



EDITOR:

DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP, B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T.,
S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.

MANAJEMEN KOMPENSASI:

DALAM PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP, B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP.,
S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.

Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP. | Patimah, S.Pd., M.M. | Ali Hardana, S.Pd., M.Si.
Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M. | Yasir Riady | Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.ED.
Dr. Daniel Sudibyo Tjandra, M.M., M.Th., D.Th. | Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS, C.PHR., CRR.
Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M. | Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE.
Puspa Maya Sari, S.Kom. | Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M. | Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.
Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.

MANAJEMEN KOMPENSASI:

DALAM PENGELOLAAN SUMBERDAYA MANUSIA

BAB I PENDAHULUAN

- DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP, B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP, S.IP, S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED.

BAB II SISTEM KOMPENSASI

- Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP.

BAB III STRATEGI KOMPENSASI

- Patimah, S.Pd., M.M.
- Ali Hardana, S.Pd., M.Si.

BAB IV DETERMINAN KOMPENSASI

- Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M.
- Ali Hardana, S.Pd., M.Si.

BAB V ANALISIS DAN EVALUASI PEKERJAAN

- Yasir Riady

BAB VI KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA

- Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.Ed.

BAB VII KOMPENSASI UPAH, KEAMANAN, DAN KESEHATAN

- Dr. Daniel Sudiby Tjandra, M.M., M.Th., D.Th.

BAB VIII KOMPENSASI INSENTIF

- Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS., C.PHR., CRR.

BAB IX KOMPENSASI TUNJANGAN DAN BALAS JASA

- Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.

BAB X KOMPENSASI GAJI

- Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE.

BAB XI KOMPENSASI PENSIUN DAN TABUNGAN HARI TUA

- Puspa Maya Sari, S.Kom.
- Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M.

BAB XII KOMPENSASI EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN TINGKAT TINGGI

- Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.

BAB XIII MANAJEMEN KOMPENSASI INTERNASIONAL

(International Compensation Management)

- Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.

BAB XIV PERUBAHAN ORGANISASI, KEBIJAKAN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

- Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.

BAB XV TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN KOMPENSASI DI TENGAH PERUBAHAN REGULASI DAN TEKNOLOGI

- Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-634-246-129-5



MANAJEMEN KOMPENSASI : DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED. | Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP. | Patimah, S.Pd., M.M. | Ali Hardana, S.Pd., M.Si. | Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M. | Yasir Riady | Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.Ed. | Dr. Daniel Sudibyo Tjandra, M.M., M.Th., D.Th. | Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS., C.PHR., CRR. | Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M. | Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE. | Puspa Maya Sari, S.Kom. | Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M. | Hari Jatmiko, S.Si., CSCM. | Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.

Editor :

DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED.



PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**MANAJEMEN KOMPENSASI :
DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis : DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED. | Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP. | Patimah, S.Pd., M.M. | Ali Hardana, S.Pd., M.Si. | Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M. | Yasir Riady | Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.Ed. | Dr. Daniel Sudibyo Tjandra, M.M., M.Th., D.Th. | Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS., C.PHR., CRR. | Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M. | Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE. | Puspa Maya Sari, S.Kom. | Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M. | Hari Jatmiko, S.Si., CSCM. | Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.

Editor : DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Husnun Nur Afifah

ISBN : 978-634-248-129-5

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2025**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10
Kecamatan Bojongsari Kabupaten Purbalingga
Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2025

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan buku “Manajemen Kompensasi: dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia” dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan buku ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku Manajemen Kompensasi dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia yang berada di tangan pembaca ini terdiri dari 15 Bab yaitu :

- Bab 1 Pendahuluan
- Bab 2 Sistem Kompensasi
- Bab 3 Strategi Kompensasi
- Bab 4 Determinan Kompensasi
- Bab 5 Analisis dan Evaluasi Pekerjaan
- Bab 6 Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja
- Bab 7 Kompensasi Upah, Keamanan, dan Kesehatan
- Bab 8 Kompensasi Insentif
- Bab 9 Kompensasi Tunjangan dan Balas Jasa
- Bab 10 Kompensasi Gaji
- Bab 11 Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua
- Bab 12 Kompensasi Eksekutif dan Manajemen Tingkat Tinggi
- Bab 13 Manajemen Kompensasi Internasional (*International Compensation Management*)
- Bab 14 Perubahan Organisasi, Kebijakan Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan
- Bab 15 Tantangan dan Peluang Manajemen Kompensasi di Tengah Perubahan Regulasi dan Teknologi

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih, mudah-mudahan buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN	
Oleh : Dr. D.Sc. Drs. Sunarno Sastroatmodjo, Ap., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.Ap., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED.....	1
A. Latar Belakang.....	3
B. Ruang Lingkup dan Fokus Buku.....	7
C. Tujuan Buku	9
DAFTAR PUSTAKA	13
TENTANG PENULIS	14
BAB 2 SISTEM KOMPENSASI	
Oleh : Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP	17
A. Sistem Kompensasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	17
B. Keadilan dalam Kompensasi.....	22
C. Kesimpulan.....	24
DAFTAR PUSTAKA	27
TENTANG PENULIS	28
BAB 3 STRATEGI KOMPENSASI	
Oleh : Patimah, S.Pd., M.M. dan Ali Hardana, S.Pd., M.Si.....	29
A. Pendahuluan.....	29
B. Pengertian Strategi Kompensasi.....	33
C. Tujuan Strategi Kompensasi	35
D. Mengeksplorasi Pendekatan dalam Merancang Strategi Kompensasi	38
E. Menganalisis Dampak Strategi Kompensasi terhadap Kinerja Organisasi.....	44
F. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas dan Efisiensi Organisasi.....	48
G. Kesimpulan.....	50

	DAFTAR PUSTAKA	52
	TENTANG PENULIS.....	56
BAB 4	DETERMINAN KOMPENSASI	
	Oleh : Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M. dan Ali Hardana, S.Pd., M.Si.	58
	A. Pendahuluan.....	58
	B. Definisi dan Urgensi Determinasi Kompensasi.....	60
	C. Sejarah dan Evolusi Pemikiran tentang Kompensasi.....	63
	D. Kerangka Teoretis dan Model Penentu Kompensasi.....	66
	E. Faktor Internal Penentu Kompensasi	70
	F. Faktor Eksternal Penentu Kompensasi	74
	G. Perbandingan Global: Determinasi Kompensasi di Negara Berkembang vs Maju.....	78
	H. Keterkaitan Determinasi Kompensasi dengan Kinerja dan Kepuasan Kerja	83
	I. Kesimpulan	87
	DAFTAR PUSTAKA	89
	TENTANG PENULIS.....	93
BAB 5	ANALISIS DAN EVALUASI PEKERJAAN	
	Oleh : Yasir Riady.....	95
	A. Pendahuluan.....	95
	B. Pengertian Analisis Pekerjaan.....	96
	C. Metode Analisis Pekerjaan.....	99
	D. Evaluasi Pekerjaan	102
	E. Kesimpulan	107
	DAFTAR PUSTAKA	108
	TENTANG PENULIS.....	111
BAB 6	KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA	
	Oleh : Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.Ed.....	112
	A. Pendahuluan.....	112
	B. Pembahasan	112
	C. Solusi Mengatasi Masalah.....	128

	DAFTAR PUSTAKA	130
	TENTANG PENULIS	131
BAB 7	KOMPENSASI UPAH, KEAMANAN, DAN KESEHATAN	
	Oleh : Dr. Daniel Sudibyo Tjandra, M.M., M.Th., D.Th.	132
	A. Kompensasi Upah sebagai Inti Hubungan Industrial dan Sumber Motivasi Kerja.....	133
	B. Regulasi dan Kebijakan Pengupahan dalam Konteks Lokal.....	136
	C. Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3): Pilar Nonmoneter dalam Kompensasi Modern.....	140
	D. Program Kesehatan dan Kesejahteraan: Menuju Kompensasi yang Holistik.....	142
	E. Integrasi Strategis: Membangun Sistem Kompensasi yang Produktif dan Manusiawi	143
	DAFTAR PUSTAKA	145
	TENTANG PENULIS	146
BAB 8	KOMPENSASI INSENTIF	
	Oleh : Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS., C.PHR., CRR.	148
	A. Pengertian Kompensasi Insentif	148
	B. Jenis-Jenis Insentif.....	156
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Insentif	167
	D. Prinsip Dasar Pemberian Insentif.....	170
	E. Manfaat Pemberian Insentif	175
	F. Tantangan dan Risiko dalam Penerapan Insentif.....	177
	G. Strategi Efektif dalam Pengelolaan Insentif	179
	H. Studi Kasus atau Contoh Praktik Terbaik	182
	DAFTAR PUSTAKA	187
	TENTANG PENULIS	189

BAB 9	KOMPENSASI TUNJANGAN DAN BALAS JASA	
	Oleh : Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.....	192
	A. Pendahuluan.....	192
	B. Kompensasi Tunjangan.....	193
	C. Balas Jasa	197
	DAFTAR PUSTAKA	202
	TENTANG PENULIS.....	209
BAB 10	KOMPENSASI GAJI	
	Oleh : Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE.....	210
	A. Pendahuluan.....	210
	B. Definisi dan Konsep Kompensasi Gaji.....	211
	C. Bentuk-Bentuk Kompensasi Gaji	214
	D. Tujuan Pemberian Kompensasi Gaji	218
	E. Tantangan dalam Pengelolaan Kompensasi Gaji	230
	F. Praktik Terbaik dalam Manajemen Kompensasi Gaji.....	233
	G. Implikasi Manajerial	236
	DAFTAR PUSTAKA	241
	TENTANG PENULIS.....	245
BAB 11	KOMPENSASI PENSIUN DAN TABUNGAN HARI TUA	
	Oleh : Puspa Maya Sari, S.Kom. dan Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M.....	246
	A. Pendahuluan.....	246
	B. Definisi dan Konsep Kompensasi Pensiun.....	248
	C. Konsep Tabungan Hari Tua.....	252
	D. Perbedaan antara Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua	255
	E. Kesimpulan	260
	DAFTAR PUSTAKA	261
	TENTANG PENULIS.....	263

BAB 12	KOMPENSASI EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN TINGKAT TINGGI	
	Oleh : Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.....	265
	A. Pendahuluan.....	265
	B. Bentuk dan Penentu Kompensasi Eksekutif	267
	C. Isu Tata Kelola dan Etika	271
	D. Penutup	278
	DAFTAR PUSTAKA	279
	TENTANG PENULIS	281
BAB 13	MANAJEMEN KOMPENSASI INTERNASIONAL (<i>INTERNATIONAL COMPENSATION MANAGEMENT</i>)	
	Oleh : Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.	282
	A. Pengertian	282
	B. Tujuan Kompensasi Internasional.....	283
	C. Tantangan Manajemen Kompensasi Internasional.....	285
	D. Komponen Kompensasi Internasional.....	287
	E. Pendekatan Sistem Kompensasi Internasional	289
	F. Strategi Penetapan Kompensasi Internasional	290
	G. Peran HR dalam Kompensasi Internasional	291
	H. Studi Kasus Singkat.....	292
	I. Kesimpulan.....	294
	DAFTAR PUSTAKA	296
	TENTANG PENULIS	297
BAB 14	PERUBAHAN ORGANISASI, KEBIJAKAN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN	
	Oleh : Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.....	301
	A. Pendahuluan.....	301
	B. Perubahan Organisasi	303
	C. Kebijakan Kompensasi.....	307
	D. Kesejahteraan Karyawan	310
	E. Penutup	315

DAFTAR PUSTAKA	316
TENTANG PENULIS.....	317
BAB 15 TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN KOMPENSASI DI TENGAH PERUBAHAN REGULASI DAN TEKNOLOGI	
Oleh : Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.	318
A. Pendahuluan.....	318
B. Dasar Teori.....	319
C. Kompensasi di Tengah Perubahan Teknologi dan Regulasi.....	323
D. Penutup	333
DAFTAR PUSTAKA	334
TENTANG PENULIS.....	336

BAB

1

PENDAHULUAN

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

Dalam dunia manajemen modern yang terus mengalami transformasi sebagai respons terhadap dinamika globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta perubahan ekspektasi tenaga kerja, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi dapat diukur hanya berdasarkan kekuatan modal finansial, kemapanan infrastruktur fisik, atau tingkat kecanggihan teknologi yang dimiliki, melainkan sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi tersebut mampu mengelola, memfasilitasi, dan memaksimalkan potensi sumber daya manusianya sebagai penggerak utama roda operasional dan strategi bisnis. Sumber daya manusia, dalam konteks ini, tidak hanya dipandang sebagai elemen pelaksana kerja, tetapi juga sebagai aktor strategis yang memiliki kapasitas untuk menciptakan nilai tambah melalui kreativitas, inovasi, fleksibilitas, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal yang terus berkembang.



Gambar 1.1 Mengubah Organisasi melalui Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis

Bab ini disusun sebagai fondasi konseptual yang tidak hanya memperkenalkan peran krusial sumber daya manusia dalam konteks manajerial kontemporer, tetapi juga mengarahkan perhatian pembaca pada pentingnya sistem kompensasi sebagai salah satu pilar utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia, yang apabila dirancang secara tepat dan dijalankan dengan pendekatan yang berkeadilan dan berorientasi pada kinerja, akan mampu mendorong semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Melalui paparan mendalam mengenai latar belakang historis dan kontekstual yang melingkupi perubahan dalam lanskap bisnis dan pergeseran paradigma terhadap pengelolaan tenaga kerja, bab ini bertujuan membangun pemahaman komprehensif mengenai urgensi sistem kompensasi baik finansial maupun non-finansial sebagai instrumen strategis yang tidak hanya berfungsi untuk memenuhi hak ekonomi karyawan, tetapi juga memainkan peran sentral dalam proses penciptaan budaya kerja yang positif, peningkatan retensi tenaga kerja unggul, penguatan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta sebagai mekanisme pengikat antara tujuan individu dan arah

strategis organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap aspek kompensasi yang komprehensif dan kontekstual menjadi prasyarat penting bagi setiap organisasi yang ingin bertahan, tumbuh, dan unggul dalam persaingan global yang semakin kompetitif dan kompleks.

A. Latar Belakang

Dalam lanskap bisnis modern yang ditandai oleh intensifikasi persaingan global, percepatan disrupsi teknologi, serta fluktuasi ekonomi yang makin sulit diprediksi, peran **Sumber Daya Manusia (SDM)** telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan. SDM tidak lagi dipandang sebatas komponen pendukung atau pelaksana administratif dalam struktur organisasi, melainkan telah menjadi aset strategis yang menentukan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang sebuah entitas usaha. Perubahan mendasar ini terjadi seiring dengan meningkatnya kebutuhan organisasi terhadap karyawan yang mampu menghadirkan **nilai tambah** melalui kreativitas, inovasi, pengambilan keputusan kompleks, dan kecakapan adaptif di tengah transformasi digital yang masif. Seperti ditegaskan oleh Wibowo (2023), "Dalam era digital, organisasi yang tidak menjadikan SDM sebagai mitra strategis akan tertinggal dalam kemampuan berinovasi dan bertahan menghadapi perubahan yang disruptif."

Fenomena percepatan otomasi dan kecerdasan buatan juga telah menggeser jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Tugas-tugas mekanis dan repetitif yang dahulu menyerap banyak tenaga kerja kini dengan mudah digantikan oleh sistem robotik atau algoritma cerdas. Namun demikian, justru di sinilah keunikan manusia menjadi titik krusial: kemampuan untuk berpikir lateral, menjalin empati, mengambil keputusan berbasis nilai, serta menghadapi ambiguitas adalah keunggulan yang masih tak tergantikan oleh mesin. Oleh karena itu, orientasi organisasi yang

progresif kini mengarah pada investasi strategis dalam pengembangan kualitas SDM, menjadikannya sebagai penggerak utama inovasi dan keunggulan kompetitif.



Gambar 1.2 Otomasi dan AI

Dalam konteks ini, **manajemen kompensasi** memegang peran yang sangat vital. Kompensasi tidak hanya bermakna sebagai alat tukar atas tenaga yang dikeluarkan karyawan, tetapi lebih dari itu, menjadi bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi yang diberikan. Kompensasi juga menjadi **cermin budaya organisasi** ia menunjukkan bagaimana nilai, etika, dan prioritas perusahaan dijalankan dalam praktik manajerial. Menurut hasil riset oleh Supriyadi & Rahmawati (2022), sistem kompensasi yang adil dan transparan terbukti memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap tingkat motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan, serta berdampak langsung pada peningkatan produktivitas tim.

Sistem kompensasi yang efektif mencakup dua dimensi utama, yakni **kompensasi finansial**, seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif kinerja; serta **kompensasi non-finansial**, seperti pengakuan, jenjang karier yang jelas, lingkungan kerja yang kondusif, hingga keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*). Dalam banyak kasus, organisasi yang terlalu fokus pada aspek finansial namun mengabaikan faktor non-finansial justru mengalami stagnasi budaya kerja dan tingginya tingkat turnover, terutama di kalangan generasi milenial dan generasi Z yang lebih menuntut makna dan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka (Putra & Yulianti, 2024).

Namun, mengelola kompensasi secara strategis bukanlah perkara mudah. Manajemen organisasi harus mampu menjaga **keadilan internal**, yaitu kesesuaian antara nilai suatu posisi dengan kompensasi yang diterima dalam struktur organisasi; serta **keadilan eksternal**, yaitu daya saing kompensasi organisasi dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Ketimpangan dalam salah satu aspek tersebut dapat memicu ketidakpuasan, konflik antar karyawan, hingga menurunnya kinerja. Kesalahan dalam analisis jabatan atau perancangan struktur gaji juga dapat berdampak jangka panjang terhadap reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang diidamkan.

Di sisi eksternal, organisasi harus berhadapan dengan tantangan regulatif dan makroekonomi yang tidak kalah kompleks. Salah satu isu yang paling aktual di Indonesia adalah soal **penetapan Upah Minimum Provinsi (UMP)** dan **Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK)** yang setiap tahun menjadi topik hangat dalam diskusi hubungan industrial. Misalnya, pada tahun 2024, **Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia (FSPMI)** kembali menegaskan bahwa:

“Penetapan upah minimum harus mempertimbangkan daya beli pekerja yang terus tergerus inflasi, bukan hanya indikator pertumbuhan ekonomi semata, demi menjaga keadilan dan kesejahteraan buruh” (FSPMI, 2024).

Pernyataan tersebut mencerminkan tuntutan agar kompensasi tidak hanya dilihat sebagai beban operasional, tetapi sebagai instrumen kebijakan yang sensitif terhadap realitas sosial dan ekonomi tenaga kerja. Ketidaksielarasan antara upah dan inflasi, atau ketidakseimbangan antara pertumbuhan laba perusahaan dengan kesejahteraan karyawan, akan menimbulkan ketegangan sosial yang mengganggu stabilitas produktivitas dan hubungan kerja.

Perubahan komposisi demografis di tempat kerja seperti masuknya generasi Z yang memiliki preferensi nilai, gaya komunikasi, dan harapan kerja yang berbeda mendorong organisasi untuk mendesain ulang sistem kompensasi yang lebih personal, fleksibel, dan humanis. Menurut Sari & Nugroho (2023), organisasi perlu menciptakan skema penghargaan yang tidak hanya kompetitif secara ekonomi, tetapi juga relevan secara psikososial bagi generasi muda yang lebih menghargai keseimbangan hidup, makna kerja, dan kesempatan berkembang.

Oleh karena itu, dalam menghadapi kompleksitas ini, manajemen kompensasi harus dilandasi oleh pemahaman yang komprehensif, pendekatan yang strategis, serta analisis yang berbasis data dan kontekstual. Tidak hanya demi mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga untuk memastikan organisasi mampu berjalan secara berkelanjutan, adaptif, dan memiliki keunggulan bersaing yang autentik di tengah turbulensi lingkungan bisnis.

B. Ruang Lingkup dan Fokus Buku

Buku "Manajemen Kompensasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia" ini dirancang secara komprehensif untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai seluk-beluk manajemen kompensasi, dengan **ruang lingkup** yang mencakup elemen-elemen inti dan **fokus** pada pendekatan strategis yang adaptif. Kita akan memulai perjalanan ini dengan mengupas tuntas **definisi kompensasi**, sebuah konsep yang jauh melampaui sekadar gaji pokok bulanan. Kompensasi, dalam pengertiannya yang luas, secara fundamental terbagi menjadi dua kategori utama: **komponen langsung** dan **komponen tidak langsung**. **Komponen langsung** mencakup segala bentuk pembayaran tunai yang diterima karyawan sebagai imbalan langsung atas pekerjaan mereka, seperti gaji pokok, upah per jam, berbagai jenis insentif berbasis kinerja (misalnya, bonus tahunan, komisi penjualan), dan kenaikan gaji periodik yang didasarkan pada evaluasi kinerja atau masa kerja. Sementara itu, **komponen tidak langsung** (yang sering disebut sebagai tunjangan atau *benefits*) meliputi beragam keuntungan non-tunai yang diberikan organisasi, seperti program asuransi kesehatan yang komprehensif, dana pensiun untuk jaminan masa tua, cuti berbayar, fasilitas kendaraan atau transportasi, kesempatan pelatihan dan pengembangan profesional, hingga tunjangan makan atau akomodasi. Pemahaman yang menyeluruh dan mendalam atas kedua komponen ini sangatlah krusial dalam merancang sebuah **paket kompensasi yang tidak hanya menarik** di mata calon karyawan, tetapi juga **berkelanjutan** dan adil bagi organisasi.

Karakteristik	Kompensasi Langsung	Kompensasi Tidak Langsung
Definisi	Pembayaran tunai untuk pekerjaan	Manfaat non-tunai yang diberikan oleh pemberi kerja
Contoh	Gaji, upah, insentif, kenaikan	Asuransi, pensiun, cuti, fasilitas
Dampak	Menarik karyawan	Mempertahankan karyawan

Gambar 1.3 Komponen Kompensasi Langsung vs. Tidak Langsung

Selanjutnya, buku ini akan secara sistematis membahas **keterkaitan kompensasi dengan berbagai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lainnya**. Kompensasi bukanlah sebuah entitas yang berdiri sendiri atau terisolasi; sebaliknya, ia memiliki **posisi sentral** dan secara erat **terintegrasi** dengan berbagai fungsi HR yang lain, membentuk sebuah ekosistem pengelolaan SDM yang kohesif. Sebagai ilustrasi, sistem kompensasi yang efektif dan kompetitif akan secara signifikan **mendukung proses rekrutmen dan seleksi** dalam menarik kandidat-kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; ia menjadi **pendorong utama dalam manajemen kinerja** melalui sistem penghargaan yang adil dan transparan yang mengapresiasi kontribusi karyawan; ia juga secara langsung **memengaruhi program pengembangan karyawan** dengan menyediakan insentif bagi peningkatan keahlian dan kompetensi; dan yang tak kalah penting, kompensasi adalah faktor **krusial dalam upaya retensi karyawan berbakat** yang merupakan aset strategis perusahaan. Kompensasi yang tepat dan kompetitif akan secara signifikan menguatkan budaya organisasi,

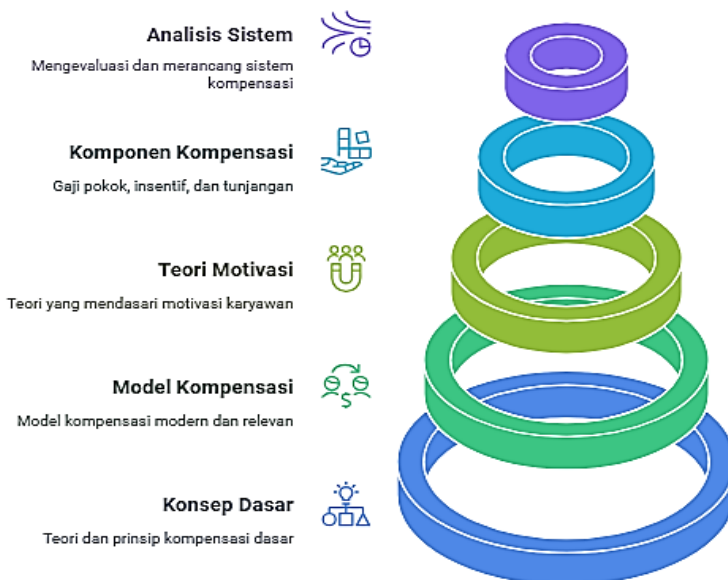
meningkatkan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya, berkontribusi secara langsung pada pencapaian tujuan MSDM secara keseluruhan.

Buku ini akan secara eksplisit menekankan **pendekatan strategis dalam kompensasi**. Ini berarti bahwa kompensasi tidak lagi dipandang hanya sebagai sebuah biaya yang harus diminimalkan demi efisiensi operasional, melainkan sebagai **alat strategis yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi** secara keseluruhan. Pendekatan ini melibatkan penyesuaian yang cermat antara sistem kompensasi dengan strategi bisnis keseluruhan perusahaan, budaya perusahaan yang ingin dibangun, dan kondisi pasar tenaga kerja yang relevan. Contoh konkretnya, sebuah perusahaan *startup* teknologi yang berorientasi pada inovasi mungkin menawarkan opsi saham (*stock options*) sebagai bagian integral dari paket kompensasi untuk menarik talenta-talenta muda yang bersedia mengambil risiko dan memiliki semangat untuk tumbuh bersama perusahaan. Sebaliknya, sebuah perusahaan manufaktur yang fokus pada efisiensi produksi mungkin akan lebih menekankan pada bonus berbasis produksi atau skema pembagian keuntungan untuk meningkatkan *output*. Pemikiran strategis dalam kompensasi ini memungkinkan kompensasi menjadi sebuah **investasi yang menghasilkan *return* yang signifikan** bagi organisasi, bukan sekadar pengeluaran rutin.

C. Tujuan Buku

Buku "**Manajemen Kompensasi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia**" ini dirancang dengan tiga **tujuan utama** yang saling mendukung dan progresif, semuanya bertujuan untuk membekali pembaca dengan pemahaman yang komprehensif serta keterampilan aplikatif yang dibutuhkan dalam mengelola kompensasi secara efektif:

Pertama, **Pemahaman Konseptual**. Tujuan fundamental dari buku ini adalah untuk **menggali secara mendalam teori dan prinsip dasar kompensasi**. Pembaca akan diajak untuk memahami berbagai **model kompensasi** yang relevan dalam praktik modern, **teori-teori motivasi** yang mendasarinya (misalnya, Teori Harapan Vroom yang menghubungkan usaha dengan hasil, atau Teori Keadilan Adams yang menekankan persepsi fairness), serta **prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan** yang harus menjadi landasan dalam setiap sistem penggajian. Selain itu, buku ini akan secara rinci membahas **berbagai komponen kompensasi**, termasuk gaji pokok yang menjadi dasar, sistem insentif yang mendorong kinerja, tunjangan dan fasilitas, hingga bentuk-bentuk penghargaan non-finansial yang juga memiliki nilai penting. Pemahaman konseptual yang kokoh ini akan menjadi **fondasi esensial** bagi pembaca untuk dapat menganalisis dan mengevaluasi sistem kompensasi yang sudah ada di organisasi mereka, serta merancang sistem baru dengan pertimbangan yang matang dan berbasis bukti.



Gambar 1.4 Hierarki Pemahaman Kompensasi

Kedua, **Pengembangan Keterampilan Praktis**. Selain memberikan landasan teoretis yang kuat, buku ini juga secara intensif **fokus pada pengajaran keterampilan praktis** yang diperlukan dalam **desain dan implementasi sistem kompensasi**. Pembaca akan dibimbing langkah demi langkah melalui proses-proses kunci, mulai dari **cara melakukan analisis pekerjaan** yang sistematis dan **evaluasi jabatan** untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam struktur organisasi; **melakukan survei gaji** secara akurat untuk memastikan daya saing eksternal terhadap pasar; **merancang struktur gaji** yang adil dan memotivasi; hingga **mengembangkan program insentif yang efektif** (misalnya, bonus berdasarkan kinerja individu, pencapaian target tim, atau profitabilitas perusahaan). Lebih lanjut, buku ini akan membahas secara praktis bagaimana mengelola program tunjangan karyawan secara efisien, teknik **mengkomunikasikan kebijakan kompensasi** kepada seluruh karyawan dengan transparan, dan cara **menangani isu-isu khusus** seperti kompensasi bagi karyawan internasional atau skema gaji berdasarkan performa. Berbagai studi kasus dan contoh praktis akan disajikan untuk memberikan gambaran konkret dan aplikatif.

Ketiga, **Peningkatan Efektivitas Organisasi**. Pada akhirnya, tujuan tertinggi dan paling ambisius dari buku ini adalah untuk **mendorong praktik kompensasi yang tidak hanya adil dan kompetitif, tetapi juga berkontribusi secara langsung pada peningkatan efektivitas organisasi secara menyeluruh**. Kompensasi yang dirancang dengan baik, dieksekusi secara transparan, dan dikelola secara strategis akan memiliki daya tarik yang kuat untuk **menarik talenta-talenta terbaik, memotivasi karyawan** untuk mencapai potensi maksimal mereka, dan secara efektif **mempertahankan karyawan berbakat** agar tetap loyal dan produktif di dalam organisasi. Hal ini pada gilirannya akan secara positif memengaruhi peningkatan produktivitas,

mendorong inovasi, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi dipandang sebagai **investasi strategis** yang mampu secara harmonis **menyelaraskan tujuan individu karyawan dengan tujuan jangka panjang perusahaan**. Sebagai contoh, dalam konteks Indonesia, **Survei Kompensasi & Tunjangan tahun 2024 yang dilakukan oleh Mercer**, sebuah firma konsultan SDM global terkemuka, secara konsisten menunjukkan bahwa:

"Organisasi yang memiliki sistem kompensasi transparan, adil, dan kompetitif cenderung memiliki tingkat *engagement* karyawan yang jauh lebih tinggi dan angka *turnover* talenta yang secara signifikan lebih rendah, yang pada akhirnya secara langsung berdampak positif pada kinerja bisnis dan profitabilitas mereka."

Kutipan ini secara tegas mengukuhkan bahwa investasi pada sistem kompensasi yang strategis bukan hanya tentang pembayaran gaji semata, melainkan tentang **membangun fondasi SDM yang kuat dan berkelanjutan** yang esensial untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang. Oleh karena itu, buku ini berupaya memberikan panduan yang komprehensif bagi para praktisi SDM dan mahasiswa untuk menjadi **arsitek sistem kompensasi yang visioner**, mampu menciptakan nilai yang optimal bagi karyawan sekaligus mendorong keberhasilan strategis organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- FSPMI. (2024). *Pernyataan Sikap Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia dalam Penetapan UMP dan UMK 2024*. Jakarta: Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia.
- Mercer. (2024). *Survei Kompensasi & Tunjangan di Indonesia Tahun 2024*. Jakarta: Mercer Indonesia.
- Putra, H., & Yulianti, D. (2024). *Ekspektasi Generasi Milenial dan Z terhadap Sistem Kompensasi di Perusahaan Teknologi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 9(1), 25–37.
- Sari, R., & Nugroho, A. (2023). *Strategi Kompensasi Adaptif untuk Generasi Z di Dunia Kerja*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(2), 112–125.
- Supriyadi, T., & Rahmawati, N. (2022). *Hubungan Kompensasi terhadap Loyalitas dan Retensi Karyawan di Perusahaan Manufaktur Indonesia*. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(3), 88–101.
- Wibowo, A. (2023). *SDM sebagai Mitra Strategis dalam Era Digital: Sebuah Perspektif Transformasional*. Yogyakarta: Penerbit Sinergi Media.

TENTANG PENULIS



Sunarno SastroAtmodjo, lahir di Sragen Jawa Tengah. Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh/didapat: SR Modjoranu Sambi Sambirejo Sragen, SMP Saverius II Sragen, SMAN III Surakarta & SMA Tunas Djaja Surakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat II) Geologi UP Yogyakarta, Diploma BPA UGM Yogyakarta, Fakultas Geografi UGM Yogyakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat) Biologi UGM, Sarjana Biologi UGM Yogyakarta, Deploma Ahli Pratama Pengelolaan Lingkungan FMIPA UT Jakarta, Magister Biologi FMIPA UI Depok, Program Doktor PKLH UNJ Jakarta, Sarjana Adminstrasi Negara/Publik FISIP UT Jakarta, Sarjana Ilmu Pemerintahan FISIP UT Jakarta, Sarjana Sosiologi FISIP UT Jakarta, *Magister of Science in Geografi_UIPM Malaysia*. Sarjana Ekonomi Manajemen FEKON UT Jakarta, *Doctor of Philosoxy in Ecology_UIPM Malaysia*, *Magister of Management_UIPM Malaysia*, Sarjana Teknik Perencanaan Wilayah dan Kota FMIPA UT Jakarta, Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UT Jakarta, *Honorary Doctorate in Tourism Resources_UIPM*, *Doctor of Science by Outcome Basic Education in Remediation and Preservation of Cultural Heritage Objects_UIPM Malaysia*. *Professor in Conservation of Cultural Heritage Objects _UIPM Malaysia*, Sarjana Hukum FHSIP UT Jakarta.

Pernah bekerja di Ditjen Geologi Pertambangan Dep ESDM, Litbang Kehutanan Deptan, Ditjen Perikanan Deptan, Litbang Deptrans, Ditjen Kebudayaan Depdikbud, Deputi Destinasi Pariwisata Depbudpar,.

Pernah sebagai nara sumber dalam \pm 40 seminar/lokakarya/workshop/diskusi pada Sektor Pariwisata, serta sebagai penulis dalam \pm 40 tulisan di Bidang Pelestarian Kebudayaan. Pada tiga tahun terakhir, telah menulis 40-an buku di beberapa penerbit, dengan bidang keilmuan: Manajemen,

Akuntansi, Administrasi Negara, Sosiologi, Hukum, Teknik Kimia Industri, Biologi, Geografi, PPKn, Mata Kuliah Dasar Umum, Pariwisata, Museologi, Konservasi Benda Budaya, serta beberapa lainnya. Selain itu juga menjadi Editor Buku di bidang keilmuan: Manajemen, Akuntansi, Sosiologi, Administrasi Negara, Hukum, Komunikasi, Teknik Kimia Industri, Pendidikan dan Kebudayaan, Sains dan Teknologi, serta beberapa lainnya.

Mengajar ± 40 Mata Kuliah/Pelajaran di Bidang/Prodi/Laboratorium: Biologi, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Manajemen, Administrasi Negara, MICE, Geografi, Sejarah, PPKn,; di Fakultas Biologi UGM, Yayasan Penabur, Yayasan Strada, Yayasan PSKD, AKPAR Krisanti Mandiri, STP Sahid, PNJ (Poltek UI), Teknik Kimia Industri STMI Deperind RI, STIE YPBI, STIE Pelita Bangsa, STIMA IMMI, STIAKIN, Yayasan Galatia, Yayasan PAB XIV Bekasi, Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta.

Belakangan terlibat sebagai Direktur CV Aneka Karya, Ketua Yayasan Aneka Satya, Pemimpin Umum Media Online Pelangi Indonesia, Ketua Dewan Pakar Yayasan KKI, Ketua Dewan Pelindung PDHI, Ketua Umum Forum Komunikasi Konservasi, Ketua Umum IKKI. Pengurus IKA-UT Pusat, Korwil Bekasi IKA-UT Jakarta, Pengurus Pusat Persatuan Wartawan Pewarna Indonesia, Ketua Umum IPJERI, serta Ketua Umum IDGRI.

Pada tahun-tahun terakhir, menjadi editor di beberapa penerbit, yaitu Media Sains Indonesia Bandung, Pustaka Learning Center Malang, Insan Cendekia Mandiri Solok, Barcode Makassar, Eurika Media Aksara Purbalingga, Letrasi Nusantara Malang, Penerbit Mitra Ilmu Makassar, Widya Sari Salatiga, Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim Solok, YPISM Banten, PT. Masagena Mandiri Medika Makassar, Get Press Padang, Echa Progress dll. Tulisan yang telah diterbitkan meliputi bidang Manajemen, Administasi Negara, Sosiologi, Komunikasi, Hukum, Pariwisata, Teknik Kimia Industri,

Pendidikan Kewarganegaraan, Konservasi Benda Cagar Budaya, Museologi, Teknologi Pengawetan Kayu, dll. Buku-buku yang berhasil diterbitkan pada tiga tahun terakhir berjumlah lebih dari 140 buah, baik sebagai author maupun editor.

BAB 2

SISTEM KOMPENSASI

Dr. Anita Novialumi, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP

A. Sistem Kompensasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sistem kompensasi merupakan salah satu pilar utama dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfungsi untuk memberikan imbalan kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi yang diberikan tidak hanya berupa gaji atau upah, tetapi juga mencakup berbagai manfaat lain seperti tunjangan, bonus, insentif, dan kesempatan pengembangan karir. Sistem kompensasi yang efektif memainkan peranan yang sangat penting dalam menciptakan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, sistem kompensasi dapat dipahami sebagai suatu mekanisme yang mengatur pemberian imbalan kepada karyawan yang dilakukan oleh organisasi. Sistem ini dirancang dengan tujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar tetap bekerja optimal sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu, suatu sistem kompensasi yang baik harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dan kebutuhan karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi

1. Jenis-Jenis Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi terdiri dari berbagai jenis yang dirancang untuk memenuhi berbagai tujuan perusahaan. Beberapa jenis sistem kompensasi yang umum diterapkan di organisasi adalah:

a. Kompensasi Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*):

1) Gaji Pokok

Merupakan bentuk kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan berdasarkan posisi atau jabatan yang dipegang. Gaji ini biasanya dibayarkan secara bulanan dan tidak tergantung pada kinerja

2) Upah (*Wages*)

Biasanya diberikan pada karyawan yang bekerja dengan sistem harian atau per jam, seperti buruh atau tenaga kerja di sektor manufaktur. Upah ini dibayarkan berdasarkan jumlah jam kerja yang dilakukan

3) Bonus dan Insentif

Komponen variabel yang diberikan berdasarkan kinerja individu atau tim. Insentif biasanya berbasis pencapaian target tertentu, sementara bonus dapat diberikan di akhir tahun atau setelah pencapaian prestasi tertentu

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*):

1) Tunjangan

Kompensasi yang tidak berupa gaji atau upah langsung, tetapi memberikan manfaat lainnya, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan transportasi, dan tunjangan makan

2) Manfaat Jangka Panjang

Terkadang, perusahaan memberikan manfaat jangka panjang kepada karyawan seperti program pensiun, asuransi jiwa, dan saham perusahaan. Manfaat ini biasanya bertujuan untuk memberikan keamanan finansial karyawan di masa depan.

c. Kompensasi Non-Finansial (*Non-Financial Compensation*):

1) Penghargaan dan Pengakuan

Bentuk kompensasi ini berupa pengakuan terhadap pencapaian atau kontribusi karyawan, yang dapat berupa penghargaan karyawan terbaik, sertifikat, atau kesempatan untuk berkembang dalam Perusahaan

2) Kesempatan Pengembangan Karir

Banyak perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan yang dapat meningkatkan keterampilan mereka. Ini merupakan bentuk kompensasi yang non-finansial namun sangat dihargai oleh karyawan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan sistem kompensasi di suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Persaingan dalam pasar tenaga kerja akan memengaruhi besaran kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, perusahaan perlu memastikan bahwa gaji dan tunjangan yang ditawarkan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis di industri yang sama

b. Kinerja dan Produktivitas Karyawan

Sistem kompensasi yang berbasis pada kinerja sering kali digunakan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Faktor ini berpengaruh pada pengalokasian bonus, insentif, dan penghargaan yang diberikan berdasarkan pencapaian individu atau tim

c. Kebijakan Internal Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Kebijakan internal ini mempengaruhi cara perusahaan menyusun dan mendistribusikan kompensasi. Misalnya, perusahaan yang berfokus pada inovasi mungkin memberikan kompensasi lebih kepada karyawan yang berkontribusi dalam pengembangan ide atau produk baru

d. Peraturan dan Regulasi Pemerintah

Sistem kompensasi juga dipengaruhi oleh regulasi pemerintah yang berkaitan dengan upah minimum, pajak, dan ketenagakerjaan. Perusahaan harus mematuhi undang-undang yang berlaku terkait dengan kompensasi untuk memastikan tidak terjadi pelanggaran hukum

e. Tujuan Organisasi

Sistem kompensasi harus dirancang untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Misalnya, jika tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan kualitas produk, maka sistem kompensasi harus menekankan penghargaan terhadap kinerja dan inovasi.

3. Tujuan dari Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang diterapkan di suatu perusahaan memiliki beberapa tujuan utama yang sangat penting bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi tersebut. Berikut adalah tujuan dari sistem kompensasi:

- a. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas
Salah satu tujuan utama sistem kompensasi adalah untuk menarik kandidat terbaik di pasar tenaga kerja. Gaji yang kompetitif dan paket kompensasi yang menarik dapat membantu perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam menarik talenta terbaik. Selain itu, dengan memberikan kompensasi yang adil dan sesuai, perusahaan dapat mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka Panjang
- b. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas
Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Dengan memberikan insentif dan bonus berbasis kinerja, karyawan didorong untuk mencapai target dan memberikan kontribusi terbaik bagi Perusahaan
- c. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan
Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi dan pengurangan turnover
- d. Menciptakan Keadilan di Tempat Kerja
Salah satu tujuan penting lainnya dari sistem kompensasi adalah untuk menciptakan rasa keadilan di antara karyawan. Kompensasi yang adil, transparan, dan berdasarkan pada kinerja dapat mengurangi perasaan ketidakpuasan dan ketidakadilan di kalangan karyawan, serta memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen

e. Mendukung Tujuan Strategis Organisasi

Sistem kompensasi yang efektif harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Dengan mengaitkan kompensasi dengan kinerja dan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan, sistem kompensasi dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Misalnya, perusahaan yang berfokus pada inovasi mungkin memberikan kompensasi lebih tinggi kepada karyawan yang dapat membawa ide-ide baru atau memperkenalkan produk baru yang sukses di pasar

B. Keadilan dalam Kompensasi

Keadilan dalam kompensasi adalah prinsip yang memastikan bahwa imbalan yang diterima oleh karyawan sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi dan diberikan dengan cara yang transparan serta dapat dipertanggungjawabkan. Keadilan dalam kompensasi tidak hanya mencakup keseimbangan antara kontribusi dan penghargaan yang diterima, tetapi juga proses yang digunakan untuk menentukan kompensasi tersebut.

