

# **IMBALAN/KOMPENSASI**

**Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Matakuliah  
Manajemen Kinerja & Kompensasi**

**Oleh:**

**Kelompok 5**

<b>Tiara Putri Usmany</b>	<b>125030200111061</b>
<b>M. Nizar Al Qofiqi</b>	<b>125030200111122</b>
<b>Mega Biru</b>	<b>125030200111151</b>
<b>Rima Fitri</b>	<b>125030201111019</b>
<b>Sealisa Citra Sari</b>	<b>125030201111023</b>
<b>Yoanita Putri Asmaradana</b>	<b>125030207111057</b>
<b>Anggieta Putri Indrayanti</b>	<b>125030207111085</b>

**Kelas C**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

## I. PENGERTIAN KOMPENSASI

Mangkuprawira (2004:196-212) menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

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 tantangan 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 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. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal itu, yaitu: (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, dan (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin.

Sebagai karyawan, memahami peranan kompensasi adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka, yaitu kesejahteraan saat ini dan masa depan.

Sementara bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan efisiensi dan memaksimalkan keuntungan<sup>1</sup>.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memotivasi mereka dalam rangka meningkatkan produktivitasnya yang nantinya diharapkan akan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

## II. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:84-85) ada 6 faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan dan kemampuan membayar. Hal ini sesuai dengan pendapat Leon C. Megginsin (1981:401) yang mengemukakan “*the major factors that effect an organization’s compensation policies and practies are: 1) government factors, 2) collective bargaining, 3) standard and cost of living, 4) comparable vages, 5) supply and demand, and 6) ability to pay*”.

### a. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

### b. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

### c. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian perusahaan.

### d. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

### e. Permintaan dan persediaan

---

<sup>1</sup> Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 297.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Singkatnya, terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kompensasi yakni, peraturan pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan, standar dan biaya hidup karyawan, ukuran perbandingan upah, permintaan dan persediaan pasar, dan kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan.

### III. FUNGSI DAN TUJUAN KOMPENSASI

Menurut Susilo Martoyo (2007:118-119) fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pengalokasian sumber daya manusia yang efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan 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.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut 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.
- c. 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 stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “economic security”-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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 antar “input” (syarat-syarat) dan “output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Jadi secara garis besar ada 3 fungsi kompensasi yaitu, pengalokasian

sumber daya manusia yang efisien, penggunaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien, dan mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sedangkan tujuannya adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, pengkaitan

kompensasi dengan produktivitas kerja, pengkaitan kompensasi dengan sukses

perusahaan, dan pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.

#### IV. 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<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 419.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa ada 2 sifat kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terbagi menjadi 2 yaitu gaji pokok (upah, gaji) dan penghasilan tidak tetap (bonus, insentif, opsi saham). Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan (asuransi kesehatan jiwa, dana pensiun, dsb).

## V. JENIS-JENIS KOMPENSASI

Penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan jenis penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan non-moneter. Ada dua jenis umum komponen nyata dari sebuah program kompensasi.

Dengan kompensasi langsung, pemberi kerja menukar penghargaan moneter dengan pekerjaan yang diselesaikan. Para pemberi kerja memberikan kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan untuk setiap orang hanya berdasarkan pada keanggotaan dalam organisasi tersebut. Gaji pokok dan penghasilan tidak tetap merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri atas tunjangan karyawan.

### Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah atau 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. Sebaliknya, orang-orang yang menerima **gaji** (*salary*) mendapatkan imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Digaji biasanya membawakan status yang lebih tinggi untuk para karyawan daripada diberi upah.

Beberapa organisasi mempertahankan pendekatan semua digaji pada karyawan manufaktur dan administrasi mereka guna menciptakan rasa kesetiaan dan komitmen organisasional yang lebih besar. Akan tetapi, mereka masih harus membayar kerja lembur untuk karyawan tertentu seperti yang didefinisikan oleh undang-undang mengenai imbalan kerja yang berlaku.

### Penghasilan Tidak Tetap

Jenis lain dari imbalan kerja langsung adalah **penghasilan tidak tetap** (*variable pay*), yang merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, atau organisasional. Jenis penghasilan tidak tetap yang paling umum untuk sebagian besar karyawan berupa pembayaran bonus dan

program insentif. Eksekutif sering menerima penghargaan jangka panjang seperti opsi saham.

### **Tunjangan**

Banyak organisasi memberikan banyak penghargaan ekstrinsik dalam cara yang tidak langsung. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tersebut tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. **Tunjangan** (*benefit*) adalah sebuah penghargaan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, atau dana pensiun yang diberikan untuk karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional, tanpa menghiraukan kinerja<sup>3</sup>.

