah

#### 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 ditetapkan 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 pengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Contohnya proyek kerja.

### Proses Penentuan Upah:

Salah satu aspek yang sangat penting dalam penentuan upah adalah jumlah upah yang diterima karyawan harus memiliki *internal equity* dan *external equity*. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan *input* yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan. *External equity* adalah jumlah yang diterima dipersepsi sesuai dengan jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis di luar organisasi.

## **c. Tunjangan**

Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, 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. Seperti yang sudah disimpulkan pada sub bab sebelumnya, jenis kompensasi ada 3 yaitu gaji pokok, upah, dan tunjangan

## **V.Faktor-Faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Berbagai faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikemukakan oleh Hasibuan (2009:127-129) sebagai berikut :

### **1. Penawaran dan Permintaan**

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka komoensasi relatif semakin besar.

### **2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### **3. Serikat buruh / organisasi karyawan**

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

### **4. Produktivitas Kerja Karyawan**

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

### **5. Pemerintah dan Undang-undang dan keppres**

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dan tindakan sewenang-wenang.



## 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari pada di Bandung.

## 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji / kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapat gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

## 8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji kompensasinya kecil.

## **VI. Strategi kompensasi**

Supaya sistem kompensasi memiliki dampak signifikan bagi pegawai dan organisasi, diperlukan strategi khusus yang antara lain meliputi:

- Mengaitkan pujian, pengakuan dan imbalan bukan tunai bagi hasil tertentu;
- Menjadikan upah bagi para pekerja sebagai bagian integral dari strategi dasar organisasi (yaitu mencapai hasil industri terbaik atau kualitas pelayanan);
- Mendasarkan penentuan insentif pada data kerja obyektif;
- Meminta semua pegawai terlibat aktif dalam perkembangan, pelaksanaan dan perubahan konsep upah kerja;
- Mendorong komunikasi dua arah sehingga persoalan dengan rencana insentif akan diketahui sejak awal;
- Membangun rencana upah bagi kerja di sekitar struktur partisipasi seperti sistem usulan atau siklus kualitas;
- Memberi imbalan kerja tim dan kerjasama kapan saja;
- Jika bonus tunai tahunan diberikan, bayarlah dengan sejumlah uang untuk meningkatkan dampak motivasinya;

- Uang memotivasi ketika muncul dalam jumlah besar, bukan dalam bentuk picisan dan ketengan (sedikit demi sedikit), (Kreitner & Kinicki, 2008: 344-345).

Pegawai memertimbangkan semua biaya kerja lebih tinggi, seperti usaha, waktu, pengetahuan yang diperlukan dan keahlian baru, dan energi mental yang harus dicurahkan bagi inovasi dan penyelesaian masalah. Kemudian pegawai membandingkan biaya itu dengan semua imbalan yang mungkin muncul, ekonomi (seperti upah, keuntungan dan hari libur) dan non-ekonomi (seperti status, kebanggaan dan otonomi, meskipun nilainya lebih sulit ditafsirkan). Di sini titik impas merupakan titik di mana biaya dan imbalan sama bagi tingkat kerja tertentu yang diharapkan (Newstrom, 2007: 133-134).

Di samping itu, ada beberapa strategi lain yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki efektivitas kompensasi, yakni dengan mempertimbangkan hubungan imbalan dengan kerja, menjamin agar imbalan relevan, menggunakan imbalan tim.

## DAFTAR PUSTAKA

- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Keenam. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Asuransi\\_kesehatan](http://id.wikipedia.org/wiki/Asuransi_kesehatan)
- <https://hylmapratiwi.wordpress.com/2013/10/20/faktor-yang-mempengaruhi-kompensasi/>
- <http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/07/strategi-kompensasi.html?m=1>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Tunjangan>
- <https://yogifajarpebrian13.wordpress.com/2011/04/06/pengertian-dana-pensiun/>