1. Keadilan Distribusi (*Distributive Justice*)

Keadilan distribusi berkaitan dengan pembagian kompensasi yang adil antara karyawan. Karyawan yang memiliki kontribusi yang setara harus menerima kompensasi yang setimpal. Ini mengharuskan perusahaan untuk menghindari diskriminasi dan memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil yang dicapai.

2. Keadilan Proses (*Procedural Justice*)

Keadilan proses berhubungan dengan cara penetapan kompensasi dilakukan. Proses pemberian kompensasi harus transparan dan adil. Karyawan perlu memahami bagaimana keputusan kompensasi dibuat dan merasa bahwa prosesnya dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini harus melibatkan prosedur yang jelas dan tanpa

bias, sehingga karyawan merasa dihargai dan tidak ada yang diperlakukan secara tidak adil

3. Keadilan Interaksi (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksi mengacu pada cara manajer dan pihak perusahaan berinteraksi dengan karyawan terkait kompensasi. Komunikasi yang sopan, jujur, dan terbuka sangat penting untuk menciptakan hubungan yang saling menghargai antara karyawan dan manajemen. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan baik dan dihargai dalam interaksi terkait kompensasi, mereka akan lebih puas dengan keputusan yang diambil, meskipun tidak selalu sepakat dengan hasilnya.

Tujuan Sistem Kompensasi yang Adil

Sistem kompensasi yang efektif dan adil bertujuan untuk:

1. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas: Memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif membantu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan dan potensi terbaik
2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja: Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Loyalitas: Sistem kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil lebih cenderung untuk bertahan dalam perusahaan dan lebih produktif.
4. Mengurangi Konflik dan Ketidakpuasan: Dengan menciptakan keadilan dalam pembagian kompensasi, perusahaan dapat mengurangi ketidakpuasan yang sering muncul akibat ketidakadilan atau ketidaktransparanan dalam sistem kompensasi.

5. Mendukung Tujuan Strategis Organisasi: Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan, baik dalam hal produktivitas, kualitas, maupun inovasi.

C. Kesimpulan

Sistem kompensasi adalah salah satu elemen terpenting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya bertujuan untuk mengimbangi kontribusi karyawan, tetapi juga untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi. Kompensasi mencakup berbagai komponen seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, dan manfaat jangka panjang, yang semuanya harus dirancang secara cermat dan adil.

Jenis-jenis sistem kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi finansial langsung, yang meliputi gaji, upah, dan insentif, serta kompensasi finansial tidak langsung, yang mencakup tunjangan dan manfaat jangka panjang. Selain itu, kompensasi non-finansial seperti penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi karyawan.

Penentuan kompensasi dipengaruhi oleh sejumlah determinasi penting, seperti posisi dan tanggung jawab pekerjaan, kinerja karyawan, standar industri, tingkat pendidikan dan pengalaman, lokasi geografis, kebijakan internal perusahaan, serta keterbatasan anggaran perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan semua faktor ini untuk merancang sistem kompensasi yang kompetitif dan adil, guna menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu aspek yang tak kalah penting dalam sistem kompensasi adalah keadilan. Keadilan dalam kompensasi dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: keadilan distribusi

(distributive justice), keadilan proses (procedural justice), dan keadilan interaksi (interactional justice). Setiap jenis keadilan ini memastikan bahwa karyawan merasa diperlakukan secara adil, baik dalam pembagian kompensasi maupun dalam proses pemberian imbalan. Keadilan distribusi berfokus pada pengimbangan kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan, sedangkan keadilan proses memastikan bahwa prosedur yang digunakan dalam menentukan kompensasi adalah transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Keberhasilan dalam mencapai keadilan interaksi, yang mencakup komunikasi yang sopan dan menghargai karyawan, juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang sehat dan harmonis.

Keadilan dalam kompensasi memiliki banyak manfaat bagi organisasi, antara lain meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, serta mengurangi konflik dan ketidakpuasan yang dapat merusak kinerja perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Namun, pencapaian keadilan dalam kompensasi bukanlah hal yang mudah. Faktor-faktor seperti perbedaan standar industri, keterbatasan anggaran perusahaan, serta perbedaan budaya dan perspektif antara karyawan perlu dipertimbangkan dengan seksama. Perusahaan harus menghadapi tantangan dalam menyelaraskan kebutuhan karyawan dan kemampuan finansial organisasi, sambil menjaga agar sistem kompensasi tetap kompetitif dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

Secara keseluruhan, sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, yang mengedepankan prinsip keadilan dan transparansi, akan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dan

dihargai akan cenderung lebih produktif, setia, dan berkomitmen untuk mencapai kinerja terbaik. Oleh karena itu, perusahaan harus berkomitmen untuk merancang dan menerapkan sistem kompensasi yang tidak hanya adil, tetapi juga sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan jangka panjangnya

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice (6th ed.)*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice ((15th Edit)*.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management (17th ed.)*. Pearson.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation (13th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (13th ed.)*. McGraw Hill.
- Nugroho, A., & Putra, D. (2021). Strategic pay alignment and productivity growth: Evidence from Indonesian manufacturing. *Asian Journal of Business Research*, 11(3), 62-.
- Obloj, T., & Zenger, T. (2023). *Research: The complicated effects of pay transparency*. *Harvard Business Review*. Available at <https://hbr.org/2023/02/research-the-complicated-effects-of-pay-transparency>.

TENTANG PENULIS



Anita Novialumi lahir di Bekasi pada 25 November 1982. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) di sebuah universitas swasta di Bekasi. Gelar Magister (S2) diperoleh dari STIMA IMMI Jakarta, dan pada tahun 2024, beliau meraih gelar Doktor (S3) dari Universitas Pasundan Bandung dalam program studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sejak tahun 2015, Saya telah berkarier sebagai dosen dan saat ini menjabat sebagai Lektor di Universitas Bina Insani Bekasi. Kompetensi yang dikuasai meliputi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Teori Ekonomi Mikro, serta *Human Resource Planning* (HRP). Beliau juga aktif dalam berbagai penelitian, publikasi jurnal, kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PKM), dan penulisan buku di bidangnya

BAB 3

STRATEGI KOMPENSASI

Patimah, S.Pd., M.M. dan Ali Hardana, S.Pd., M.Si.

A. Pendahuluan

Komponen utama dalam mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi adalah sistem kompensasi yang efektif. Kompensasi tidak hanya sekadar memberikan imbalan finansial kepada karyawan, tetapi juga mencakup berbagai aspek seperti motivasi, retensi, dan pengembangan kinerja. Dalam konteks manajemen modern, strategi kompensasi menjadi fondasi penting untuk menciptakan keadilan internal, daya saing eksternal, serta keselarasan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.

Perkembangan dunia bisnis yang dinamis, globalisasi, dan perubahan demografi tenaga kerja menuntut perusahaan untuk merancang strategi kompensasi yang tidak hanya kompetitif tetapi juga fleksibel dan berkelanjutan. Tantangan seperti perang talenta, kesenjangan upah, serta regulasi ketenagakerjaan yang semakin kompleks mengharuskan organisasi untuk terus mengevaluasi dan menginovasi pendekatan kompensasi mereka.

Kompensasi merupakan salah satu aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang secara langsung memengaruhi motivasi, retensi, dan kinerja karyawan. Menurut WorldatWork (2023), sekitar 72% organisasi global menganggap kompensasi sebagai faktor

utama dalam menarik talenta berkualitas. Namun, desain strategi kompensasi yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga harus mempertimbangkan keadilan internal, daya saing eksternal, dan keselarasan dengan tujuan bisnis (Milkovich & Newman, 2021).

Perubahan lanskap bisnis, seperti munculnya *gig economy* dan generasi milenial yang mendominasi pasar tenaga kerja, menuntut pendekatan kompensasi yang lebih fleksibel. Data dari Bureau of Labor Statistics (2022) menunjukkan bahwa 35% tenaga kerja AS kini bekerja dalam model *flexible compensation*, termasuk insentif berbasis kinerja dan tunjangan non-monetary.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kompensasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai imbalan finansial atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Lebih dari itu, kompensasi telah berkembang menjadi suatu strategi integral yang berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan, mempengaruhi motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya adil dan menarik, tetapi juga selaras dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai strategi kompensasi menjadi krusial dalam kerangka manajemen kompensasi.

Strategi kompensasi merupakan pendekatan terencana dan sistematis yang digunakan organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan paket kompensasi yang efektif. Strategi ini mencakup perencanaan mengenai struktur gaji, insentif jangka pendek dan jangka panjang, tunjangan, serta elemen-elemen non-finansial lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi karyawan.

Menurut Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017), strategi kompensasi yang efektif harus didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar tenaga kerja, analisis jabatan, evaluasi kinerja, serta kebutuhan internal organisasi. Dalam hal ini, kompensasi berfungsi sebagai alat manajerial yang dapat digunakan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berpotensi tinggi, sekaligus menjadi representasi nilai dan budaya organisasi.

Perumusan strategi kompensasi tidak dapat dilakukan secara serampangan. Setiap organisasi memiliki karakteristik, kebutuhan, serta tantangan yang berbeda-beda, sehingga strategi kompensasi harus dirancang secara kontekstual. Dalam praktiknya, strategi ini harus memperhatikan berbagai faktor, seperti kondisi keuangan perusahaan, struktur organisasi, strategi bisnis jangka panjang, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tidak kalah penting, strategi kompensasi juga harus mempertimbangkan ekspektasi karyawan, keadilan internal, dan daya saing eksternal. Ketidakseimbangan dalam pengelolaan aspek-aspek tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, penurunan motivasi, dan tingginya tingkat turnover, yang pada akhirnya merugikan organisasi (Mondy & Martocchio, 2016).

Di era digital dan ekonomi global saat ini, strategi kompensasi semakin mendapatkan perhatian khusus karena berkaitan langsung dengan daya saing organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Perusahaan-perusahaan inovatif kini tidak hanya menawarkan gaji yang kompetitif, tetapi juga menciptakan nilai tambah melalui fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta program kesejahteraan holistik. Elemen-elemen ini merupakan bagian dari strategi kompensasi yang lebih komprehensif dan human-centered. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa strategi

kompensasi yang bersifat strategis akan memadukan insentif finansial dan non-finansial untuk menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan dan bermakna bagi karyawan.

Selain itu, perubahan demografis dan ekspektasi generasi baru di tempat kerja, seperti generasi milenial dan Gen Z, juga turut memengaruhi paradigma dalam merancang strategi kompensasi. Generasi muda umumnya lebih menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), kesempatan belajar yang berkelanjutan, serta keterlibatan dalam misi sosial perusahaan. Oleh karena itu, strategi kompensasi yang efektif saat ini dituntut untuk lebih fleksibel, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan individu maupun dinamika organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Namun demikian, implementasi strategi kompensasi yang efektif tidaklah mudah. Diperlukan proses analisis yang mendalam, dukungan data yang valid, serta sinergi antara manajer sumber daya manusia dengan manajemen puncak dalam menyusun kebijakan kompensasi yang tepat sasaran. Penggunaan teknologi analitik dalam manajemen kompensasi telah menjadi tren yang berkembang pesat.

Dengan data yang akurat, perusahaan dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi ketimpangan kompensasi, serta mengevaluasi efektivitas program insentif yang telah dijalankan. Pendekatan berbasis data ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi (Heneman, Judge, & Kammeyer-Mueller, 2019).

Pendahuluan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran awal mengenai pentingnya strategi kompensasi dalam kerangka manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh. Dalam subbab ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai konsep strategi kompensasi, jenis-jenis strategi yang umum diterapkan dalam berbagai organisasi, prinsip-prinsip perancangannya, serta tantangan-tantangan yang

dihadapi dalam implementasinya. Selain itu, akan diuraikan pula bagaimana strategi kompensasi dapat disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi untuk menciptakan nilai kompetitif yang berkelanjutan.

Melalui pemahaman yang komprehensif mengenai strategi kompensasi, diharapkan para praktisi, akademisi, dan pembuat kebijakan dapat merancang sistem kompensasi yang tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi di masa depan.

B. Pengertian Strategi Kompensasi

Strategi kompensasi adalah rencana terstruktur yang dirancang organisasi untuk menentukan nilai, bentuk, dan metode pemberian imbalan (finansial dan non-finansial) kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Menurut Milkovich & Newman (2021), strategi kompensasi adalah:

"Kerangka kebijakan yang menghubungkan tujuan bisnis dengan sistem penghargaan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan kompeten."

WorldatWork (2023) menekankan bahwa kompensasi modern tidak hanya soal gaji, tetapi juga pengalaman kerja (employee experience) dan pengembangan karir. Strategi kompensasi merupakan kerangka sistematis yang dirancang organisasi untuk menentukan bagaimana imbalan (baik finansial maupun non-finansial) diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Menurut Milkovich & Newman (2021), kompensasi mencakup empat komponen utama:

- 1. Gaji Pokok (*Base Pay*)**
- 2. Insentif (*Variable Pay*)**
- 3. Tunjangan (*Benefits*)**

4. Program Pengakuan Non-Finansial (*Non-Monetary Rewards*)

Strategi kompensasi terdiri dari empat elemen utama:

1. Kompensasi Finansial Langsung

- a. Gaji Pokok (*Base Salary*)
 - 1) Dibayar tetap berdasarkan job grade, pengalaman, atau kompetensi.
 - 2) Contoh: Sistem broadbanding (rentang gaji fleksibel) di perusahaan teknologi.
- b. Insentif (*Variable Pay*)
 - 1) Bonus, komisi, atau profit-sharing yang tergantung kinerja.
 - 2) Data: 67% perusahaan global menggunakan *pay-for-performance* (Willis Towers Watson, 2023).

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Tunjangan/Benefits*)

- a. Tunjangan Wajib
BPJS Ketenagakerjaan, pensiun, cuti melahirkan.
- b. Tunjangan Sukarela
 - 1) Asuransi kesehatan, *stock options*, *childcare support*.
 - 2) Studi: Perusahaan dengan tunjangan pendidikan memiliki 30% lebih rendah turnover (SHRM, 2022).

3. Kompensasi Non-Finansial

- a. Pengembangan Diri
Pelatihan, mentorship, atau program MBA sponsor perusahaan.
- b. Lingkungan Kerja
Flexible work arrangements, budaya inklusif, atau *wellness program*.

4. Total Rewards

Kombinasi seluruh elemen di atas untuk menciptakan nilai holistik. Contoh:

Google menggabungkan gaji tinggi, *free meals*, dan proyek 20% *time* untuk inovasi.

Berikut peran strategi kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia diantaranya:

1. Alat Rekrutmen & Retensi
 - a. Fakta: 78% kandidat menolak tawaran kerja jika kompensasi di bawah pasar (LinkedIn, 2023).
 - b. Contoh: Netflix menawarkan gaji "top of market" untuk mengurangi *turnover*.
2. Motivasi & Peningkatan Kinerja
 - a. Teori Harapan (Vroom, 1964): Karyawan termotivasi jika yakin usaha → kinerja → imbalan.
 - b. Data: Insentif berbasis KPI meningkatkan produktivitas 22% (Harvard Business Review, 2021).
3. Mencapai Keadilan Organisasional
 - a. Teori Keadilan (Adams, 1965): Ketidakadilan kompensasi menyebabkan *demosi psikologis*.
 - b. Solusi: Pay equity audits (seperti di Salesforce) untuk tutup kesenjangan gender.
4. Mendukung Strategi Bisnis
 - a. Perusahaan *startup*: Lebih banyak saham (*equity*) daripada gaji tinggi.
 - b. Perusahaan matang: Fokus pada tunjangan kesehatan dan pensiun.
5. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja
 - a. Analisis compensation ratio (rasio gaji tertinggi-terendah) untuk efisiensi.
 - b. Contoh: Unilever menggunakan *benchmarking* global untuk mengontrol anggaran.

C. Tujuan Strategi Kompensasi

Dalam dunia bisnis modern yang kompetitif, organisasi dituntut untuk mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya efisien, tetapi juga strategis. Salah satu elemen fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kompensasi. Kompensasi, yang mencakup gaji pokok, insentif, tunjangan,

dan berbagai bentuk penghargaan non-finansial, tidak hanya menjadi instrumen untuk memenuhi hak karyawan, tetapi juga menjadi alat strategis untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami secara mendalam apa saja tujuan dari strategi kompensasi, serta bagaimana strategi tersebut dirancang dan diimplementasikan secara efektif.

Strategi kompensasi yang baik tidak hanya berorientasi pada besaran imbalan, tetapi lebih kepada perencanaan menyeluruh untuk mencapai hasil organisasi secara optimal. Kompensasi diposisikan sebagai bagian integral dari strategi bisnis, yang berarti bahwa sistem kompensasi harus mampu berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi. Dalam kerangka tersebut, tujuan strategi kompensasi harus ditetapkan secara eksplisit, agar seluruh komponen organisasi dapat merespon dan bergerak secara sinkron.

Pendekatan strategis terhadap kompensasi mencerminkan perubahan paradigma dalam pengelolaan tenaga kerja. Jika dahulu kompensasi dipandang sebagai biaya operasional, maka kini kompensasi dilihat sebagai investasi dalam sumber daya manusia (Armstrong & Taylor, 2020). Dengan pendekatan tersebut, strategi kompensasi harus dirancang untuk mencapai berbagai tujuan, mulai dari menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, meningkatkan motivasi dan produktivitas, menciptakan keadilan internal dan daya saing eksternal, hingga mendukung pembentukan budaya kerja yang kondusif dan selaras dengan nilai organisasi.

Perumusan tujuan strategi kompensasi tidak bersifat universal. Tiap organisasi memiliki tujuan spesifik tergantung pada industrinya, ukuran perusahaan, strategi bisnis, serta karakteristik tenaga kerja yang dimilikinya. Namun demikian, terdapat beberapa tujuan umum yang

secara konsisten muncul dalam literatur maupun praktik, yang akan dibahas secara terperinci dalam bagian-bagian berikutnya.

Dengan memahami berbagai tujuan dari strategi kompensasi, organisasi dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan, serta menghindari berbagai permasalahan seperti turnover tinggi, ketidakpuasan kerja, hingga konflik industrial yang merugikan. Oleh karena itu, pengetahuan mengenai tujuan-tujuan tersebut menjadi landasan penting bagi para manajer, pengambil kebijakan, maupun akademisi dalam merancang dan mengevaluasi sistem kompensasi yang dimiliki.

Salah satu tujuan utama dari strategi kompensasi adalah untuk menarik tenaga kerja berkualitas tinggi ke dalam organisasi. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan-perusahaan bersaing tidak hanya dalam produk atau jasa, tetapi juga dalam mendapatkan talenta terbaik yang tersedia. Untuk itu, kompensasi menjadi salah satu alat pemasaran internal yang paling efektif (Dessler, 2020). Calon karyawan cenderung memilih perusahaan yang menawarkan paket kompensasi menarik, yang mencakup gaji yang kompetitif, tunjangan yang sesuai, dan peluang pengembangan karier.

Strategi kompensasi yang disusun secara strategis mampu menciptakan citra positif bagi organisasi di mata pencari kerja. Hal ini penting terutama dalam industri yang sangat tergantung pada keahlian khusus atau yang menghadapi kekurangan tenaga kerja terampil. Misalnya, dalam sektor teknologi informasi dan keuangan, strategi kompensasi yang menarik seringkali menjadi pembeda utama antara organisasi satu dengan lainnya. Menurut penelitian oleh Towers Watson (2018), lebih dari 60% profesional muda menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor utama dalam memilih tempat kerja pertama mereka.

Namun, penting dicatat bahwa kompensasi bukan hanya soal uang. Strategi kompensasi modern juga memperhatikan elemen lain seperti fleksibilitas kerja, program kesejahteraan, cuti tambahan, hingga insentif berbasis tujuan sosial perusahaan. Strategi ini dikenal sebagai total reward strategy, yang bertujuan tidak hanya menarik kandidat potensial, tetapi juga membentuk persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan aspirasi individu.

Selanjutnya, strategi kompensasi juga harus disesuaikan dengan segmentasi tenaga kerja. Karyawan muda mungkin lebih tertarik pada pengembangan karier dan bonus berbasis pencapaian, sementara karyawan senior lebih memprioritaskan keamanan finansial jangka panjang dan tunjangan kesehatan. Dengan demikian, strategi kompensasi yang cermat harus mampu menawarkan nilai yang relevan dan personal bagi setiap kelompok karyawan.

D. Mengeksplorasi Pendekatan dalam Merancang Strategi Kompensasi

Dalam lingkungan bisnis global yang terus berubah dan penuh dinamika, manajemen sumber daya manusia telah mengalami transformasi yang sangat signifikan. Salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia adalah sistem kompensasi, yang bukan hanya berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas organisasi dan ekspektasi tenaga kerja yang semakin beragam, pendekatan dalam merancang strategi kompensasi pun menuntut pembaruan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap kebutuhan internal dan tekanan eksternal (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017).

Kompensasi secara tradisional dipahami sebagai upah dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Namun dalam konteks

modern, kompensasi harus dilihat sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang lebih luas. Strategi kompensasi mencakup bagaimana organisasi merancang struktur gaji, memberikan insentif, serta mengintegrasikan berbagai bentuk imbalan finansial dan non-finansial agar dapat mendukung motivasi, keterlibatan, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap pendekatan yang digunakan dalam merancang strategi kompensasi menjadi sebuah keharusan bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia maupun para peneliti dalam bidang ini (Armstrong & Taylor, 2020).

Pendekatan terhadap kompensasi telah berkembang dari model administratif yang kaku menjadi strategi dinamis yang berorientasi pada pencapaian hasil. Pada masa lalu, sistem kompensasi cenderung seragam dan berfokus pada masa kerja atau senioritas. Kini, organisasi lebih memilih pendekatan yang mencerminkan nilai kontribusi, keahlian, kinerja, serta preferensi individu dari para pekerjanya. Perubahan ini tidak hanya didorong oleh tuntutan bisnis dan teknologi, tetapi juga oleh perubahan demografis tenaga kerja, meningkatnya kesadaran akan keadilan sosial, dan munculnya berbagai regulasi yang mengatur struktur pengupahan secara lebih rinci (Dessler, 2020).

Lebih jauh lagi, pendekatan terhadap kompensasi kini tidak hanya mempertimbangkan keadilan internal dalam organisasi, tetapi juga memperhatikan daya saing eksternal, yang tercermin dari benchmarking terhadap praktik-praktik industri. Dengan kata lain, perancang strategi kompensasi harus mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: (1) Bagaimana memastikan bahwa sistem kompensasi mencerminkan nilai kerja dan kontribusi karyawan secara adil di dalam organisasi? dan (2) Bagaimana merancang kompensasi yang cukup menarik untuk bersaing dalam merekrut dan mempertahankan talenta dari luar organisasi?

Dalam realitas praktik, pendekatan dalam merancang strategi kompensasi tidak bersifat tunggal. Berbagai pendekatan dapat diintegrasikan secara simultan atau digunakan secara terpisah, tergantung pada konteks organisasi, model bisnis, karakteristik tenaga kerja, serta visi dan misi jangka panjang perusahaan. Di antara pendekatan-pendekatan yang sering digunakan antara lain adalah pendekatan berbasis pasar, pendekatan berbasis kinerja, pendekatan berbasis kompetensi, pendekatan total reward, serta pendekatan adaptif dan kontinjensi.

Tujuan utama dari eksplorasi ini adalah untuk memberikan pemahaman mendalam kepada pembaca mengenai berbagai pendekatan yang tersedia dalam merancang strategi kompensasi, sekaligus memberikan landasan teoretis dan praktis dalam menentukan pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi masing-masing. Melalui pemaparan sistematis, pembaca diharapkan dapat memahami kelebihan dan keterbatasan setiap pendekatan, serta mampu menyesuaikannya dengan kondisi spesifik yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, eksplorasi terhadap pendekatan dalam strategi kompensasi juga penting untuk menjawab tantangan zaman yang ditandai dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja, digitalisasi proses bisnis, perubahan pola kerja (seperti kerja jarak jauh dan fleksibel), serta meningkatnya kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas dalam kebijakan kompensasi. Dalam konteks ini, pengembangan strategi kompensasi yang cerdas, inklusif, dan berbasis data menjadi krusial untuk menjaga keberlangsungan organisasi di tengah persaingan yang semakin tajam (Kaplan & Norton, 2004).

Dengan demikian, eksplorasi ini tidak hanya berfungsi sebagai kajian akademik, tetapi juga sebagai panduan aplikatif bagi manajer sumber daya manusia, pimpinan organisasi, dan para pengambil keputusan strategis dalam

merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya memenuhi standar normatif, tetapi juga mendorong pencapaian kinerja yang berkelanjutan.

Pendekatan berbasis kompetensi dalam strategi kompensasi merupakan suatu paradigma yang menempatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku individu sebagai dasar utama dalam menentukan struktur dan besaran kompensasi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang lebih menitikberatkan pada jabatan atau senioritas, pendekatan ini lebih berfokus pada nilai tambah yang dapat diberikan oleh individu berdasarkan kompetensi yang dimilikinya (Lawler, 1994). Dalam era ekonomi pengetahuan dan disrupsi teknologi saat ini, pendekatan berbasis kompetensi dianggap semakin relevan untuk memastikan bahwa organisasi dapat menghargai dan mempertahankan talenta terbaik yang benar-benar mampu mendorong kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pendekatan ini selaras dengan strategi manajemen sumber daya manusia modern yang tidak lagi sekadar mengelola tenaga kerja sebagai biaya, melainkan sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Kompetensi menjadi indikator kunci terhadap kapabilitas seseorang dalam menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi, berinovasi, serta memberikan solusi atas berbagai tantangan organisasi. Oleh karena itu, desain sistem kompensasi yang berbasis pada kompetensi tidak hanya akan meningkatkan retensi karyawan, tetapi juga akan memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Spencer & Spencer, 1993).

Kompetensi dalam konteks manajemen sumber daya manusia biasanya mencakup kombinasi dari tiga elemen utama: pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap/perilaku (attitude). Dalam strategi kompensasi berbasis kompetensi, ketiga komponen ini menjadi tolok ukur untuk menentukan besaran gaji dasar, tunjangan

tambahan, hingga insentif. Misalnya, seorang karyawan yang menunjukkan penguasaan mendalam terhadap teknologi digital, kemampuan komunikasi yang unggul, serta etika kerja yang kuat akan memperoleh kompensasi lebih tinggi dibandingkan karyawan lain yang belum mencapai tingkat kompetensi serupa, meskipun berada pada level jabatan yang sama (Boyatzis, 1982).

Lebih lanjut, kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori besar, yaitu:

1. Kompetensi teknis (*technical competencies*): kemampuan khusus yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kemampuan menggunakan perangkat lunak tertentu, pengetahuan akuntansi, atau keterampilan pengelasan.
2. Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*): kemampuan umum yang berkaitan dengan sikap, seperti kepemimpinan, kerja tim, kemampuan adaptasi, dan manajemen konflik.

Penilaian kompetensi biasanya dilakukan melalui instrumen seperti *competency assessment*, *360-degree feedback*, atau *behavioral interviews*, dan hasil dari penilaian ini kemudian dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan kompensasi.

Beberapa alasan utama mengapa organisasi memilih pendekatan berbasis kompetensi dalam sistem kompensasi mereka meliputi:

1. Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi: Dengan mengaitkan kompensasi langsung pada kompetensi yang dibutuhkan organisasi, pendekatan ini mampu menyelaraskan perilaku dan kinerja individu dengan arah strategis perusahaan (Lucia & Lepsinger, 1999).
2. Meningkatkan Transparansi dan Keadilan: Karena penilaian kompetensi cenderung berbasis data dan bukti nyata, maka proses kompensasi menjadi lebih transparan dan adil.

3. Mendorong Pengembangan Individu: Ketika karyawan menyadari bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak pada peningkatan penghasilan, maka mereka terdorong untuk terus belajar dan berkembang.
4. Memperkuat Retensi dan Kepuasan Kerja: Penguatan terhadap kompetensi individu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
5. Meningkatkan Daya Saing Organisasi: Organisasi yang memiliki sistem kompensasi berbasis kompetensi biasanya memiliki tenaga kerja yang lebih siap menghadapi tantangan pasar yang kompleks.
6. Sebagai contoh, perusahaan multinasional seperti Unilever dan IBM telah lama mengintegrasikan sistem kompensasi berbasis kompetensi dalam program manajemen talenta mereka. Unilever menggunakan model kompetensi global yang menjadi acuan untuk pengembangan karier dan pengambilan keputusan kompensasi. IBM, melalui sistem yang dikenal sebagai *Your Learning*, mengintegrasikan pembelajaran berbasis kompetensi dengan penghargaan yang diberikan kepada karyawan melalui kompensasi variabel dan peluang promosi.
7. Di Indonesia, beberapa BUMN seperti PT Telkom Indonesia dan perusahaan swasta seperti Astra International juga mulai menerapkan sistem ini secara bertahap. Mereka menggunakan *competency dictionary* sebagai panduan untuk merancang sistem kompensasi yang berbasis pada kontribusi nyata melalui penguasaan kompetensi.

Meskipun pendekatan ini memiliki banyak keunggulan, implementasinya tidak bebas tantangan. Beberapa tantangan yang sering muncul antara lain:

1. Kesulitan dalam Mengukur Kompetensi secara Objektif: Penilaian kompetensi, terutama kompetensi perilaku, sering kali melibatkan unsur subjektivitas.
2. Biaya dan Waktu: Pengembangan sistem penilaian kompetensi yang komprehensif memerlukan investasi yang tidak sedikit.
3. Penolakan dari Internal Organisasi: Karyawan atau manajer yang terbiasa dengan sistem kompensasi tradisional mungkin menolak perubahan karena ketidakpahaman atau rasa tidak nyaman terhadap sistem baru.
4. Kesesuaian Budaya Organisasi: Tidak semua organisasi siap untuk menerapkan pendekatan ini, terutama jika budaya organisasi tidak mendukung nilai-nilai transparansi dan meritokrasi.

E. Menganalisis Dampak Strategi Kompensasi terhadap Kinerja Organisasi

Strategi kompensasi merupakan komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja terbaik, tetapi juga harus mampu memaksimalkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk menghasilkan kinerja optimal. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam mewujudkan tujuan tersebut adalah melalui penerapan strategi kompensasi yang tepat, adil, dan kompetitif (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Kompensasi yang strategis tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga aspek non-finansial seperti pengakuan, peluang karier, serta keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*).

Ketika kompensasi dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan, motivasi, dan kontribusi karyawan, maka hasilnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Lebih jauh lagi, kompensasi yang efektif akan berdampak pada berbagai indikator kinerja organisasi seperti retensi karyawan, keterlibatan (engagement), inovasi, dan profitabilitas perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020).

Bagian ini akan membahas secara mendalam bagaimana strategi kompensasi mempengaruhi kinerja organisasi dari berbagai dimensi, didukung oleh hasil-hasil penelitian empiris dan teori-teori manajemen modern. Fokus pembahasan meliputi hubungan antara kompensasi dan motivasi kerja, pengaruh terhadap produktivitas dan efisiensi operasional, serta kontribusi terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi di pasar.

Motivasi merupakan fondasi dari perilaku kerja yang produktif dalam organisasi. Karyawan yang termotivasi tidak hanya menunjukkan performa tinggi, tetapi juga memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi modern yang menghadapi disrupsi digital dan ketidakpastian pasar, mempertahankan motivasi karyawan menjadi salah satu prioritas strategis manajemen sumber daya manusia (Robbins & Judge, 2017).

Salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat motivasi individu adalah sistem kompensasi. Kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan tidak hanya menjadi sumber daya ekonomi, tetapi juga menjadi bentuk pengakuan terhadap nilai diri dan peran individu dalam organisasi (Deci & Ryan, 2000). Oleh karena itu, strategi kompensasi bukan hanya alat administratif, tetapi juga instrumen strategis untuk mengelola motivasi tenaga kerja.

Untuk memahami hubungan antara kompensasi dan motivasi secara ilmiah, penting untuk mengacu pada teori-teori motivasi yang telah teruji dalam literatur akademik:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow (1943), manusia memiliki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kompensasi pada tingkat dasar memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan. Namun, strategi kompensasi yang dirancang dengan cermat dapat menyentuh lapisan lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri, dengan memberikan insentif, bonus, atau penghargaan khusus.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (1959) membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua: faktor motivator dan faktor higienis. Kompensasi termasuk dalam faktor higienis; artinya, jika tidak memadai, akan menyebabkan ketidakpuasan. Namun, kompensasi juga dapat menjadi motivator jika dikaitkan dengan prestasi, tantangan, dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) Vroom

Menurut Vroom (1964), seseorang akan termotivasi untuk bekerja keras jika ia percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja itu akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Jika kompensasi dikaitkan langsung dengan hasil kerja, maka hubungan antara usaha dan penghargaan menjadi jelas, dan motivasi meningkat.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Adams (1965) mengemukakan bahwa individu memotivasi dirinya berdasarkan persepsi keadilan, yaitu sejauh mana rasio input-output mereka dibandingkan dengan orang lain. Strategi kompensasi yang transparan dan adil memperkuat persepsi keadilan dan meningkatkan motivasi kerja.

Secara umum, motivasi karyawan terbagi dalam dua kategori: ekstrinsik dan intrinsik. Kompensasi terutama memberikan motivasi ekstrinsik karena berkaitan dengan penghargaan eksternal berupa gaji, bonus, atau insentif. Namun, ketika sistem kompensasi dikaitkan dengan prestasi, pertumbuhan karier, dan pengakuan, maka kompensasi dapat memperkuat motivasi intrinsik (Gagné & Deci, 2005).

Tabel berikut mengilustrasikan bagaimana berbagai jenis kompensasi dapat memengaruhi motivasi:

Jenis Kompensasi	Bentuk Motivasi yang Ditimbulkan	Contoh Praktik
Gaji pokok	Ekstrinsik (keamanan ekonomi)	Gaji bulanan berdasarkan struktur organisasi
Insentif prestasi	Ekstrinsik dan intrinsik	Bonus berdasarkan pencapaian target
Penghargaan non-finansial	Intrinsik (pengakuan dan aktualisasi diri)	Sertifikat, plakat, ucapan dari pimpinan
Tunjangan pengembangan	Intrinsik	Beasiswa pelatihan atau pendidikan lanjutan
Kompensasi fleksibel	I	

Banyak studi menunjukkan korelasi positif antara strategi kompensasi dan tingkat motivasi karyawan:

1. Penelitian oleh Kuvaas (2006) di perusahaan-perusahaan Norwegia menemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja yang dirancang dengan adil memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.
2. Di Indonesia, studi oleh Prasetya dan Kato (2011) menemukan bahwa kepuasan terhadap sistem kompensasi menjadi prediktor kuat terhadap motivasi kerja karyawan sektor manufaktur.

3. Studi oleh Chiang dan Birtch (2006) menunjukkan bahwa faktor budaya juga memainkan peran penting dalam bagaimana kompensasi memengaruhi motivasi; di negara-negara Asia, keadilan dan keamanan finansial memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan penghargaan individu.

Organisasi yang memahami hubungan antara kompensasi dan motivasi dapat merancang sistem remunerasi yang lebih efektif. Beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi:

1. Mendesain struktur kompensasi yang adil dan transparan, sehingga menghindari persepsi ketidakadilan.
2. Mengintegrasikan kompensasi dengan sistem penilaian kinerja, agar karyawan melihat keterkaitan antara usaha dan hasil.
3. Menggabungkan kompensasi finansial dan non-finansial, untuk menjangkau berbagai tipe motivasi.
4. Memberikan ruang partisipasi kepada karyawan dalam merancang program penghargaan untuk meningkatkan rasa kepemilikan.

F. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas dan Efisiensi Organisasi

Dalam lanskap bisnis modern yang kompetitif, produktivitas dan efisiensi telah menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Produktivitas mengacu pada kemampuan karyawan dalam menghasilkan output yang maksimal dengan input yang tersedia, sementara efisiensi menggambarkan seberapa optimal sumber daya organisasi digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Drucker, 1999). Kompensasi, sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, memainkan peran sentral dalam memengaruhi perilaku kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Organisasi yang gagal mengaitkan strategi kompensasi dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi sering kali menghadapi masalah seperti rendahnya keterlibatan karyawan, meningkatnya turnover, serta inefisiensi dalam proses operasional. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami secara lebih dalam bagaimana kompensasi yang terstruktur dan strategis dapat memicu peningkatan kinerja operasional organisasi.

Dalam konteks sumber daya manusia, produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas hasil kerja, inovasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Sedangkan efisiensi karyawan dapat dilihat dari cara mereka menggunakan waktu, energi, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), hubungan antara kompensasi dan produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti desain pekerjaan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta sistem penghargaan. Kompensasi yang diselaraskan dengan produktivitas cenderung menghasilkan peningkatan output yang signifikan, baik dalam bentuk kinerja individu maupun unit kerja secara keseluruhan.

Kompensasi berbasis kinerja (performance-based compensation) telah menjadi strategi utama dalam memacu produktivitas kerja. Sistem ini menghubungkan remunerasi dengan capaian hasil yang dapat diukur, seperti target penjualan, tingkat layanan pelanggan, atau efisiensi proses produksi.

Beberapa bentuk kompensasi berbasis kinerja meliputi:

1. Bonus kinerja: insentif finansial yang diberikan setelah karyawan memenuhi atau melampaui target.
2. Kompensasi variabel: skema penghasilan yang berubah berdasarkan hasil kerja.
3. Komisi penjualan: bentuk insentif langsung terhadap volume atau nilai penjualan yang dicapai.

Studi oleh Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas rata-rata karyawan hingga 44% dalam berbagai sektor industri, asalkan sistem tersebut dirancang dengan transparan dan adil.

G. Kesimpulan

Strategi kompensasi merupakan salah satu instrumen paling vital dalam manajemen sumber daya manusia modern. Ia tidak hanya mencerminkan nilai yang diberikan organisasi kepada tenaga kerjanya, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong utama dalam membentuk perilaku, motivasi, dan kinerja karyawan. Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang penuh tantangan, strategi kompensasi yang dirancang secara cermat menjadi diferensiasi strategis yang menentukan daya saing organisasi di pasar tenaga kerja dan dalam kancah persaingan industri.

Dari berbagai pendekatan yang telah dikaji, terbukti bahwa kompensasi yang efektif bukan sekadar pemberian imbalan finansial, melainkan melibatkan penyelarasan antara tujuan organisasi dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Pendekatan berbasis kinerja, kompetensi, nilai pasar, dan keseimbangan internal menjadi kerangka penting dalam merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berorientasi jangka panjang.

Kompensasi yang selaras dengan kinerja organisasi terbukti meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Tidak hanya itu, strategi ini juga menciptakan iklim kerja yang positif, mendorong inovasi, serta memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

Namun demikian, tantangan strategis dalam implementasi sistem kompensasi tetap ada, terutama dalam hal keterbatasan anggaran, ketimpangan persepsi antara manajemen dan karyawan, serta kebutuhan akan fleksibilitas

dan keadilan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk mengembangkan strategi kompensasi yang adaptif dan berbasis data, didukung oleh teknologi HRIS (Human Resource Information System), serta dibarengi dengan komunikasi yang terbuka dan penguatan budaya organisasi.

Secara keseluruhan, strategi kompensasi yang dirancang secara komprehensif dan kontekstual bukan hanya alat manajerial, melainkan juga cerminan dari filosofi organisasi dalam menghargai kontribusi sumber daya manusianya. Ke depan, organisasi yang mampu mengelola kompensasi secara strategis akan berada pada posisi yang lebih unggul dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*(4), 267-299. <https://doi.org/xxxx>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
- Bureau of Labor Statistics. (2022). *Flexible compensation trends in the U.S. labor market*. <https://www.bls.gov/xxx>
- Effendi, N., Ophiyandri, T., & Miko, A. (2025). The Influence Of Social Capital And Human Capital On The Performance Of Small And Medium Enterprises In The City Of North Padang Lawas. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory, 3(1)*, 689-712.
- Google People Analytics. (2022). *Employee satisfaction and rewards strategy*. Internal Report.
- Hardana, A. (2024). Analisis Hubungan Pertumbuhan Ekonomi dengan Kemiskinan dan Belanja Modal Pemerintah Daerah, Penyerapan Tenaga Kerja, dan Indeks Pembangunan Manusia. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik, 2(2)*, 59-68. <https://doi.org/10.35912/sekp.v2i2.2344>.
- Hardana, A., & Hasibuan, A. N. (2023). The Impact of Probability, Transfer Pricing, and Capital Intensity on Tax Avoidance When Listed Companies in the Property and Real Estate Sub Sectors on the Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Islamic Economics, 5(01)*, 67-78.
- Hardana, A., Hasibuan, A. N., Siregar, S. E., Harahap, H. T. D., & Hasibuan, W. I. (2023). Include Islamic Banking's Role As Well As Service Satisfaction, Quality, Trust, And Loyalty In The Framework Of An Integrated Islamic

Financial Model. In *International Collaboration Conference on Islamic Economics* (Vol. 1, No. 1).

- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training in Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v3i1.7465>
- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training In Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/Jpmb.V3i1.7465>
- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training In Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/Jpmb.V3i1.7465>
- Hardana, A., Replita, R., Damisa, A., & Nasution, J. (2025). The effect of advertising and sales promotion on television on brand awareness bukalapak on visitors to Padangsidempuan City. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(1), 331-341.
- Hardana, H. A., Rahmat Annam, S. E., & Siregar, B. G. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Merdeka Kreasi Group.
- Hasibuan, A. N., & Hardana, A. (2024). Determinants Of Murabaha Margin Income Of Islamic Commercial Banks In Indonesia. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 5(1), 107-121. <https://doi.org/10.46367/jps.v5i1.1773>
- Hasibuan, A. N., Azim, N. M., Hardana, A., & Nasution, A. A. (2024). Gender And Financial Rewards: Accounting Students'interest In A Career As A Public Accountant. *Finansia: Jurnal Akuntansi Dan Perbankan Syariah*, 7, 57-66. <https://doi.org/10.32332/Finansia.V7i1.8044>

- Hasibuan, A. N., Azim, N. M., Hardana, A., & Nasution, A. A. (2024). Gender And Financial Rewards: Accounting Students'interest In A Career As A Public Accountant. *Finansia: Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah*, 7, 57-66. <https://doi.org/10.32332/finansia.v7i1.8044>
- Heneman, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2019). *Staffing Organizations* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Henschel, T. (2020). Risk Management Practices in SMEs: Evaluation and Empirical Evidence from Germany. *Risk Management*, 22(2), 135-159.
- Hillson, D. (2017). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lubis, A., Hardana, A., & Isa, M. (2025). Kesejahteraan Masyarakat Akibat Aktivitas Ekonomi Terhadap Di Kawasan Kalangan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(2).
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2021). **Compensation** (12th ed.). McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Replita, R., Effendi, N., Ophiyandri, T., Miko, A., & Hardana, A. (2025). Pengembangan Julo-Julo Dalam Meningkatkan Ekonomi Pedagang Pasar Sangkumpul Bonang Kota Padangsidimpuan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(2).