Seperti yang sudah disimpulkan pada sub bab sebelumnya, jenis kompensasi ada 3 yaitu gaji pokok, penghasilan tidak tetap, dan tunjangan-tunjangan.

## **VI. PENDEKATAN KOMPENSASI**

Perusahaan menganggap imbalan kerja sebagai alat yang penting untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang yang cakap. Tujuan tersebut sedikit berubah seiring waktu, tetapi pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh beberapa perusahaan sangat berbeda dari pendekatan yang dilakukan sebelumnya. Imbalan kerja yang berbasis pada kinerja, yang disesuaikan dengan keadaan strategis dari setiap organisasi, bisa terdiri atas gaji pokok, bonus tahunan, skema pembagian keuntungan, opsi saham, dan berbagai tunjangan. Skema “penghargaan total” yang seperti ini mungkin tidak lazim untuk seorang pekerja pada tahun 1950, tetapi semakin umum di zaman sekarang.

“Modal manusia” dalam perusahaan yang berkinerja baik dapat berkeinginan untuk berbagi keuntungan dengan para pemilik atau pemegang saham. Hal ini dapat dilakukan dengan mengombinasikan gaji pokok dengan penghasilan tidak tetap lainnya. Penghasilan tidak tetap juga memindahkan sebagian risiko dari perusahaan, terutama perusahaan padat karya, kepada para karyawan ketika perusahaan tersebut sedang tidak berjalan dengan baik.

### **Pendekatan Kompensasi Tradisional**

Untuk beberapa organisasi, pendekatan kompensasi tradisional adalah masuk akal dan memberikan beberapa keunggulan dalam situasi kompetitif tertentu. Pendekatan ini lebih dapat dipertahankan secara hukum, tidak begitu rumit, dan dianggap lebih “adil” oleh para karyawan rata-rata dan di bawah rata-rata. Akan tetapi, pendekatan penghargaan total membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja puncak, dapat menjadi lebih fleksibel ketika ekonomi meningkat atau menurun, dan disukai oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja terbaik. Pendekatan tersebut jelas-jelas tidak akan berhasil baik dalam setiap situasi.

---

<sup>3</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 420.

Sistem kompensasi tradisional telah berkembang selama satu periode waktu untuk mencerminkan sebuah pendekatan yang logis dan rasional guna memberi kompensasi kepada karyawan. Deskripsi pekerjaan menyebutkan tugas dan tanggung jawab serta kemudian digunakan untuk memutuskan pekerjaan mana yang lebih berharga. Sistem tersebut mengkalkulasi nilai yang diberikan oleh setiap pekerjaan untuk organisasi berdasarkan pada evaluasi pekerjaan. Kemudian, nilai tersebut digunakan untuk menentukan tingkatan imbalan kerja yang mencerminkan kemajuan seseorang ketika ia tumbuh dan kiranya menjadi lebih baik dalam pekerjaan tersebut.

### **Pendekatan Penghargaan Total**

Pendekatan penghargaan total berusaha untuk memberikan nilai pada individu daripada sekadar pada pekerjaan. Manajer memasukkan elemen seperti seberapa banyak pengetahuan seorang karyawan atau kompetensi karyawan ketika menentukan kompensasi. Kebutuhan akan pendekatan yang seperti ini menjadi lebih jelas ketika berusaha untuk membayar orang-orang yang memiliki keterampilan computer yang luar biasa yang, disisi lain, tidak memiliki pengalaman tradisional atau gelar pendidikan.

Sekarang ini, beberapa organisasi menggabungkan program penghasilan tidak tetap sebagai bagian dari pendekatan penghargaan total untuk para karyawan di semua tingkat. Penggunaan yang luas dari berbagai rencana insentif, bonus tim, program pembagian perolehan organisasional, dan rancangan-rancangan lain berfungsi untuk menghubungkan kenaikan kompensasi dengan hasil. Akan tetapi, manajemen harus menghadapi dua persoalan utama ketika menggunakan sistem penghasilan tidak tetap:

1. Haruskah kinerja diukur dan diberi penghargaan berdasarkan pada kinerja individual, kelompok, atau organisasional?
2. Haruskah lamanya waktu untuk mengukur kinerja adalah jangka pendek (kurang dari satu tahun) atau jangka panjang (lebih dari satu tahun)?<sup>4</sup>

Jadi pendekatan kompensasi ada 2 yaitu pendekatan kompensasi tradisional dan pendekatan penghargaan total. Pendekatan kompensasi tradisional dapat dipertahankan secara hukum, tidak begitu rumit, dan dianggap lebih “adil” oleh para karyawan rata-rata dan di bawah rata-rata. Akan tetapi, pendekatan penghargaan total membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja puncak, dapat menjadi lebih fleksibel ketika ekonomi meningkat atau menurun, dan disukai oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja terbaik.