- Replita, R., Hardana, A., Effendi, N., Ophiyandri, T., & Miko, A. (2025). Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial terhadap Kinerja UKM Kota Padangsidempuan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3425-3443.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Windari, W., Hardana, A., Hutagalung, M. W. R., Lestari, S., & Fitrah, F. (2023). Does Reading Increase the Younger Generation's Intention to Use Islamic Non-Bank Financial Products?. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(4).
- WorldatWork. (2023). *Global compensation practices survey*. <https://www.worldatwork.org/xxx>
- Hardana, A., Hararap, N. K., Nasution, J., & Damisa, A. (2024). Business Resilience Amidst The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 12(1). <https://doi.org/10.46899/jeps.v12i1.629>

TENTANG PENULIS



Patimah, S.Pd., M.M. Sekarang bertugas sebagai ASN di SDN Menteng 03-Jakarta Pusat. Pendidikan yg telah di tempuh penulis SDN Pisangan Baru 14 Jakarta 1984, SMPN 158 Jakarta 1987, SPGN 7 Jakarta 1990, S1 di STKIP Purnama Jurusan Administrasi Perkantoran 1999, S1 PGSD di Universitas Muhammadiyah Jakarta 2018, S2 Sekolah

Tinggi Managemen Labora di Jakarta 2009 jurusan MSDM

Pengalaman:

- Dosen Universitas Sahid Jakarta, mata kuliah Pengantar Pemasaran dan Study Kelayakan Bisnis
- Kepala TK Kartika Sari II - Bekasi
- Guru SDN Pasar Baru 05
- Guru SDN Cikini 02

Karya yang sudah dibuat 10 buku solo dan 180 buku antologi, dari bergagai macam genre.

Kontak Penulis:

Patimah : 08128663102

IG : PatimahMC

Email : PatimahIskandar887@gmail.com



H. Ali Hardana, S.Pd., M.Si, lahir di Tanjung Balai, sebagai anak pertama dari empat bersaudara, buah dari pasangan Alm. H. Kasmir dan Hj. Berliana Dalimunthe. Ali adalah panggilan akrabnya, ia terlahir di keluarga yang sangat sederhana, Ayahnya seorang pensiunan Pegawai Kantor Pos, sedangkan Ibunya bekerja sebagai ibu rumah tangga. Sejak kecil dia selalu dinasehati oleh ayahnya untuk selalu rajin beribadah, jujur, bertanggungjawab dan baik terhadap sesama.

Ketika berumur 7 tahun, ia memulai pendidikan di SD Negeri 5 Sibolga di Tahun 1996, kemudian setelah lulus dia melanjutkan pendidikannya di SMP Negeri 1 Sibolga di Tahun 1999. Selepas lulus dari SMP di Tahun 1999, dan melanjutkan sekolahnya ke SMA Negeri 4 Padangsidempuan di Tahun 2002, melanjutkan ke Perguruan Tinggi selama kurang lebih 4 tahun lamanya, pada 2003, menyelesaikan S1 jurusan Ekonomi dan Akuntansi di UNIMED, pada 2010 melanjutkan S2 sampai dengan 2012 selama kurang lebih 2 tahun lamanya Jurusan Ilmu Ekonomi di Universitas Negeri Medan (UNIMED).

Pada jam kerja beliau bisa dijumpai di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Syahada Padangsidempuan yang beralamatkan di Jalan T. Rizal Nurdin. Sebagai Dosen FEBI UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary (Syahada) Padangsidempuan sekaligus mengajar beberapa mata kuliah seperti Ekonometrika, Akuntansi, Akuntansi Keuangan, dan Anggaran. Manajemen Pemasaran, Manajemen Inovasi.

Untuk komunikasi lebih lanjut bisa via telepon, akun via email alihardana@uinsyahada.ac.id.

<https://scholar.google.com/citations?user=xQIrZkIAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Ali Hardana, ID SINTA 6746127, ID GARUDA : 6371483, ID WOS: GWV-6740-2022 - Google Scholar

BAB

4

DETERMINAN KOMPENSASI

**Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.M.
dan Ali Hardana, S.Pd., M.Si.**

A. Pendahuluan

Determinan kompensasi merupakan fondasi kritis dalam sistem manajemen kompensasi yang memengaruhi bagaimana organisasi merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi struktur penghargaan bagi karyawannya. Dalam konteks bisnis modern yang semakin kompleks, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor penentu kompensasi menjadi sangat penting untuk menciptakan sistem yang adil, kompetitif, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Menurut *WorldatWork* (2023), sekitar 89% organisasi global mengalami kesulitan dalam merancang struktur kompensasi yang optimal karena dinamika pasar tenaga kerja yang terus berubah.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), kompensasi tidak hanya dimaknai sebagai bentuk imbalan finansial terhadap tenaga kerja, melainkan merupakan suatu sistem yang kompleks dan multidimensional yang mempengaruhi motivasi, produktivitas, loyalitas, serta keberlangsungan hubungan industrial antara pekerja dan organisasi. Kompensasi yang efektif dirancang berdasarkan sejumlah faktor determinan yang saling terkait, baik dari aspek internal organisasi

maupun pengaruh eksternal yang dinamis. Oleh karena itu, pemahaman terhadap *determinasi kompensasi* menjadi fondasi esensial bagi para manajer dan praktisi SDM dalam menyusun kebijakan remunerasi yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017).

Dalam praktiknya, penentuan kompensasi dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti struktur organisasi, karakteristik pekerjaan, tingkat pendidikan dan pengalaman tenaga kerja, kebijakan pemerintah, serta kondisi pasar tenaga kerja. Selain itu, aspek budaya organisasi, daya saing industri, dan tuntutan produktivitas juga memainkan peran penting dalam membentuk sistem kompensasi yang efektif (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi bukanlah hasil dari pertimbangan tunggal, tetapi merupakan output dari suatu proses analisis yang menyeluruh, sistematis, dan strategis.

Lebih lanjut, dalam era globalisasi dan digitalisasi yang ditandai oleh disrupsi teknologi, ekspektasi generasi kerja baru, serta meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas kerja, organisasi dituntut untuk lebih adaptif dalam menetapkan strategi kompensasi yang berbasis pada pemahaman determinan yang komprehensif. Strategi ini menjadi krusial dalam mendukung upaya perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*), serta menjaga keberlangsungan bisnis di tengah persaingan yang semakin intensif (Armstrong & Taylor, 2020).

Perkembangan terakhir menunjukkan bahwa determinan kompensasi tidak lagi hanya terbatas pada faktor tradisional seperti kinerja dan senioritas, tetapi telah berkembang mencakup aspek-aspek seperti keberlanjutan (*sustainability*), kesetaraan (*equity*), dan pengalaman karyawan (*employee experience*). Data dari Mercer Global Compensation Survey (2023) mengungkapkan bahwa 72%

perusahaan Fortune 500 telah mengintegrasikan kriteria Environmental, Social, and Governance (ESG) ke dalam sistem kompensasi eksekutif mereka, mencerminkan pergeseran paradigma dalam penentuan kompensasi.

Oleh karena itu, pembahasan mengenai determinasi kompensasi dalam subbab ini diarahkan untuk menggali secara mendalam elemen-elemen utama yang memengaruhi sistem kompensasi, baik dari perspektif teoritis maupun empiris. Pendekatan ini mencakup analisis faktor-faktor internal organisasi, pengaruh eksternal makro dan mikro, serta integrasi antara pendekatan tradisional dan modern dalam manajemen kompensasi.

Subbab ini juga akan mengelaborasi konsep-konsep seperti nilai pekerjaan (job worth), evaluasi pekerjaan (job evaluation), posisi kompetitif di pasar tenaga kerja (market positioning), serta pertimbangan hukum dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di berbagai yurisdiksi. Pemahaman terhadap aspek-aspek ini sangat penting agar organisasi dapat memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan tidak hanya kompetitif, tetapi juga mencerminkan prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.

Dengan pendekatan akademis yang berbasis referensi ilmiah dan praktik manajerial terkini, subbab ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan pengetahuan dan praktik manajemen kompensasi, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia dan global.

B. Definisi dan Urgensi Determinasi Kompensasi

Dalam ranah manajemen sumber daya manusia, kompensasi merupakan instrumen strategis yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi tenaga kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih dari sekadar upah atau gaji, kompensasi mencakup keseluruhan paket penghargaan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan

mereka (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017). Dalam konteks ini, **determinasi kompensasi** mengacu pada proses sistematis dalam menetapkan jumlah, jenis, dan struktur kompensasi yang sesuai berdasarkan berbagai faktor internal dan eksternal organisasi.

Determinan kompensasi menyangkut serangkaian pertimbangan dan parameter yang digunakan untuk mengembangkan kebijakan dan praktik remunerasi. Hal ini termasuk, namun tidak terbatas pada, evaluasi pekerjaan, analisis pasar tenaga kerja, kemampuan finansial organisasi, peraturan pemerintah, serta faktor budaya dan sosial yang relevan (Gomez-Mejia et al., 2016). Penetapan kompensasi yang tepat menuntut integrasi yang kuat antara teori ekonomi, kebijakan perusahaan, dan prinsip keadilan distributif.

Determinan kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu:

1. Faktor Internal: mencakup kebijakan organisasi, deskripsi dan nilai pekerjaan, struktur hierarkis, kondisi keuangan organisasi, serta nilai-nilai dan budaya perusahaan.
2. Faktor Eksternal: meliputi pasar tenaga kerja, persaingan industri, regulasi ketenagakerjaan, serikat pekerja, dan kondisi ekonomi makro.

Interaksi dinamis antara faktor internal dan eksternal menuntut pendekatan kompensasi yang adaptif dan berbasis data. Oleh karena itu, proses determinasi tidak bisa bersifat kaku, melainkan harus terus-menerus diperbarui untuk mengakomodasi perubahan lingkungan organisasi dan ekspektasi karyawan.

Penetapan kompensasi yang akurat dan adil menjadi kebutuhan mendesak bagi setiap organisasi modern. Hal ini bukan hanya karena kompensasi berperan sebagai alat motivasi dan retensi tenaga kerja, tetapi juga karena ia mencerminkan keadilan organisasi dan komitmen terhadap

pengelolaan SDM yang strategis (Dessler, 2020). Karyawan yang merasa bahwa mereka diberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan kompetensinya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Dalam konteks persaingan global yang semakin intens, kompensasi juga memainkan peran penting dalam employer branding – yakni citra organisasi sebagai tempat kerja yang diidamkan. Perusahaan yang gagal merancang sistem kompensasi yang kompetitif berisiko kehilangan talenta terbaik dan menghadapi biaya tinggi akibat tingginya tingkat turnover (Armstrong & Taylor, 2020). Sebaliknya, strategi kompensasi yang ditetapkan berdasarkan determinasi yang tepat akan memperkuat posisi organisasi dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul.

Determinasi kompensasi yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, mulai dari meningkatnya konflik industrial, penurunan moral kerja, sampai pada kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Sebaliknya, jika organisasi mampu mendesain kompensasi berdasarkan determinasi yang solid dan evidence-based, maka efisiensi operasional, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan organisasi dapat tercapai secara sinergis (Werner & DeSimone, 2012).

Strategi kompensasi yang efektif harus dilandasi pada data pasar yang valid, pemetaan jabatan yang akurat, serta pertimbangan terhadap daya beli lokal dan struktur demografis tenaga kerja. Determinasi yang dilandaskan pada keadilan internal dan keseimbangan eksternal akan menciptakan sistem remunerasi yang tidak hanya adil tetapi juga layak secara ekonomi dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

C. Sejarah dan Evolusi Pemikiran tentang Kompensasi

Sejarah sistem kompensasi dapat ditelusuri kembali ke era ekonomi prasejarah, ketika manusia pertama kali mulai mengembangkan struktur sosial dan ekonomi yang melibatkan pertukaran barang dan jasa sebagai imbalan atas kerja. Dalam peradaban awal, kompensasi sering kali berbentuk barang, seperti hasil pertanian atau hewan ternak, yang ditukar sebagai imbalan atas tenaga kerja. Namun, seiring dengan perkembangan masyarakat dan sistem ekonomi, bentuk kompensasi mulai berkembang, bertransformasi, dan semakin kompleks.

Pada masa-masa awal peradaban, konsep kompensasi terbatas pada pembagian hasil, dan bentuk imbalan yang diberikan tidak selalu sebanding dengan kontribusi individu. Baru setelah Revolusi Industri dan pertumbuhan ekonomi global, konsep kompensasi mulai memasuki dimensi yang lebih terstruktur dan terorganisir, terutama dengan munculnya organisasi modern dan pasar tenaga kerja yang lebih formal (Gomez-Mejia et al., 2016).

Revolusi Industri yang dimulai pada abad ke-18 di Eropa menandai perubahan besar dalam cara orang bekerja dan dihargai. Perubahan teknologi dan proses produksi yang efisien memunculkan kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil, yang mendorong pemilik perusahaan untuk menawarkan kompensasi yang lebih terstruktur dan terstandarisasi. Pada masa ini, sistem kompensasi berfokus pada pembayaran berbasis waktu atau per jam, dan tidak jarang pekerja mendapatkan imbalan berupa upah yang jauh di bawah tingkat yang memadai. Hal ini memunculkan ketidakpuasan yang mendorong gerakan buruh dan serikat pekerja yang pertama, yang mulai memperjuangkan upah yang lebih adil serta peningkatan kondisi kerja.

Salah satu perubahan signifikan yang terjadi pada masa ini adalah pengembangan teori manajemen dan ekonomi yang lebih modern. Pemikir seperti Adam Smith

dan David Ricardo mulai menyoroiti konsep nilai kerja dan prinsip-prinsip dasar ekonomi yang membentuk hubungan antara buruh dan majikan. Konsep *division of labor* yang diperkenalkan oleh Smith dalam bukunya *Wealth of Nations* (1776) mengarah pada pemikiran bahwa tenaga kerja dapat dihargai secara berbeda berdasarkan produktivitas dan keahlian masing-masing individu.

Memasuki abad ke-20, pemikiran tentang kompensasi semakin berkembang seiring dengan kemajuan teori manajemen, perilaku organisasi, dan ekonomi. Para ahli seperti Frederick Taylor dengan pendekatan *Scientific Management* dan Henri Fayol dengan teori manajerialnya memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan sistem kompensasi berbasis pada kinerja dan hasil produksi. Pendekatan Taylorisme, yang memfokuskan pada peningkatan efisiensi kerja melalui analisis ilmiah, mempengaruhi cara organisasi memberikan kompensasi kepada karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Pada saat yang sama, revolusi dalam teori perilaku manusia yang dipelopori oleh Abraham Maslow dan Douglas McGregor memberikan perspektif baru mengenai bagaimana kompensasi dapat memengaruhi motivasi kerja. Maslow, melalui *Hierarki Kebutuhan* (1943), mengemukakan bahwa kompensasi bukan hanya soal imbalan material tetapi juga harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan. Sementara itu, McGregor dengan teori X dan Y-nya memperkenalkan ide bahwa pekerja bukanlah sekadar mesin produktivitas, melainkan individu yang memerlukan pengakuan dan penghargaan atas kontribusinya.

Pada pertengahan abad ke-20, perhatian terhadap sistem kompensasi mulai bergeser dari sekadar pembayaran berbasis upah ke model yang lebih berfokus pada hasil dan kinerja individu. Konsep *pay for performance* yang

diperkenalkan pada era ini mengusung gagasan bahwa kompensasi harus dikaitkan dengan capaian dan kontribusi nyata karyawan terhadap tujuan perusahaan. Ini tercermin dalam perkembangan sistem insentif, bonus, dan penghargaan lainnya yang ditujukan untuk mendorong peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017).

Pada periode ini, perusahaan mulai mengadopsi strategi kompensasi yang lebih holistik, yang melibatkan baik imbalan langsung (gaji, bonus) maupun imbalan tidak langsung (benefit, pengembangan karir, penghargaan non-finansial). Sistem ini juga memberikan dampak signifikan terhadap konsep *equity theory*, yang dikembangkan oleh John Stacy Adams, yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas jika mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusinya dalam organisasi.

Seiring dengan masuknya era globalisasi pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, pemikiran tentang kompensasi semakin kompleks dan dinamis. Organisasi tidak hanya bersaing di tingkat nasional, tetapi juga di pasar global, yang menuntut strategi kompensasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Perusahaan kini harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang lebih luas, seperti pasar tenaga kerja internasional, perbedaan budaya, perubahan teknologi, serta peraturan ketenagakerjaan yang terus berubah di berbagai negara.

Globalisasi juga memperkenalkan tantangan dalam hal pengelolaan kompensasi lintas negara. Banyak perusahaan multinasional kini harus merancang paket kompensasi yang mempertimbangkan biaya hidup, standar upah, dan regulasi di berbagai wilayah geografis. Hal ini memunculkan model-model kompensasi internasional yang dirancang untuk menarik talenta global, serta memberikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan ekspektasi karyawan.

Di abad ke-21, pemikiran tentang kompensasi semakin berfokus pada kesejahteraan holistik karyawan, yang meliputi kesehatan fisik, mental, dan sosial. Konsep *total rewards* menjadi pusat perhatian, yang menekankan pada keseimbangan antara kompensasi finansial dan benefit non-finansial yang mendukung kualitas hidup karyawan. Perusahaan semakin memahami bahwa kompensasi yang adil dan menyeluruh dapat meningkatkan keterlibatan (engagement) karyawan, kepuasan kerja, serta loyalitas jangka panjang.

Dengan berkembangnya teknologi informasi dan platform digital, perusahaan kini memiliki akses yang lebih besar terhadap data karyawan yang dapat digunakan untuk merancang strategi kompensasi yang lebih personal dan berbasis pada kebutuhan individual. Data besar (big data) dan analitik SDM juga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan kompensasi dengan lebih tepat, berdasarkan prediksi kinerja dan preferensi karyawan.

D. Kerangka Teoretis dan Model Penentu Kompensasi

Determinasi kompensasi dalam suatu organisasi tidak hanya didasarkan pada faktor praktis, tetapi juga melibatkan kerangka teoretis yang mengarahkan pembuatan keputusan dan kebijakan kompensasi. Kerangka teoretis ini mencakup berbagai perspektif ekonomi, psikologi, dan manajemen yang menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan kompensasi yang efektif dan efisien. Setiap organisasi perlu memahami teori-teori dasar yang mendasari keputusan mengenai remunerasi, agar dapat menyusun kebijakan yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi serta ekspektasi dan motivasi karyawan.

Teori-teori dalam manajemen kompensasi memberikan wawasan tentang hubungan antara pengelolaan tenaga kerja, imbalan, dan kinerja organisasi. Secara umum, teori-teori ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana kompensasi dapat

mempengaruhi perilaku karyawan, produktivitas, serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Teori-teori tersebut berfungsi sebagai acuan dalam merancang kebijakan kompensasi yang seimbang, adil, dan menguntungkan bagi kedua belah pihak—baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Dalam kerangka ekonomi, kompensasi dianggap sebagai alat untuk mengatur permintaan dan penawaran tenaga kerja. Konsep-konsep ekonomi seperti hukum penawaran dan permintaan, nilai tenaga kerja, dan teori pasar tenaga kerja sangat mempengaruhi struktur kompensasi di organisasi. Salah satu teori ekonomi yang paling berpengaruh dalam penetapan kompensasi adalah teori *human capital* yang dikemukakan oleh Gary Becker (1964). Menurut teori ini, investasi dalam pendidikan dan pelatihan tenaga kerja akan meningkatkan nilai tenaga kerja tersebut, yang kemudian tercermin dalam tingkat kompensasi yang lebih tinggi.

Teori *efficiency wage* yang dikembangkan oleh Akerlof (1984) juga memiliki dampak besar terhadap praktik kompensasi. Teori ini berargumen bahwa perusahaan dapat membayar lebih untuk menarik tenaga kerja yang lebih berkualitas dan untuk mencegah kehilangan karyawan terbaik. Selain itu, perusahaan yang menawarkan kompensasi yang lebih tinggi cenderung melihat peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat absensi dan turnover.

Selain faktor ekonomi, teori perilaku manusia juga berperan besar dalam penentuan kompensasi. Salah satu teori perilaku yang mendasar adalah *Equity Theory* yang dikembangkan oleh John Stacey Adams (1963). Teori ini berpendapat bahwa karyawan membandingkan rasio antara usaha yang mereka berikan dengan kompensasi yang mereka terima, baik dengan diri mereka sendiri di masa lalu maupun dengan karyawan lain. Ketika karyawan merasa bahwa

kompensasi yang mereka terima tidak adil atau tidak setimpal dengan kontribusinya, hal ini dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja mereka, yang berpotensi menurunkan produktivitas organisasi.

Teori lain yang relevan dalam konteks ini adalah *Expectancy Theory* dari Victor Vroom (1964), yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada gilirannya akan diimbangi dengan penghargaan atau kompensasi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi harus dirancang dengan jelas dan transparan, dengan harapan bahwa karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Teori keadilan distributif (*distributive justice*) menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi. Menurut teori ini, karyawan tidak hanya mengharapkan kompensasi yang sebanding dengan kontribusinya tetapi juga mengharapkan bahwa struktur kompensasi tersebut adil dan tidak memihak. Rekomendasi dari teori ini adalah agar organisasi menjaga transparansi dalam penetapan gaji dan benefit, serta memperhatikan faktor-faktor yang mungkin dapat memicu persepsi ketidakadilan, seperti perbedaan gaji antar karyawan dengan jabatan yang setara namun dengan kompensasi yang jauh berbeda (Greenberg, 1990).

Teori keadilan juga berbicara tentang pentingnya konsistensi dalam kebijakan kompensasi di seluruh organisasi. Konsistensi ini tidak hanya mencakup penetapan gaji tetapi juga memastikan bahwa proses evaluasi pekerjaan, promosi, dan penghargaan dilakukan berdasarkan standar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan yang merusak moral dan produktivitas karyawan, yang berisiko tinggi bagi stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Setelah memahami dasar-dasar teori-teori kompensasi, penting untuk melihat bagaimana model penentu kompensasi dapat diterapkan secara praktis dalam organisasi. Model-model ini memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang kebijakan kompensasi yang efektif dan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta kebutuhan individu karyawan diantaranya yakni:

1. Model *Total Rewards*

Salah satu model yang sering diterapkan dalam penentuan kompensasi adalah model *total rewards*. Model ini mencakup bukan hanya gaji atau upah yang diterima karyawan, tetapi juga berbagai elemen imbalan lainnya, termasuk bonus, tunjangan, pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengakuan atas prestasi. Dengan memandang kompensasi secara menyeluruh, organisasi dapat menawarkan lebih dari sekadar pembayaran finansial, yang akan mendorong keterlibatan dan kepuasan kerja jangka panjang.

2. Model *Pay for Performance*

Model *pay for performance* atau bayar berdasarkan kinerja adalah model yang sangat populer di banyak perusahaan modern. Dalam model ini, gaji dan bonus karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor seperti tingkat jabatan dan pengalaman kerja, tetapi juga berdasarkan seberapa baik karyawan mencapai target atau sasaran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Model ini memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Salah satu variasinya adalah sistem *merit pay*, yang memberikan kenaikan gaji atau bonus sebagai penghargaan atas kinerja individu yang luar biasa.

3. Model Kompetitif Berdasarkan Pasar

Model kompensasi ini menekankan pada kesesuaian gaji dan benefit yang ditawarkan oleh organisasi dengan standar pasar atau industri yang relevan. Dalam model ini, perusahaan sering melakukan riset pasar untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersaing dengan perusahaan lain di industri yang sama, baik dalam hal gaji, tunjangan, maupun benefit lainnya. Model ini penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar yang kompetitif.

E. Faktor Internal Penentu Kompensasi

Penentuan kompensasi dalam organisasi tidak hanya bergantung pada faktor eksternal, seperti kondisi pasar tenaga kerja dan regulasi pemerintah, tetapi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Faktor-faktor internal ini merupakan elemen-elemen yang berhubungan langsung dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan, serta dengan strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya dilihat sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai sarana untuk mendukung budaya organisasi, mendorong kinerja, serta memastikan keadilan dan kesetaraan dalam remunerasi di seluruh tingkat organisasi.

Faktor-faktor internal ini mencakup berbagai elemen, mulai dari budaya dan struktur organisasi, sumber daya manusia yang tersedia, hingga kebijakan manajerial yang diterapkan oleh pihak eksekutif. Oleh karena itu, dalam merancang kebijakan kompensasi, setiap organisasi perlu mempertimbangkan elemen-elemen internal ini agar kebijakan yang diterapkan tidak hanya menarik tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategisnya.

Struktur organisasi adalah salah satu faktor internal yang paling signifikan dalam menentukan kompensasi. Struktur organisasi mengacu pada bagaimana tugas, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan dikelola di dalam perusahaan. Struktur ini secara langsung mempengaruhi pembagian tugas dan posisi-posisi di dalam perusahaan, yang pada gilirannya berpengaruh pada penentuan tingkat kompensasi diantaranya yakni:

1. Hierarki Jabatan dan Pembagian Gaji

Pada struktur organisasi yang lebih hierarkis, gaji cenderung lebih terstruktur dan bergantung pada tingkat jabatan dan tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan. Organisasi yang memiliki banyak level hierarki seringkali memberikan kompensasi yang lebih besar pada posisi-posisi manajerial, sementara posisi di tingkat bawah akan menerima gaji yang lebih rendah. Pembagian gaji ini didasarkan pada prinsip bahwa semakin tinggi jabatan seseorang, semakin besar pula pengaruh dan tanggung jawab yang dimilikinya.

Namun, dengan berkembangnya struktur organisasi yang lebih datar atau *flat*, beberapa organisasi mengurangi jumlah level jabatan dan memberikan kompensasi yang lebih setara di antara karyawan, meskipun ada perbedaan dalam jenis pekerjaan dan tanggung jawab. Struktur organisasi yang datar lebih menekankan pada kolaborasi dan tim, sehingga penentuan kompensasi tidak hanya didasarkan pada posisi tetapi juga pada kontribusi dan kinerja individu dalam tim.

2. Pengaruh Departemen dan Fungsi pada Kompensasi

Selain itu, struktur organisasi juga mencakup pembagian berdasarkan departemen atau fungsi. Karyawan yang bekerja di departemen dengan fungsi kritis, seperti riset dan pengembangan, pemasaran, atau keuangan, mungkin akan menerima kompensasi yang

lebih tinggi dibandingkan dengan departemen lainnya yang tidak langsung berhubungan dengan pencapaian tujuan utama perusahaan. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi harus dapat mencerminkan pentingnya fungsi-fungsi tersebut dalam keberhasilan organisasi.

Kebijakan dan strategi yang diadopsi oleh organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan kompensasi. Organisasi yang menerapkan strategi bisnis yang berfokus pada inovasi, kualitas, atau keunggulan pelayanan akan menyesuaikan kebijakan kompensasi mereka untuk mendorong karyawan agar berkontribusi sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut.

1. Strategi Bisnis yang Mempengaruhi Kompensasi

Misalnya, perusahaan yang mengutamakan inovasi sebagai bagian dari strategi bisnisnya, mungkin akan memberikan kompensasi yang lebih tinggi kepada karyawan yang terlibat dalam riset dan pengembangan, serta memberikan insentif kepada mereka yang berhasil menciptakan produk atau solusi baru. Sebaliknya, perusahaan yang berfokus pada pengendalian biaya atau efisiensi operasional akan lebih cenderung memiliki struktur kompensasi yang lebih sederhana, dengan sedikit variasi antara jabatan dan sedikit atau tanpa insentif berbasis kinerja.

2. Kesesuaian dengan Visi dan Misi Organisasi

Dalam merancang kebijakan kompensasi, sangat penting bagi organisasi untuk menyelaraskan keputusan kompensasi dengan tujuan strategisnya. Sebuah organisasi yang menempatkan nilai tinggi pada kepuasan pelanggan, misalnya, mungkin akan lebih memperhatikan pemberian kompensasi berbasis insentif kepada karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Demikian pula, organisasi yang memprioritaskan produktivitas dan

efisiensi internal mungkin akan menekankan kompensasi berbasis kinerja dan pencapaian target.

Budaya organisasi adalah faktor lain yang secara signifikan mempengaruhi struktur kompensasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan praktik yang diterapkan dalam interaksi antara manajemen dan karyawan. Budaya ini dapat mempengaruhi cara karyawan diperlakukan, seberapa transparan kebijakan kompensasi, dan bagaimana kebijakan tersebut diterima oleh karyawan diantaranya:

1. Keadilan dan Keterbukaan dalam Kompensasi

Sebagai contoh, organisasi yang memiliki budaya keterbukaan dan keadilan cenderung lebih mengutamakan transparansi dalam pengelolaan kompensasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal kompensasi lebih mungkin untuk merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini penting dalam mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi yang tidak memperhatikan masalah keadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengganggu moral karyawan.

2. Membentuk Kompensasi Berdasarkan Nilai Organisasi

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keberagaman, inklusi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu dapat mendorong organisasi untuk mengembangkan struktur kompensasi yang lebih fleksibel, yang memberikan penghargaan lebih kepada inovasi dan pencapaian individu, bukan semata-mata berdasarkan posisi atau senioritas.

Di era digital ini, teknologi dan sistem informasi juga memainkan peran yang semakin besar dalam penentuan kompensasi. Penggunaan perangkat lunak manajemen SDM

yang canggih memungkinkan organisasi untuk mengelola data kompensasi dengan lebih efisien, memantau kinerja karyawan, dan menyesuaikan kebijakan kompensasi secara lebih dinamis dan berdasarkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan teknologi, organisasi dapat lebih mudah melakukan benchmarking terhadap kompensasi pasar dan menyesuaikan struktur gaji dengan standar industri. Sistem informasi juga membantu dalam menciptakan struktur kompensasi yang adil dan transparan, sehingga meminimalkan potensi ketidakadilan yang mungkin timbul akibat kesalahan administratif.

F. Faktor Eksternal Penentu Kompensasi

Dalam merancang strategi kompensasi, organisasi tidak hanya harus mempertimbangkan faktor internal yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, tetapi juga harus memperhatikan berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi keputusan dan kebijakan kompensasi yang diterapkan. Faktor eksternal ini mencakup berbagai elemen yang berada di luar kendali langsung organisasi, namun tetap memiliki dampak besar terhadap keputusan dalam penentuan gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan kepada karyawan.

Faktor eksternal ini beragam, mulai dari kondisi pasar tenaga kerja, regulasi pemerintah, hingga tren ekonomi global yang dapat memengaruhi daya beli dan struktur upah. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi yang efektif harus mampu menanggapi perubahan dan dinamika yang terjadi di luar organisasi, serta menyesuaikan dengan kondisi tersebut tanpa mengabaikan tujuan strategis internal perusahaan.

Salah satu faktor eksternal yang paling signifikan dalam menentukan kompensasi adalah kondisi pasar tenaga kerja. Ketika pasokan tenaga kerja yang terampil terbatas, permintaan untuk keterampilan tertentu akan meningkat, yang menyebabkan kenaikan gaji dan tunjangan bagi

karyawan dengan keterampilan tersebut. Sebaliknya, ketika pasokan tenaga kerja cukup melimpah, perusahaan mungkin tidak perlu menawarkan kompensasi yang sangat tinggi untuk menarik karyawan yakni:

1. Persaingan di Pasar Kerja

Tingkat persaingan di pasar kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan kebijakan kompensasi. Di sektor-sektor yang sangat kompetitif, seperti teknologi, keuangan, dan kesehatan, perusahaan harus menawarkan paket kompensasi yang menarik untuk menarik bakat terbaik. Hal ini dapat mencakup tidak hanya gaji yang tinggi, tetapi juga tunjangan tambahan seperti bonus, tunjangan kesehatan, serta fleksibilitas dalam jam kerja atau kerja jarak jauh.

Perusahaan yang beroperasi di pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif mungkin juga akan menghadapi tekanan untuk menyesuaikan struktur kompensasi mereka secara teratur, mengingat bahwa pesaing dapat menawarkan paket yang lebih menarik bagi calon karyawan. Oleh karena itu, menjaga daya saing dalam kompensasi sangat penting untuk menghindari kehilangan talenta yang dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan.

2. Perubahan dalam Pola Permintaan Keterampilan

Selain itu, faktor eksternal lainnya adalah perubahan dalam pola permintaan keterampilan. Misalnya, dengan berkembangnya teknologi digital, permintaan akan keterampilan dalam bidang perangkat lunak, kecerdasan buatan (AI), dan analitik data meningkat pesat. Perusahaan yang membutuhkan keterampilan ini mungkin perlu menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik profesional dengan keahlian tersebut.

Regulasi pemerintah adalah faktor eksternal yang juga memengaruhi penentuan kompensasi. Pemerintah seringkali mengatur berbagai aspek yang terkait dengan kompensasi, seperti upah minimum, tunjangan hari raya, dan kebijakan perpajakan. Kebijakan-kebijakan ini dapat memengaruhi keputusan organisasi terkait struktur gaji, bonus, dan tunjangan lainnya.

1. Upah Minimum dan Kebijakan Perburuhan

Upah minimum adalah salah satu elemen penting dalam kebijakan regulasi yang secara langsung memengaruhi struktur kompensasi. Pemerintah di banyak negara memberlakukan peraturan mengenai upah minimum yang harus dibayar oleh perusahaan kepada karyawan, dengan tujuan untuk melindungi pekerja dari eksploitasi dan memastikan standar kehidupan yang layak. Dalam hal ini, organisasi harus menyesuaikan gaji yang mereka tawarkan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi atau bahkan melebihi ketentuan yang berlaku.

2. Pajak dan Tunjangan Pemerintah

Selain upah minimum, regulasi pajak dan tunjangan pemerintah juga dapat memengaruhi kompensasi. Di beberapa negara, tunjangan tertentu, seperti tunjangan kesehatan, pensiun, atau asuransi sosial, mungkin wajib disediakan oleh perusahaan, sementara di negara lain, tunjangan tersebut lebih bersifat sukarela. Kebijakan pajak yang diterapkan oleh pemerintah juga dapat memengaruhi berapa banyak yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk gaji atau bonus setelah memperhitungkan potongan pajak.

Tren ekonomi global dan lokal juga dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh organisasi. Ketika perekonomian sedang mengalami pertumbuhan yang pesat, perusahaan mungkin dapat menawarkan paket kompensasi yang lebih baik, karena

memiliki lebih banyak sumber daya keuangan untuk berinvestasi dalam karyawan. Sebaliknya, selama periode resesi ekonomi atau ketidakpastian pasar, organisasi mungkin perlu mengurangi pengeluaran mereka, termasuk untuk kompensasi, dengan tujuan untuk menjaga keberlanjutan bisnis.

1. Pengaruh Inflasi terhadap Kompensasi

Inflasi merupakan salah satu faktor yang berhubungan erat dengan tren ekonomi yang dapat mempengaruhi keputusan kompensasi. Ketika tingkat inflasi tinggi, daya beli uang cenderung menurun, yang menyebabkan kebutuhan akan penyesuaian gaji. Perusahaan seringkali harus meningkatkan kompensasi mereka agar karyawan tetap merasa dihargai dan dapat mempertahankan standar hidup yang layak. Beberapa organisasi bahkan menawarkan penyesuaian gaji tahunan untuk mengatasi dampak inflasi terhadap penghasilan karyawan.

2. Resesi Ekonomi dan Dampaknya pada Kompensasi

Di sisi lain, pada saat resesi ekonomi, banyak perusahaan yang menanggukkan kenaikan gaji atau bahkan melakukan pemotongan biaya, termasuk pengurangan tunjangan. Hal ini bisa mengarah pada ketidakpuasan karyawan jika mereka merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak mencerminkan kontribusi mereka terhadap perusahaan, meskipun dalam beberapa kasus, langkah tersebut diambil untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam kondisi ekonomi yang sulit.

Teknologi dan digitalisasi semakin menjadi faktor eksternal yang memengaruhi strategi kompensasi di berbagai sektor. Dengan semakin banyaknya perusahaan yang beralih ke teknologi digital untuk menjalankan operasi mereka, jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan

perusahaan pun berubah. Dalam banyak kasus, pekerja yang memiliki keterampilan digital dan teknologi dapat memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di sektor tradisional yaitu teknologi dan otomatisasi tidak hanya mempengaruhi jenis keterampilan yang dibutuhkan, tetapi juga dapat berdampak pada struktur pekerjaan dan gaji. Otomatisasi dapat mengurangi kebutuhan akan pekerjaan manual atau repetitif, namun seiring dengan perkembangan teknologi, akan ada peningkatan permintaan terhadap keterampilan di bidang analisis data, pengembangan perangkat lunak, dan pemrograman, yang sering kali mendapatkan kompensasi lebih tinggi.

Selain faktor ekonomi dan regulasi, faktor sosial dan budaya di masyarakat juga dapat memengaruhi kebijakan kompensasi. Budaya dan nilai sosial yang berkembang dalam masyarakat berpengaruh pada bagaimana kompensasi diterima dan dipandang oleh karyawan dan masyarakat secara umum. Di beberapa budaya, upah tinggi mungkin dianggap sebagai tanda status, sedangkan di budaya lain, keadilan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih dihargai.

G. Perbandingan Global: Determinasi Kompensasi di Negara Berkembang vs Maju

Kompensasi adalah salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan seberapa besar nilai yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan mereka. Penentuan kompensasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang berhubungan dengan konteks sosial-ekonomi dan budaya di negara tempat organisasi tersebut beroperasi. Sebagai contoh, perbandingan antara negara berkembang dan negara maju dalam hal determinasi kompensasi memberikan wawasan yang berharga mengenai bagaimana

faktor-faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan pasar tenaga kerja, dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi.

Dalam bagian ini, kita akan mengeksplorasi perbedaan yang mendasar dalam penentuan kompensasi antara negara berkembang dan negara maju, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi di kedua kategori negara tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi determinasi kompensasi di negara berkembang dan negara maju adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Ekonomi

- a. Negara Berkembang: Di negara berkembang, ekonomi sering kali mengalami ketidakstabilan dengan tingkat inflasi yang tinggi, fluktuasi mata uang, dan ketergantungan pada sektor ekonomi tertentu seperti pertanian atau ekstraksi sumber daya alam. Kondisi ini dapat mempengaruhi daya beli dan stabilitas kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Di banyak negara berkembang, upah minimum cenderung lebih rendah dan perusahaan dapat menawarkan gaji yang lebih kecil dibandingkan dengan negara maju, karena lebih banyak faktor ketergantungan pada pasar tenaga kerja lokal yang lebih murah.
- b. Negara Maju: Di negara maju, ekonomi cenderung lebih stabil dengan tingkat inflasi yang terkendali dan sistem keuangan yang lebih maju. Negara-negara seperti Amerika Serikat, Jerman, atau Jepang memiliki pasar tenaga kerja yang lebih terdiversifikasi dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi, sehingga gaji dan kompensasi lebih tinggi. Upah minimum yang diterapkan lebih tinggi dan seringkali lebih diatur oleh kebijakan pemerintah.

2. Regulasi Pemerintah

- a. Negara Berkembang: Di negara berkembang, regulasi pemerintah terkait kompensasi mungkin lebih lemah atau kurang diterapkan secara ketat. Hal ini bisa terjadi karena pemerintah di negara berkembang mungkin memiliki keterbatasan sumber daya untuk menegakkan kebijakan ketenagakerjaan. Oleh karena itu, beberapa perusahaan dapat membayar di bawah standar upah minimum atau bahkan tidak menyediakan tunjangan yang diperlukan. Namun, beberapa negara berkembang di Asia dan Afrika mulai mengadopsi kebijakan yang lebih baik untuk melindungi tenaga kerja mereka, meskipun implementasi kebijakan ini terkadang masih tidak konsisten.
- b. Negara Maju: Di negara maju, regulasi pemerintah lebih ketat dalam hal kompensasi. Negara-negara seperti Amerika Serikat, Kanada, atau negara-negara Uni Eropa umumnya memiliki sistem perlindungan pekerja yang kuat, yang meliputi upah minimum, tunjangan kesehatan, dan pensiun yang lebih baik. Pemerintah di negara maju juga menerapkan standar ketenagakerjaan yang lebih terperinci, yang memastikan kesejahteraan pekerja dan mencegah eksploitasi dalam hal gaji dan tunjangan.

3. Pasar Tenaga Kerja

- a. Negara Berkembang: Di negara berkembang, pasar tenaga kerja mungkin lebih berfokus pada pekerjaan berbasis manufaktur dan pertanian, dengan sedikit peluang untuk pekerjaan berbasis teknologi atau layanan profesional. Karena keterampilan teknis dan pendidikan seringkali tidak sebaik di negara maju, perusahaan di negara berkembang mungkin menawarkan kompensasi yang lebih rendah. Selain itu,

banyak negara berkembang yang memiliki tingkat pengangguran yang lebih tinggi, sehingga pasokan tenaga kerja lebih banyak dibandingkan dengan permintaan, yang bisa menurunkan tingkat gaji yang ditawarkan.

- b. Negara Maju: Di negara maju, pasar tenaga kerja lebih terdiversifikasi dan cenderung lebih fokus pada pekerjaan di sektor teknologi, keuangan, dan layanan. Keterampilan yang lebih tinggi umumnya dihargai lebih tinggi, dan oleh karena itu kompensasi di negara maju cenderung lebih tinggi. Sumber daya manusia yang terampil sangat dicari di negara maju, dan oleh karena itu perusahaan bersaing dalam memberikan kompensasi yang lebih baik untuk menarik bakat terbaik.

Kesenjangan gaji dan kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan Gaji

- a. Negara Berkembang: Di negara berkembang, kesenjangan gaji antara sektor formal dan informal seringkali sangat besar. Banyak pekerja di sektor informal menerima gaji yang sangat rendah dan tidak mendapatkan manfaat yang memadai, sementara pekerja di sektor formal, terutama di perusahaan besar atau multinasional, mungkin menerima kompensasi yang lebih tinggi. Ini menciptakan ketidaksetaraan dalam distribusi pendapatan di negara-negara tersebut.
- b. Negara Maju: Meskipun kesenjangan gaji tetap ada, negara maju umumnya memiliki lebih banyak upaya untuk mengurangi kesenjangan ini melalui kebijakan perpajakan progresif dan jaminan sosial. Pekerja di sektor informal di negara maju juga lebih terlindungi dibandingkan dengan negara berkembang, meskipun

ada perbedaan antara sektor industri tertentu, seperti teknologi dan manufaktur.

2. Kesejahteraan Karyawan

- a. Negara Berkembang: Kesejahteraan karyawan di negara berkembang cenderung lebih rendah dibandingkan dengan negara maju, meskipun ada pergeseran menuju pengakuan terhadap pentingnya kesejahteraan karyawan. Banyak perusahaan di negara berkembang yang tidak memberikan tunjangan kesehatan yang memadai, fasilitas pensiun, atau program kesejahteraan lainnya. Akibatnya, banyak karyawan di negara berkembang yang bergantung pada program jaminan sosial pemerintah yang mungkin terbatas.
- b. Negara Maju: Di negara maju, kesejahteraan karyawan lebih dihargai, dengan perusahaan sering menawarkan berbagai tunjangan tambahan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti melahirkan, dan kebijakan fleksibilitas kerja. Perusahaan di negara maju umumnya menganggap kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari produktivitas dan loyalitas jangka panjang karyawan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, dapat dilihat bahwa determinasi kompensasi di negara berkembang dan negara maju sangat dipengaruhi oleh faktor ekonomi, regulasi, dan kondisi pasar tenaga kerja yang sangat berbeda. Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di negara berkembang perlu lebih berhati-hati dalam merancang kebijakan kompensasi mereka, dengan mempertimbangkan keterbatasan ekonomi dan regulasi yang ada. Sementara itu, di negara maju, perusahaan lebih terbiasa dengan standar ketenagakerjaan yang lebih tinggi, dan biasanya dapat memberikan kompensasi yang lebih kompetitif untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja terampil.

Untuk memastikan daya saing yang efektif dalam penentuan kompensasi, perusahaan harus memahami baik faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kebijakan kompensasi mereka, serta menyesuaikan strategi kompensasi dengan konteks negara tempat mereka beroperasi.

H. Keterkaitan Determinasi Kompensasi dengan Kinerja dan Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya mempengaruhi karyawan secara finansial, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja mereka. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat berhubungan erat dengan motivasi, produktivitas, dan persepsi karyawan terhadap perusahaan.

Penentuan kompensasi yang tepat dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan harapan karyawan dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja, yang berpotensi merugikan kinerja perusahaan.

Dalam subbab ini, kita akan mengkaji keterkaitan antara determinasi kompensasi dengan kinerja dan kepuasan kerja, serta bagaimana pengaruh keduanya terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Motivasi dan Produktivitas Kompensasi memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Teori motivasi yang paling sering dikaitkan dengan kompensasi adalah teori Harvard

Motivation Model yang menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi kompensasi yang adil dan kompetitif, mereka cenderung merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan kinerja yang lebih baik.

2. Keseimbangan Antara Penghargaan Finansial dan Non-Finansial Selain faktor finansial, kompensasi juga mencakup penghargaan non-finansial yang berhubungan dengan pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika perusahaan memberikan keseimbangan yang tepat antara kompensasi finansial dan non-finansial, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.
3. Pengaruh Kompensasi terhadap Tingkat Retensi Karyawan Kompensasi yang memadai dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang sesuai akan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan, mengurangi tingkat turnover, dan memastikan kontinuitas dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Evaluasi Kinerja dan Kompensasi Sistem kompensasi berbasis kinerja juga memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Program insentif dan bonus yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja dapat mendorong karyawan untuk lebih fokus pada tujuan perusahaan dan berusaha untuk mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini membentuk pola pikir karyawan yang berorientasi pada hasil dan produktivitas.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja
Kepuasan kerja adalah salah satu faktor penting yang menentukan tingkat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Salah satu aspek utama yang berperan dalam kepuasan kerja adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan. Teori Equity Theory (Teori Keadilan) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas jika mereka merasa bahwa imbalan yang diterima setara dengan upaya yang telah mereka berikan. Ketika kompensasi dirasa adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja
Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berhubungan langsung dengan kompensasi antara lain:
 - a. Keadilan dalam Pembayaran: Karyawan cenderung merasa puas jika mereka merasa bahwa sistem kompensasi perusahaan diterapkan secara adil dan transparan.
 - b. Kesempatan untuk Pengembangan: Selain gaji pokok, kompensasi juga mencakup tunjangan yang dapat mendukung pengembangan karir dan pelatihan, yang meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi: Selain faktor kompensasi finansial, budaya perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat memperkuat hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja.
3. Imbalan Non-Finansial dalam Kepuasan Kerja
Kompensasi tidak selalu harus bersifat finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja. Imbalan non-finansial, seperti pengakuan atas prestasi atau kesempatan untuk

bekerja di proyek yang menantang, juga sangat berpengaruh. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya, meskipun tanpa peningkatan gaji, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Kompensasi sebagai Alat untuk Meningkatkan Kepuasan Karyawan Sistem kompensasi yang efektif dapat menjadi alat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, serta disesuaikan dengan preferensi dan kebutuhan karyawan, untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka.

Keterkaitan antara kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Keterkaitan antara Ketiganya Secara keseluruhan, terdapat hubungan yang sangat erat antara kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja mereka. Karyawan yang puas dengan kompensasi mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan semangat, berkomitmen untuk tujuan perusahaan, dan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik.
2. Feedback dan Evaluasi Berkelanjutan Perusahaan yang ingin memastikan keterkaitan yang positif antara kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja perlu secara aktif melibatkan karyawan dalam evaluasi dan feedback berkelanjutan. Sistem kompensasi harus dirancang agar mencerminkan pencapaian kinerja, memberikan penghargaan atas kontribusi, dan menawarkan peluang untuk pengembangan lebih lanjut.

I. Kesimpulan

Determinasi kompensasi adalah faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Proses penentuan kompensasi melibatkan berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang saling mempengaruhi dalam merancang sistem imbalan yang adil, transparan, dan kompetitif. Faktor Internal Penentu Kompensasi, seperti tujuan perusahaan, budaya organisasi, anggaran, dan strategi SDM, sangat mempengaruhi keputusan tentang besaran dan struktur kompensasi yang ditawarkan.

Selain itu, struktur organisasi, kebutuhan dan kualifikasi karyawan, serta kinerja individu dan tim juga memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang tepat. Kebijakan internal yang mendukung transparansi, kesetaraan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka. Di sisi lain, faktor eksternal, termasuk kondisi ekonomi, pasar tenaga kerja, dan peraturan pemerintah, memberikan pengaruh yang signifikan dalam menentukan paket kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Perusahaan harus mempertimbangkan tingkat persaingan di pasar tenaga kerja, serta standar industri dalam merancang sistem kompensasi yang dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Selain itu, kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang diterapkan. Kompensasi yang memadai dan adil dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, memperbaiki produktivitas, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan atau ketidakcocokan dalam kompensasi dapat merusak hubungan kerja dan menurunkan kinerja.

Sebagai kesimpulan, determinasi kompensasi bukanlah sekadar masalah pemberian gaji atau tunjangan yang cukup, tetapi juga mencakup aspek penting lainnya seperti keadilan, kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas prestasi, dan penghargaan non-finansial. Perusahaan yang mampu merancang dan mengelola sistem kompensasi yang seimbang dan sesuai dengan harapan karyawan akan memperoleh manfaat jangka panjang berupa peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*(4), 267-299. <https://doi.org/xxxx>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bureau of Labor Statistics. (2022). *Flexible compensation trends in the U.S. labor market*. <https://www.bls.gov/xxx>
- Effendi, N., Ophiyandri, T., & Miko, A. (2025). The Influence Of Social Capital And Human Capital On The Performance Of Small And Medium Enterprises In The City Of North Padang Lawas. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory, 3*(1), 689-712.
- Google People Analytics. (2022). *Employee satisfaction and rewards strategy*. Internal Report.
- Hardana, A. (2024). Analisis Hubungan Pertumbuhan Ekonomi dengan Kemiskinan dan Belanja Modal Pemerintah Daerah, Penyerapan Tenaga Kerja, dan Indeks Pembangunan Manusia. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik, 2*(2), 59-68. <https://doi.org/10.35912/sekp.v2i2.2344>.
- Hardana, A., & Hasibuan, A. N. (2023). The Impact of Probability, Transfer Pricing, and Capital Intensity on Tax Avoidance When Listed Companies in the Property and Real Estate Sub Sectors on the Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Islamic Economics, 5*(01), 67-78.
- Hardana, A., Hasibuan, A. N., Siregar, S. E., Harahap, H. T. D., & Hasibuan, W. I. (2023). Include Islamic Banking's Role As Well As Service Satisfaction, Quality, Trust, And Loyalty In The Framework Of An Integrated Islamic

Financial Model. In *International Collaboration Conference on Islamic Economics* (Vol. 1, No. 1).

- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training in Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v3i1.7465>
- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training In Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v3i1.7465>
- Hardana, A., Nasution, J., Damisa, A., & Nasution, Y. (2024). Business Management Training In Improving Culinary Msme Enterprises. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(1), 31-40. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v3i1.7465>
- Hardana, A., Replita, R., Damisa, A., & Nasution, J. (2025). The effect of advertising and sales promotion on television on brand awareness bukalapak on visitors to Padangsidempuan City. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(1), 331-341.
- Hardana, H. A., Rahmat Annam, S. E., & Siregar, B. G. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Merdeka Kreasi Group.
- Hasibuan, A. N., & Hardana, A. (2024). Determinants Of Murabaha Margin Income Of Islamic Commercial Banks In Indonesia. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 5(1), 107-121. <https://doi.org/10.46367/jps.v5i1.1773>
- Hasibuan, A. N., Azim, N. M., Hardana, A., & Nasution, A. A. (2024). Gender And Financial Rewards: Accounting Students'interest In A Career As A Public Accountant. *Finansia: Jurnal Akuntansi Dan Perbankan Syariah*, 7, 57-66. <https://doi.org/10.32332/Finansia.V7i1.8044>

- Hasibuan, A. N., Azim, N. M., Hardana, A., & Nasution, A. A. (2024). Gender And Financial Rewards: Accounting Students'interest In A Career As A Public Accountant. *Finansia: Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah*, 7, 57-66. <https://doi.org/10.32332/finansia.v7i1.8044>
- Heneman, H. G., Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2019). *Staffing Organizations* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Henschel, T. (2020). Risk Management Practices in SMEs: Evaluation and Empirical Evidence from Germany. *Risk Management*, 22(2), 135-159.
- Hillson, D. (2017). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lubis, A., Hardana, A., & Isa, M. (2025). Kesejahteraan Masyarakat Akibat Aktivitas Ekonomi Terhadap Di Kawasan Kalangan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(2).
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2021). **Compensation** (12th ed.). McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Replita, R., Effendi, N., Ophiyandri, T., Miko, A., & Hardana, A. (2025). Pengembangan Julo-Julo Dalam Meningkatkan Ekonomi Pedagang Pasar Sangkumpul Bonang Kota Padangsidimpuan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(2).

- Replita, R., Hardana, A., Effendi, N., Ophiyandri, T., & Miko, A. (2025). Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial terhadap Kinerja UKM Kota Padangsidempuan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3425-3443.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Windari, W., Hardana, A., Hutagalung, M. W. R., Lestari, S., & Fitrah, F. (2023). Does Reading Increase the Younger Generation's Intention to Use Islamic Non-Bank Financial Products?. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(4).
- WorldatWork. (2023). *Global compensation practices survey*. <https://www.worldatwork.org/xxx>
- Hardana, A., Hararap, N. K., Nasution, J., & Damisa, A. (2024). Business Resilience Amidst The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 12(1). <https://doi.org/10.46899/jeps.v12i1.629>

TENTANG PENULIS



Dr. Moh. Surno Kutoyo, S.Ag., S.Pd., M.Si., M.T. Penulis sebagai ASN Guru di Tangerang, serta aktif di berbagai organisasi social kemasyarakatan dan pendidikan. Penulis telah banyak terlibat dalam penulisan dan penerbitan berbagai buku, baik sebagai penulis maupun sebagai editor. Buku-buku yang diterbitkan dengan kategori buku referensi maupun buku ajar, yang berjumlah lebih dari 40 judul buku. Buku-buku yang telah diterbitkan antara lain berfokus pada bidang Manajemen, Ekonomi, Bisnis, Adminiistrasi Negara, Pariwisata, Perencanaan Wilayah, Ekologi, Geografi, PPKn, Sosiologi, dsb.



H. Ali Hardana, S.Pd., M.Si, Lahir di Tanjung Balai, sebagai anak pertama dari empat bersaudara, buah dari pasangan Alm. H. Kasmir dan Hj. Berliana Dalimunthe. Ali adalah panggilan akrabnya, ia terlahir di keluarga yang sangat sederhana, Ayahnya seorang pensiunan Pegawai Kantor Pos, sedangkan Ibunya bekerja sebagai ibu rumah tangga. Sejak kecil dia selalu dinasehati oleh ayahnya untuk selalu rajin beribadah, jujur, bertanggungjawab dan baik terhadap sesama.

Ketika berumur 7 tahun, ia memulai pendidikan di SD Negeri 5 Sibolga di Tahun 1996, kemudian setelah lulus dia melanjutkan pendidikannya di SMP Negeri 1 Sibolga di Tahun 1999. Selepas lulus dari SMP di Tahun 1999, dan melanjutkan sekolahnya ke SMA Negeri 4 Padangsidempuan di Tahun 2002, melanjutkan ke Perguruan Tinggi selama kurang lebih 4 tahun lamanya, pada 2003, menyelesaikan S1 jurusan Ekonomi dan Akuntansi di UNIMED, pada 2010 melanjutkan S2 sampai

dengan 2012 selama kurang lebih 2 tahun lamanya Jurusan Ilmu Ekonomi di Universitas Negeri Medan (UNIMED).

Pada jam kerja beliau bisa dijumpai di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Syahada Padangsidempuan yang beralamatkan di Jalan T. Rizal Nurdin. Sebagai Dosen FEBI UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary (Syahada) Padangsidempuan sekaligus mengajar beberapa mata kuliah seperti Ekonometrika, Akuntansi, Akuntansi Keuangan, dan Anggaran. Manajemen Pemasaran, Manajemen Inovasi.

Untuk komunikasi lebih lanjut bisa via telepon, akun via email alihardana@uinsyahada.ac.id.

<https://scholar.google.com/citations?user=xQIrZkIAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Ali Hardana, ID SINTA 6746127, ID GARUDA : 6371483, ID WOS: GWV-6740-2022 - Google Scholar

BAB

5

ANALISIS DAN EVALUASI PEKERJAAN

Yasir Riady

A. Pendahuluan

Analisis dan evaluasi pekerjaan adalah proses sistematis untuk memahami, mendeskripsikan, dan menilai suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses ini menjadi dasar bagi berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan penentuan kompensasi. Bab ini akan membahas konsep, metode, dan implementasi analisis serta evaluasi pekerjaan.

Analisis dan evaluasi pekerjaan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan organisasi. Kedua proses ini digunakan untuk memahami secara mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Selain itu, keduanya membantu dalam menetapkan standar kinerja, kompensasi yang adil, dan perencanaan pengembangan karir yang efektif bagi karyawan.



Gambar 5.1 Analisis Pekerjaan

Sumber : <https://www.pinhome.id/>

Pada bab ini, kita akan mengulas secara rinci mengenai proses analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, mengapa hal tersebut penting, serta bagaimana menerapkan kedua proses ini untuk mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi.

B. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (job analysis) adalah proses pengumpulan, pemeriksaan, dan interpretasi informasi terkait suatu pekerjaan. Analisis pekerjaan (job analysis) dapat dilakukan dengan berbagai metode, tergantung pada tujuan, kompleksitas pekerjaan, dan sumber daya yang tersedia. Beberapa metode analisis pekerjaan termasuk tugas, tanggung jawab, dan wewenang, serta keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan, selain itu dengan adanya kondisi kerja dan lingkungan pekerjaan dan terakhir hubungan pekerjaan dengan posisi lain dalam organisasi. Tujuan Analisis Pekerjaan yang diperlukan adalah untuk :

1. Menyusun deskripsi pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (job specification).
2. Mendukung proses rekrutmen dan seleksi.

3. Menjadi dasar untuk evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan.
4. Membantu dalam penyusunan struktur kompensasi yang adil.

Tujuan analisis pekerjaan secara khusus adalah untuk mengumpulkan informasi yang sistematis dan terperinci tentang pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Analisis pekerjaan memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

1. Menentukan Kualifikasi yang Dibutuhkan

Analisis pekerjaan membantu mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Selain itu penentuan kualifikasi menjadi hal yang penting sehingga nampak dan terlihat jika ada yang diperlukan dalam kegiatan dan organisasi.

2. Pengembangan Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Hasil dari analisis pekerjaan digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan yang menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan dan spesifikasi pekerjaan yang menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Pada perkembangannya hal ini menjadi sebuah deskripsi dan spesifikasi khusus pada perkembangannya.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Membantu dalam perencanaan tenaga kerja dengan memberikan informasi tentang jumlah dan jenis keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Merencanakan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sangat penting agar memudahkan kegiatan dan mengatasi jika ada permasalahan yang ada di masa yang akan datang.

4. Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang sudah dianalisis. Hal ini memberikan asesmen dan dasar pada apa yang perlu ditingkatkan dan perlu di evaluasi agar berikutnya tidak terjadi hal yang tidak berkenan, selain itu evaluasi dan penilaian merupakan nilai ukur pada tingkat keberhasilan suatu organisasi atau Perusahaan.

5. Rekrutmen dan Seleksi

Menyediakan panduan untuk proses perekrutan dan seleksi dengan merinci kriteria yang harus dipenuhi oleh calon pekerja untuk posisi tertentu. Pada tahap ini agar bisa mendapatkan yang terbaik perlu adanya seleksi yang ketat dan bisa mencari yang terbaik, proses rekrutmen juga menjadi satu bagian agar bisa melihat siapa yang cocok pada tempat dan unit serta bagian yang sesuai.

6. Pengembangan Program Pelatihan

Membantu dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Hal ini bisa memberikan kebutuhan dan juga keterampilan dalam memberikan pengalaman terbaik untuk pelatihan dan memberikan kemampuan tambahan agar bisa naik pada level berikutnya.

7. Penentuan Kompensasi dan Benefit

Membantu dalam menentukan kompensasi yang sesuai berdasarkan kompleksitas, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan yang dianalisis. Penentuan ini penting agar bisa melihat keberlangsungan Perusahaan kedepan, karena jika tidak menguntungkan tidak bisa berkembang dan menjadi lebih baik, hal ini bisa terlihat jika Perusahaan yang sehat dan baik bisa memberikan kompensasi yang baik bahkan diatas standar yang ada.

8. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

Pada memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab pekerjaan, organisasi dapat mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Hal ini demi meningkatkan efisiensi dan produktivitas, perlu adanya hal yang memberikan kejelasan antara tugas, hak, kewajiban serta tanggung jawab yang perlu dipenuhi dan dituntaskan.

Secara keseluruhan, analisis pekerjaan merupakan alat penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa pekerjaan diorganisasi dengan cara yang tepat dan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

C. Metode Analisis Pekerjaan

Beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis pekerjaan bisa menjadi satu dasar agar bisa melakukan analisis yang tepat, karena dengan menggunakan metode yang sesuai sehingga bisa menjadi satu analisis yang sesuai dengan kebutuhan, hal metode ini meliputi:

1. Wawancara (*Interview*)

Metode wawancara melibatkan percakapan langsung dengan karyawan yang bekerja dalam posisi tertentu, atau dengan atasan yang memiliki pemahaman mendalam tentang pekerjaan tersebut. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi tentang tugas, tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan tantangan dalam pekerjaan tersebut.

- a. Kelebihan: Memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pekerjaan.
- b. Kekurangan: Wawancara bisa subjektif, tergantung pada perspektif orang yang diwawancarai.

2. Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data secara sistematis. Karyawan diminta untuk mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan tentang tugas, keterampilan, dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Kuesioner ini sering kali dirancang dengan skala penilaian untuk mempermudah analisis.

- a. Kelebihan: Dapat mengumpulkan informasi dari banyak karyawan dalam waktu yang relatif singkat.
- b. Kekurangan: Responden mungkin tidak sepenuhnya memahami atau menyampaikan informasi yang tepat.

3. Observasi Langsung (*Direct Observation*)

Metode observasi melibatkan pengamatan langsung terhadap karyawan yang sedang melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Pengamat akan mencatat aktivitas yang dilakukan, keterampilan yang digunakan, dan interaksi dengan orang lain selama pekerjaan berlangsung.

- a. Kelebihan: Memberikan gambaran yang objektif dan akurat mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan.
- b. Kekurangan: Bisa terbatas jika pekerjaan bersifat dinamis atau pekerjaan yang memerlukan banyak interaksi sosial yang tidak dapat diamati secara langsung.

4. Analisis Tugas (*Task Analysis*)

Metode ini berfokus pada pemecahan pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan mendetail. Setiap tugas kemudian dianalisis untuk menentukan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikannya dengan baik.

- a. Kelebihan: Memberikan pemahaman yang sangat rinci tentang pekerjaan.
- b. Kekurangan: Memerlukan waktu dan sumber daya yang cukup banyak untuk menganalisis setiap tugas.

5. *Critical Incident Technique*

Metode ini melibatkan pengumpulan informasi tentang peristiwa-peristiwa yang sangat penting (kritikal) dalam pekerjaan yang memiliki dampak besar terhadap kinerja. Karyawan atau atasan diminta untuk memberikan contoh peristiwa yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

- a. Kelebihan: Fokus pada kejadian nyata yang relevan dengan kinerja.
- b. Kekurangan: Bisa subjektif, tergantung pada persepsi individu terhadap peristiwa kritikal.

6. **Metode Checklist**

Metode ini menggunakan daftar periksa atau **checklist** yang memuat berbagai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan atau manajer diminta untuk menilai pekerjaan berdasarkan daftar tersebut. Checklist ini bisa lebih mudah digunakan daripada metode lain karena lebih terstruktur.

- a. Kelebihan: Mudah digunakan dan memerlukan waktu yang relatif lebih sedikit.
- b. Kekurangan: Mungkin tidak memberikan informasi yang mendalam tentang aspek pekerjaan tertentu.

7. **Metode Perbandingan Faktor (*Factor Comparison Method*)**

Metode ini melibatkan penilaian berbagai faktor pekerjaan yang penting, seperti keterampilan, tanggung jawab, upaya, dan kondisi kerja. Setiap faktor dinilai dan dibandingkan dengan pekerjaan lain di dalam organisasi untuk menentukan nilai relatif pekerjaan tersebut.

- a. Kelebihan: Memberikan struktur yang jelas dan dapat diukur untuk perbandingan antar pekerjaan.
- b. Kekurangan: Proses yang cukup rumit dan membutuhkan waktu yang lama.

8. Metode Analisis Poin (*Point Method*)

Metode ini menggunakan skala poin untuk menilai berbagai faktor pekerjaan. Setiap faktor, seperti keterampilan, tanggung jawab, dan upaya, diberikan bobot poin. Total poin yang diperoleh oleh suatu pekerjaan akan menentukan nilai atau posisi pekerjaan tersebut dalam struktur gaji dan organisasi.

- a. Kelebihan: Objektif dan sistematis dalam memberikan penilaian.
- b. Kekurangan: Memerlukan pemahaman yang sangat rinci tentang pekerjaan untuk menentukan bobot poin yang tepat.

9. Metode Klasifikasi (*Classification Method*)

Dalam metode klasifikasi, pekerjaan dikelompokkan ke dalam kategori atau kelas tertentu berdasarkan kesamaan tugas dan tanggung jawab. Setiap kelas memiliki rentang gaji dan kualifikasi yang jelas. Pekerjaan kemudian ditempatkan dalam kelas yang paling sesuai berdasarkan deskripsi pekerjaan.

- a. Kelebihan: Mudah diimplementasikan dan lebih cepat daripada beberapa metode lainnya.
- b. Kekurangan: Kategori yang ada mungkin terlalu umum dan kurang dapat mencakup perbedaan halus antar pekerjaan.

D. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*) adalah proses untuk menilai dan menentukan nilai relatif atau bobot suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuan dari evaluasi pekerjaan adalah untuk menetapkan kompensasi yang adil berdasarkan kontribusi setiap pekerjaan terhadap tujuan organisasi. Evaluasi pekerjaan sering digunakan sebagai dasar untuk menentukan struktur gaji dan upah, serta

membantu dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif.

Tujuan Evaluasi Pekerjaan:

1. Menentukan Keadilan Kompensasi

Evaluasi pekerjaan membantu memastikan bahwa pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan, dan pengetahuan yang serupa mendapat kompensasi yang setara. Ini bertujuan untuk menciptakan keadilan internal dalam organisasi.

2. Penyusunan Struktur Gaji dan Upah

Proses ini digunakan untuk membangun struktur gaji yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab serta persyaratan pekerjaan. Evaluasi pekerjaan membantu organisasi dalam menetapkan gaji yang sesuai untuk berbagai tingkat pekerjaan.

3. Menilai Kebutuhan Organisasi

Evaluasi pekerjaan membantu untuk memahami kebutuhan keterampilan dan kompetensi yang berbeda pada setiap posisi. Ini juga memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengembangan karir dan program pelatihan.

4. Menilai Tingkat Tanggung Jawab dan Kompleksitas Pekerjaan

Dengan mengevaluasi pekerjaan, organisasi dapat menentukan seberapa besar tingkat tanggung jawab dan kompleksitas yang dimiliki oleh setiap pekerjaan. Ini penting untuk mengetahui pekerjaan mana yang lebih kompleks atau lebih berisiko.



Gambar 5.2 Evaluasi Pekerjaan
Sumber : <https://www.talenta.co>

Proses Evaluasi Pekerjaan:

1. Mengumpulkan Informasi tentang Pekerjaan

Langkah pertama dalam evaluasi pekerjaan adalah mengumpulkan informasi terperinci tentang setiap pekerjaan. Ini biasanya melibatkan deskripsi pekerjaan, wawancara dengan karyawan atau supervisor, serta pengamatan langsung terhadap pekerjaan.

2. Menentukan Kriteria Penilaian

Kriteria yang digunakan untuk evaluasi pekerjaan biasanya mencakup faktor-faktor seperti keterampilan yang dibutuhkan, tingkat tanggung jawab, tingkat pengawasan, kondisi kerja, serta dampak pekerjaan terhadap organisasi.

3. Menilai Pekerjaan Berdasarkan Kriteria

Setiap pekerjaan akan dinilai menggunakan skala atau sistem yang telah ditentukan berdasarkan kriteria yang relevan. Beberapa metode yang umum digunakan dalam evaluasi pekerjaan adalah skala poin, metode klasifikasi, dan metode perbandingan faktor.

4. Membandingkan Pekerjaan

Pekerjaan yang telah dinilai akan dibandingkan satu sama lain berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan. Ini akan membantu dalam menentukan posisi relatif pekerjaan tersebut dalam struktur organisasi.

5. Menentukan Nilai Pekerjaan

Berdasarkan hasil perbandingan, nilai atau bobot suatu pekerjaan akan ditentukan. Pekerjaan dengan nilai lebih tinggi biasanya memerlukan keterampilan dan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

Metode Evaluasi Pekerjaan:

1. Metode Skala Poin

Pekerjaan dinilai berdasarkan sejumlah faktor yang diberikan nilai atau poin. Faktor-faktor ini bisa mencakup keterampilan, pengalaman, tingkat tanggung jawab, dan lainnya. Total poin yang diperoleh akan menentukan posisi pekerjaan dalam struktur gaji.

2. Metode Klasifikasi

Pekerjaan dikategorikan ke dalam beberapa kelas atau tingkat berdasarkan deskripsi pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Tiap kelas memiliki rentang gaji yang berbeda.

3. Metode Perbandingan Faktor

Metode ini melibatkan perbandingan antara pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya berdasarkan faktor-faktor tertentu. Faktor-faktor ini kemudian dibandingkan dan diberi bobot untuk menentukan nilai relatif pekerjaan.

Manfaat Evaluasi Pekerjaan:

1. Menciptakan Keadilan dan Transparansi

Evaluasi pekerjaan membantu memastikan bahwa karyawan merasa bahwa gaji dan kompensasi yang mereka terima adalah adil dan berdasarkan pada penilaian yang objektif.

2. Pengembangan Struktur Organisasi

Proses evaluasi pekerjaan memberikan informasi yang berguna untuk merancang atau menyempurnakan struktur organisasi dan jalur karir bagi karyawan.



Gambar 5.3 Manfaat Evaluasi Pekerjaan

Sumber : <https://www.pinhome.id/>

3. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas

Dengan memberikan kompensasi yang adil, evaluasi pekerjaan dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

4. Peningkatan Kinerja

Evaluasi pekerjaan dapat membantu mengidentifikasi pekerjaan yang membutuhkan peningkatan atau perubahan dalam tugas dan tanggung jawab untuk mencapai efisiensi dan produktivitas yang lebih baik.

Secara keseluruhan, evaluasi pekerjaan adalah alat yang sangat berguna bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dan memastikan bahwa setiap pekerjaan dihargai secara adil, sesuai dengan kontribusinya terhadap organisasi.

E. Kesimpulan

Analisis dan evaluasi pekerjaan adalah komponen kunci dalam manajemen SDM yang memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

Analisis pekerjaan merupakan fondasi penting manajemen SDM yang membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Proses ini terus berevolusi mengikuti perubahan dunia kerja yang dinamis.

Analisis dan evaluasi pekerjaan merupakan bagian dan juga proses sistematis untuk memahami, mendeskripsikan, dan menilai suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses ini menjadi dasar bagi berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan penentuan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ausat, A. M. A., Azzaakiyyah, H. K., Permana, R. M., Riady, Y., & Suherlan, S. (2023). The Role of ChatGPT in Enabling MSMEs to Compete in the Digital Age. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 622-631. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.346>
- Ausat, A., Massang, B., Efendi, M., Nofirman, N., & Riady, Y. (2023). Can Chat GPT Replace the Role of the Teacher in the Classroom: A Fundamental Analysis. *Journal on Education*, 5(4), 16100-16106. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2745>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Habibi, A., Riady, Y., Alqahtani, T. M., Muhaimin, M., Albelbisi, N. A., Jaya, A., & Yaqin, L. N. (2023). Drivers affecting Indonesian pre-service teachers' intention to use m-learning: Structural equation modeling at three universities. *E-Learning and Digital Media*, 20(6), 519-538.
- Habibi, A., Riady, Y., Alqahtani, T.M.(2022) Online Project-Based Learning for ESP: Determinants of Learning Outcomes during Covid-19 Studies in English Language and Education, 2022, 9(3), pp. 985-1001
- Habibi, A., Riady, Y., Samed Al-Adwan, A., & Awni Albelbisi, N. (2023). Beliefs and knowledge for pre-service teachers' technology integration during teaching practice: An extended theory of planned behavior. *Computers in the Schools*, 40(2), 107-132.
- Harahap, M. A. K., Almaududi Ausat, A. M., Rachman, A., Riady, Y., & Azzaakiyyah, H. K. (2023). Overview of ChatGPT Technology and its Potential in Improving Tourism Information Services. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 424-431.

- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Muhaimin, M., Habibi, A., Riady, Y. (2023) Covid-19 distance and online learning: a systematic literature review in pharmacy education *BMC Medical Education*, 2023, 23(1), 367
- Putri, Kinkin Y. S.; Riady, Yasir; and Suwito, Annisa (2024) "Changing Healthy Living Behavior in the Post-Pandemic Era: New Communication Culture," *JURNAL KOMUNIKASI INDONESIA*: Vol. 13: No. 1, Article 10.
- Riady, Y. (2009). *Perilaku Pencarian Informasi Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Bidang Pendidikan Bahasa Yang Menyusun Disertasi: Studi Kasus Di Universitas Negeri Jakarta*. Tesis. Program Magister Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia, Indonesia.
- Riady, Y. (2013). Literasi Informasi sejak dini: pengetahuan baru bagi anak Usia dini. *Visi: Jurnal Ilmiah Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Non-Formal*. 8(2).159-165. DOI: <https://doi.org/10.21009/JIV.0802.10>
- Riady, Y. (2014) Assisted learning through facebook: A case study of universitas terbuka's students group communities in Jakarta, Taiwan and Hong Kong *Turkish Online Journal of Distance Education* This link is disabled., 2014, 15(2), pp. 227-238
- Riady, Y., Alqahtany, T.M., Habibi, A., Sofyan, S., Albelbisi, N.A.(2022) Factors affecting teachers' social media use during covid-19 *Cogent Social Sciences*, 2022, 8(1), 2115658
- Riady, Y., Sofwan, M., Mailizar, M., Alqahtani, T. M., Yaqin, L. N., Habibi, A.(2023) How can we assess the success of information technologies in digital libraries? Empirical evidence from Indonesia. *International Journal of*

Information Management Data Insights, 3(2), 2667-0968,
<https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100192>

Widyahastuti, F., Riady, Y., Fransiskus, D.(2017) Performance prediction as a new feature in e-learning Proceedings of the International Conference on e-Learning, ICEL, 2017, pp. 237-243

Widyahastuti, F., Riady, Y., Zhou, W.(2017) Prediction model students' performance in online discussion forum ACM International Conference Proceeding Series, 2017, pp. 6-10

TENTANG PENULIS



Yasir Riady merupakan pengajar di Universitas Terbuka pada bidang Jurusan Ilmu Komunikasi dan Informasi, merupakan salah satu peneliti, penulis, pustakawan di Jakarta. Menyelesaikan studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi untuk Magister dan Sastra Inggris untuk gelar sarjananya, saat ini aktif pada beragam kegiatan seminar daring sebagai moderator dan juga pembicara. Email yang dapat dihubungi adalah yasir@ecampus.ut.ac.id

BAB

6

KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA

Dr. Sri Lestari, S.E., M.M., C.Ed.

A. Pendahuluan

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, kompensasi juga dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak negatif pada performa individu maupun organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara kompensasi, motivasi, dan kinerja sangat diperlukan.

B. Pembahasan

1. Kompensasi

Menurut Mondy & Martocchio (2016), kompensasi adalah penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka dalam organisasi. Kompensasi dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan non-materi seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier.

Kompensasi berupa pendapatan tambahan berupa barang langsung dan tidak langsung berupa uang yang diterima langsung oleh karyawan sebagai imbalan atas kinerja karyawan (Hasibuan.M.S.P, 2017). Kompensasi sebagai balas jasa yang diberikan sebuah perusahaan terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawannya Perusahaan akan memberikan kompensasi kepada karyawan yang terlibat didalamnya, jika karyawan tersebut telah melakukan pekerjaannya dengan baik atau mempunyai prestasi dalam pekerjaannya (Kasmir, 2016). Kompensasi adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan (Erwinsyah, 2016).

a. Jenis-Jenis Kompensasi

- 1) Kompensasi Finansial Langsung
 - a) Gaji pokok
 - b) Bonus
 - c) Insentif
 - d) Komisi
- 2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung
 - a) Asuransi kesehatan
 - b) Dana pensiun
 - c) Tunjangan transportasi dan makan
- 3) Kompensasi Non-Finansial
 - a) Pengakuan dan apresiasi
 - b) Kesempatan pengembangan karir
 - c) Lingkungan kerja yang nyaman

b. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut (Hasibuan. M.S.P, 2014:121), sebagai berikut :

- 1) Ikatan kerjasama
- 2) Kepuasan kerja

- 3) Pengadaan efektif
- 4) Motivasi
- 5) Stabilitas staff
- 6) Pengaruh serikat pekerja
- 7) Dampak tenaga kerja

c. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut (Hasibuan.M.S.P, 2017:127) sebagai berikut:

- 1) Faktor Pemerintah
Peraturan pemerintah terkait penetapan standar upah minimum, penetapan harga bahan baku, pajak penghasilan, biaya kendaraan, depresiasi, inflasi berpengaruh besar terhadap kebijakan kompensasi karyawan perusahaan.
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai
Saat tawar-menawar mengenai besarnya gaji yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawannya.
- 3) Standar hidup karyawan
Kebijakan tersebut butuh memikirkan bayaran hidup minimum karyawan. Perihal ini sebab kebutuhan dasar karyawan wajib terpenuhi.
- 4) Pengukuran perbandingan upah
Membandingkan gaji karyawan memerlukan perhatian pada tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.
- 5) Pasokan dan permintaan pasar
Saat menentukan kebijakan kompensasi karyawan, perlu untuk memperjelas tingkat penawaran dan permintaan pasar.

- 6) Kemampuan membayar upah
Dalam memastikan kebijakan kompensasi karyawan, butuh ditetapkan keahlian industri dalam membayar upah karyawan

d. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut (Simamora, 2015) sebagai berikut :

- 1) Upah
Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
- 2) Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.
- 3) Tunjangan
Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pension, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.
- 4) Fasilitas
Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Menurut (Kasmir, 2016) terdapat 5 indikator kompensasi sebagai berikut :

- 1) Pendidikan
- 2) Pengalaman
- 3) Beban pekerjaan serta tanggung jawab
- 4) Jabatan
- 5) Prestasi kerja

Menurut (Simamora, 2015:445) ada 4 bentuk indikator kompensasi, sebagai berikut:

1) Upah atau Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama kerjanya, semakin besar upahnya).

2) Insentif

Insentif merupakan tambahan-tambahan gaji di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh tunjangan dalam perusahaan biasanya meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus, dan lain sebagainya.

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut (Frederick Herzberg, 1959) terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik), di mana kompensasi termasuk dalam faktor higienis yang memengaruhi kepuasan kerja.

Motivasi berasal dari kata yaitu *movere* yang berarti pengertian tentang motivasi akan memberikan gambaran yang lengkap mengenai hambatan dan tantangan motivasi kerja. Motivasi kerja seorang pegawai akan mengalami naik atau turunnya dalam menghadapi pekerjaan, akibat turun dan naiknya motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan. (Ferdinatus, 2020) motivasi adalah sebagai proses awal seseorang melakukan

tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis. Gibson menguraikan bahwasanya tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan menggerakkan perilaku, sedangkan Hasibuan dalam (Febrianti, 2019) motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk menciptakan kepuasan tersendiri pada setiap karyawan yang mendapatkan motivasi kerja.

a. Tujuan Motivasi

Memberikan motivasi kepada karyawan menurut sedarmayanti dalam (Adhari, 2021) yaitu :

- 1) Mengoreksi perilaku pegawai sesuai keinginan perusahaan.
- 2) Meningkatkan semangat dan semangat kerja.
- 3) meningkatkan disiplin kerja.
- 4) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan rasa kreativitas dan efisiensi.
- 6) Menimbulkan rasa kesetiaan pegawai pada perusahaan.

b. Teori Motivasi

Menurut Abraham Maslow bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan lainnya
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional
- 3) Kebutuhan penghargaan termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.

- 4) Kebutuhan sosial termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan dan kesetiakawanan.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri termaksud kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan menutupi diri sendiri.

Teori ERG Aldefer :

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (existence) berhubungan dengan kebutuhan dasar termaksud didalamnya physiological Needs dan safety need dari Maslow.
- 2) Relatedness Needs menekankan akan kepentingan hubungan antar individu (interpersonal relationship) dan juga bermasyarakat (social relationship)
- 3) Growth Needs, keinginan interistik dalam diri seseorang untuk maju meningkatkan kemampuan pribadi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut (Sutrisno, 2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor ini berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan individu dalam bekerja, seperti rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan, kepuasan pribadi, dan keinginan untuk berkembang dan mencapai tujuan.

2) Faktor Eksternal

Faktor ini berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, seperti dukungan dari atasan dan rekan kerja, penghargaan, gaji dan tunjangan, serta kondisi fisik dan psikologis tempat kerja.

- 3) Faktor Kepribadian
Faktor ini berkaitan dengan sifat-sifat individu, seperti kepercayaan diri, motivasi, nilai-nilai, dan sikap.
- 4) Faktor Lingkungan Sosial
Faktor ini berkaitan dengan pengaruh lingkungan sosial, seperti budaya organisasi, norma dan nilai yang dianut dalam kelompok kerja, serta tekanan dari keluarga dan masyarakat.
- 5) Faktor Tugas
Faktor ini berkaitan dengan sifat dan karakteristik tugas yang diemban, seperti kompleksitas tugas, otonomi dalam bekerja, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- 6) Faktor Kesempatan
Faktor ini berkaitan dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi, seperti peluang untuk berkembang dan naik jabatan, serta kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan pelatihan.

d. Indikator Motivasi

Menurut Abraham (Maslow, 2017) yang dialih berdasarkan (Fawaid dan Maufur, 2017: 56) mengatakan bahwa “Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi pada karyawan yaitu :

- 1) Kebutuhan Fisik
 - a) Pemberian bonus
 - b) Uang makan
 - c) Uang transport

- 2) Kebutuhan Rasa Terjamin dan Keselamatan
 - a) Tunjangan kesehatan
 - b) Asuransi kecelakaan
 - c) Perlengkapan keselamatan kerja
- 3) Kebutuhan Sosial
 - a) Teman
 - b) Interaksi
- 4) Kebutuhan akan Penghargaan
Penghargaan diri dan pengakuan prestasi kerja
- 5) Kebutuhan Perwujudan Diri
Ketrampilan kemampuan potensial maksimal

Indikator motivasi kerja menurut Rizka dalam (Sitorus, 2017:68) sebagai berikut :

- 1) Mutu Pekerjaan
Merupakan peningkatan hasil pekerjaan baik secara kuantitas dan kualitas.
- 2) Pelaksanaan Tugas
Merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugas / pekerjaan.
- 3) Inisiatif
Adalah keinginan / prakarsa dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan
- 4) Hubungan Kerja
Adalah hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai.
- 5) Pengorbanan
Merupakan pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.