---

<sup>4</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 424.



## VII. 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 kerja 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;
- Menjual rencana secara aktif kepada para pengawas dan manajer kelas menengah yang bisa melihat partisipasi pegawai sebagai ancaman terhadap pandangan wewenang tradisional mereka;
- 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).

Selain itu, peningkatan efektivitas sistem kompensasi juga dapat dilakukan dengan cara menempatkan uang sebagai imbalan dalam model motivasi berikut ini:

- Dorongan. Upah menjadi ukuran prestasi.
- Kebutuhan. Upah dapat dilihat dalam kapasitasnya untuk memenuhi kebutuhan peringkat lebih rendah (kebutuhan fisiologi dan jaminan atau kebutuhan kehidupan).
- Pengharapan. Uang bertindak sebagai pendorong motivasi yang kuat. Seorang pegawai pasti ingin lebih banyak, percaya bahwa usahanya akan berhasil dalam memberikan kerja yang dikehendaki (pengharapan), dan percaya bahwa imbalan uang akan mengikuti kinerja yang lebih baik.
- Perubahan perilaku. Dalam setiap kasus, pegawai bisa melihat bahwa ada hubungan langsung antara kinerja dan imbalan.
- Kesamaan. Pegawai menyamakan dan membandingkan biaya pribadi dan imbalan untuk menentukan di mana akhirnya keduanya sama. 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

bagi pekerjaan saling terkait, imbalan dihargai, dan mengamati dampak-dampak tak terduga, (McShane & von Glinow, 2009: 174-175). Patton juga menunjukkan bahwa dalam kebijakan kompensasi/imbalan, ada tujuh kriteria bagi efektivitas kompensasi/imbalan, yakni: (1) memadai: tingkat pemerintahan, serikat buruh dan manajemen minimal hendaknya dipenuhi; (2) sepadan: setiap orang hendaknya dibayar layak, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya; (3) seimbang: upah, keuntungan dan imbalan lain hendaknya memberikan suatu paket imbalan yang layak; (4) efektif biaya: upah jangan berlebihan, memertimbangkan apa yang harus dibayar oleh organisasi; (5) terjamin: upah hendaknya cukup untuk membantu pegawai merasa terjamin dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasarnya; (6) memberikan insentif: upah hendaknya memotivasi pekerjaan yang efektif dan produktif; dan (7) diterima pegawai: pegawai hendaknya memahami sistem upah dan merasakannya sebagai sistem yang layak bagi perusahaan atau dirinya sendiri (Ivancevich, 2007: 295).

Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi dapat ditingkatkan efektivitasnya, baik untuk kepentingan pegawai maupun organisasi. Peningkatan ini diperlukan sejalan dengan dinamika individu dan organisasi. Kebutuhan, harapan, dan kepentingan individu yang terus berubah menuntut perubahan sistem kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan kepentingan itu. Demikian pula dinamika organisasi yang terus berlangsung sepanjang masa terutama dalam hubungannya dengan kondisi eksternal organisasi (termasuk pelanggan, pesaing, bursa kerja) menuntut perubahan sistem kompensasi yang sesuai dengan dinamika tersebut.

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi aspek ekstrinsik dalam bentuk upah/gaji, tunjangan, insentif, dan penghasilan tambahan serta aspek intrinsik dalam bentuk perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi<sup>5</sup>.

Perusahaan harus menetapkan manajemen imbalan (*reward management*) yang adil bagi kedua belah pihak. Manajemen imbalan merupakan proses pengembangan dan implementasi strategi, kebijakan dan sistem yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi dan komitmennya (Armstrong, 2003:495). Armstrong juga menyarankan bahwa manajemen imbalan seharusnya juga mempertimbangkan budaya organisasi yang sesuai berikut nilai inti yang mendasarinya<sup>6</sup>.

Yang dapat penulis simpulkan dari berbagai uraian di atas adalah bahwa agar suatu sistem kompensasi dapat berjalan lebih efektif, perusahaan perlu menyesuaikan dengan dinamika individu, perusahaan, dan lingkungan sekitar perusahaan (budaya organisasi) seperti yang sudah dijelaskan oleh Armstrong dalam bukunya.

---

<sup>5</sup> <http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/07/strategi-kompensasi.html?m=1>

<sup>6</sup> Michael Armstrong dan Helen Murlis, *Manajemen Imbalan: Strategi dan Praktik Remunerasi* (Jakarta: PT Gramedia, 2003), hlm. 495.