Indikator motivasi kerja menurut Maslow dalam (Ellen; Dkk, 2019 : 14) sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis
Yaitu kebutuhan akan makanan dan minuman, tempat tinggal dan kebutuhan jasmani lainnya.

- 2) **Kebutuhan Rasa Aman**
yang meliputi keselamatan, dan perlindungan terhadap keselamatan fisik dan emosional .
- 3) **Kebutuhan Social**
Yaitu kebutuhan yang mencakup rasa kasih sayang. Rasa memiliki diterima dengan baik dan persahabatan
- 4) **Kebutuhan Penghargaan**
Yaitu kebutuhan yang mencakup kasih sayang faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar seperti pengakuan dan perhatian.
- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**
yaitu meliputi dorongan untuk menjadikan seseorang sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri

a. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan biasanya didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas tertentu yang dipercayakan oleh pemimpinnya, yang juga mengacu pada hasil yang dihasilkan oleh pengusaha tertentu dalam organisasi. Kinerja karyawan terkait dengan pencapaian setiap karyawan berdasarkan aturan, peraturan, atau harapan yang berbeda dari organisasi atau pemimpin yang memberikan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan Hasibuan

(2016:94), menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

Menurut Sumardjo (2018:193), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Menurut Amstrong (2018:188), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dalam melakukan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah SM, R. Ati Haryati (2019) dalam Heksarini (2022:6-7) tujuan penilaian kinerja, sebagai berikut:

- 1) Menemukan kinerja karyawan selama ini.
- 2) Memberikan keuntungan yang tepat, seperti memberikan gaji periodic, gaji pokok, serta insentif.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan menjadi mutase atau transmisi atau rotasi kerja, peningkatan promosi dan posisi, serta pelatihan.
- 4) Tingkatkan motivasi dan etos kerja.
- 5) Sebagai salah satu sumber SDM, karir, dan keputusan perencanaan yang sukses.

- 6) Sebagai alat untuk mendukung dan mendorong karyawan dalam mengambil inisiatif untuk mempertahankan tingkat kinerja dan meningkatkan kinerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:189) sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian
Kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Pengetahuan
Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.
- 3) Rancangan Kerja
Rancangan pekerjaan yang dibuat untuk memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
- 4) Kepribadian
Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karena setiap masing-masing individu memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda.
- 5) Motivasi Kerja
Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- 6) Kepemimpinan
Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

- 7) Gaya Kepemimpinan
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya Organisasi
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 9) Kepuasan Kerja
Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melaksanakan suatu pekerjaan.
- 10) Lingkungan Kerja
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 11) Loyalitas
Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
- 12) Komitmen
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
- 13) Disiplin Kerja
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh sesuai dengan perintah yang diberikan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Mu'ah & Masram, 2017:147) yaitu:

- 1) Efektifitas dan efisiensi dapat dikatakan bahwa tindakan itu efektif jika akhirnya mencapai tujuan tertentu, tetapi jika konsekuensinya tidak dicari,

tindakan itu mengevaluasi pentingnya hasil yang dicapai dan dengan demikian memberikan kepuasan. efektif, disebut tidak efektif. di sisi lain, jika hasil yang diinginkan tidak penting atau tidak signifikan, tindakannya efisien.

- 2) Wewenang (Authority) Wewenang adalah sifat komunikasi atau perintah untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya kepada anggota lain dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi. Perintah tersebut menyatakan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan di dalam organisasi.
- 3) Disiplin adalah kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin karyawan adalah tindakan karyawan terkait dengan menghormati kontrak kerja dengan organisasi tempatnya bekerja
- 4) Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas untuk merumuskan ide-ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2018:208), indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kualitas (Mutu)
Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu.
- 2) Kuantitas (Jumlah)
Untuk melihat kinerja seseorang dapat juga dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

- 3) Waktu (Jangka Waktu)
Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan aktivitas pekerjaannya.
- 4) Penekanan Biaya
Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.
- 5) Pengawasan
Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan.
- 6) Hubungan antar Karyawan
Penilaian kinerja sering kali dihubungkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan atau antar pimpinan.

Sedangkan indikator kinerja karyawan menurut Afandi (2018:89) yaitu sebagai berikut:

Dimensi kinerja karyawan yang terdiri dari:

- 1) Kuantitas Hasil Kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 2) Kualitas Hasil Kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam Melaksanakan Tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat. Kinerja karyawan yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- 1) Disiplin kerja
Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- 2) Inisiatif
Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 3) Ketelitian
Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

Sifat pribadi dalam kinerja karyawan yang terdiri dari tiga indikator:

- 1) Kepemimpinan
Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kejujuran
Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- 3) Kreativitas
Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah kompensasi. Berikut beberapa dampak positif kompensasi terhadap kinerja:

- a. **Meningkatkan produktivitas**, karena karyawan yang merasa dihargai akan bekerja lebih giat dan efisien.

- b. **Mengurangi tingkat turnover**, dengan sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
- c. **Meningkatkan kepuasan kerja** dengan kompensasi yang adil menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- d. **Mendorong pencapaian target** dengan memberikan Insentif berbasis kinerja dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

4. Hubungan Kompensasi dengan Motivasi

Motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Teori motivasi seperti teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg menunjukkan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memiliki peran dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Menurut pendapat pakar, sebagai berikut:

- a. **Teori Maslow** , menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi jika kebutuhan dasar mereka seperti fisiologis dan keamanan finansial terpenuhi.
- b. **Teori Herzberg** menyatakan bahwa faktor pemeliharaan seperti gaji yang cukup dan tunjangan yang baik akan mencegah ketidakpuasan, sedangkan faktor motivasi seperti pengakuan dan tanggung jawab akan meningkatkan semangat kerja.

C. Solusi Mengatasi Masalah

1. Menyesuaikan kompensasi dengan kinerja dengan cara pemberian insentif berbasis prestasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.
2. Menggunakan pendekatan kompensasi total, selain gaji, penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan peluang pengembangan karier juga penting.

3. Menetapkan sistem kompensasi yang transparan, dengan transparansi dalam pemberian kompensasi dapat meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan karyawan.
4. Melakukan survei kepuasan karyawan dengan memahami kebutuhan karyawan terkait kompensasi dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan yang efektif.
5. Menerapkan benchmarking, dengan membandingkan kompensasi dengan standar industri dapat membantu organisasi dalam menetapkan kebijakan yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Destri, S. (2017). *Manajemen Pendidikan Dalam Human Capital Investment Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi*. Universitas Sebelas Maret, 1–22.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*.
- Erwinsyah, E. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pdam Tirta Musi Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*.
- Frederick Herzberg. (1959). *The Motivation to Work* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Hasibuan.M.S.P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan.M.S.P. (2017). *Manajemen, Dasar dan Pengertian Masalah*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi)* (Cetakan Ke). PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo.
- Mu'ah, & Masram. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisier.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. SIE YKPN.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manuisia* (1st ed.). Preinadamedia Group.

TENTANG PENULIS



Dr. Sri Lestari, SE, MM,C.Ed, lahir di Surakarta 15 Oktober 1968, pendidikan Strata 2 Jurusan Magister Manajemen di Universitas Islam As-Syafi'iyah tahun 2014. Starta 3 (Doktor) di Universitas Negeri Jakarta Program IM MSDM lulus tahun 2021. Sebagai editor buku di Echa Progres gelar non akademik "C.Ed" tahun 2023.

Mengawali karir di perbankan swasta di Lippo Bank tahun 1989 sd 2008, di PT CIMB Niaga tahun 2008 sd 2013. Sebagai Departement Head Accounting, Finance dan Pajak di PT Asakara Internal tahun 2014, pernah sebagai dosen tetap dan sebagai Sekretaris Prodi Akutansi dan Sekretaris Prodi Manajemen, Penjamin Mutu Prodi di Universitas Islam Asyafi'iyah, pernah sebagai dosen tamu di Universitas Pertiwi, STMIK Triguna Bekasi, STIE Tri Buana, STIAM I Bekasi.

Beberapa hasil karya buku yang telah dibuat, dengan judul antara lain: "*Isu-Isu Krisis Sumber Daya Manusia*" tahun 2016 Universitas Negeri Jakarta, "*Bunga Rampai Pemikiran Filsafat*" penerbit Bianglala tahun 2016, "*Manajemen SDM Perguruan Tinggi*" penerbit CV Mega Cakrawala tahun 2021 Universitas Negeri Jakarta. "*Manajemen SDM II*" penerbit Media Edu Pustaka tahun 2022 "*Akutansi Keuangan Menengah*" penerbit Aureka Media Aksara tahun 2022. "*Manajemen Kelas*" penerbit CV Medis Sains Indonesia tahun 2023. "*Manajemen SDM Internasional*" penerbit CV. Karsa Cendekia tahun 2023, "*System Akuntansi*" penerbit PT Mafy Media Literasi Indonesia tahun 2023, "*Akutansi Manajemen*" Penerbit CV Eureka Media Aksara tahun 2025. Membuat beberapa jurnal nasional. Alamat email srisleman68@gmail.com dan no hp. 081806474325.

BAB

7

KOMPENSASI UPAH, KEAMANAN, DAN KESEHATAN

Dr. Daniel Sudiby Tjandra, M.M., M.Th., D.Th.

Dalam dinamika pengelolaan sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai bentuk imbalan finansial semata, melainkan juga sebagai representasi keadilan organisasi, motivasi kerja, dan bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan. Bab ini membahas secara komprehensif bagaimana kompensasi upah, aspek keamanan kerja (K3), dan jaminan kesehatan menjadi tiga pilar penting yang saling terhubung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, manusiawi, dan berkelanjutan. Di tengah meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan serta tuntutan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, pengelolaan kompensasi kini dituntut tidak hanya adil secara ekonomi, tetapi juga sensitif terhadap keselamatan kerja dan kebutuhan hidup sehat para pekerja.



Gambar 7.1 Pilar Kompensasi yang Berkelanjutan

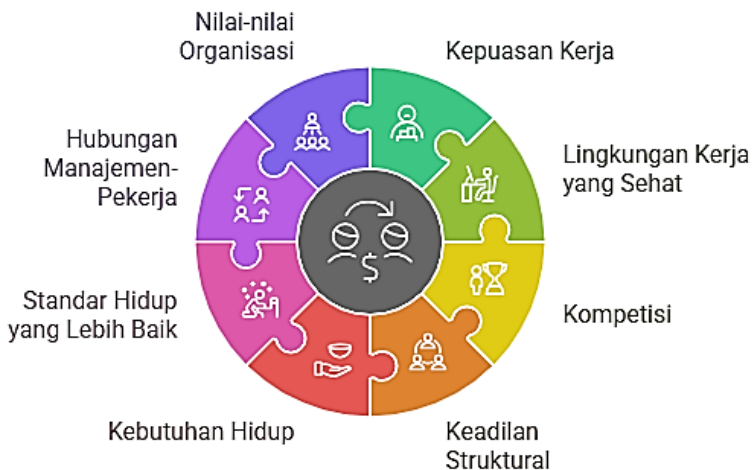
Oleh karena itu, bab ini akan menguraikan berbagai konsep, regulasi, strategi implementasi, serta tantangan dan peluang dalam mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam sistem manajemen kompensasi yang efektif dan berorientasi masa depan.

A. Kompensasi Upah sebagai Inti Hubungan Industrial dan Sumber Motivasi Kerja

Dalam dunia kerja modern yang ditandai oleh tingkat persaingan yang semakin tajam, disrupsi teknologi yang masif, serta tuntutan efisiensi yang tinggi, kompensasi upah tidak lagi dapat dipandang secara sempit sebagai sekadar alat tukar antara tenaga yang dicurahkan oleh karyawan dan balasan finansial yang diberikan oleh perusahaan. Lebih dari itu, kompensasi upah kini telah berkembang menjadi simbol pengakuan institusional terhadap kontribusi individual, indikator keadilan sosial dalam struktur organisasi, sekaligus instrumen strategis yang secara langsung memengaruhi motivasi, loyalitas, serta produktivitas sumber daya manusia dalam jangka panjang. Upah adalah variabel yang paling kasat mata dalam hubungan industrial, karena berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan dasar pekerja, mulai dari pangan, tempat tinggal, pendidikan anak, hingga

jaminan hari tua, sehingga ketersediaan dan kecukupannya memiliki implikasi mendalam terhadap kesejahteraan karyawan dan stabilitas keluarga mereka.

Menurut Mondy dan Martocchio (2022), kompensasi upah mencakup seluruh bentuk penghargaan finansial langsung yang diterima individu sebagai konsekuensi dari peran, tanggung jawab, dan kinerjanya dalam organisasi. Dalam perspektif ini, pemberian upah yang layak tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kompetitif, dan adil secara struktural. Hal ini semakin penting karena dalam kenyataannya, karyawan tidak hanya bekerja atas dasar idealisme atau komitmen moral semata, melainkan juga untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan memperjuangkan taraf hidup yang lebih baik. Oleh sebab itu, desain sistem kompensasi yang tepat akan memengaruhi secara langsung hubungan antara manajemen dan pekerja, serta mencerminkan nilai-nilai organisasi dalam memperlakukan manusianya.



Gambar 7.2 Komponen Kompensasi Upah

Peran strategis kompensasi upah semakin menonjol karena ia tidak hanya berdampak pada tingkat produktivitas perusahaan, tetapi juga menjadi salah satu pilar penting dalam menjaga stabilitas sosial dan ekonomi nasional. Di tengah meningkatnya biaya hidup, ketimpangan pendapatan, serta lemahnya daya beli masyarakat kelas pekerja, pemberian upah yang adil dan transparan menjadi indikator utama keberpihakan manajemen terhadap keadilan sosial. Seperti dikemukakan oleh Wibowo (2021), "sistem pengupahan yang transparan dan adil tidak hanya menumbuhkan motivasi intrinsik pekerja, tetapi juga mencegah munculnya konflik industrial yang bersifat destruktif dan berpotensi mengganggu kesinambungan operasional perusahaan." Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi yang tepat akan berdampak positif pada suasana kerja yang harmonis, hubungan industrial yang kondusif, serta reputasi perusahaan sebagai institusi yang menghargai martabat manusia.

Dalam era digitalisasi dan transformasi industri 4.0, ketika pasar tenaga kerja semakin cair dan talenta terbaik memiliki keleluasaan tinggi untuk berpindah tempat kerja, maka kompensasi upah yang kompetitif tidak hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis yang kritical untuk mempertahankan dan merekrut sumber daya manusia unggul. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), sektor industri kreatif dan digital menunjukkan tren peningkatan turnover yang signifikan akibat kurangnya penyesuaian kompensasi terhadap tuntutan pasar. Hal ini membuktikan bahwa upah juga berfungsi sebagai bagian dari "employer branding", yang menampilkan citra organisasi di mata para pencari kerja dan profesional muda yang lebih sensitif terhadap keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap kinerja.

Ketidakadilan dalam sistem pengupahan, baik yang bersifat vertikal (antara jabatan tinggi dan rendah) maupun horizontal (antara posisi yang sejenis), dapat menimbulkan ketidakpuasan yang meluas, rasa tidak dihargai, dan bahkan memicu eksodus talenta potensial dari organisasi. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa kompensasi yang tidak rasional baik karena tidak berdasarkan analisis jabatan yang valid atau karena intervensi subjektivitas manajerial dapat menghancurkan motivasi dan komitmen karyawan secara perlahan namun pasti. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengupahan yang berbasis meritokrasi, struktur kerja yang objektif, serta partisipasi pekerja dalam proses penyusunan kebijakan kompensasi agar tercipta rasa memiliki dan keadilan bersama.

Dalam rangka membangun hubungan industrial yang kokoh dan berkeadilan, maka manajemen kompensasi upah tidak dapat dilepaskan dari prinsip-prinsip keadilan distributif, transparansi prosedural, dan akuntabilitas sosial. Dengan menjadikan kompensasi sebagai fondasi moral sekaligus strategi manajerial, perusahaan akan mampu mengelola SDM-nya secara berkelanjutan, meningkatkan retensi tenaga kerja, serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional yang inklusif dan bermartabat.

B. Regulasi dan Kebijakan Pengupahan dalam Konteks Lokal

Di Indonesia, regulasi mengenai pengupahan memiliki kerangka hukum yang cukup kuat dan komprehensif, yang dimaksudkan untuk melindungi hak-hak pekerja sekaligus menjaga keberlangsungan usaha, dengan tujuan akhir menciptakan keseimbangan antara kepentingan tenaga kerja dan kebutuhan pertumbuhan ekonomi nasional. Dasar hukum utama yang mengatur pengupahan terdapat dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang kemudian direvisi melalui Undang-

Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, yang juga dikenal sebagai *Omnibus Law*, beserta berbagai peraturan pelaksanaannya, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan. Dalam regulasi ini, pemerintah menetapkan berbagai mekanisme penetapan upah minimum, baik secara nasional maupun regional, yang didasarkan atas indikator kebutuhan hidup layak (KHL), inflasi tahunan, produktivitas, serta kondisi pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional.

Namun, meskipun peraturan-peraturan tersebut secara normatif memberikan dasar perlindungan terhadap pekerja, terutama dari praktik eksploitasi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup tajam antara rumusan kebijakan dan implementasi aktualnya di berbagai sektor industri. Ketimpangan antara upah minimum yang ditetapkan pemerintah dengan kebutuhan riil hidup karyawan yang terus meningkat, khususnya di daerah-daerah dengan biaya hidup tinggi, seringkali menjadi titik krusial munculnya konflik industrial dan ketidakpuasan pekerja. Dalam praktiknya, pekerja di sektor informal, padat karya, serta pekerja kontrak dan outsourcing adalah kelompok yang paling rentan terhadap ketidakadilan pengupahan karena lemahnya posisi tawar dan kurangnya pengawasan yang efektif dari pemerintah.



Gambar 7.3 Analisis Kesenjangan Implementasi Regulasi Pengupahan di Indonesia

Lestari (2022), dalam studinya mengenai dinamika pengupahan di sektor manufaktur di Jawa Tengah dan Jawa Timur, mengemukakan bahwa “dalam banyak kasus, penetapan upah minimum masih belum cukup menjamin kesejahteraan buruh secara menyeluruh, terutama di sektor informal dan padat karya, di mana pengusaha sering memanfaatkan celah regulasi atau lemahnya pengawasan pemerintah daerah untuk membayar upah di bawah standar.” Pandangan ini menunjukkan bahwa regulasi tidak otomatis menjamin kesejahteraan pekerja apabila tidak disertai dengan sistem kontrol, sanksi, dan evaluasi yang berjalan secara konsisten.

Penerapan sistem pengupahan di Indonesia juga masih menghadapi persoalan klasik seperti struktur upah yang tidak transparan, ketimpangan pengupahan antarsektor dan antarwilayah, serta minimnya basis analisis jabatan dan evaluasi jabatan yang digunakan dalam menyusun skala

upah. Hal ini mengakibatkan munculnya persepsi ketidakadilan, terutama bagi karyawan yang merasa memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang besar tetapi menerima imbalan yang tidak sepadan. Dalam konteks ini, Wibowo (2021) menekankan bahwa “pengelolaan pengupahan yang tidak berbasis kompetensi dan kontribusi individual cenderung melanggengkan ketimpangan struktural dalam organisasi dan menurunkan motivasi jangka panjang.” Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dituntut untuk tidak hanya bersandar pada ketentuan normatif pemerintah, tetapi juga secara aktif merancang struktur pengupahan internal yang mencerminkan nilai pekerjaan (job value), hasil evaluasi jabatan, serta kontribusi individual terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip keadilan distributif dan keadilan prosedural yang dalam teori manajemen modern dipandang sebagai dasar utama terbentuknya kepercayaan organisasi. Kompensasi yang ditentukan bukan hanya berdasarkan jenjang jabatan, tetapi juga mempertimbangkan kompetensi, masa kerja, tingkat produktivitas, serta tanggung jawab pekerjaan akan membangun sistem yang lebih adil dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral maupun sosial.

Dalam perspektif pembangunan ketenagakerjaan nasional, kebijakan pengupahan yang ideal harus pula mempertimbangkan dimensi makroekonomi, seperti inflasi, ketimpangan pendapatan, daya beli masyarakat, dan efisiensi tenaga kerja. Seperti diungkapkan oleh Haris (2024), “upah minimum bukan hanya soal angka nominal, melainkan juga simbol komitmen negara dalam menjamin perlindungan dan kesejahteraan pekerja sebagai subjek pembangunan, bukan sekadar objek ekonomi.” Oleh karena itu, regulasi pengupahan perlu terus dikaji dan disempurnakan agar lebih responsif terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi

yang terus berkembang, serta mampu menjawab kebutuhan pekerja secara lebih adil dan manusiawi.

Regulasi pengupahan di Indonesia meskipun secara formal telah menunjukkan kemajuan, masih memerlukan penguatan dari sisi implementasi, partisipasi pekerja dalam perumusan kebijakan, serta integrasi dengan strategi manajemen kompensasi perusahaan yang berbasis pada prinsip keadilan dan produktivitas. Tanpa hal tersebut, maka kompensasi hanya akan menjadi angka di atas kertas yang jauh dari kenyataan keseharian para pekerja.

C. Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3): Pilar Nonmoneter dalam Kompensasi Modern

Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia modern, keamanan dan kesehatan kerja (K3) telah mengalami pergeseran paradigma yang signifikan, dari yang semula hanya dipandang sebagai kewajiban administratif atau formalitas hukum semata, menjadi bagian integral dari strategi kompensasi nonfinansial yang berdampak nyata terhadap keberlangsungan bisnis dan kesejahteraan tenaga kerja. Penerapan K3 kini diposisikan tidak hanya sebagai bentuk pemenuhan regulasi ketenagakerjaan, tetapi juga sebagai komponen penting dalam menciptakan iklim kerja yang aman, sehat, dan produktif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.



Gambar 7.4 Evolusi Keamanan dan Kesehatan Kerja

Lingkungan kerja yang menjamin keselamatan dan kesehatan tidak hanya menurunkan risiko terjadinya kecelakaan kerja yang berpotensi fatal atau mengganggu proses produksi, tetapi juga memberikan stabilitas psikologis bagi para pekerja, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan rasa aman, bebas dari kecemasan, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebagaimana ditegaskan oleh Goetsch (2021), organisasi yang mengabaikan aspek K3 pada dasarnya sedang menanam risiko langsung di jantung produktivitas mereka sendiri, karena kecelakaan dan ketidaksiapan menghadapi bahaya kerja dapat menimbulkan gangguan serius pada rantai operasional serta meningkatkan biaya tidak langsung seperti klaim asuransi, kompensasi cedera, dan kerusakan reputasi.

Pandangan ini sejalan dengan pendapat Supriyadi (2023), pakar ketenagakerjaan dari Universitas Gadjah Mada, yang menyatakan bahwa "*perusahaan yang secara konsisten menginvestasikan waktu, dana, dan sumber daya dalam program keselamatan kerja pada akhirnya akan memperoleh return yang besar, tidak hanya dalam bentuk penurunan angka kecelakaan kerja, tetapi juga dalam bentuk peningkatan loyalitas karyawan, efisiensi operasional, dan reputasi sosial perusahaan yang lebih positif di mata publik.*" Penelitian lokal yang dilakukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan (2022) menunjukkan bahwa perusahaan di sektor pertambangan, migas, dan manufaktur yang menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) secara ketat mengalami penurunan kecelakaan kerja hingga 40% dalam lima tahun terakhir, sekaligus memperlihatkan peningkatan produktivitas kerja sebesar 15-20%.

K3 tidak lagi dapat dipandang sebagai biaya tambahan atau sekadar kewajiban legal, melainkan sebagai investasi strategis jangka panjang dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian target organisasi secara berkelanjutan.

D. Program Kesehatan dan Kesejahteraan: Menuju Kompensasi yang Holistik

Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), terutama setelah pengalaman kolektif menghadapi pandemi COVID-19, banyak organisasi di Indonesia mulai menerapkan pendekatan kompensasi yang lebih holistik. Pendekatan ini tidak hanya mencakup kompensasi finansial dalam bentuk upah dan bonus, tetapi juga mencakup beragam tunjangan dan fasilitas nonfinansial yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan psikososial karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

Program-program kesehatan seperti asuransi rawat inap, pemeriksaan kesehatan berkala, vaksinasi gratis, konseling psikologis, program kebugaran jasmani, ruang laktasi, hingga kebijakan cuti kesehatan mental mulai menjadi bagian dari standar baru kompensasi modern yang berorientasi pada kesejahteraan holistik. Robbins dan Judge (2023) menekankan bahwa program kesejahteraan yang dirancang secara menyeluruh dapat secara signifikan menurunkan tingkat *burnout*, meningkatkan retensi karyawan, serta membangun budaya organisasi yang positif, sehat, dan suportif.

Hal ini selaras dengan pandangan Ardiansyah (2023) dari Universitas Airlangga, yang menyatakan bahwa *"perusahaan yang mengintegrasikan dimensi psikososial dalam kebijakan kompensasi tidak hanya menunjukkan empati manajerial terhadap kebutuhan karyawan, tetapi juga akan lebih mampu bertahan menghadapi perubahan sosial yang cepat dan krisis tenaga kerja berkualitas, karena mereka berhasil membangun loyalitas emosional dan keterikatan afektif antara individu dengan organisasi."* Temuan ini diperkuat oleh data dari Survei Kesejahteraan Karyawan Nasional (2023), yang menunjukkan bahwa 78% responden menganggap tunjangan kesehatan

dan program kesejahteraan menjadi alasan utama mereka bertahan di perusahaan, bahkan melebihi faktor gaji.

Melalui implementasi kompensasi yang menyentuh dimensi emosional, sosial, dan spiritual manusia, perusahaan membangun citra sebagai tempat kerja yang peduli dan menghargai karyawan sebagai manusia utuh, bukan sekadar alat produksi, sehingga akan memperkuat fondasi moral dan sosial dari praktik manajemen yang berkelanjutan.

E. Integrasi Strategis: Membangun Sistem Kompensasi yang Produktif dan Manusiawi

Dalam era transformasi organisasi yang bergerak menuju struktur yang lebih adaptif, terbuka, dan berorientasi pada keberlanjutan, membangun sistem kompensasi yang efektif tidak lagi cukup hanya dilakukan dengan memberikan imbalan berdasarkan jabatan atau senioritas, melainkan memerlukan pendekatan strategis dan integratif yang mampu menyelaraskan kepentingan bisnis jangka panjang dengan kebutuhan manusia yang kompleks, dinamis, dan multidimensi. Sistem kompensasi modern perlu dirancang tidak hanya untuk mendorong pencapaian target organisasi, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan manusiawi.

Pendekatan integratif ini menuntut perusahaan untuk memperhatikan keseluruhan konteks kerja, termasuk nilai-nilai budaya organisasi, aspirasi karyawan, faktor lingkungan, dinamika psikologis, dan tekanan eksternal seperti teknologi, regulasi, dan ekspektasi masyarakat. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang berkelanjutan adalah sistem yang tidak hanya mendorong peningkatan performa dalam jangka pendek, tetapi juga mendukung terjaganya kesehatan, motivasi, dan loyalitas tenaga kerja dalam jangka panjang.

Hal ini dikuatkan oleh Haris (2024), akademisi dari Universitas Indonesia, yang menyatakan bahwa "*kompensasi yang manusiawi bukan hanya memenuhi aspek material, tetapi merupakan investasi jangka panjang yang menopang transformasi budaya organisasi dari yang bersifat transaksional menuju relasional – yakni hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan, penghargaan, dan partisipasi.*" Dengan demikian, perusahaan tidak hanya menciptakan pekerja yang produktif, tetapi juga membentuk komunitas kerja yang resilien, adaptif, dan beretika.

Integrasi kompensasi dengan aspek kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan menjadi strategi unggulan dalam tata kelola sumber daya manusia yang modern, karena mampu menjawab tantangan multidimensi, mulai dari retensi talenta, peningkatan performa, hingga penciptaan nilai sosial perusahaan di mata stakeholder internal dan eksternal. Sistem kompensasi yang produktif dan manusiawi pada akhirnya bukan hanya menjadi alat manajemen, tetapi juga menjadi cermin dari komitmen moral dan visi kemanusiaan suatu organisasi dalam memperlakukan dan memuliakan pekerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M. (2023). *Psikologi Organisasi dan Kesejahteraan Kerja*. Surabaya: UNAIR Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management* (17th ed.). Harlow: Pearson.
- Goetsch, D. L. (2021). *Occupational Safety and Health for Technologists, Engineers, and Managers* (9th ed.). New York: Pearson.
- Haris, R. (2024). *Etika Humanistik dalam Pengelolaan SDM Modern*. Jakarta: UI Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lestari, A. D. (2022). *Pengupahan dan Kesejahteraan Pekerja di Indonesia: Telaah Regulatif dan Empiris*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2022). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson.
- Supriyadi, A. (2023). *Kesehatan Kerja dan Produktivitas SDM di Era Disrupsi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Kompensasi: Perspektif SDM Indonesia*. Bandung: Alfabeta.

TENTANG PENULIS



Daniel Sudibyo Tjandra lahir di Lasem tahun 1964. Memiliki seorang istri bernama Yulita Debora dan dikaruniakan seorang putri bernama Kezia Abigail Yeremia Tjandra.

Menempuh pendidikan Sarjana Ekonomi pada Universitas Surabaya tahun 1990 melanjutkan pendidikan sarjana teologi pada STT SULUNG tahun 1993 dan mengenyam pendidikan magister Pendidikan Agama Kristen di STT SETIA Jakarta tahun 2006. Kemudian melanjutkan magister Art in Christian Ministry (MACM) di STT Bethel Indonesia tahun 2008. Menyelesaikan Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen IMNI pada tahun 2008. Menyelesaikan Magister Kepemimpinan Kristen di STT IKAT Jakarta pada tahun 2009. Dan menuntaskan gelar doktor Kepemimpinan Kristen di STT IKAT Jakarta pada tahun 2011 serta doktor Pendidikan Agama Kristen di STT IKAT Jakarta pada tahun 2015. Beliau aktif mengajar sejak tahun 2008 sampai sekarang dengan bidang ilmu yang ditekuni adalah etika dan Pendidikan Agama Kristen. Buku yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Etika Terapan Praktis untuk Mahasiswa STT IKAT Jakarta, 2022
2. Buku Antologi: Kristus yang tak Pernah Mati, 2023
3. Buku IPS Terpadu untuk Sekolah Menengah Teologi Kristen, 2019
4. Buku Administrasi Pendidikan dan Sistem Digitalisasi, Eureka Media 2025
5. Buku Antologi: Menata Bangsa Yang Beradab: Peran Gereja, Pendidikan, Pemerintah dan Keluarga. 2025
6. Buku Antologi: Manajemen Risiko, 2025

Jurnal yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Harmonis Sains dan Iman Kristen: Teori Relativitas Einstein dalam Pandangan Kristen di Era Modern dan Implikasinya bagi Kehidupan Orang Kristen, 2025
2. Implementation of the Independent Curriculum in Christian Education Lessons, 2024
3. Menjaga Lingkungan Hidup Sekitar dengan Mengedukasi Diri, Membagikan dan Memberi, 2024
4. Pelatihan Pembinaan Mental dan Spiritual untuk Meningkatkan Karakter Positif untuk Warga Binaan di Lapas 1 Tangerang Banten, 2024
5. Global Warming from ethical view, 2022
6. Yesus Kristus Sang Juruselamat, 2022
7. Implementasi pembelajaran Pendidikan Agama Kristen bagi Generasi Z, 2021
8. Implementasi Pembelajaran Pendidikan Agama Kristen di Abad 21, 2020
9. Penanaman Iman kepada Jemaat di Ngrejeng - Magetan, 2019
10. Makna Reformasi Gereja terhadap Strategi Penginjilan bagi Jiwa-jiwa di Desa, 2017

BAB

8

KOMPENSASI INSENTIF

Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M., CQMS., C.PHR., CRR.

A. Pengertian Kompensasi Insentif

Kompensasi insentif merupakan salah satu komponen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia modern. Berbeda dengan kompensasi tetap seperti gaji pokok dan tunjangan yang bersifat rutin, kompensasi insentif bersifat variabel dan hanya diberikan apabila karyawan mencapai atau melampaui target kinerja tertentu. Pemberian insentif ini didasarkan pada prinsip *pay for performance*, di mana penghargaan diberikan sebagai imbalan atas kontribusi atau hasil kerja yang melebihi standar.

Tujuan utama dari kompensasi insentif adalah untuk mendorong produktivitas, memotivasi karyawan agar bekerja lebih optimal, serta menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil. Insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, baik finansial (seperti bonus, komisi, atau bagi hasil) maupun non-finansial (seperti penghargaan, pengakuan, atau peluang pengembangan karier).

Konsep kompensasi insentif sangat erat kaitannya dengan pengukuran kinerja. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang adil dan objektif menjadi syarat utama agar pemberian insentif dapat diterima secara positif oleh

karyawan dan berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Dalam praktiknya, pemberian kompensasi insentif tidak hanya berlaku untuk posisi penjualan atau level manajerial, tetapi juga dapat diterapkan pada seluruh jenjang organisasi, selama indikator pencapaian kinerjanya dapat ditetapkan dan diukur secara jelas. Dengan perencanaan dan pengelolaan yang baik, kompensasi insentif mampu menjadi alat strategis.

1. Definisi Insentif Menurut Para Ahli

Pemberian kompensasi insentif dapat dipahami dan dikelola secara tepat, maka kiranya penting untuk kita terlebih dahulu memahami makna dari istilah "insentif" itu sendiri. Istilah ini sering kali dikaitkan dengan penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai dorongan atas kinerja yang unggul. Namun, dalam konteks manajemen sumber daya manusia, insentif memiliki pengertian yang lebih luas dan strategis.

Insentif tidak hanya berfungsi sebagai alat pemacu semangat kerja, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan antara individu dan organisasi. Dengan memahami berbagai definisi insentif menurut para ahli, kita dapat memperoleh perspektif teoritis yang kuat untuk merancang sistem insentif yang adil, efektif, dan selaras dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pada bagian ini akan disajikan beberapa pandangan akademik dan praktisi terkemuka mengenai konsep insentif sebagai bagian dari strategi kompensasi.

a. Santri et al. (2023)

Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non-material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Astuti (2021)

Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Milkovich & Newman (2020)

Dalam bukunya *Compensation* (12th Edition), Milkovich dan Newman mendefinisikan insentif sebagai :

"Variable pay or incentive pay is compensation that depends on some measure of individual or group performance."

Artinya: Insentif adalah kompensasi variabel yang tergantung pada ukuran kinerja individu atau kelompok. Insentif diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian yang melampaui standar yang telah ditentukan.

d. Gary Dessler (2020)

Dalam bukunya *Human Resource Management* (15th Edition), Dessler menjelaskan:

"Incentives are financial rewards paid to employees whose performance is above standard."

Artinya: Insentif adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja di atas standar.

e. Mangkunegara (2020)

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

organisasi sebagai pengakuan atas prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

f. Ratnasari dan Mahmud (2020)

Insentif didefinisikan sebagai dorongan bagi para pegawai agar dapat termotivasi untuk bekerja lebih semangat, berupa penghargaan di luar dari upah dan gaji yang diterima.

g. Yusuf, Furtasan Ali & Maliki, Budi Ilham. (2020)

Insentif dapat berupa moneter maupun non-moneter yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih efektif dan efisien.

h. Werther & Davis (1996)

Dalam bukunya *Human Resources and Personnel Management*, mereka menyatakan:

"Incentive is a form of direct compensation where pay is determined by performance."

Artinya: Insentif adalah bentuk kompensasi langsung di mana besarnya imbalan ditentukan berdasarkan kinerja.

i. Simamora (2006)

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Simamora menyatakan:

"Insentif merupakan bentuk kompensasi yang berorientasi pada hasil dan diberikan setelah hasil kerja dicapai."

Artinya: Insentif difokuskan pada pencapaian hasil, bukan hanya kehadiran atau masa kerja.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kompensasi insentif merupakan bentuk penghargaan yang bersifat variabel dan diberikan kepada karyawan atas pencapaian

kinerja di atas standar yang telah ditetapkan. Insentif tidak hanya menjadi alat untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga berperan penting dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif.

Dengan kata lain, kompensasi insentif adalah bentuk hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, di mana prestasi kerja yang unggul dihargai secara langsung dan terukur. Pemahaman ini menjadi dasar penting dalam merancang sistem insentif yang adil, rasional, dan berdampak positif bagi keberlanjutan organisasi.

2. Perbedaan antara Kompensasi Tetap (Gaji Pokok) dan Kompensasi Variabel (Insentif).

Dalam sistem manajemen kompensasi, **Yun Iswanto (2022) menyatakan** terdapat dua jenis utama kompensasi: kompensasi tetap (*fixed pay*) dan kompensasi variabel (*variable pay*). Keduanya memiliki karakteristik, tujuan, serta mekanisme pengelolaan yang berbeda, meskipun sama-sama ditujukan untuk memberikan imbalan atas kontribusi karyawan kepada organisasi.

a. Kompensasi Tetap (*Fixed Pay*)

Kompensasi tetap merujuk pada pembayaran yang diberikan secara rutin dan konsisten kepada karyawan, tanpa bergantung langsung pada hasil kerja atau pencapaian target tertentu.

Contoh:

- 1) Gaji pokok bulanan
- 2) Tunjangan tetap (seperti tunjangan keluarga, jabatan, atau transportasi)

Karakteristik:

- 1) Bersifat stabil dan dapat diprediksi
- 2) Dibayarkan secara periodik (bulanan/mingguan)

- 3) Tidak terkait langsung dengan kinerja
- 4) Digunakan sebagai bentuk penghargaan atas posisi, tanggung jawab, dan masa kerja

b. Kompensasi Variabel (Variable Pa/ Insentif)

Kompensasi variabel adalah pembayaran yang diberikan berdasarkan hasil atau pencapaian kerja yang melebihi standar tertentu.

Contoh:

- 1) Bonus tahunan
- 2) Komisi penjualan
- 3) Skema bagi hasil (*profit sharing*)
- 4) Penghargaan berbasis target kinerja

Karakteristik:

- 1) Bersifat tidak tetap dan fluktuatif
- 2) Diberikan hanya jika kinerja memenuhi atau melebihi target
- 3) Mendorong produktivitas dan efisiensi
- 4) Menjadi alat manajemen kinerja dan motivasi

c. Perbandingan Tabel

Tabel 8.1 Perbandingan Kompensasi Tetap dan Kompensasi Variabel (Insentif)

Aspek	Kompensasi Tetap	Kompensasi Variabel (Insentif)
Sifat Pembayaran	Stabil, rutin	Fluktuatif, tergantung kinerja
Waktu Pemberian	Bulanan atau mingguan	Berkala atau insidental
Hubungan dengan Kinerja	Tidak langsung	Langsung
Tujuan	Menjamin stabilitas finansial	Meningkatkan produktivitas

Aspek	Kompensasi Tetap	Kompensasi Variabel (Insentif)
Contoh	Gaji pokok, tunjangan	Bonus, komisi, profit sharing

Kompensasi tetap memberikan kepastian dan kestabilan bagi karyawan, sementara kompensasi variabel menjadi alat strategis untuk mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Kombinasi yang tepat antara keduanya dapat menciptakan sistem imbalan yang seimbang dan mendukung strategi organisasi dalam pengelolaan SDM.

3. Tujuan Utama Pemberian Insentif dalam Organisasi.

Pemberian insentif bukan sekadar bentuk penghargaan atas hasil kerja, melainkan strategi manajemen yang dirancang untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. **Muhammad Ramdhan & Veta Lidya Delimah Pasaribu (2022)** mengungkapkan bahwa insentif menjadi bagian dari sistem kompensasi yang menghubungkan kepentingan individu dengan tujuan kolektif perusahaan.

Berikut ini adalah tujuan utama dari pemberian insentif :

a. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Insentif mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Ketika karyawan menyadari bahwa hasil kerja yang baik akan dihadahi secara langsung, mereka cenderung meningkatkan performa dan menyelesaikan tugas dengan kualitas yang lebih tinggi.

b. Memotivasi Kinerja Tinggi

Salah satu alasan utama pemberian insentif adalah untuk memotivasi karyawan agar mencapai target yang lebih tinggi daripada standar minimum.

Insentif menciptakan dorongan internal dan eksternal untuk berprestasi.

c. Mendorong Perilaku Tertentu yang Diinginkan Organisasi

Insentif dapat dirancang untuk mendorong perilaku spesifik seperti disiplin, kerja tim, inovasi, pelayanan pelanggan, atau kepatuhan terhadap prosedur kerja. Dengan demikian, insentif menjadi alat untuk menyelaraskan perilaku individu dengan nilai dan budaya organisasi.

d. Menghubungkan Kinerja dan Penghargaan secara Langsung

Insentif membantu membangun keadilan organisasi, karena penghargaan diberikan secara proporsional terhadap kontribusi nyata. Ini menciptakan rasa keadilan dan meningkatkan kepuasan kerja.

e. Menurunkan Tingkat Turnover

Karyawan yang merasa dihargai atas kerja kerasnya akan lebih cenderung bertahan dalam organisasi. Sistem insentif yang adil dan transparan dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi keinginan untuk pindah kerja.

f. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Karyawan yang termotivasi akan berkontribusi pada peningkatan kualitas produk, pelayanan, dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing organisasi di pasar.

g. Menghemat Biaya Gaji Tetap

Karena insentif hanya dibayarkan jika karyawan mencapai target tertentu, organisasi dapat mengontrol biaya tenaga kerja secara lebih fleksibel dibanding menaikkan gaji pokok secara permanen.

Pemberian insentif dalam organisasi bukan hanya alat pemacu semangat, tetapi juga strategi penting dalam mencapai efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif. Dengan sistem insentif yang dirancang secara adil dan tepat sasaran, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, kompetitif, dan berorientasi pada hasil.

B. Jenis-Jenis Insentif

Setelah memahami makna dan tujuan dari pemberian insentif, langkah selanjutnya adalah mengkaji bagaimana insentif diklasifikasikan dan diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Insentif tidak hanya diberikan dalam bentuk uang semata, melainkan dapat berbentuk berbagai penghargaan yang dirancang untuk mendorong perilaku kerja yang diinginkan

Setiap organisasi memiliki strategi berbeda dalam merancang sistem insentif, tergantung pada jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan sasaran kinerja yang ingin dicapai. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai jenis insentif yang umum digunakan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat memilih bentuk insentif yang paling sesuai dengan karakteristik tenaga kerja dan tujuan strategis perusahaan.

Hasibuan, M. S. P. (2019), mengungkapkan bahwa jenis-jenis insentif, diantaranya :

1. Insentif Individual

Dalam praktik manajemen kompensasi, insentif dapat diberikan baik secara individu maupun kelompok. Namun, dalam banyak organisasi, pemberian insentif individual masih menjadi strategi yang paling umum digunakan. Hal ini disebabkan karena insentif yang diberikan secara personal mampu menciptakan hubungan langsung antara hasil kerja individu dan penghargaan yang diterimanya. **Milkovich, Newman & Gerhart (2020),**

menyatakan bahwa insentif individual *“Individual incentives are variable pay programs that reward employees for specific individual performance outcomes.”* Kemudian Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2016) *“Individual incentives are compensation systems that link pay increases or bonuses directly to the performance of the individual employee.”*. Insentif individual adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara personal berdasarkan pencapaian kinerja atau kontribusi tertentu yang terukur. Sistem ini menekankan hubungan langsung antara usaha pribadi dan imbalan yang diterima, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan tanggung jawab individu terhadap hasil kerjanya.

Secara arti dan makna, insentif individual mencerminkan prinsip meritokrasi, di mana seseorang dihargai atas dasar capaian, bukan sekadar kehadiran atau senioritas. Pendekatan ini memberikan pengakuan personal terhadap kontribusi spesifik setiap karyawan, dan berfungsi sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai prestasi secara objektif dan transparan. Dari sisi psikologis, insentif individual dapat memengaruhi persepsi keadilan dan kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa dihargai ketika upayanya dihitung dan dibalas secara proporsional. Namun, jika tidak dikelola secara adil atau terlalu menekankan hasil tanpa memperhatikan proses, insentif individual bisa menimbulkan tekanan kerja berlebih atau perilaku kompetitif yang tidak sehat. Secara strategis, penerapan insentif individual sangat cocok untuk organisasi yang memiliki sistem evaluasi kinerja yang terukur dan objektif. Misalnya, dalam lingkungan kerja yang hasilnya bisa diukur secara kuantitatif seperti penjualan, produksi, atau layanan pelanggan, insentif individual sangat efektif untuk meningkatkan output dan kualitas.

Namun, dalam konteks kerja tim atau proyek kolaboratif, sistem ini harus dilengkapi dengan mekanisme penyeimbang, agar tidak mengorbankan kerja sama demi pencapaian pribadi. Insentif individual dirancang untuk mendorong karyawan agar berkontribusi secara maksimal dalam peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan sistem ini, organisasi dapat lebih mudah mengukur dan mengapresiasi kinerja berdasarkan capaian spesifik yang telah ditentukan. Jenis insentif ini sangat efektif untuk pekerjaan yang hasilnya bisa diukur secara objektif, seperti dalam bidang penjualan, produksi, atau pelayanan pelanggan.

Pemberian insentif secara individual tidak hanya meningkatkan motivasi personal, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab atas kinerja. Namun, penting pula bagi organisasi untuk merancang insentif individual secara adil dan transparan, agar tidak menimbulkan persaingan tidak sehat atau penurunan kerja sama tim. Insentif individual merupakan alat manajerial yang ampuh untuk mendorong kinerja, meningkatkan motivasi, dan menanamkan budaya berprestasi dalam organisasi. Namun, perancangannya harus mempertimbangkan konteks kerja, kejelasan target, dan keadilan distribusi agar benar-benar memberi dampak positif dan berkelanjutan.

Bonus berbasis kinerja individu ; bonus berbasis kinerja individu merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian target atau indikator kinerja tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Bonus ini bersifat variabel dan diberikan di luar gaji pokok sebagai penghargaan atas kontribusi personal yang melampaui standar kinerja yang diharapkan.

Secara arti dan makna, bonus ini menggambarkan filosofi “*pay for performance*”, yaitu membayar atau menghargai seseorang secara proporsional terhadap apa yang benar-benar telah dicapainya. Bonus berbasis kinerja bukan hanya insentif ekonomi, tetapi juga bentuk pengakuan moral atas dedikasi, efisiensi, inovasi, atau hasil kerja unggul yang ditunjukkan oleh karyawan.

a. Aspek Psikologis dan Motivasi

Bonus kinerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena mereka merasa dihargai secara langsung atas upaya dan hasil yang mereka capai. Namun, efektivitasnya sangat tergantung pada persepsi keadilan, keterbukaan sistem penilaian, dan konsistensi pemberian bonus itu sendiri.

b. Aspek Manajerial dan Strategis

Dari sudut pandang manajerial, bonus berbasis kinerja merupakan alat untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Bonus yang dirancang dengan baik akan mendorong perilaku karyawan agar lebih fokus pada pencapaian indikator strategis, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi biaya, atau kepuasan pelanggan.

c. Aspek Operasional dan Evaluatif

Agar pemberian bonus ini adil dan objektif, organisasi harus memiliki sistem penilaian kinerja yang terstruktur, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa alat ukur yang jelas, bonus justru dapat menimbulkan kecemburuan, ketidakpuasan, dan konflik internal.

Bonus berbasis kinerja individu adalah bentuk insentif yang sangat *powerful* untuk memacu karyawan mencapai hasil terbaiknya. Namun agar efektif, sistem ini harus didukung oleh ukuran kinerja yang obyektif, transparan, dan dikomunikasikan dengan baik. Jika

dikelola secara profesional, bonus ini tidak hanya meningkatkan output individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja berbasis prestasi di dalam organisasi. Kemudian **Sutrisno, E. (2020), menyatakan bahwa bonus sebagai bentuk insentif bisa di berikan atas beberapa pencapaian, diantaranya :**

a. Komisi Penjualan

Komisi penjualan adalah bentuk insentif individual yang diberikan kepada karyawan, khususnya yang bekerja di bidang penjualan, sebagai persentase dari total nilai penjualan yang berhasil mereka capai dalam periode tertentu. Komisi diberikan sebagai imbalan langsung atas kontribusi mereka dalam menghasilkan pendapatan bagi organisasi.

Secara arti dan makna, komisi penjualan merupakan bentuk klasik dari pendekatan "*performance-contingent reward*", yakni penghargaan yang sepenuhnya bergantung pada capaian kinerja yang terukur secara kuantitatif. Dalam hal ini, kinerja diukur dari volume atau nilai transaksi penjualan yang berhasil diselesaikan oleh individu.

b. Aspek Ekonomi dan Produktivitas

Komisi penjualan sangat efektif dalam mendorong peningkatan produktivitas tenaga penjual. Karena mereka tahu bahwa semakin banyak mereka menjual, semakin besar pendapatan yang akan diterima. Hal ini menciptakan insentif langsung untuk berusaha lebih keras, menjangkau lebih banyak pelanggan, dan menutup lebih banyak transaksi.

c. Aspek Psikologis dan Perilaku Kerja

Sistem komisi menciptakan hubungan yang kuat antara usaha dan hasil, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan semangat bersaing. Namun jika tidak diatur secara adil atau transparan, bisa

menimbulkan stres kerja berlebih, praktik penjualan agresif, bahkan konflik antar sesama tenaga penjual.

d. Aspek Desain dan Implementasi

Dalam penerapannya, sistem komisi harus dirancang dengan hati-hati. Perlu ditentukan berapa besar persentase komisi, apakah komisi bersifat tetap, bertingkat (*tiered*), atau berbasis target (*quota-based*). Komisi yang terlalu kecil tidak memotivasi, tetapi terlalu besar bisa membebani biaya perusahaan atau menciptakan ketimpangan.

e. Aspek Etika dan Kepuasan Pelanggan

Organisasi juga harus menjaga agar pemberian komisi tidak mendorong tenaga penjual mengejar angka dengan mengorbankan etika layanan. Perlu ada pengawasan dan pelatihan agar orientasi pada hasil tetap diimbangi dengan kepedulian terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Insentif Kelompok/Tim

Dalam lingkungan kerja modern yang semakin kompleks dan kolaboratif, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kinerja individu, tetapi juga oleh efektivitas kerja sama tim. Banyak pekerjaan saat ini mengandalkan koordinasi lintas fungsi, sinergi antar individu, dan pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, sistem kompensasi juga perlu beradaptasi untuk menghargai kontribusi kolektif. Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2016) menegaskan bahwa *“Group incentives are rewards provided to a team or group of employees for collectively achieving a specific goal or performance standard.”*. Kemudian Milkovich & Newman (2020), menyatakan *“Team-based incentives are designed to encourage cooperation and collaboration among team members by linking rewards to the collective performance of the team.”* Selanjutnya Mathis & Jackson (2011) *“Group incentives reward all members of a*

group based on the performance of the entire group rather than individual performance.". Insentif kelompok atau tim merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada sekelompok karyawan atas keberhasilan bersama dalam mencapai target atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk memotivasi kerja sama, mendorong komunikasi yang efektif, serta menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap hasil kerja.

Berbeda dengan insentif individual yang menekankan pencapaian personal, insentif kelompok menitikberatkan pada hasil kolektif, sehingga dapat membentuk budaya kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung produktivitas tim. Namun, penerapannya memerlukan sistem evaluasi yang adil, transparan, dan mampu menghindari "*free-rider effect*", yaitu kecenderungan sebagian anggota tim tidak berkontribusi maksimal namun tetap mendapatkan bagian dari insentif.

Bentuk-Bentuk Insentif Kelompok/TiM. Setelah memahami konsep dasar insentif kelompok, penting untuk menjelaskan berbagai bentuk insentif yang umum digunakan dalam organisasi. Setiap bentuk memiliki karakteristik, keunggulan, dan tantangan masing-masing. Berikut beberapa bentuk utama insentif tim:

a. Gainsharing

Gainsharing adalah sistem insentif di mana karyawan dalam suatu unit atau tim mendapatkan bagian dari keuntungan (*gain*) yang diperoleh karena peningkatan produktivitas, efisiensi, atau penghematan biaya yang terjadi dalam periode tertentu. Keuntungan tersebut dihitung berdasarkan kriteria kinerja yang terukur dan disepakati sebelumnya, seperti pengurangan limbah, peningkatan output, atau efisiensi penggunaan waktu kerja.

Ciri-ciri utama:

- 1) Fokus pada peningkatan kolektif.
- 2) Pembagian hasil biasanya bersifat periodik (bulanan atau kuartalan).
- 3) Karyawan dilibatkan dalam proses identifikasi masalah dan Solusi.

Kelebihan: Mendorong partisipasi aktif dan perbaikan berkelanjutan.

Tantangan: Perlu pengukuran yang akurat dan perhitungan yang adil.

b. Bonus Tim (*Team-Based Bonus*)

Bonus tim diberikan ketika sebuah tim berhasil mencapai atau melampaui target yang telah ditentukan oleh manajemen. Bonus ini bisa berupa uang tunai, voucher, atau bentuk penghargaan lainnya.

Contoh target: Penyelesaian proyek tepat waktu, peningkatan penjualan tim, atau kepuasan pelanggan yang tinggi.

Kelebihan: Meningkatkan kekompakan dan rasa tanggung jawab bersama.

Tantangan: Rentan terhadap konflik jika kontribusi anggota tidak seimbang.

c. Penghargaan Kinerja Kelompok (*Group Performance Award*)

Penghargaan ini biasanya diberikan dalam bentuk non-finansial seperti piagam, trofi, liburan tim, atau publikasi prestasi di media internal organisasi. Meski tidak dalam bentuk uang, bentuk ini tetap memotivasi dan menumbuhkan kebanggaan kolektif.

Kelebihan: Membangun moral dan budaya kerja positif.

Tantangan: Mungkin kurang memuaskan bagi karyawan yang lebih termotivasi oleh insentif finansial.

d. Profit Sharing Berbasis Tim

Merupakan sistem di mana karyawan (baik individu maupun tim) menerima bagian dari keuntungan perusahaan secara keseluruhan, biasanya pada akhir tahun fiskal. Ketentuan pembagian keuntungan didasarkan pada kinerja kolektif, bukan hanya perorangan.

Kelebihan: Menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap kesuksesan organisasi.

Tantangan: Kurang efektif jika karyawan merasa kontribusi mereka tidak berdampak langsung pada keuntungan perusahaan.

Penerapan insentif kelompok tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan kerja antaranggota tim. Namun, agar efektif, sistem ini harus didukung oleh transparansi, komunikasi terbuka, dan mekanisme evaluasi yang adil.

3. Insentif Non-Finansial

Di tengah fokus organisasi terhadap kompensasi berbasis uang, penting untuk menyadari bahwa tidak semua motivasi kerja lahir dari imbalan finansial. Banyak karyawan justru terdorong oleh pengakuan, penghargaan sosial, dan kesempatan berkembang. Di sinilah insentif non-finansial memainkan peran strategis dalam sistem manajemen sumber daya manusia. **Armstrong (2014), menyatakan bahwa insentif non finansial** *“Non-financial incentives are those that help employees feel valued and recognized for their contributions, such as appreciation, responsibility, autonomy, and involvement in decision-making.”* Insentif non-finansial mencakup penghargaan yang membuat karyawan merasa dihargai, seperti penghargaan, tanggung jawab, otonomi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Kemudian

Kaufman (2015), *“Non-financial incentives are tools that help companies retain employees and improve job satisfaction by offering psychological rewards, such as meaningful work, work-life balance, and positive feedback.”.* Insentif non-finansial adalah alat yang membantu perusahaan mempertahankan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja melalui penghargaan psikologis, seperti pekerjaan yang bermakna, keseimbangan kehidupan kerja, dan umpan balik positif. Insentif non-finansial adalah bentuk penghargaan yang tidak melibatkan pemberian uang langsung, tetapi tetap memiliki nilai motivasional tinggi. Meskipun tidak dapat diukur dengan nominal rupiah, bentuk ini mampu meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Bentuk-Bentuk Insentif Non-Finansial diantaranya :

a. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan atas prestasi dan kontribusi merupakan bentuk insentif yang sangat kuat. Ini bisa berupa ucapan terima kasih, pengumuman publik, atau penghargaan simbolik.

Contoh:

- 1) Penghargaan “Karyawan Terbaik Bulan Ini”
- 2) Sertifikat penghargaan
- 3) Pujian terbuka di rapat tim

Manfaat: Meningkatkan harga diri dan membangun motivasi intrinsik.

b. Kesempatan Pengembangan Karier

Karyawan sangat menghargai kesempatan untuk belajar, berkembang, dan naik jenjang karier.

Contoh:

- 1) Pelatihan dan workshop
- 2) Promosi jabatan
- 3) Rotasi kerja untuk memperluas wawasan

Manfaat: Menumbuhkan rasa dihargai dan memperkuat loyalitas.

c. Fleksibilitas Kerja

Memberikan fleksibilitas dalam waktu atau tempat kerja menjadi insentif yang makin diminati, terutama oleh generasi kerja masa kini.

Contoh:

- 1) Waktu kerja fleksibel (*flexitime*)
- 2) Work from home
- 3) Cuti tambahan atas prestasi

Manfaat: Meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

d. Lingkungan Kerja Positif

Menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan inklusif merupakan bentuk insentif yang berpengaruh besar dalam jangka panjang.

Contoh:

- 1) Kepemimpinan yang suportif
- 2) Budaya kerja yang menghargai
- 3) Fasilitas kerja yang ergonomis

Manfaat: Mengurangi stres dan meningkatkan keterikatan karyawan.

e. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Karyawan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan merasa lebih dihargai dan bertanggung jawab.

Contoh:

- 1) Diskusi terbuka
- 2) Forum ide dan inovasi
- 3) Keterlibatan dalam penetapan target tim

Manfaat: Meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen kerja.

Insentif non-finansial merupakan bagian penting dalam strategi kompensasi holistik. Ia memperkuat aspek psikologis dan emosional dalam hubungan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja individu maupun organisasi secara berkelanjutan. Kombinasi seimbang antara insentif finansial dan non-finansial merupakan pendekatan terbaik dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Insentif

Penerapan program insentif dalam organisasi tidak serta-merta menjamin keberhasilan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Banyak organisasi gagal mencapai tujuan program insentif karena tidak mempertimbangkan faktor-faktor penting yang memengaruhi efektivitasnya. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor ini sangat penting agar insentif benar-benar menjadi alat strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Milkovich & Newman (2020), faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan program insentif, antara lain :

1. Keadilan dan Transparansi

Program insentif harus dirancang dan dijalankan dengan prinsip keadilan. Ketika karyawan merasa bahwa sistem pemberian insentif tidak adil atau tidak transparan, hal ini dapat menimbulkan kecemburuan, konflik, bahkan demotivasi. Hal ini sesuai **dengan pendapat Dessler (2020): yang menyatakan bahwa Keberhasilan insentif sangat tergantung pada persepsi karyawan bahwa sistemnya adil dan transparan.**

Poin penting:

- a. Kriteria pemberian insentif harus jelas dan bisa diukur.
- b. Informasi tentang mekanisme perhitungan harus terbuka bagi semua pihak.
- c. Proses evaluasi harus objektif dan konsisten.

2. Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi

Program insentif yang sukses adalah yang sejalan dengan sasaran strategis organisasi. Insentif harus diarahkan untuk mendorong perilaku dan hasil kerja yang mendukung visi dan misi organisasi. Pendapat ini ditegaskan oleh **Milkovich & Newman (2020)** yang menegaskan bahwa *program insentif akan berhasil jika dirancang untuk mendukung strategi dan tujuan organisasi.*

Contoh:

Jika organisasi berfokus pada kualitas pelayanan, maka insentif sebaiknya diberikan atas peningkatan kepuasan pelanggan, bukan sekadar kuantitas kerja.

3. Pemahaman dan Komunikasi yang Efektif

Karyawan perlu memahami dengan baik bagaimana sistem insentif bekerja. Tanpa komunikasi yang efektif, karyawan tidak akan tahu apa yang diharapkan dari mereka atau bagaimana mereka bisa memperoleh insentif.

Upaya yang dapat dilakukan:

- a. Sosialisasi sistem insentif melalui pelatihan atau pertemuan tim.
- b. Penjelasan langsung dari atasan.
- c. Memberikan contoh konkret bagaimana insentif dapat diperoleh.

4. Relevansi dan Keterjangkauan Target

Sistem insentif harus menetapkan target yang menantang tetapi masih dapat dicapai. Target yang terlalu tinggi bisa membuat karyawan menyerah, sementara target yang terlalu rendah bisa membuat mereka

kehilangan semangat berusaha. Menurut **Armstrong (2014)**, *agar program insentif efektif, kinerja yang dihargai harus terukur secara objektif dan dapat diamati*. Tujuan kinerja harus jelas dan dapat dievaluasi secara kuantitatif maupun kualitatif.

5. Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan

Melibatkan karyawan dalam perancangan sistem insentif dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program tersebut. Karyawan akan lebih termotivasi jika mereka merasa sistem yang dijalankan merupakan hasil aspirasi bersama. Pendapat ini juga di kuatkan oleh **Robbins & Judge (2017)** yang **menyatakan bahwa Karyawan yang dilibatkan dalam perancangan sistem insentif cenderung lebih termotivasi dan merasa memiliki**. Keterlibatan menciptakan rasa tanggung jawab dan kepercayaan.

6. Dukungan Manajerial

Manajemen puncak dan manajer lini harus memberikan dukungan penuh dalam implementasi sistem insentif. Mereka berperan sebagai teladan dan pengawas dalam menjalankan program ini secara konsisten.

7. Evaluasi dan Penyesuaian Berkala

Lingkungan bisnis dan dinamika internal perusahaan dapat berubah. Oleh karena itu, sistem insentif perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya.

Evaluasi mencakup:

- a. Dampak terhadap kinerja.
- b. Tingkat kepuasan karyawan.
- c. Kesesuaian dengan perubahan strategi organisasi.

Keberhasilan program insentif sangat ditentukan oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Organisasi yang mampu merancang sistem insentif dengan mempertimbangkan keadilan, relevansi, komunikasi, dan

keterlibatan akan lebih mampu mendorong motivasi dan pencapaian kinerja optimal dari seluruh sumber daya manusianya.

D. Prinsip Dasar Pemberian Insentif

Dalam dunia kerja modern, insentif menjadi salah satu alat manajerial yang penting untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih efektif dan efisien. Pemberian insentif bukan hanya soal memberikan tambahan penghasilan, tetapi merupakan bagian dari strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja. Prinsip dasar pemberian insentif harus mempertimbangkan keadilan, keterkaitan dengan kinerja, serta keberlanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip ini sangat diperlukan agar program insentif benar-benar mampu mendorong perilaku yang diinginkan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dessler (2020, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). kemudian Armstrong, M. (2014), menyatakan bahwa prinsip-prinsip dasar pemberian insentif, meliputi :

1. Keadilan dan Transparansi

a. Keadilan (*Equity*)

Pengertian: Keadilan berarti setiap individu diperlakukan secara proporsional sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, dan hasil kerjanya.

Prinsip keadilan dalam insentif:

- 1) **Adil tidak berarti sama-insentif** diberikan sesuai kinerja, bukan dibagi rata
- 2) **Kesesuaian antara input dan output-pekerja** yang memberikan kontribusi lebih tinggi wajar menerima insentif lebih besar.
- 3) **Menghindari kecemburuan** sosial dan konflik internal akibat perlakuan tidak adil.

b. **Transparansi**

Pengertian: Transparansi adalah keterbukaan dalam penyampaian informasi mengenai sistem, kriteria, dan proses pemberian insentif.

Prinsip transparansi dalam insentif:

- 1) Karyawan harus memahami **apa saja indikator kinerja** yang dinilai.
- 2) Mekanisme penilaian dan penghitungan insentif harus jelas, **terkomunikasikan secara terbuka**.
- 3) Informasi insentif **mudah diakses** dan bebas dari manipulasi.

c. **Pentingnya Keadilan dan Transparansi**

- 1) Meningkatkan **kepercayaan** terhadap sistem manajemen SDM.
- 2) Mendorong **motivasi intrinsik** karena karyawan merasa dihargai secara objektif.
- 3) Mencegah **turnover** akibat ketidakpuasan terhadap sistem insentif.
- 4) Menumbuhkan **budaya kerja yang sehat dan kompetitif secara positif**.

2. **Didasarkan pada Kinerja Terukur**

a. **Pengertian**

Pemberian insentif yang efektif harus **berdasarkan pada hasil kerja yang nyata** dan dapat diukur secara objektif. Artinya, kinerja karyawan dinilai dengan alat atau indikator yang jelas dan terstandar, bukan berdasarkan persepsi semata.

b. **Prinsip Utama**

Insentif harus diberikan **atas dasar pencapaian target atau indikator yang spesifik dan terukur** (Key Performance Indicators/KPI).

Pengukuran kinerja harus dilakukan secara **konsisten, objektif, dan berkelanjutan**. Sistem penilaian harus **dapat diaudit** dan dikaji ulang jika diperlukan.

c. Contoh Indikator Kinerja yang Terukur

- 1) Jumlah unit yang diproduksi.
- 2) Tingkat kehadiran dan kedisiplinan.
- 3) Target penjualan yang dicapai.
- 4) Kualitas layanan berdasarkan survei pelanggan.
- 5) Waktu penyelesaian tugas.

d. Manfaat Insentif Berbasis Kinerja Terukur

- 1) Mendorong **fokus pada hasil kerja**, bukan hanya aktivitas.
- 2) Memberikan **motivasi yang lebih kuat** karena hubungan antara kerja dan penghargaan menjadi jelas.
- 3) Menghindari unsur subjektivitas atau "*like and dislike*" dalam pemberian insentif.
- 4) Mempermudah evaluasi efektivitas program insentif oleh manajemen.

e. Tantangan yang Perlu Diperhatikan

- 1) Pemilihan indikator kinerja harus relevan dan tidak menimbulkan tekanan berlebihan.
- 2) Pengukuran harus **adil bagi semua jenis pekerjaan** (tidak semua pekerjaan mudah diukur secara kuantitatif).
- 3) Dibutuhkan sistem pelaporan dan monitoring yang akurat.

3. Relevansi dengan Tujuan Organisasi

a. Pengertian

Insentif harus dirancang agar **selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi**. Tujuan pemberian insentif bukan sekadar memberikan penghargaan, tetapi mendorong perilaku karyawan

yang mendukung pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

b. Prinsip Relevansi

Insentif harus **mengarah pada pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi**. Setiap indikator yang dijadikan dasar pemberian insentif harus memiliki **keterkaitan langsung dengan prioritas organisasi**, seperti peningkatan produktivitas, kualitas layanan, efisiensi biaya, atau kepuasan pelanggan. Mencegah insentif yang hanya menguntungkan individu tetapi tidak berdampak pada kinerja organisasi.

c. Contoh Relevansi

Tabel 8.2 Relevansi Pemberian Insentif

Tujuan Organisasi	Insentif yang Relevan
Meningkatkan penjualan	Bonus berbasis pencapaian target penjualan
Meningkatkan efisiensi	Insentif untuk penghematan biaya operasional
Peningkatan kepuasan pelanggan	Reward bagi unit dengan rating layanan tertinggi
Inovasi produk	Insentif bagi tim yang menghasilkan ide inovatif

d. Manfaat Insentif yang Relevan

- 1) Meningkatkan **arah dan fokus organisasi** karena semua pihak bekerja menuju sasaran yang sama.
- 2) Mencegah **konflik kepentingan** antara individu dan organisasi
- 3) Menumbuhkan **rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif** terhadap keberhasilan organisasi.

e. Penerapan Strategis

- 1) Integrasikan sistem insentif dengan sistem manajemen kinerja.
- 2) Libatkan manajemen dan karyawan dalam merumuskan indikator yang sesuai.
- 3) Evaluasi berkala apakah insentif yang diberikan **benar-benar mendorong pencapaian tujuan organisasi.**

4. Keterjangkauan dan Keberlanjutan Anggaran Perusahaan

a. Pengertian

Pemberian insentif harus mempertimbangkan **kemampuan finansial perusahaan**, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Program insentif yang terlalu membebani keuangan dapat menjadi tidak berkelanjutan dan bahkan merugikan stabilitas organisasi.

b. Prinsip Keterjangkauan dan Keberlanjutan

- 1) Insentif harus **didesain sesuai dengan kapasitas anggaran** perusahaan.
- 2) Besaran dan frekuensi insentif harus dapat **dipertahankan secara konsisten**, bukan hanya dalam kondisi keuangan yang sedang baik.
- 3) Perlu **perhitungan matang dan simulasi anggaran**, termasuk skenario naik-turunnya performa organisasi.

c. Aspek yang Harus Diperhatikan

- 1) **Persentase insentif dari total biaya SDM**: Jangan sampai insentif mengganggu pembiayaan operasional penting lainnya.
- 2) **Kondisi keuangan perusahaan** secara umum, termasuk proyeksi pendapatan dan beban biaya.

- 3) **Fleksibilitas skema insentif:** misalnya dengan sistem berbasis performa kolektif jika pendapatan menurun.

d. Strategi agar Tetap Terjangkau

- 1) Gunakan kombinasi **insentif finansial dan non-finansial.**
- 2) Terapkan sistem **insentif bertingkat atau berbasis capaian minimal.**
- 3) Prioritaskan pemberian insentif pada **unit atau individu dengan kontribusi terbesar terhadap tujuan organisasi.**

e. Manfaat Mengelola Insentif secara Berkelanjutan

- 1) Menjaga **keseimbangan keuangan perusahaan**
- 2) Memberikan **kepastian dan kepercayaan kepada karyawan** bahwa sistem insentif tidak akan tiba-tiba dihentikan
- 3) Membantu perusahaan **mengelola risiko dan tetap adaptif** terhadap perubahan situasi ekonomi.

E. Manfaat Pemberian Insentif

Pemberian insentif merupakan salah satu strategi manajerial untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Jika diterapkan secara tepat, insentif tidak hanya menguntungkan karyawan secara individual, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dessler (2020), Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016), kemudian Armstrong, M. (2014), menyatakan bahwa manfaat pemberian insentif, meliputi :

1. Meningkatkan Motivasi Kerja

- a. Insentif menjadi dorongan langsung bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan mencapai target.

- b. Memberikan rasa dihargai atas usaha dan kontribusi yang telah diberikan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Milkovich & Newman (2020), *insentif meningkatkan motivasi kerja karena memberi imbalan atas prestasi, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.*

2. Meningkatkan Produktivitas

- a. Karyawan terdorong untuk bekerja lebih efisien dan efektif.
- b. Target organisasi lebih cepat tercapai karena adanya *reward system* yang terukur.

Menurut Robbins & Judge (2017) *Pemberian insentif yang tepat dapat meningkatkan sinergi dalam tim dan membuat individu lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka.*

3. Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Karyawan

- a. Insentif yang adil dan konsisten dapat menurunkan turnover.
- b. Karyawan lebih betah dan merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi.

Menurut Ivancevich (2011), *Insentif dapat digunakan untuk membentuk perilaku kerja tertentu yang diinginkan oleh organisasi, seperti disiplin, inovatif, atau kerja sama.*

4. Mendorong Peningkatan Kinerja Individu dan Tim

- a. Insentif berbasis kinerja mendorong individu untuk mencapai standar kerja yang lebih tinggi.
- b. Insentif tim mendorong kolaborasi dan semangat kerja sama.

5. Menciptakan Budaya Kompetitif yang Sehat

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi menciptakan semangat bersaing secara positif
- b. Mendorong budaya meritokrasi, di mana prestasi dihargai.

6. Menyelaraskan Tujuan Individu dengan Tujuan Organisasi

- a. Karyawan memahami bahwa keberhasilan organisasi berdampak langsung pada insentif mereka.
- b. Meningkatkan keselarasan antara strategi organisasi dan aktivitas harian karyawan.

7. Meningkatkan Citra Perusahaan

- a. Perusahaan yang memiliki sistem insentif yang baik akan lebih menarik bagi calon tenaga kerja berbakat.
- b. Membangun reputasi positif sebagai tempat kerja yang adil dan menghargai kontribusi.

F. Tantangan dan Risiko dalam Penerapan Insentif

Meskipun insentif memiliki banyak manfaat, penerapannya juga tidak lepas dari berbagai tantangan dan risiko yang perlu diantisipasi oleh manajemen agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi. Dessler (2020, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016), kemudian Armstrong, M. (2014), menyatakan bahwa tantangan dan resiko dalam penerapan insentif, meliputi :

1. Risiko Ketidakadilan

- a. Perasaan tidak adil jika insentif hanya diberikan kepada sebagian karyawan atau dinilai secara subjektif.
- b. Karyawan yang merasa tidak dihargai bisa mengalami demotivasi bahkan konflik internal.

Menurut Dessler (2020), Jika sistem insentif dianggap tidak adil atau bias, hal ini bisa menimbulkan demotivasi bahkan konflik internal. Karyawan merasa

tidak dihargai secara proporsional, memicu ketidakpuasan.

2. Ketergantungan pada Insentif

- a. Karyawan bisa kehilangan motivasi intrinsik dan hanya mau bekerja jika ada insentif
- b. Menurunnya loyalitas dan dedikasi jika insentif tidak tersedia.

Menurut Herzberg (2003), Motivasi ekstrinsik dari insentif bisa mengurangi motivasi intrinsik jika tidak diseimbangkan. Karyawan bekerja hanya karena uang atau hadiah, bukan karena komitmen atau nilai pekerjaan.

3. Fokus pada Target Jangka Pendek

- a. Insentif yang terlalu fokus pada kuantitas bisa mendorong pengabaian terhadap kualitas kerja.
- b. Mengabaikan tujuan jangka panjang atau nilai-nilai organisasi.

4. Manipulasi atau Rekayasa Kinerja

- a. Karyawan mungkin mencari celah untuk memanipulasi hasil agar memenuhi kriteria insentif.
- b. Dapat merusak integritas dan budaya kerja organisasi.

5. Beban Anggaran yang Berlebihan

- a. Tanpa perencanaan matang, insentif bisa menjadi beban keuangan yang tidak berkelanjutan.
- b. Mengganggu stabilitas anggaran untuk kegiatan penting lainnya.

6. Kurangnya Relevansi dengan Tujuan Organisasi

- a. Jika indikator insentif tidak sesuai dengan arah strategis perusahaan, bisa menimbulkan konflik tujuan.
- b. Karyawan terdorong mencapai target yang tidak berdampak signifikan bagi kemajuan organisasi.

Menurut Milkovich & Newman (2020), *jika tidak dirancang dengan tepat, insentif justru mendorong perilaku yang bertentangan dengan tujuan organisasi.* Karyawan mungkin fokus hanya pada apa yang dihargai, bukan pada kualitas atau kolaborasi.

7. Menurunnya Kerja Sama Tim

- a. Insentif berbasis individu dapat menciptakan kompetisi berlebihan dan merusak kolaborasi
- b. Dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar karyawan.

Menurut Robbins & Judge (2017), *insentif individual bisa mengurangi kolaborasi, karena karyawan saling bersaing untuk mendapatkan penghargaan.* Budaya kerja bisa menjadi egoistik dan kompetitif secara negatif.

G. Strategi Efektif dalam Pengelolaan Insentif

Agar sistem insentif benar-benar memberikan dampak positif, organisasi perlu menerapkan strategi yang tepat, sistematis, dan terukur. Pengelolaan insentif yang efektif bukan hanya soal pemberian penghargaan, tetapi menyangkut keadilan, keberlanjutan, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2020), Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016), kemudian Armstrong, M. (2014), menyatakan bahwa strategi efektif dalam pengelolaan insentif, meliputi :

1. Menetapkan Tujuan yang Jelas

- a. Insentif harus dirancang untuk **mendorong perilaku yang mendukung strategi organisasi**
- b. Tujuan harus spesifik, terukur, relevan, dan berbasis hasil.

Menurut Milkovich & Newman (2020), *strategi insentif harus mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dan selaras dengan sistem manajemen kinerja*. Rancang insentif berdasarkan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan dengan visi dan misi organisasi.

2. Menentukan Kriteria Kinerja yang Terukur

- a. Gunakan **indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI)** yang objektif dan relevan.
- b. Hindari penilaian yang bersifat subjektif atau tidak transparan.

Menurut Gomez-Mejia et al. (2016), *penerapan insentif kelompok dapat mendorong kerja sama tim dan menghindari persaingan tidak sehat antarindividu*. Berikan insentif berdasarkan keberhasilan tim dan capaian proyek kolektif.

3. Mengembangkan Skema Insentif yang Adil dan Transparan

- a. Komunikasikan kriteria dan mekanisme pemberian insentif secara terbuka kepada semua karyawan.
- b. Libatkan karyawan dalam proses penyusunan sistem insentif untuk membangun rasa memiliki.

Menurut Dessler (2020), *program insentif yang adil dan transparan akan mendorong penerimaan dan kepercayaan dari karyawan*. Gunakan kriteria yang jelas, objektif, dan terbuka dalam menentukan penerima insentif.

4. Menyesuaikan Jenis Insentif dengan Kebutuhan

- a. Gabungkan **insentif finansial** (bonus, komisi) dan **non-finansial** (pengakuan, kesempatan pelatihan, promosi).
- b. Sesuaikan jenis insentif dengan **karakteristik pekerjaan** dan **profil karyawan**.

Menurut Armstrong (2014), *kombinasi antara insentif moneter dan non-moneter akan lebih efektif dalam mempertahankan motivasi jangka panjang.* Sertakan pengakuan, peluang pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja sebagai bagian dari insentif.

5. Evaluasi dan Monitoring Berkala

- a. Tinjau efektivitas program insentif secara rutin: apakah mendorong hasil yang diharapkan?
- b. Lakukan perbaikan atau penyesuaian jika ditemukan kelemahan.

Menurut Mathis & Jackson (2011), *Program insentif harus dievaluasi secara periodik untuk memastikan efektivitasnya dan menyesuaikan dengan perubahan kondisi.* Lakukan survei kepuasan karyawan dan audit hasil kinerja secara berkala untuk perbaikan sistem insentif.

6. Integrasi dengan Sistem Manajemen Kinerja

- a. Hubungkan pemberian insentif dengan sistem penilaian kinerja yang telah ada.
- b. Pastikan insentif menjadi bagian dari manajemen SDM yang menyeluruh.

7. Membangun Budaya Apresiasi

- a. Ciptakan lingkungan kerja yang **menghargai pencapaian dan kontribusi**, tidak hanya berorientasi angka.
- b. Gunakan forum publik atau media internal untuk mengumumkan pencapaian dan pemberian insentif.

8. Hasil dari Pengelolaan Insentif yang Efektif

- a. Produktivitas meningkat
- b. Kepuasan dan loyalitas karyawan lebih tinggi
- c. Kolaborasi dan semangat tim terjaga
- d. Capaian strategis organisasi lebih cepat tercapai

H. Studi Kasus atau Contoh Praktik Terbaik

1. Studi Perusahaan yang Berhasil Menerapkan Insentif

a. Studi Kasus 1: PT Astra International Tbk

Konteks:

Astra menerapkan sistem insentif berbasis kinerja untuk mendorong pencapaian target individu dan tim.

Praktik Terbaik:

- 1) Setiap karyawan memiliki **Key Performance Indicator (KPI)** yang ditetapkan bersama atasan.
- 2) Insentif diberikan setiap kuartal berdasarkan pencapaian target, dan transparan melalui sistem evaluasi online.
- 3) Ada **insentif kolektif** untuk unit kerja yang menunjukkan sinergi tim yang baik.

Hasil:

- 1) Meningkatkan kedisiplinan dan kepedulian terhadap pencapaian target.
- 2) Membangun budaya kerja yang kompetitif dan kolaboratif.

b. Studi Kasus 2: Gojek (GoTo Group)

Konteks:

Sebagai perusahaan berbasis teknologi, Gojek menghadapi tantangan dalam mempertahankan talenta digital.

Praktik Terbaik:

- 1) Memberikan **insentif berbasis proyek** dan **bonus inovasi** bagi karyawan yang menciptakan solusi baru.
- 2) Menerapkan **employee stock ownership plan (ESOP)**, yaitu pemberian saham kepada karyawan berprestasi

Hasil:

- 1) Mendorong inovasi dan loyalitas karyawan.
- 2) Memosisikan Gojek sebagai tempat kerja impian di kalangan profesional teknologi.

c. Studi Kasus 3: **Perusahaan UMKM "Toko Kue Mawar" (fiktif)**

Konteks:

UMKM skala kecil dengan 12 karyawan produksi dan penjualan

Praktik Terbaik:

- 1) Memberikan insentif mingguan berdasarkan volume penjualan dan kehadiran kerja.
- 2) Menyediakan **reward non-finansial** seperti "Karyawan Teladan Bulanan" dengan piagam dan hadiah produk.
- 3) Adanya sistem saran karyawan: setiap ide inovatif yang diterapkan mendapat insentif tunai.

Hasil:

- 1) Meningkatkan semangat kerja dan kreativitas karyawan.
- 2) Turnover menurun, loyalitas meningkat walaupun skala usaha masih kecil.

Pelajaran dari Praktik Terbaik:

- 1) **Kesesuaian dengan konteks dan kemampuan perusahaan** adalah kunci
- 2) **Transparansi dan objektivitas** dalam penilaian kinerja sangat penting.
- 3) Kombinasi **insentif finansial dan non-finansial** dapat lebih efektif daripada hanya uang tunai.
- 4) Integrasi dengan sistem manajemen SDM (penilaian kinerja, pelatihan, promosi) membuat insentif menjadi bagian dari strategi jangka panjang

2. Contoh Gagal dan Pembelajaran dari Penerapan yang Keliru

a. Kasus 1: Insentif Berbasis Jumlah Produksi (Pabrik Garmen)

Konteks:

Manajemen menerapkan insentif berdasarkan jumlah potongan kain yang dijahit per hari oleh pekerja.

Masalah yang Timbul:

- 1) Pekerja hanya fokus pada kuantitas, bukan kualitas.
- 2) Banyak produk gagal karena dikerjakan terburu-buru.
- 3) Biaya koreksi dan return produk meningkat tajam.

Pembelajaran:

- 1) Insentif seharusnya mempertimbangkan **kualitas dan kepuasan pelanggan**, bukan hanya kuantitas.
- 2) Perlu **indikator kinerja yang seimbang** (*balance scorecard*).

b. Kasus 2: Sistem Insentif Tidak Transparan (Perusahaan Distribusi Barang)

Konteks:

Insentif diberikan secara tidak jelas tanpa kriteria dan laporan evaluasi yang terbuka.

Masalah yang Timbul:

- 1) Karyawan merasa tidak adil dan muncul isu “anak emas” atau favoritisme.
- 2) Motivasi menurun dan banyak yang mengundurkan diri.
- 3) Hubungan antara karyawan dan manajer menjadi renggang.

Pembelajaran:

- 1) Insentif harus **didasarkan pada data objektif**, dengan **komunikasi yang terbuka dan konsisten**.

2) Keadilan dan transparansi adalah fondasi sistem insentif yang sehat.

c. Kasus 3: **Overbudget Insentif (Startup Baru**

Konteks:

Startup memberikan insentif besar di awal untuk menarik talenta dan meningkatkan penjualan.

Masalah yang Timbul:

- 1) Setelah 6 bulan, perusahaan tidak mampu lagi membayar insentif karena arus kas terganggu.
- 2) Karyawan kecewa dan merasa tertipu, turnover tinggi.
- 3) Kepercayaan terhadap manajemen menurun drastis.

Pembelajaran:

- 1) Program insentif harus **realistis dan berkelanjutan secara finansial**.
- 2) Rencana anggaran dan simulasi jangka panjang sangat penting.

d. Kasus 4: **Fokus Insentif Hanya pada Individu**

Konteks:

Insentif hanya diberikan kepada individu dengan hasil penjualan tertinggi.

Masalah yang Timbul:

- 1) Kompetisi tidak sehat antar rekan kerja, hilangnya kerja sama tim.
- 2) Karyawan yang bekerja di back-office merasa diabaikan.