**VIII. KEPUTUSAN MENGENAI TINGKAT KOMPENSASI**

Walaupun perusahaan mungkin ingin memberikan gaji yang tinggi dalam industri secara filosofis, hal ini mungkin tidak dapat dilakukan. Persaingan yang mengendalikan harga produk dan jasa memaksa perusahaan untuk mengendalikan biaya tenaga kerja juga. Khususnya ketika bersaing dengan Negara yang memiliki tenaga kerja berupah rendah seperti Cina atau Meksiko, kompensasi yang dibayarkan kepada para pekerja AS menjadi persoalan. Akan tetapi, dalam beberapa industri, persaingan bukan faktor yang penting. Organisasi mungkin mampu untuk memberikan imbalan kerja yang lebih tinggi (atau lebih rendah) kepada karyawan dibandingkan para pemberi kerja yang lain.

Beberapa organisasi menentukan kebijakan yang spesifik tentang di mana mereka ingin diposisikan dalam pasar tenaga kerja. Kebijakan ini menggunakan *strategi kuartil*. Data dalam survei imbalan kerja menunjukkan bahwa perbedaan jumlah uang yang aktual antar kuartil pada umumnya adalah 15% sampai 20%.

Sebagian besar pemberi kerja memilih untuk memosisikan diri mereka *dalam kuartil kedua* (median), di tengah pasar, berdasarkan pada data survei imbalan kerja mengenai rencana-rencana kompensasi para pemberi kerja yang lain. Dengan memilih tingkat ini, mereka berusaha untuk menyeimbangkan tekanan biaya pemberi kerja dan kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan para karyawan dengan menyediakan kompensasi tingkat menengah.

Pemberi kerja yang menggunakan pendekatan *kuartil pertama* memilih untuk memberikan imbalan kerja di bawah kompensasi pasar karena beberapa alasan. Pemberi kerja tersebut mungkin mengalami kekurangan dana, yang membuatnya tidak mampu untuk membayar lebih dan masih memenuhi tujuan. Selain itu, ketika terdapat banyak pekerja, terutama mereka yang memiliki keterampilan yang lebih rendah, pendekatan di bawah pasar dapat digunakan untuk menarik pekerja yang memadai dengan biaya yang lebih sedikit. Aspek negatif dari startegi ini adalah kecenderungan terjadinya perputaran karyawan yang lebih tinggi. Apabila persediaan pasar tenaga kerja menjadi lebih ketat, penarikan dan retensi karyawan menjadi lebih sulit.

Pendekatan *kuartil ketiga* menggunakan penekanan imbalan kerja di atas pasar yang agresif. Strategi ini biasanya memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang memadai yang memiliki kapabilitas yang dibutuhkan dan agar menjadi lebih selektif ketika melakukan perekrutan. Akan tetapi, karena pendekatan ini adalah pendekatan yang membutuhkan biaya lebih tinggi, organisasi sering mencari cara untuk meningkatkan produktivitas para karyawan yang menerima upah di atas pasar<sup>7</sup>.

**Strategi Kuartil Kompensasi**

<b>Kuartil Ketiga:</b> Strategi di Atas Pasar (Pemberi kerja memosisikan skala imbalan kerja sehingga 25% perusahaan membayar di atas skala dan 75% membayar di bawah skala)
<b>Kuartil Kedua:</b> Strategi Pasar Menengah

<sup>7</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 426.

(Pemberi kerja memosisikan skala imbalan kerja sehingga 50% perusahaan membayardi atas skala dan 50% membayar di bawah skala)

**Kuartil Pertama: Strategi di Bawah Pasar**

(Pemberi kerja memosisikan skala imbalan kerja sehingga 75% perusahaan membayar di atas skala 25% membayar di bawah skala)

Jadi pada dasarnya, keputusan mengenai tingkat pemberian kompensasi ini tergantung pada perusahaan sendiri. Persaingan yang mengendalikan harga produk dan jasa memaksa perusahaan untuk mengendalikan biaya tenaga kerja juga. Khususnya ketika bersaing dengan negara yang memiliki tenaga kerja berupah rendah. Akan tetapi, dalam beberapa industri, persaingan bukan faktor yang penting. Organisasi mungkin mampu untuk memberikan imbalan kerja yang lebih tinggi (atau lebih rendah) kepada karyawan dibandingkan para pemberi kerja yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

<http://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/07/strategi-kompensasi.html?m=1>

Armstrong, Michael dan Helen Murlis. 2003. *Manajemen Imbalan: Strategi dan Praktik Remunerasi*. Buku Pertama. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Gramedia.

Mangkuprawira, Sjafrli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.

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.

Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Cetakan Pertama. Malang: UIN- Malang Press.

Prabu Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.