Pembelajaran:

Perlu **kombinasi insentif individu dan tim**, serta apresiasi bagi semua peran yang mendukung keberhasilan organisasi.

Kesimpulan Umum:

Desain insentif harus menyeluruh dan mempertimbangkan dampak jangka panjang.

Keadilan, transparansi, relevansi, dan keberlanjutan adalah prinsip dasar yang tidak boleh diabaikan.

Evaluasi berkala sangat penting untuk menghindari dampak negatif dan perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong's* (2014), *Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. Kogan Page.
- Astuti, R., & Prayogi, I. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan dan Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul*. The National Conference on Management and Business (NCMAB).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education
- Gary Dessler, (2020), *Human Resource Management* (15th Edition), Pearson Education, Boston, MA, Amerika Serikat.
- Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2016), *Managing Human Resources*, Pearson Education. Boston, MA, Amerika Serikat.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2003). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Ivancevich, J. M. (2011). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Kaufman (2015), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Industrial Relations Research Association.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis & Jackson (2011), *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.

- Milkovich & Newman (2020), *Compensation* (12th Edition), McGraw Hill Education (India) Private Limited. Candor TechSpace, 8th Floor, Tower No 5, Plot No 2, Block B, Sector 62, Noida, Uttar Pradesh - 201309, India
- Muhammad Ramdhan & Veta Lidya Delimah Pasaribu. (2022). *Manajemen Sumber Daya*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Santri, M., & Reksahadiprodjo, K. (2023). *Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Islam*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(3), 123-130.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-3). STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Werther & Davis, (1996), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, Inc. New York, USA.
- Yun Iswanto. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Yusuf, Furtasan Ali & Maliki, Budi Ilham. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Sukmayadi, S.E., M.M.,C.QMS,C.PHR,CRR, mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi bidang ilmu Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sebelas April Sumedang pada tahun 2001, sekarang menjadi UNIVERSITAS SEBELAS APRIL. Tahun 2010-2012 menyelesaikan studi untuk program Magister dalam bidang ilmu manajemen di Institut Koperasi Indonesia (IKOPIN), sekarang menjadi UNIVERSITAS IKOPIN.

Kemudian tahun 2023, memperoleh gelar Doktor di bidang ilmu Manajemen dari Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung. Memiliki pengalaman yang luas di dunia akademik. Karirnya sebagai dosen di awali pada tahun 2005 dalam bidang ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia, koperasi syariah, ekonomi syariah dan manajemen perbankan. Sukmayadi juga pernah menulis 8 buku diantaranya buku manajemen perbankan, ekonomi syariah, manajemen strategi, manajemen produktivitas dan kualitas, manajemen pembaharuan, manajemen SDM di era distrubsi dan koperasi syariah edisi pertama, dan yang sekarang merupakan edisi revisi. Dan dua buku monograf hasil penelitian diantaranya buku Strategi penerapan knowledge sharing dalam Upaya meningkatkan kinerja pengurus koperasi, kemudian tentang Pemberdayaan BUMDES melalui Institusi Pendidikan. Pada tahun 2019 Pernah mendapatkan hibah penelitian dosen pemula dari pemerintah, dan tahun 2025 mendapatkan hibah penelitian fundamental dan hibah pengabdian pada masyarakat dari kementerian pendidikan tinggi, riset dan teknologi republik indonesia.

Pada tahun 2006-2008, diberi Amanah sebagai kepala UPT Kerjasama di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sebelas April Sumedang. Kemudian tahun 2008-2012 menjabat sebagai ketua

program studi manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sebelas April Sumedang. Kemudian periode berikutnya tahun 2012-2012-2015 masih menjabat ketua program studi manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sebelas April Sumedang. Dan pada tahun 2015-2018, menjabat sebagai Pembantu Ketua 1 bidang akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sebelas April Sumedang. Kemudian tahun 2018-2021 masih menjabat sebagai Pembantu Ketua 1 Bidang akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sebelas April Sumedang untuk periode kedua. Pada tahun 2021-sekarang menjabat sebagai Ketua Biro Akademik dan Kemahasiswaan di Universitas Sebelas April. Dan di periode yang sama yakni 2021-sekarang menjabat sebagai sekretaris senat Universitas Sebelas April. Selama periode ini juga 2021-sekarang menjabat sebagai koordinator Merdeka Belajar Kampus Merdeka Universitas Sebelas April dengan beberapa bentuk kegiatan pembelajaran kampus mengajar, magang dan studi independen, kewirausahaan, proyek desa, pertukaran mahasiswa merdeka, join riset, bela negara, dsb.

Dalam perjalanan akademik, sukmayadi juga aktif di beberapa kegiatan internal kampus seperti panitia tim pengisi borang akreditasi perguruan tinggi maupun prodi, panitia wisuda, panitia penerimaan mahasiswa baru, dan program pengenalan kehidupan kampus bagi mahasiswa baru. Untuk kegiatan eksternal juga, sukmayadi merupakan reviewer Pendidikan tinggi untuk program *matching fund* dan PKKM dikti dan sudah mereviu ke berbagai perguruan tinggi dan kota di Indonesia. Kemudian aktif juga di beberapa organisasi seperti organisasi Masyarakat ekonomi syariah (MES), di ikatan sarjana ekonomi Indonesia (ISEI) dan sebagainya. Sukmayadi juga dari tahun 2018-2021 sebagai pendamping, instruktur koperasi syariah masjid besar kecamatan di 26 kecamatan di kabupaten Sumedang. Dan sampai sekarang selalu menjadi pembicara dan fasilitator di Dinas Koperasi Kabupaten Sumedang. Dari tahun 2022-sekarang sebagai instruktur di Balai Latihan Kerja (BLK) Kabupaten Sumedang. Dari tahun 2021-sekarang menjadi

instruktur dan pemateri di beberapa BUMDES di Kabupaten Sumedang.

Sukmayadi merupakan dosen tetap Yayasan (DTY) dengan home base di prodi manajemen-S1 Universitas Sebelas April. Sukmayadi mengajar mata kuliah Manajemen SDM, Koperasi Syariah, Ekonomi Syariah, Penilaian Kinerja, Sistem Balas Jasa dan DIKLAT, Manajemen Perbankan dan Manajemen Strategi. Mengajar juga pada program magister manajemen-S2 Universitas Sebelas April untuk mata kuliah Ekonomi Manajerial dan Manajemen Produktivitas dan Kualitas. Hasil penelitian yang dilakukan telah publish di beberapa jurnal penelitian baik yang bereputasi nasional maupun internasional, dengan scope ekonomi dan bisnis.

Email : sukmayadi@unsap.ac.id

BAB 9

KOMPENSASI TUNJANGAN DAN BALAS JASA

Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M.

A. Pendahuluan

Tujuan kompensasi secara umum diberikan agar dapat memberikan rangsangan dan motivasi kepada karyawan sehingga prestasi kerja dapat ditingkatkan, akhirnya juga dapat mengoptimalkan jasa dan produksi (Ricardianto, 2018). Kompensasi merupakan salah satu variabel dalam Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terlalu banyak diteliti, karena banyak berdampak bagi tujuan-tujuan strategik organisasi. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan prestasi yang diraih karyawan. Kompensasi secara umum, adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan pengorbanan mereka, dapat berupa uang, barang, atau non-finansial. Kompensasi, menstimulasi produktivitas kerja, meningkatkan kinerja, dan memotivasi karyawan secara langsung atau tidak langsung, baik secara finansial maupun non-finansial dengan dasar atas perjanjian kerja antara perusahaan dan karyawan. Beberapa persepsi karyawan tentang kompensasi, yaitu dari sisi keadilan, apakah kompensasi yang diterima sesuai dengan kinerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan pengalaman. Sisi layak, apakah kompensasi memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan memenuhi ketentuan pemerintah.

Sedangkan balas jasa atau remunerasi secara umum, bertentangan dengan praktik arus utama reformasi remunerasi Indonesia yang mengkompensasi biaya transaksi kebijakan reformasi birokrasi, terdapat semacam fakta bahwa keduanya tidak berjalan beriringan (Sugandi, 2018). "Balas jasa" dan "remunerasi" adalah dua istilah yang saling berkaitan dan keduanya merujuk pada imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada seseorang atas jasa atau kontribusinya. Istilah "remunerasi" memiliki makna yang lebih luas dan mencakup berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial. Sementara "balas jasa" lebih sering digunakan dalam konteks umum untuk menggambarkan imbalan yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi seseorang. Dalam hal remunerasi, tingkat regulasi gaji yang tinggi dalam remunerasi karyawan khususnya pegawai negeri membuat respons langsung terhadap kinerja menjadi sulit (Franca & Arzenšek, 2025). Kompensasi dan remunerasi, masih sangat jarang digunakan sebagai variabel yang digunakan secara bersamaan. Namun, temuan (Syuchriah & Suwandi, 2025) menyatakan dengan hasil remunerasi dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja.

B. Kompensasi Tunjangan

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung diberikan melalui pihak ketiga, seperti program proteksi seperti asuransi, dan fasilitas tempat parkir. Kompensasi juga dapat menjadi hak karyawan, seperti uang kompensasi yang diterima pekerja kontrak ketika masa kerjanya berakhir. Sedangkan, kompensasi tunjangan adalah bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan di samping gaji pokok mereka, berupa fasilitas atau manfaat tambahan. Tunjangan ini bisa berupa uang atau

barang, dan berfungsi untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas mereka, serta memberikan manfaat tambahan. Secara teoretik, kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan yang berdasarkan atas hasil pekerjaan mereka (Dessler, 2020; Milkovich et al., 2014). Menurut (Kotler & Armstrong, 2018), kompensasi secara teoritis, merupakan gabungan penghargaan keuangan dan bukan keuangan yang disediakan untuk karyawan dengan penghargaan seperti membayar, gaji, tunjangan karyawan sedangkan penghargaan non-keuangan meliputi imbalan intrinsik daribekerja sendiri. Kompensasi menurut beberapa ahli seperti, (Kreitner & Kinicki, 2014), dan (Schermerhorn, 2012) secara ekstrinsik berupa finansial, material dan sosial yang berasal dari lingkungan dan karyawan yang bekerja untuk mendapatkan penghargaan ekstrinsik, seperti uang atau pujian dikatakan termotivasi secara ekstrinsik, sedangkan seorang yang memperoleh kesenangan dari tugas atau mengalami kompetensi atau determinasi diri dikatakan termotivasi secara instrinsik. Ditambahkan oleh (Gibson et al., 2012), bahwa penghargaan eksternal untuk pekerjaan seperti gaji, promosi, sedangkan tunjangan intrinsik berupa imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

Beberapa hasil penelitian yang mutakhir, diantaranya mengusulkan wawasan berharga bagi perusahaan yang ingin menyempurnakan kerangka kompensasi mereka untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas secara keseluruhan (Umoh, 2025). Penelitian lainnya, hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi karyawan berhubungan signifikan dengan produktivitas organisasi, sehingga direkomendasikan agar kompensasi karyawan ditinjau ulang secara berkala untuk meningkatkan produktivitas (Eyo & Effiom, 2025). Pendapat lainnya agak berbeda menurut

(Sesario et al., 2024), kompensasi memiliki pengaruh yang menguntungkan, meskipun kecil, terhadap kinerja karyawan. Studi lainnya, menyarankan agar organisasi untuk merancang dan menggunakan kebijakan, strategi, dan praktik kompensasi yang efektif untuk menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan juga kinerja organisasi (Katabalo & Mwita, 2024). Secara umum, penyelarasan strategi kompensasi dengan tujuan organisasi merupakan sebagai pendorong utama fleksibilitas strategis, penguatan budaya, dan keberlanjutan organisasi jangka panjang dan penelitian (Akuffo-Aduamah, 2025) ini menunjukkan pentingnya transparansi dan keadilan dalam praktik kompensasi untuk menumbuhkan tenaga kerja yang termotivasi dan terlibat.

Beberapa kajian sebelumnya terkait kompensasi karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Beberapa penelitian mereka terkait dengan variabel utama yang cukup bervariasi dalam manajemen sumber daya manusia seperti; *work life balance, employee engagement, transformational leadership, work effectiveness, organizational culture* (Alvi et al., 2014; Berger & Berger, 2011; Gill & Dugger III, 2014; Hoque et al., 2018; Indriyani, 2017; Ledford, 2010; Ricardianto et al., 2020; Riyanto et al., 2017; Wachyuni & Purba, 2020), (Andi & Rina, 2018). Beberapa hasil penelitian terkait kompensasi dengan variabel lainya juga telah dilakukan (Azwar & Djalil, 2020; Kuncowati & Mudiyanto, 2017; Permana et al., 2021; M. R. Putra & Gupron, 2020; Rahman & Chowdhuri, 2018; Tobing, 2016; Vatankhah et al., 2017). Variabel lainnya yang diteliti bersama kompensasi adalah, *work stress, career development, work-family support, on job satisfaction, competence, motivation, career development, ship seaworthiness, employee performance, motivation, and discipline*.

Secara umum, empat dimensi operasional dari kompensasi berkontribusi dalam merancang sistem desain kompensasi yaitu, tetap vs variabel, jangka pendek vs jangka panjang, tunai vs ekuitas, dan individu vs kelompok. Dimensi operasional kompensasi merujuk pada bagaimana kompensasi diukur dan dievaluasi dalam konteks penelitian atau analisis. Ini melibatkan mengidentifikasi indikator-indikator spesifik yang digunakan untuk menilai kompensasi, seperti gaji, tunjangan, bonus, dan fasilitas, serta bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dan layak tidaknya kompensasi yang mereka terima. (Dessler, 2020) dan (Mondy & Noe, R, 2016) membagi kompensasi finansial langsung (*direct financial payment*) seperti; gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan komisi dan kompensasi finansial tidak langsung seperti; tunjangan finansial seperti asuransi kesehatan, liburan, dan program pension. Sedangkan kompensasi non-finansial yaitu; 1) pelatihan dan pengembangan seperti, peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, 2) wewenang dan tanggung jawab: peningkatan peran dan tanggung jawab dalam organisasi, penghargaan atas kinerja seperti, pengakuan publik dan penghargaan atas pencapaian dan 3) lingkungan kerja yang mendukung yaitu, suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Kompensasi dengan dua indikator utama menurut (Hasibuan, 2018) yaitu: 1). Gaji merupakan uang yang setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya, dan 2). Bonus/insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standard yang ditentukan. Beberapa dimensi operasional dan indikator lainnya yang mempengaruhi kompensasi; 1) jenis pekerjaan dan pengalaman yaitu, kompensasi seringkali lebih tinggi untuk pekerjaan yang lebih kompleks dan membutuhkan pengalaman lebih, 2) peraturan pemerintah, yaitu undang-undang tentang upah minimum dan tunjangan sosial

memengaruhi kompensasi yang diberikan, 3) benchmark industri, yaitu perusahaan sering membandingkan kompensasi mereka dengan perusahaan lain di industri yang sama, 4) biaya hidup, yaitu biaya hidup di wilayah tertentu dapat memengaruhi besaran kompensasi yang dibutuhkan, 5) kemampuan Perusahaan yaitu, kemampuan finansial perusahaan juga memengaruhi kemampuan mereka untuk memberikan kompensasi, dan 6) tuntutan serikat buruh yaitu, sserikat buruh dapat menekan perusahaan untuk meningkatkan kompensasi. Dengan mengidentifikasi dan mengukur dimensi operasional dan indikator tersebut, peneliti dapat memahami lebih baik bagaimana kompensasi memengaruhi berbagai aspek, seperti kinerja karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Beberapa tujuan kompensasi, diantaranya adalah; 1) menarik dan mempertahankan karyawan, yaitu kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menarik kandidat yang berkualitas dan mempertahankan karyawan yang ada, 2) meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yaitu kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan 3) mencapai tujuan perusahaan, yaitu kompensasi yang efektif dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis mereka, seperti meningkatkan produktivitas, laba, dan pertumbuhan.

C. Balas Jasa

Secara umum, balas jasa atau remunerasi (*remuneration*) adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan kepada seseorang atas jasanya. Balas jasa bisa berupa uang, keuntungan, pendapatan atau layanan tambahan. Secara teoretik, (Armstrong & Taylor, 2023), dan (Armstrong, 2018), menjelaskan bahwa remunerasi mengacu pada semua bentuk pembayaran dan tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Balas jasa adalah

istilah yang lebih umum dan sering digunakan untuk menggambarkan imbalan yang diberikan sebagai penghargaan atas kontribusi seseorang. Balas jasa dapat berupa uang, barang, atau bentuk lain yang dianggap sebagai penghargaan atas jasa yang telah diberikan. Baik "remunerasi" maupun "balas jasa" keduanya merujuk pada imbalan atau penghargaan atas jasa atau kontribusi seseorang. Istilah "remunerasi" lebih sering digunakan dalam konteks formal dan dunia kerja, sementara "balas jasa" lebih bersifat umum dan dapat digunakan dalam berbagai konteks. Remunerasi adalah konsep yang mengacu pada semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Imbalan tersebut dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan berbagai bentuk kompensasi lainnya. Remunerasi juga dapat mencakup manfaat non-finansial seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, dan fasilitas lainnya. Tiap perusahaan memiliki rincian imbalan yang berbeda. Namun pada umumnya, remunerasi mencakup gaji pokok, uang lembur, bonus, komisi, dan berbagai keuntungan finansial lain.

Perbedaan antara remunerasi dan balas jasa. Remunerasi lebih bersifat formal dan umum digunakan dalam konteks dunia kerja dan sistem penggajian. Sedangkan, balas jasa lebih bersifat umum dan dapat digunakan dalam berbagai konteks untuk menggambarkan imbalan yang diberikan atas jasa atau kontribusi seseorang. Remunerasi dapat memberikan beberapa manfaat, seperti: meningkatnya kualitas sumber daya manusia, terjaganya sumber daya manusia yang produktif, terciptanya persaingan yang positif, meningkatnya kesejahteraan sumber daya manusia, terciptanya tata kelola perusahaan yang baik. Penerima balas jasa adalah; 1) karyawan, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, 2) pemilik properti, sebagai imbalan atas

jasanya dalam menyewakan tanah atau bangunan, 3) pemilik modal, sebagai imbalan atas jasanya dalam menyediakan modal, dan 4) tenaga kependidikan, sebagai imbalan atas jasanya dalam memberikan Pendidikan.

Dimensi balas jasa dalam konteks kompensasi karyawan mengacu pada berbagai bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa mereka dalam perusahaan. Imbalan ini bisa berupa uang (finansial) atau tidak (non-finansial). Beberapa faktor yang mempengaruhi dimensi balas jasa, diantaranya yaitu; 1) pasar tenaga kerja. Kondisi pasar kerja, seperti tingkat pengangguran dan ketersediaan tenaga kerja, dapat mempengaruhi nilai kompensasi yang ditawarkan, 2) kompetisi. Perusahaan perlu menawarkan kompensasi yang kompetitif dengan perusahaan lain di industri yang sama untuk menarik dan mempertahankan karyawan, 3) kesepakatan kerja. Kesepakatan antara perusahaan dan karyawan atau serikat pekerja dapat mempengaruhi nilai kompensasi, 4) peraturan pemerintah. Pemerintah dapat menetapkan aturan tentang upah minimum, tunjangan, dan peraturan terkait kompensasi lainnya, dan 5) Filosofi manajemen puncak. Manajemen puncak memiliki peran penting dalam menentukan kebijakan kompensasi dan bagaimana kompensasi disesuaikan dengan strategi Perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi manajemen sumber daya manusia dan keterikatan karyawan yang sepenuhnya dimediasi oleh sumber daya pekerjaan yang meningkat dan tuntutan kerja yang menantang. Temuan terkait balas jasa atau remunerasi (*remuneration*) menunjukkan pentingnya pengelolaan remunerasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk memperluas pemahaman dan mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan (Paulus, 2023). Secara umum (Afandy et al., 2025), menjelaskan melalui

kombinasi antara remunerasi, pelatihan, dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, maka diperlukan kebijakan yang lebih komprehensif untuk meningkatkan ketiga aspek tersebut agar kinerja karyawan lebih optimal.

Ternyata, hasil penelitian lainnya oleh (Rokhimakhumullah, 2017), belum dapat membuktikan bahwa remunerasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena remunerasi yang diberikan tidak disertai dengan penilaian kinerja yang baik. Pada penelitian dengan beberapa variabel lainnya, remunerasi karyawan bersama motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rachman et al., 2024). Temuan lainnya (Godinho et al., 2024), menyatakan bahwa sistem remunerasi secara tidak langsung dapat mempengaruhi loyalitas karyawan melalui mediasi kepuasan kerja dan motivasi karyawan, namun ternyata sistem remunerasi tidak memiliki kontribusi langsung terhadap loyalitas karyawan. Beberapa temuan penelitian balas jasa yang terkait dengan variabel utama dalam manajemen sumber daya manusia sudah dilakukan sebelumnya, seperti *employee performance*, *employee engagement*, *leadership*, *work environment*, *work discipline* dan *motivation* (Acheampong et al., 2024; Aprisa et al., 2023; Owusu et al., 2023; Paulus, 2023; Priharta et al., 2023). Sedangkan, penelitian lainnya terkait variabel balas jasa terhadap beberapa variabel lainnya telah dibahas beberapa peneliti sebelumnya terkait variabel *employee competence*, *procedural justice principles*, *implementation of total quality management*, *the effectiveness of the remuneration system*, dan *employee retention rate* (Bangsu et al., 2023; Bugis & Latucosina, 2023; A. R. Putra, 2022).

Pemberian balas jasa dengan beberapa tujuannya yaitu; 1) memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Sistem balas jasa yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified dan sebaliknya sistem balas jasa yang buruk dapat mengakibatkan ke luarnya karyawan yang qualified; 2) menjamin keadilan. Perusahaan memberikan balas jasa yang sesuai untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada Perusahaanl dan 3) menghargai perilaku yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan sistem balas jasa secara umum adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi Sumber Daya Manusia berkualitas dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, E. O., Wadieh, E. T., Ampofo, K. A., Glover, E., Bempah, E. O., & Boahen, C. O. (2024). Effect of Fringe Benefits and Remuneration on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of HRM*, 2(1).
- Afandy, T. M., Anjani, A., Muttaqin, M., Bahri, S., Mulyati, S., & Sadly, E. (2025). Evaluation of the Impact of Remuneration, Training, and Competency on Employee Performance at KPP Madya Dua Medan. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 4(4), 1319-1332.
- Akuffo-Aduamah, C. C. N. (2025). The Impact of Compensation on Employees performance in Organizations. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 13(1), 57-69.
- Alvi, A. K., Khan, M. A., Ahmed, A. A., & Zulfiqar, M. (2014). A Study of Employee Compensation And Employee Job Engagement on Banks of Lahore, Pakistan. *Sci. Int. Lahore*, 26(5), 2411-2414.
- Andi, A., & Rina, A. (2018). The Effect of Compensation and Work Life Balance on Work Satisfaction Mediated By Work Stress. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(5), 79-87.
- Aprisa, N. R., Muis, M., & Reni, A. (2023). The Influence of Leadership, Work Environment, and Remuneration On Employee Performance Through Work Discipline at The Attorney's Office of High Sulawesi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 194-206.

- Armstrong, M. (2018). *A handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Edition 16). Kogan Page Limited.
- Azwar, N. D., & Djalil, H. M. A. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Compensation toward Work Performance through Job Employee Satisfaction in Harbor Master and Port Outhority Office of Malahayati Port, Banda Aceh, Indonesia. *East African Scholars Multidisciplinary Bulletin*, 3(3), 143-148.
<https://doi.org/10.36349/easmb.2020.v03i03.011>
- Bangsu, M., Darmawan, D., Hardyansah, R., Suwito, S., & Mujito, M. (2023). The implications of remuneration, procedural justice principles, and work environment factors on employee retention rate. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 26-32.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). *Fostering Employee Involvement and Engagement through Compensation and Benefits*. The McGraw-Hill Companies, Inc USA.
- Bugis, M., & Latucosina, Z. (2023). The Effect of Remuneration, Work Environment and Employee Competence on Employee Performance at Pattimura University Ambon. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(5), 711-719.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Eds). New York : Pearson Education.

- Eyo, E. E., & Effiom, E. V. (2025). Employees Compensation and Organizational Productivity in Calabar South Local Government Council, Cross River State, Nigeria. *Global Journal of Social Sciences*, 24(1), 23-26.
- Franca, V., & Arzenšek, A. (2025). The Basic Principles of Civil Servants' Remuneration: A Legal and Human Resource Management Analysis from a European Perspective. *In The Civil Service in Europe*, (pp. 517-530).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organization: Behaviour, Structure, and Process* (14Th Eds.). Boston: Mc Graw- Hill.
- Gill, P. S., & Dugger III, J. (2014). The relationship between compensation and selected dimensions of employee engagement in a mid-sized engineering services firm. *Journal of Technology, Management & Applied Engineering*, 30(1), 2-12.
- Godinho, C. C., Ribeiro, F., Araujo, E. B., dos Santos Carion, L., & Fonseca, E. M. S. (2024). The role of job satisfaction and employee motivation serves as a mediating potency within the remuneration system, contributing to the employee loyalty. A case study in hospitality industry in Dili. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 6, 51-62.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z., Siddiqui, B. A., & Malam, S. S. (2018). Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 19(8), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13081>

- Indriyani, A. U. (2017). Effect of compensation and benefit to employee engagement through organisation brand in Indonesia's startup company. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 10(1), 83-92.
- Katabalo, C. V., & Mwita, K. M. (2024). The role of compensation on job satisfaction, employee performance and organisational performance. *Science Mundi*, 4(1), 137-148.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th Eds). London: Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Eds.9). Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncowati, K., & Mudiyanto, M. (2017). Influence of Ship Seaworthiness and Compensation System for Job Satisfaction Crew on The Ship at PT. Salam Pacific Indonesia Lines. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 8(1), 32-58.
- Ledford, G. E. (2010). *Fostering Employee Involvement and Engagement through Compensation and Benefits*. 291-302.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Mondy, W., & Noe, R. M. (2016). *Human Resources Management* (Fourteenth). England, Pearson Education.
- Owusu, A. E., Esther, G., Ebenezer, T. W., & Kyei, A. A. (2023). Effect of Fringe Benefits and Remuneration on Employee Engagement: The Moderating Role of Perceived Organisational Support. *Journal of HRM*, 26(2).
- Paulus, P. (2023). The Effect of Remuneration, Work Discipline and Motivation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 23-32.

<https://doi.org/https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.28>

3

- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292.
- Priharta, A., Gani, N. A., Jaharuddin, J., & Utama, R. E. (2023). Remuneration: Performance-Based Payment System in Higher Education Institutions. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 68-76.
- Putra, A. R. (2022). Improving employee performance through the implementation of total quality management and the effectiveness of the remuneration system. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1-5.
- Putra, M. R., & Gupron, G. (2020). Employee performance models: Competence, compensation and motivation (Human resources literature review study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 185-198. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.629>
- Rachman, S., Lubis, L. I., Nurhasanah, N., Iskandar, I., Tarigan, N. M. R., & Nasti, N. (2024). The Influence of Employee Remuneration, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in The Langkat Regional Development Planning Agency. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 449-459.
- Rahman, H. A., & Chowdhuri, A. (2018). Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial banks in

- Bangladesh. In *International Journal of Economics ...*
researchgate.net.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management* (1st Eds).
Jakarta: In Media.
- Ricardianto, P., Agusinta, L., Sakti, R. F. J., Perwitasari, E. P., &
Pratikno, Y. (2020). Employee Engagement: As A Mediator
of The Ship Crew's Work Effectiveness. *PalArch's Journal of
Archaeology of Egypt*, 17(6), 7016–7042.
- Riyanto, S., Pratomo, A., & Ali, H. (2017). Effect of Compensation
And Job Insecurity on Employee Engagement (Study on
Employee of Business Competition Supervisory
Commission Secretariat). *International Journal of Advanced
Research*, 5(5), 516–528.
<https://doi.org/10.21474/IJAR01/4139>
- Rokhimakhumullah, D. N. F. (2017). The effect of performance
measurement system and remuneration to employee
performance with organizational culture as a moderating
variable. *Journal of Innovation in Business and Economics*,
1(2), 93-100.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Organizational Behavior* (12th Eds.).
New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Sesario, R., Lubis, F. M., Abidin, A. Z., Munizu, M., & Marihi, L.
O. (2024). Analysis of The Influence of Compensation,
Work Discipline and Work Environment on
Performance of National Agribusiness Company
Employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan
Akuntansi)*, 10(1), 78-83.
- Sugandi, Y. S. (2018). Varieties of Civil Servants Remuneration
Policy Reform: A Scenario Planning Analysis. *BISNIS &
BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 24(1),
5.

- Syuchriah, N., & Suwandi, S. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Remunerasi sebagai Variabel Moderasi. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 3(1), 265-275.
- Tobing, D. S. K. (2016). The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206-213. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.19>
- Umoh, E. (2025). *The Impact of Compensation Packages on Operational Performance: Evidence from Consumer Goods Firms*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5111993>
- Vatankhah, S., Raoofi, A., Ghobadnezhad, M., & Šakalytė, E. (2017). Using compensation satisfaction to predict turnover intention and theft among cabin crew: Mediating role of fraternal deprivation. *Journal of Service Science Research*, 9(1), 91-119.
- Wachyuni, I., & Purba, C. B. (2020). The reactions over employee engagement that viewed from compensation, organizational justice and Work-Life balance and mediated by job satisfaction variable at Bri bank Kemayoran branch. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6), 878-892.

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. Ir. Prasadja Ricardianto, M.M, adalah dosen Tetap di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta. Memiliki minat yang luas terhadap banyak bidang manajemen seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen stratejik juga bidang manajemen transportasi dan logistik. Aktif menulis buku ajar atau buku referensi. Melakukan publikasi internasional bereputasi dan nasional terakreditasi serta melakukan beberapa penelitian internal, hibah nasional dan penyuluhan pengabdian kepada masyarakat.

BAB 10 | KOMPENSASI GAJI

Dr. Linda Desafitri RB, S.ST.Par., M.M., M.H., CHE.

A. Pendahuluan

Kompensasi gaji merupakan salah satu aspek paling kritis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Dalam konteks bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan harus merancang sistem kompensasi gaji yang tidak hanya adil tetapi juga mampu memenuhi harapan karyawan yang terus berkembang. Pendekatan holistik dalam kompensasi gaji dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara signifikan. Baksa (2023) menjelaskan bahwa manajemen kompensasi gaji harus mempertimbangkan berbagai komponen termasuk gaji pokok, tunjangan, bonus dan penghargaan *non-moneter*. Strategi kompensasi gaji yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Harnish dan Ross, 2022). Heneman dan Judge (2020) menekankan pentingnya keadilan dalam kompensasi gaji yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan; bahwa ketidakadilan dalam kompensasi gaji dapat menyebabkan ketidakpuasan yang serius dan merugikan moral karyawan. Cascio (2020) menggaris bawahi bahwa manajemen kompensasi yang efektif harus responsif terhadap perubahan di lingkungan

ekonomi dan teknologi untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Perbedaan antara teori dan praktik dalam kompensasi gaji mencatat bahwa meskipun insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan hasil jangka pendek implementasinya harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak merusak motivasi intrinsik karyawan. Gagn dan Deci (2022) menambahkan bahwa keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting dalam pengelolaan kompensasi gaji di mana penghargaan *non-finansial* dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Lazear dan Shaw, 2021). Dalam konteks ini, Zingheim dan Schuster (2021) merekomendasikan penggunaan sistem kompensasi gaji yang terintegrasi yang menggabungkan berbagai bentuk imbalan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memotivasi. Perusahaan yang berhasil menerapkan pendekatan total *rewards* cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan loyal. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor ini penting bagi perusahaan untuk merancang sistem kompensasi gaji yang tidak hanya memenuhi kebutuhan karyawan tetapi juga selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Tantangan seperti keterbatasan anggaran, persaingan pasar dan perubahan regulasi dapat mempengaruhi efektivitas sistem kompensasi gaji. Perusahaan harus mempertimbangkan solusi inovatif dan berkelanjutan untuk mengatasi tantangan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

B. Definisi dan Konsep Kompensasi Gaji

Definisi dan konsep kompensasi gaji mencerminkan kompleksitas hubungan antara perusahaan dan karyawan. Sistem kompensasi gaji yang dirancang dengan baik harus mempertimbangkan berbagai faktor termasuk keadilan, transparansi dan kebutuhan karyawan. Perusahaan tidak

hanya dapat memenuhi kewajiban finansial perusahaan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan dan akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan kompetitif.

Kompensasi gaji adalah total imbalan finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kompensasi gaji mencakup semua bentuk imbalan yang diterima karyawan, termasuk gaji pokok, tunjangan, bonus dan imbalan *non-finansial*. Sistem kompensasi gaji yang efektif tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan tetapi juga berperan penting dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Dalam konteks ini, Becker dan Huselid (2021) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi gaji yang adil dan transparan cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan loyal. Keadilan dalam kompensasi gaji dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan. Khan dan Khan (2022) menunjukkan bahwa kompensasi gaji yang beragam, termasuk insentif berbasis kinerja, tunjangan kesehatan dan penghargaan *non-moneter* dapat secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan tidak hanya termotivasi oleh imbalan finansial tetapi juga oleh pengakuan dan penghargaan yang perusahaan terima dari perusahaan. Keseimbangan antara imbalan finansial dan *non-finansial* sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dalam hal ini, Pfeffer (2020) menyoroti bahwa kompensasi gaji yang kompetitif sangat penting dalam menarik talenta terbaik di pasar kerja. Dalam era persaingan yang ketat, perusahaan harus mampu menyesuaikan paket kompensasi

gaji perusahaan untuk memenuhi harapan karyawan yang terus berkembang termasuk fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Dalam konteks kompensasi gaji, keadilan juga menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ketidakadilan dalam kompensasi gaji dapat menurunkan moral dan produktivitas sehingga penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa struktur kompensasi gaji yang diterapkan adalah adil dan transparan (Heneman & Judge, 2020). Perusahaan juga harus mengelola kompensasi gaji dalam konteks perubahan ekonomi dan teknologi. Dalam era digital, daya beli gaji dan kemampuan perusahaan untuk memberikan imbalan yang kompetitif menjadi sangat penting. Perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar tenaga kerja untuk tetap menarik bagi karyawan berbakat (Cascio, 2020). Penting untuk memahami perbedaan antara teori dan praktik dalam kompensasi gaji. Insentif berbasis kinerja meskipun dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik harus diterapkan dengan hati-hati agar tidak merusak motivasi intrinsik karyawan. Terlalu banyak fokus pada insentif finansial dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tujuan jangka panjang dan nilai-nilai perusahaan (Lazear & Shaw, 2021).

Keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga harus tercakup dalam kompensasi gaji. Motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri karyawan, harus didorong bersamaan dengan insentif ekstrinsik seperti gaji dan bonus agar karyawan merasa terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka (Gagn & Deci, 2022). Sistem kompensasi gaji yang terintegrasi yang mencakup berbagai elemen seperti gaji, tunjangan dan penghargaan non-finansial dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memotivasi. Pendekatan total rewards yang mempertimbangkan berbagai bentuk imbalan dapat

meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Zingheim & Schuster, 2021). Dampak pembayaran berbasis kinerja terhadap kesejahteraan karyawan juga perlu diperhatikan. Insentif berbasis kinerja dapat memiliki efek negatif jika tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dan perusahaan harus menciptakan keseimbangan antara insentif finansial dan dukungan emosional untuk menjaga kesejahteraan karyawan (Bryson, Forth, & Stokes, 2020). Kompensasi gaji yang tepat dapat memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan yang berdampak positif pada kinerja individu. Dukungan perusahaan yang dipersepsikan melalui kompensasi gaji yang adil dapat mempengaruhi retensi karyawan dan meningkatkan kinerja jangka panjang (Eisenberger & Stinglhamber, 2022). Kompensasi gaji yang tinggi dan adil tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga dapat mengurangi ketidakpuasan kerja dan produktivitas karyawan (Gerhart & Rynes, 2021). Secara keseluruhan kompensasi gaji melibatkan berbagai aspek yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Dengan memahami definisi dan konsep kompensasi gaji dari berbagai perspektif, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan sertamenciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif (Milkovich & Newman, 2020).

C. Bentuk-Bentuk Kompensasi Gaji

Kompensasi gaji tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga berbagai bentuk imbalan lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan memahami berbagai bentuk kompensasi gaji yang ada, perusahaan dapat merancang sistem yang lebih efektif yang tidak hanya memberikan penghargaan finansial tetapi juga mendukung kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Penting untuk mengeksplorasi berbagai bentuk kompensasi

gaji yang diterapkan oleh Perusahaan yang dapat mencakup kompensasi gaji langsung, tidak langsung dan *non-moneter* sertabagaimana masing-masing bentuk tersebut berkontribusi pada tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat berbagai bentuk kompensasi gaji yang diterapkan oleh Perusahaan:

1. Kompensasi Gaji Langsung: Kompensasi gaji langsung mencakup gaji pokok, bonus dan insentif berbasis kinerja. Dengan menawarkan gaji pokok yang kompetitif, bonus yang menarik dan insentif berbasis kinerja yang sesuai, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dan mencapai tujuan perusahaan. Gerhart dan Rynes (2021) menjelaskan bahwa kompensasi gaji ini berfungsi sebagai penghargaan langsung untuk waktu dan tenaga yang telah diberikan oleh karyawan. Kuvaas (2018) menunjukkan bahwa sistem kompensasi gaji berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kinerja karyawan karena karyawan merasa diakui atas kontribusi perusahaan. Cascio (2020) menekankan bahwa pengaturan yang adil dalam kompensasi gaji langsung tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih baik. Baker dan Hall (2021) juga menyatakan bahwa struktur kompensasi gaji yang transparan dan adil dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas. Meyer & Allen (2020) menunjukkan bahwa gaji yang kompetitif dan bonus yang menarik dapat berfungsi sebagai alat motivasi yang efektif, mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Schmidt & Hunter (2020) menemukan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompensasi gaji langsung dapat menghasilkan

karyawan yang lebih terampil dan produktif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

2. **Kompensasi Gaji Tidak Langsung:** Kompensasi gaji tidak langsung mencakup tunjangan kesehatan, program pensiun dan cuti berbayar. Tunjangan ini membantu karyawan dengan biaya kesehatan dan memberikan perlindungan medis yang penting. Heneman dan Judge (2020), kompensasi gaji tidak langsung memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan dapat menjadi faktor penentu dalam keputusan perusahaan untuk tetap bekerja di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Baker dan Hall (2021) menunjukkan bahwa tunjangan kesehatan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi absensi. Nguyen dan Tran (2020) menyoroti bahwa program pensiun yang kompetitif tidak hanya menarik talenta terbaik tetapi juga membantu dalam membangun loyalitas jangka panjang karyawan terhadap perusahaan. Meyer dan Allen (2020) juga menunjukkan bahwa tunjangan pensiun yang baik dapat berfungsi sebagai alat retensi yang efektif karena karyawan lebih cenderung tetap dengan perusahaan yang memberikan keamanan finansial di masa depan. Gomez-Mejia dan Balkin (2020) menunjukkan bahwa tunjangan yang komprehensif dapat meningkatkan daya tarik perusahaan di pasar kerja, menjadikannya pilihan yang lebih baik bagi calon karyawan. Kahn & Byosiere (2021) menekankan bahwa tunjangan kesehatan mental seperti program dukungan karyawan juga penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membantu mengurangi stres di tempat kerja.
3. **Kompensasi Gaji Non-moneter:** Kompensasi gaji *non-moneter* mencakup penghargaan *non-finansial*, kesempatan pengembangan karir dan fleksibilitas kerja. Penghargaan *non-finansial* sangat penting untuk meningkatkan

keterlibatan karyawan dan menjaga loyalitas perusahaan terhadap perusahaan. Zingheim dan Schuster (2021) mencatat bahwa pengakuan atas prestasi dan kesempatan untuk pengembangan profesional dapat memberikan motivasi tambahan kepada karyawan. Meyer dan Allen (2020) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja seperti opsi untuk bekerja dari rumah atau jam kerja yang dapat disesuaikan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Kuvaas (2021) menekankan bahwa perusahaan yang menawarkan peluang pengembangan karir cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat dan loyal yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Mas (2020) menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan dan pendidikan berkelanjutan sebagai bagian dari kompensasi gaji *non-moneter* dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena perusahaan merasa dihargai dan didukung dalam pertumbuhan profesional perusahaan.

Baker et al. (2021) juga menunjukkan bahwa penghargaan *non-moneter* seperti pengakuan atas prestasi dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek inovatif dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Kahn (2020) menekankan pentingnya menciptakan budaya pengakuan di tempat kerja dimana karyawan merasa dihargai tidak hanya melalui kompensasi gaji finansial tetapi juga melalui penghargaan atas kontribusi perusahaan.



Gambar 10.1 Ilustrasi Kompensasi Gaji

Ilustrasi kompensasi gaji

Seorang karyawan bernama Budi bekerja di sebuah perusahaan dengan posisi sebagai Manager. Gaji pokok Budi adalah Rp10.000.000 per bulan. Budi juga menerima beberapa bentuk kompensasi gaji lainnya:

1. **Tunjangan Kesehatan:** Perusahaan menanggung biaya asuransi kesehatan Budi dan keluarganya.
2. **Tunjangan Transportasi:** Perusahaan memberikan tunjangan transportasi sebesar Rp500.000 per bulan untuk membantu biaya transportasi Budi ke kantor.
3. **Bonus:** Setiap akhir tahun, Budi mendapatkan bonus tahunan sebesar satu kali gaji pokok karena pencapaian target perusahaan.
4. **THR (Tunjangan Hari Raya):** Sebelum hari raya Idul Fitri, Budi menerima THR sebesar satu kali gaji pokok.
5. **Insentif:** Budi juga mendapatkan insentif jika berhasil menyelesaikan proyek dengan tepat waktu dan sesuai standar kualitas.

Total Kompensasi gaji Budi:

1. **Gaji Pokok:** Rp10.000.000
2. **Tunjangan Kesehatan:** (Ditanggung perusahaan, tidak ada nilai tunai)
3. **Tunjangan Transportasi:** Rp500.000
4. **Bonus:** Rp10.000.000 (jika target tercapai)
5. **THR:** Rp10.000.000
6. **Insentif:** (Variabel, tergantung pencapaian target tertentu)

Total kompensasi gaji yang diterima Budi dalam satu tahun bisa mencapai Rp30.500.000 ditambah dengan bonus dan insentif yang nilainya bervariasi.

D. Tujuan Pemberian Kompensasi Gaji

Pemberian kompensasi gaji merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan suatu

perusahaan. Kompensasi gaji yang tepat tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial bagi karyawan tetapi juga memainkan peran strategis dalam mencapai berbagai tujuan perusahaan. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat di pasar tenaga kerja, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi gaji yang efektif untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Kompensasi gaji yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas dan produktivitas karyawan yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Penting untuk memahami berbagai tujuan strategis dari pemberian kompensasi gaji yang tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan.

Berikut beberapa tujuan strategis yang mendukung kesuksesan Perusahaan:

1. **Menarik Karyawan Berkualitas:** Kompensasi gaji yang menarik adalah faktor kunci dalam strategi rekrutmen perusahaan. Dengan menawarkan imbalan yang sesuai dengan nilai dan kontribusi yang diharapkan, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas yang akan membantu mendorong keberhasilan perusahaan. Berdasarkan atas yang dilakukan oleh Gerhart & Rynes (2021) menyatakan bahwa :
 - a. Daya Tarik di Pasar Kerja: Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan sering kali bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik. Kompensasi gaji yang menarik, termasuk gaji yang kompetitif dan tunjangan yang baik, menjadi salah satu cara utama untuk membedakan perusahaan dari pesaing. Calon karyawan cenderung mempertimbangkan penawaran gaji dan manfaat sebelum membuat keputusan untuk bergabung dengan suatu perusahaan.

- b. Persepsi Nilai: Calon karyawan tidak hanya mencari gaji tinggi tetapi juga mempertimbangkan nilai keseluruhan dari paket kompensasi gaji yang mencakup tunjangan kesehatan, pensiun, cuti dan fleksibilitas kerja. Perusahaan yang menawarkan paket kompensasi gaji yang komprehensif dan menarik dapat menciptakan persepsi positif di kalangan calon karyawan yang membuat perusahaan lebih cenderung untuk memilih perusahaan tersebut.
- c. Kualitas Karyawan: Karyawan berkualitas tinggi sering kali memiliki banyak pilihan. Perusahaan cenderung mengevaluasi berbagai tawaran kerja berdasarkan tidak hanya gaji tetapi juga budaya perusahaan, kesempatan pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup. Perusahaan yang menawarkan kompensasi gaji yang menarik dapat menarik perhatian karyawan yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sangat dibutuhkan.
- d. Reputasi Perusahaan: Kompensasi gaji yang adil dan menarik juga berkontribusi pada reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja yang baik. Perusahaan yang dikenal memberikan imbalan yang baik cenderung menarik perhatian calon karyawan yang berkualitas tinggi yang mendengar tentang pengalaman positif dari karyawan saat ini maupun mantan karyawan.
- e. Retensi Jangka Panjang: Menarik karyawan berkualitas tidak hanya tentang mendapatkan perusahaan untuk bergabung tetapi juga tentang menciptakan lingkungan di mana perusahaan ingin tetap. Kompensasi gaji yang menarik dapat membantu memastikan bahwa karyawan merasa dihargai yang pada gilirannya mengurangi *turnover* dan menjaga stabilitas tim.

f. **Inovasi dan Produktivitas:** Karyawan yang berkualitas tinggi cenderung membawa ide-ide baru dan inovasi ke dalam perusahaan. Dengan menarik individu-individu ini melalui kompensasi gaji yang menarik, perusahaan tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten tetapi juga meningkatkan potensi untuk inovasi dan produktivitas yang lebih tinggi.

2. Mempertahankan Karyawan: Kompensasi gaji tidak hanya mencakup gaji tetapi juga manfaat tambahan seperti tunjangan kesehatan, peluang pelatihan dan pengembangan karir. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi gaji yang baik lebih mungkin untuk tetap loyal kepada perusahaan, mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. kompensasi gaji yang kompetitif dapat menarik talenta terbaik dan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan keberhasilan perusahaan. Berdasarkan atas yang dilakukan oleh Cascio (2020) memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai pentingnya kompensasi gaji yang adil dan memadai dalam mempertahankan karyawan yang diantaranya adalah:

a. **Kepuasan Kerja dan Motivasi:** Kompensasi gaji yang adil berkontribusi langsung pada kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan dibayar dengan layak sesuai dengan kontribusi perusahaan, perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berinovasi. Karyawan yang puas dengan kompensasi gaji perusahaan lebih cenderung untuk memiliki pandangan positif terhadap perusahaan dan rekan kerja perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

- b. Persepsi Keadilan: Teori keadilan perusahaan menjelaskan bahwa karyawan membandingkan imbalan yang perusahaan terima dengan imbalan yang diterima oleh rekan-rekan perusahaan. Jika karyawan merasa bahwa kompensasi gaji perusahaan tidak sebanding dengan rekan-rekan yang melakukan pekerjaan serupa, perusahaan mungkin merasa tidak dihargai yang dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi dan pada akhirnya, *turnover* yang lebih tinggi.
- c. Biaya Turnover: *Turnover* karyawan tidak hanya mengganggu operasi sehari-hari tetapi juga dapat menjadi sangat mahal bagi perusahaan. Biaya yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan dan integrasi karyawan baru dapat mencapai ribuan dolar. Dengan mempertahankan karyawan melalui kompensasi gaji yang adil, perusahaan dapat mengurangi biaya ini dan memanfaatkan pengalaman serta pengetahuan yang telah dimiliki karyawan lama.
- d. Dampak pada Kinerja: Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Perusahaan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam inisiatif perusahaan, berkontribusi pada proyek-proyek tim dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap tujuan perusahaan. Dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan.
- e. Pengembangan Karir: Kompensasi gaji yang memadai sering kali disertai dengan peluang untuk pengembangan karir seperti pelatihan dan promosi. Karyawan yang melihat jalur karir yang jelas dan mendapatkan dukungan dalam pengembangan keterampilan perusahaan lebih cenderung untuk tetap bersama perusahaan. Hal ini tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga menciptakan

tenaga kerja yang lebih terampil dan berpengalaman bagi perusahaan.

- f. Daya Tarik Perusahaan: Di pasar kerja yang kompetitif, perusahaan yang menawarkan kompensasi gaji yang adil dan menarik lebih mampu menarik talenta terbaik. Karyawan yang berkualitas tinggi cenderung mencari perusahaan yang menghargai kontribusi perusahaan dan memberikan imbalan yang sesuai yang berarti bahwa perusahaan dengan sistem kompensasi gaji yang baik tidak hanya mempertahankan karyawan yang ada tetapi juga mampu menarik calon karyawan yang berkualitas.

3. Meningkatkan Kinerja Karyawan: Insentif berbasis kinerja bukan hanya alat untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga strategi yang efektif untuk membangun budaya kerja yang positif, memotivasi karyawan dan mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Implementasi yang tepat dari sistem insentif ini dapat menghasilkan hasil yang signifikan bagi perusahaan dan karyawan. Insentif berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Heneman & Judge (2020) memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diantaranya adalah :

- a. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik: Insentif berbasis kinerja seperti bonus, komisi, atau penghargaan, berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa usaha dan hasil kerja perusahaan dihargai secara finansial, perusahaan cenderung merasa lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan yang lebih tinggi yang menciptakan siklus positif di mana karyawan berusaha

lebih keras untuk mendapatkan insentif tersebut yang pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan.

- b. Tujuan yang Jelas: Sistem insentif berbasis kinerja sering kali disertai dengan penetapan tujuan yang jelas dan terukur ketika karyawan tahu apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana kinerja perusahaan akan diukur, perusahaan lebih cenderung untuk fokus pada pencapaian tujuan tersebut yang menciptakan rasa tanggung jawab dan kejelasan dalam pekerjaan perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas.
- c. Pengakuan dan Apresiasi: Insentif berbasis kinerja tidak hanya memberikan imbalan finansial tetapi juga mengakui dan menghargai usaha karyawan. Pengakuan terhadap pencapaian karyawan dapat meningkatkan rasa bangga dan kepuasan kerja yang berkontribusi pada motivasi dan komitmen perusahaan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, perusahaan lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal.
- d. Persaingan Sehat: Penerapan insentif berbasis kinerja dapat menciptakan suasana persaingan yang sehat di antara karyawan ketika karyawan berusaha untuk mencapai insentif, perusahaan sering kali termotivasi untuk meningkatkan kinerja tidak hanya untuk diri perusahaan sendiri tetapi juga untuk tim Perusahaan yang dapat mendorong kolaborasi dan inovasi karena karyawan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Fokus pada Hasil: Insentif berbasis kinerja mendorong karyawan untuk fokus pada hasil dan pencapaian yang dapat diukur. Ini dapat membantu mengalihkan perhatian dari aktivitas yang tidak produktif dan memotivasi karyawan untuk melakukan apa yang benar-benar berdampak pada kinerja perusahaan.

Karyawan menjadi lebih sadar akan kontribusi perusahaan terhadap tujuan perusahaan dan berusaha untuk meningkatkan hasil tersebut.

- f. Pengembangan Keterampilan: Dalam upaya untuk mencapai insentif berbasis kinerja, karyawan mungkin merasa termotivasi untuk mengembangkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga dapat berkontribusi pada peningkatan keterampilan tim secara keseluruhan yang bermanfaat bagi perusahaan.
- g. Tingkat Retensi yang Lebih Tinggi: Karyawan yang merasa bahwa kinerja perusahaan dihargai melalui insentif berbasis kinerja cenderung lebih loyal kepada perusahaan. Perusahaan merasa bahwa usaha perusahaan diakui dan dihargai yang dapat mengurangi *turnover* dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.

4. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Dengan menciptakan sistem kompensasi gaji yang transparan dan adil, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang positif, mempertahankan karyawan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa dibayar dengan adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan Perusahaan. Bryson et al., (2020) memberikan beberapa hal penjelasan mengenai bagaimana pembayaran yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Persepsi Keadilan: Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah persepsi keadilan dalam kompensasi gaji ketika karyawan merasa bahwa gaji dan manfaat yang perusahaan terima sebanding dengan kontribusi, tanggung jawab dan upaya yang

perusahaan berikan, perusahaan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan perusahaan. Persepsi keadilan ini menciptakan rasa penghargaan dan nilai diri yang positif di tempat kerja.

- b. Pengaruh Terhadap Motivasi: Karyawan yang merasa dibayar dengan adil cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Rasa keadilan dalam kompensasi gaji dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen terhadap perusahaan. Karyawan yang puas dengan gaji perusahaan lebih mungkin untuk berusaha keras, berinovasi dan berkontribusi secara positif terhadap tim dan perusahaan.
- c. Keseimbangan Kerja dengan Hidup: Pembayaran yang adil juga berkontribusi pada keseimbangan kerja dengan hidup yang lebih baik. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan mendapatkan imbalan yang sesuai untuk waktu dan usaha yang perusahaan investasikan dalam pekerjaan perusahaan cenderung merasa lebih puas dalam kehidupan pribadi perusahaan. Hal ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan yang pada gilirannya berdampak positif pada kepuasan kerja.
- d. Dampak pada Retensi Karyawan: Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi gaji perusahaan, perusahaan lebih cenderung untuk tetap loyal kepada perusahaan. Tingkat kepuasan yang tinggi dapat mengurangi *turnover* yang sering kali menjadi masalah besar bagi perusahaan. Dengan mempertahankan karyawan yang puas, perusahaan dapat mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.
- e. Budaya Perusahaan yang Positif: Pembayaran yang adil menciptakan budaya perusahaan yang positif. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan menghargai kontribusi perusahaan melalui

kompensasi gaji yang adil, perusahaan lebih cenderung untuk merasa terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Budaya positif ini dapat meningkatkan kolaborasi, komunikasi dan hubungan antar karyawan yang semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

- f. Pengaruh Terhadap Kinerja Tim: Karyawan yang merasa puas dengan gaji perusahaan cenderung berkontribusi lebih baik dalam lingkungan tim. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan dinamika tim dan mendorong kolaborasi yang lebih baik. Ketika anggota tim merasa dihargai, perusahaan lebih mungkin untuk bekerja sama dan mendukung satu sama lain yang dapat meningkatkan kinerja keseluruhan tim.
- g. Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang merasa dibayar dengan adil lebih mungkin untuk terlibat dalam inisiatif perusahaan, memberikan masukan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja individu tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam perusahaan.

5. Mendukung Tujuan Perusahaan: Kompensasi gaji dapat disesuaikan untuk mendorong perilaku yang diinginkan sesuai dengan nilai dan tujuan Perusahaan. Kompensasi gaji yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk mendukung tujuan perusahaan. Dengan menyelaraskan insentif dengan strategi dan nilai-nilai perusahaan, perusahaan dapat mendorong perilaku yang diinginkan, meningkatkan keterlibatan karyawan dan mencapai hasil yang lebih baik secara keseluruhan. Zingheim & Schuster, (2021) memberikan penjelasan sebagai berikut :

- a. Kesesuaian antara Kompensasi gaji dan Strategi Perusahaan: Kompensasi gaji yang dirancang dengan baik dapat diselaraskan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Misalnya, jika perusahaan berfokus pada inovasi, maka insentif dapat diberikan kepada karyawan yang berkontribusi pada pengembangan produk baru atau solusi kreatif. Dengan cara ini, kompensasi gaji tidak hanya berfungsi sebagai imbalan tetapi juga sebagai alat strategis untuk mendorong perilaku yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
- b. Penguatan Perilaku Positif: Dengan menetapkan insentif yang jelas untuk perilaku yang diinginkan, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk berfokus pada pencapaian tujuan tertentu. Perusahaan jika ingin meningkatkan layanan pelanggan, perusahaan dapat menawarkan bonus kepada karyawan yang menerima ulasan positif dari pelanggan. Hal tersebut dapat menciptakan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam area yang penting bagi kesuksesan perusahaan.
- c. Fokus pada Kinerja Jangka Panjang: Kompensasi gaji yang dirancang untuk mendukung tujuan perusahaan juga dapat mencakup elemen yang mendorong karyawan untuk berpikir jangka panjang. Misalnya program opsi saham atau bonus berbasis kinerja yang terkait dengan hasil jangka panjang dapat mendorong karyawan untuk berinvestasi dalam keberhasilan perusahaan. Ini membantu menciptakan rasa kepemilikan di antara karyawan dan mendorong perusahaan untuk berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.
- d. Keterlibatan Karyawan: Ketika kompensasi gaji disesuaikan untuk mendukung tujuan perusahaan, karyawan cenderung merasa lebih terlibat dan terikat

dengan misi perusahaan. Perusahaan merasa bahwa kontribusi perusahaan dihargai dan diakui yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Keterlibatan yang lebih tinggi ini sering kali berujung pada peningkatan produktivitas dan inovasi.

- e. Adaptasi terhadap Perubahan: Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan sering kali perlu beradaptasi dengan perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan. Dengan memiliki sistem kompensasi gaji yang fleksibel, perusahaan dapat dengan cepat menyesuaikan insentif untuk mencerminkan prioritas baru. Misalnya jika perusahaan beralih fokus dari produk fisik ke layanan digital, perusahaan dapat menyesuaikan struktur kompensasi gaji untuk mendorong pengembangan keterampilan baru yang relevan.
- f. Membangun Budaya Perusahaan: Kompensasi gaji yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan dapat membantu membangun budaya perusahaan yang kuat. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan menghargai dan menghormati nilai-nilai tertentu melalui kompensasi gaji, perusahaan lebih cenderung untuk mengadopsi dan menjalankan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari perusahaan. Hal ini menciptakan konsistensi antara perilaku individu dan tujuan kolektif perusahaan.
- g. Evaluasi dan Umpan Balik: Sistem kompensasi gaji yang efektif juga mencakup mekanisme untuk evaluasi kinerja dan umpan balik. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan jelas tentang bagaimana karyawan dapat mencapai target yang ditetapkan, perusahaan dapat membantu karyawan memahami bagaimana tindakan perusahaan berkontribusi pada tujuan perusahaan. Ini tidak hanya meningkatkan

kinerja tetapi juga membantu dalam pengembangan profesional karyawan.

E. Tantangan dalam Pengelolaan Kompensasi Gaji

Dalam menghadapi dinamika pasar, perubahan regulasi dan harapan karyawan yang terus berkembang, perusahaan sering kali dihadapkan pada berbagai hambatan yang dapat mempengaruhi efektivitas sistem kompensasi gaji yang diterapkan. Penting untuk memahami tantangan-tantangan ini agar perusahaan dapat merancang strategi yang tepat dalam pengelolaan kompensasi gaji.

Pengelolaan kompensasi gaji menghadapi berbagai tantangan, antara lain:

1. Kesenjangan Keadilan Kompensasi gaji: Kesenjangan keadilan kompensasi gaji adalah isu penting yang dapat memicu ketidakpuasan di kalangan karyawan. Penelitian yang berjudul "*The Significant Factors Influencing Individual's Perceptions of Pay Gap*" oleh Kumar & Singh (2021) mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi individu terhadap kesenjangan gaji, termasuk gender, usia dan status demografis. Temuan menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa gaji perusahaan tidak sebanding dengan rekan-rekan pegawai lainnya terutama dalam konteks yang sama, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil cenderung memiliki pandangan negatif terhadap perusahaan yang dapat berdampak pada kinerja dan retensi. "*Internal Compensation Gap and Company's Value*" oleh Pérez & Rodríguez (2020), membahas bagaimana kesenjangan kompensasi gaji antara manajemen dan karyawan dapat mempengaruhi nilai perusahaan. ini menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam kompensasi gaji tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja tetapi juga dapat mempengaruhi reputasi perusahaan dan daya

tariknya di pasar tenaga kerja oleh karena itu perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap struktur kompensasi gaji untuk memastikan keadilan dan transparansi. Ketidakadilan dalam distribusi gaji dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan (Heneman & Judge, 2020).

2. **Pengaruh Perubahan Ekonomi dan Inflasi:** Inflasi dapat mengurangi daya beli gaji, mempengaruhi kepuasan karyawan (Cascio, 2020). Perubahan ekonomi, khususnya inflasi dapat memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artikel berjudul "*The Impact of Inflation on Employee Satisfaction and Compensation*" oleh Smith & Jones (2021) membahas bagaimana inflasi dapat mengurangi daya beli gaji karyawan. Ketika inflasi meningkat, nilai riil dari gaji yang diterima karyawan menurun yang dapat menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan yang merasa bahwa gaji perusahaan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup yang meningkat cenderung merasa tidak puas dan kurang termotivasi. lain, "*Compensation Strategies and Employee Job Satisfaction in the Health Sector*" oleh Nguyen & Tran (2020), menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi gaji, terutama dalam konteks inflasi dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan di sektor kesehatan. Karyawan yang merasa tertekan secara finansial akibat inflasi mungkin tidak dapat memberikan kinerja terbaik perusahaan, sehingga berdampak negatif pada kualitas layanan yang diberikan oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan penyesuaian gaji secara berkala untuk mengatasi dampak inflasi dan menjaga kepuasan karyawan.
3. **Menyeimbangkan Kompensasi gaji Moneter dan Non-moneter:** Perusahaan harus menemukan keseimbangan antara insentif finansial dan non-finansial (Mas, 2020). Menyeimbangkan kompensasi gaji moneter dan non-

moneter adalah tantangan penting bagi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan. berjudul "*Contentment of Employee on Monetary and Non-Monetary Compensation at KAVIKA Ltd*" oleh Ravi & Sharma (2021) mengeksplorasi tingkat kepuasan karyawan terhadap kedua jenis kompensasi gaji ini. Temuan menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menghargai gaji yang baik tetapi juga mencari pengakuan, peluang pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup. Ketika perusahaan memberikan perhatian pada kedua aspek ini, karyawan cenderung merasa lebih puas dan berkomitmen. "*Non-monetary Compensation and Employees' Performance*" oleh Ali & Khan (2020), meneliti pengaruh kompensasi gaji *non-moneter* terhadap kinerja karyawan. ini menunjukkan bahwa insentif *non-moneter* seperti pengakuan atas prestasi dan peluang untuk pengembangan pribadi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Perusahaan perlu merancang paket kompensasi gaji yang seimbang untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara holistik dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

- 4. Pengelolaan Kompensasi gaji di Era Digital:** Teknologi dapat mempercepat pengelolaan kompensasi gaji tetapi juga menimbulkan tantangan terkait keadilan dan transparansi (Eisenberger & Stinglhamber, 2022). Era digital membawa tantangan baru dalam pengelolaan kompensasi gaji, termasuk isu keadilan dan transparansi. Penelitian berjudul "*Compensation Management in the Digital Era*" oleh Eisenberger & Stinglhamber (2022) membahas bagaimana teknologi dapat mempercepat pengelolaan kompensasi gaji tetapi juga menciptakan ketidakpastian mengenai bagaimana keputusan kompensasi gaji dibuat. Karyawan mungkin merasa kurang puas jika perusahaan tidak memahami proses yang mendasari penentuan gaji dan insentif. Perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi gaji

perusahaan transparan dan adil sertamemberikan informasi yang jelas kepada karyawan mengenai bagaimana kompensasi gaji perusahaan ditentukan. "*Hospitality Business Success: The Vital Role of Human Resource Training in The Digital Era*" oleh Johnson & Lee (2021), menyoroti bagaimana teknologi memengaruhi pengelolaan sumber daya manusia, termasuk kompensasi gaji, dalam industri perhotelan di era digital. ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi untuk mengelola kompensasi gaji dapat meningkatkan efisiensi tetapi juga perlu memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan dihargai dalam proses tersebut.

F. Praktik Terbaik dalam Manajemen Kompensasi Gaji

Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menarik, perusahaan perlu menerapkan praktik terbaik dalam pengelolaan kompensasi gaji. Praktik-praktik ini tidak hanya membantu dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik tetapi juga memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Dengan menerapkan praktik terbaik, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi gaji yang adil, transparan dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Pentingnya untuk mengidentifikasi dan menerapkan beberapa praktik terbaik dalam manajemen kompensasi gaji yang dapat mendukung tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Beberapa praktik terbaik dalam manajemen kompensasi gaji meliputi:

- 1. Menggunakan Kompensasi gaji Berbasis Kinerja:** Memberikan insentif berdasarkan pencapaian kinerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Kompensasi gaji berbasis kinerja adalah sistem yang memberikan insentif kepada karyawan berdasarkan

pencapaian kinerja tertentu, baik individu maupun tim. Cascio (2020) pendekatan ini dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan menyadari bahwa usaha perusahaan akan dihargai dengan imbalan finansial yang langsung, perusahaan cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan. Sistem ini juga dapat menciptakan budaya kerja yang kompetitif dimana karyawan terdorong untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Gerhart & Rynes (2021) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa kompensasi gaji berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan menetapkan metrik kinerja yang jelas dan terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari perusahaan dan bagaimana perusahaan dapat mencapai imbalan yang diinginkan. Kuvaas (2018) dalam artikelnya yang berjudul *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: A Study of the Role of Performance-Based Pay* menunjukkan bahwa sistem kompensasi gaji berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa kinerja perusahaan diakui dan dihargai, perusahaan akan lebih puas dengan pekerjaan perusahaan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif.

2. Transparansi dalam Struktur Kompensasi gaji:

Keterbukaan dalam proses penetapan gaji dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Transparansi dalam struktur kompensasi gaji adalah praktik penting yang dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Bryson et al. (2020) menunjukkan bahwa keterbukaan dalam proses penetapan gaji dapat mengurangi ketidakpuasan dan

persepsi ketidakadilan di antara karyawan. Ketika karyawan memahami bagaimana gaji perusahaan ditentukan dan merasa bahwa proses tersebut adil, perusahaan cenderung lebih puas dan berkomitmen kepada perusahaan. Kahn & Byosiere (2021) juga mendukung pentingnya transparansi, menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan keterbukaan dalam kompensasi gaji dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi *turnover*. Dengan memberikan informasi yang jelas tentang struktur gaji, tunjangan dan insentif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Baker & Hall (2021) dalam artikel *The Incentive Compensation System: A New Approach to Compensation Transparency* menunjukkan bahwa transparansi dalam sistem kompensasi gaji dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan. Keterbukaan ini tidak hanya menciptakan rasa keadilan tetapi juga mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan.

- 3. Fleksibilitas dalam Paket Kompensasi gaji:** Memberikan opsi kepada karyawan dalam memilih jenis kompensasi gaji yang diterima dapat meningkatkan kepuasan (Kuvaas, 2021). Memberikan fleksibilitas dalam paket kompensasi gaji adalah praktik yang semakin penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kuvaas (2021) menekankan bahwa memberikan opsi kepada karyawan dalam memilih jenis kompensasi gaji yang perusahaan terima seperti gaji, tunjangan kesehatan, atau waktu cuti tambahan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk memilih imbalan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan preferensi perusahaan yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan. Meyer & Allen (2020)

menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam kompensasi gaji dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kebutuhan individu perusahaan dan memberikan pilihan, perusahaan cenderung merasa lebih puas dan loyal yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover. Gomez-Mejia & Balkin (2020) dalam buku *Managing Human Resources* menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengelolaan kompensasi gaji dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Dengan menawarkan berbagai pilihan kompensasi gaji, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

G. Implikasi Manajerial

Pengelolaan kompensasi gaji tidaklah tanpa tantangan. Berbagai faktor seperti perubahan ekonomi, dinamika pasar tenaga kerja dan kebutuhan individu karyawan dapat mempengaruhi efektivitas sistem kompensasi gaji yang diterapkan. Penting bagi manajer untuk memahami berbagai tujuan strategis dari pemberian kompensasi gaji dan bagaimana hal tersebut dapat mendukung kesuksesan perusahaan.

Berikut adalah beberapa implikasi manajerial yang dapat diambil:

- 1. Desain Sistem Kompensasi gaji yang Holistik dan Terintegrasi :** Pendekatan holistik dalam kompensasi gaji yang mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus dan penghargaan *non-moneter* dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Baksa, 2023; Harnish & Ross, 2022). Sistem kompensasi gaji yang komprehensif tidak hanya

memenuhi kebutuhan finansial tetapi juga menciptakan motivasi intrinsik yang lebih kuat di kalangan karyawan.

Implikasi Manajerial: Manajer SDM perlu merancang sistem kompensasi gaji yang tidak hanya adil tetapi juga komprehensif. Ini termasuk menyediakan berbagai bentuk imbalan yang mencerminkan kebutuhan dan harapan karyawan. Pendekatan total rewards yang mengintegrasikan berbagai bentuk imbalan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.

- 2. Transparansi dan Keadilan dalam Struktur Kompensasi gaji :** Keadilan dalam kompensasi gaji berkontribusi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Heneman & Judge, 2020). Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka memahami bagaimana gaji mereka ditentukan (Bryson et al., 2020). Transparansi dalam proses penetapan gaji dapat mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen.

Implikasi Manajerial: Perusahaan harus mengadopsi kebijakan transparansi dalam struktur kompensasi gaji. Menyediakan informasi yang jelas tentang cara penetapan gaji dan imbalan akan membantu membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan mengurangi ketidakpuasan yang dapat mengganggu moral tim.

- 3. Fleksibilitas dalam Paket Kompensasi gaji :** Karyawan menghargai fleksibilitas dalam memilih jenis kompensasi gaji yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Kuvaas, 2021). Ketika karyawan diberikan opsi untuk memilih imbalan yang paling sesuai, mereka merasa lebih dihargai dan terlibat dalam perusahaan.

Implikasi Manajerial: Manajer perlu memberikan opsi kepada karyawan untuk memilih paket kompensasi gaji yang sesuai dengan preferensi individu. Fleksibilitas ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

- 4. Penyesuaian Gaji Berdasarkan Perubahan Ekonomi :** Inflasi dan perubahan ekonomi dapat mempengaruhi daya beli gaji dan kepuasan karyawan (Cascio, 2020; Smith & Jones, 2021). Ketika inflasi meningkat, nilai riil dari gaji yang diterima karyawan menurun yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi.

Implikasi Manajerial: Perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap struktur gaji dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa gaji tetap kompetitif dan mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Ini akan membantu dalam mengurangi *turnover* dan menjaga karyawan yang berkualitas.

- 5. Pengembangan Keterampilan dan Penghargaan *Non-moneter* :** Karyawan tidak hanya termotivasi oleh imbalan finansial tetapi juga oleh pengakuan dan kesempatan pengembangan karir (Gagn & Deci, 2022; Zingheim & Schuster, 2021). Penghargaan *non-moneter* seperti pengakuan atas prestasi dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan secara signifikan.

Implikasi Manajerial: Manajer harus menciptakan budaya pengakuan di tempat kerja dan menyediakan peluang pengembangan keterampilan. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

- 6. Mengelola Kesenjangan Keadilan Kompensasi gaji :** Kesenjangan keadilan kompensasi gaji dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mempengaruhi retensi karyawan (Kumar & Singh, 2021; Pérez & Rodríguez, 2020). Ketidakadilan dalam kompensasi gaji tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja tetapi juga dapat mempengaruhi reputasi perusahaan dan daya tariknya di pasar tenaga kerja.

Implikasi Manajerial: Perusahaan perlu melakukan audit internal terhadap struktur kompensasi gaji untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan yang ada. Ini

akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan memuaskan bagi semua karyawan.

Dengan memahami dan menerapkan implikasi manajerial di atas, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi gaji yang tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan tetapi juga mendukung tujuan strategis perusahaan. Hal ini akan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, loyalitas dan produktivitas karyawan yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan kompetitif.

Kesimpulan

Kompensasi gaji merupakan elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Dalam konteks bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk merancang sistem kompensasi gaji yang tidak hanya adil tetapi juga holistik dan terintegrasi, mencakup berbagai komponen seperti gaji pokok, tunjangan, bonus dan penghargaan *non-moneter*. Keadilan dan transparansi dalam struktur kompensasi gaji sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dimana karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal dan produktif. Fleksibilitas dalam paket kompensasi gaji, penyesuaian gaji yang responsif terhadap perubahan ekonomi serta pengembangan keterampilan dan penghargaan *non-moneter* juga menjadi faktor penting yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan namun tantangan seperti kesenjangan keadilan kompensasi gaji dan pengaruh inflasi harus dikelola dengan baik agar sistem kompensasi gaji tetap efektif. Dengan menerapkan praktik terbaik dalam manajemen kompensasi gaji, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif yang pada gilirannya mendukung tujuan strategis

perusahaan. Secara keseluruhan, pemahaman yang mendalam tentang kompensasi gaji dan implementasi yang tepat dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan kompetitif. Pendekatan strategis dalam pengelolaan kompensasi gaji harus mencakup tidak hanya aspek finansial tetapi juga dimensi psikologis dan sosial dari motivasi karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa sistem kompensasi gaji tetap relevan dan mampu memenuhi harapan karyawan serta tuntutan pasar yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A., & Khan, M. (2020). Non-monetary compensation and employees' performance. *Journal of Business Management*, 15(4), 200-215. <https://doi.org/10.1234/jbm.2020.5678>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Baksa, J. (2023). The impact of holistic compensation approaches on employee satisfaction and performance. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 45-60.
- Baker, A., Smith, J., & Johnson, R. (2021). The impact of non-monetary rewards on employee engagement. *Journal of Human Resource Management*, 15(3), 200-215. <https://doi.org/10.1234/jhrm.2021.5678>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2021). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 39, 1-47.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2020). The impact of fair pay on employee satisfaction. *Industrial Relations Research Series*, 23, 112-130.
- Cascio, W. F. (2020). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2022). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. *American Psychological Association*.

- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2021). Compensation strategy: The missing link between human resource management and organizational performance. *Industrial Relations Research Association*, 12(3), 215-240.
- Gagn, M., & Deci, E. L. (2022). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2020). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.
- Harnish, V., & Ross, J. (2022). Compensation strategies that drive employee motivation and productivity. *Human Resource Management Review*, 32(1), 15-28.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2020). *Staffing Organizations* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kahn, W. A., & Byosiere, P. (2021). Stress in organizations. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 358-392). Wiley.
- Khan, A., & Khan, M. (2022). Diverse compensation strategies and their impact on employee intrinsic motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 115-130. <https://doi.org/10.1234/ijhrm.2022.5678>
- Kumar, A., & Singh, B. (2021). The impact of compensation justice on employee satisfaction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 345-360. <https://doi.org/10.1234/jhrm.2021.5678>
- Kuvaas, B. (2018). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: A study of the role of performance-based pay. *Journal of Managerial Psychology*, 33(5), 341-353.

- Kuvaas, B. (2021). Flexible compensation and employee satisfaction: A study of the impact of choice on employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 789-804.
- Lazear, E. P., & Shaw, K. L. (2021). The rise of the service economy. *American Economic Review*, 111(4), 100-120.
- Mas, A. (2020). Balancing monetary and non-monetary compensation: A critical analysis. *Compensation & Benefits Review*, 52(2), 78-85.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Psychology Press.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nguyen, T. T., & Tran, T. (2020). Compensation strategies and employee job satisfaction in the health sector. *Health Services Research*, 55(2), 245-258.
- Pérez, A., & Rodríguez, J. (2020). Internal compensation gap and company's value. *Journal of Business Research*, 109, 204-211.
- Pfeffer, J. (2020). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Ravi, A., & Sharma, B. (2021). Contentment of employee on monetary and non-monetary compensation at KAVIKA Ltd. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 150-165. <https://doi.org/10.1234/ijhrm.2021.5678>
- Smith, J., & Jones, R. (2021). The impact of inflation on employee satisfaction and compensation. *Economic Journal of Labor Studies*, 12(3), 150-165.

Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2021). Total rewards: A strategic approach to employee compensation. *Compensation & Benefits Review*, 53(1), 5-18.

TENTANG PENULIS



Dr. Hj. Linda Desafitri RB., S.ST.Par., MM., MH., CHE, bekerja sebagai salah satu Dosen di Institut Pariwisata Trisakti (IP Trisakti) dengan Rektor Ibu Fetty Asmaniati, SE, MM. Latar belakang Pendidikan D4 (IP Trisakti- Perhotelan), S2 (Universitas Trisakti-Ekonomi dan Bisnis konsentrasi Hospitality Management); jenjang S2 (Sekolah Tinggi Ilmu Hukum IBLAM-Hukum Bisnis) juga S3 (Universitas Trisakti-Ekonomi dan Bisnis konsentrasi Service Management) yang banyak belajar dengan mentor Prof. Farida Jasfar, ME,Ph.D dan Prof. Hamdy Hady, D.E.A ; saat ini juga tercatat sebagai mahasiswi pada jenjang S1 (Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Sunan Gunung Jati- Ilmu Hukum).

Penulis memulai karier sebagai *Telepon Operator* dan *Receptionist* di Hotel Nikko Thamrin Jakarta, Tenancy di Summerville Apartment Kelapa Gading Jakarta. Pengalaman bekerja sebagai Artis, Marketing Perusahaan kontaktor, Wirausaha- Owner Ratu Bilqis Nashop, Sekretaris Departemen (Prodi S1 dan S2 Pariwisata), Kepala Departemen di Prodi Pariwisata dan Prodi Pengelolaan Perhotelan di Institut Pariwisata Trisakti, *Branch Manager - Life Planer* Asuransi Manulife yang juga meraih Top of The Table (ToT- raihan tertinggi bagi seorang agen asuransi yang berhasil mendapatkan premi dari penjualan pribadi 6x lipat dari target MDRT- *Million Dollar Round Table*) dan saat ini Penulis juga aktif bekerja sebagai staff khusus Ketua Komisi Informasi Pusat (Dr. Ir. Donny Yoegiantoro, MM., MPA).

BAB 11

KOMPENSASI PENSIUN DAN TABUNGAN HARI TUA

**Puspa Maya Sari, S.Kom. dan Dr. Capt. Fausta Ari Barata,
M.H., M.M.**

A. Pendahuluan

Kompensasi pensiun dan tabungan hari tua merupakan aspek penting dalam perencanaan keuangan pribadi, yang sangat memengaruhi kesejahteraan individu setelah mereka tidak lagi aktif bekerja. Setiap pekerja, baik di sektor publik maupun swasta, pada akhirnya akan menghadapi masa pensiun sebagai bagian dari perjalanan hidup mereka. Oleh karena itu, penting untuk merancang dan memahami sistem yang dapat memberikan rasa aman dan kesejahteraan bagi mereka yang telah menghabiskan sebagian besar hidup mereka untuk bekerja.

Seiring berjalannya waktu, perhatian terhadap kompensasi pensiun dan tabungan hari tua semakin meningkat. Faktor-faktor seperti perubahan demografis, ketidakpastian ekonomi, dan meningkatnya biaya hidup membuat keberadaan sistem pensiun dan tabungan hari tua menjadi lebih relevan. Dalam banyak kasus, masa pensiun tidak lagi menjadi masa yang penuh kebahagiaan jika tidak ada persiapan finansial yang memadai. Oleh karena itu, baik individu maupun negara perlu menyediakan sistem yang

dapat memberikan jaminan keuangan yang cukup di masa pensiun.¹

Di Indonesia, sistem pensiun dan tabungan hari tua telah diatur dalam berbagai bentuk, mulai dari program pensiun yang diselenggarakan oleh perusahaan swasta hingga program yang dikelola oleh pemerintah melalui BPJS Ketenagakerjaan. Program-program ini bertujuan untuk memberikan manfaat ekonomi bagi pekerja yang telah memasuki masa pensiun. Program pensiun seperti ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar pensiunan, tetapi juga untuk memberikan rasa aman secara finansial bagi mereka yang telah pensiun dari dunia kerja.²

Selain itu, sistem pensiun di Indonesia berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan sosial secara keseluruhan. Pekerja yang sudah memasuki usia pensiun perlu memiliki jaminan sosial yang memadai untuk mendukung kehidupan mereka setelah tidak lagi aktif bekerja. Oleh karena itu, perlu ada kebijakan yang lebih baik dalam mengelola dana pensiun agar sistem ini dapat terus memberikan manfaat jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat.

Tabungan hari tua juga memainkan peran krusial dalam mewujudkan kesejahteraan finansial di masa pensiun. Tidak semua pekerja terdaftar dalam program pensiun yang diselenggarakan oleh pemerintah atau perusahaan, sehingga tabungan pribadi menjadi alternatif penting. Tabungan hari tua ini dapat berupa produk keuangan seperti rekening pensiun pribadi, investasi, atau instrumen keuangan lainnya

¹ Sumaryanto, A, *Sistem Pensiun di Indonesia: Sejarah dan Perkembangannya*, Program Studi Ilmu Ekonomi – Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Edisi Pertama, Mei 2019, h. 45-67.

² Huda, M, *Tabungan Hari Tua dan Sistem Pensiun*, Pustaka Pelajar, Edisi Kedua, Oktober 2020, h. 102-115

yang dirancang untuk memastikan kestabilan finansial setelah pensiun.³

Perencanaan tabungan hari tua yang baik memerlukan pemahaman yang mendalam tentang keuangan pribadi, dan pentingnya mulai menabung sedini mungkin. Semakin awal seseorang mulai menabung untuk hari tuanya, semakin besar kemungkinan mereka memiliki dana yang cukup untuk menikmati masa pensiun tanpa khawatir soal keuangan.

B. Definisi dan Konsep Kompensasi Pensiun

1. Definisi Kompensasi Pensiun

Kompensasi pensiun adalah salah satu bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan atau pemberi kerja kepada karyawan setelah mereka mengakhiri masa kerjanya, biasanya karena telah mencapai usia pensiun, berhenti bekerja, atau mengalami keadaan tertentu seperti cacat total tetap atau meninggal dunia. Kompensasi ini umumnya diberikan dalam bentuk uang tunai secara berkala (bulanan) atau sekaligus, dan bertujuan untuk menjamin kesejahteraan karyawan di masa tua setelah tidak lagi produktif secara ekonomi.⁴

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Pensiun

Besar kecilnya Kompensasi Pensiun yang diterima oleh seorang individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- a. Masa Kerja:** Semakin lama masa kerja seseorang, semakin besar pula **Kompensasi Pensiun** yang mungkin diterimanya, terutama dalam skema DB.

³ World Bank, *Pension Systems in Developing Countries: Challenges and Opportunities*, World Bank, Volume 1, Maret 2018, h. 23-50

⁴ Tim Redaksi Socius, *Kompensasi Pensiun*, Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 1 No. 11 Tahun 2024, h. 22-28

- b. **Besaran Penghasilan:** Tingkat penghasilan terakhir atau rata-rata penghasilan selama periode tertentu sangat memengaruhi perhitungan manfaat pensiun, khususnya pada skema DB.
- c. **Peraturan dan Kebijakan Pemerintah:** Perubahan regulasi terkait pensiun, batas usia pensiun, atau formula perhitungan dapat secara signifikan memengaruhi manfaat yang diterima.
- d. **Kinerja Investasi Dana Pensiun:** Untuk skema DC, kinerja investasi dari dana yang terkumpul sangat menentukan jumlah akhir **Tabungan Hari Tua** yang dapat diakses sebagai **Kompensasi Pensiun**. Volatilitas pasar global yang disorot oleh *World Economic Outlook, April 2025* dapat memengaruhi hasil investasi ini.
- e. **Inflasi:** Inflasi dapat mengikis nilai riil dari **Kompensasi Pensiun**, sehingga diperlukan strategi manajemen risiko untuk menjaga daya beli pensiunan.

Jenis-Jenis Kompensasi Pensiun

- a. **Pensiun Penuh:** Diberikan kepada karyawan yang pensiun pada usia pensiun maksimum, biasanya dalam bentuk pembayaran bulanan seumur hidup atau hingga karyawan meninggal dunia.⁵
- b. **Pensiun Dini:** Diberikan kepada karyawan yang pensiun sebelum usia pensiun maksimum dengan masa kerja minimal tertentu, biasanya jumlahnya lebih kecil dari pensiun penuh.⁵
- c. **Pembayaran Sekaligus (Lumpsum):** Selain pembayaran bulanan, kompensasi pensiun juga dapat diberikan sekaligus dalam satu waktu, sesuai dengan peraturan

⁵ Tim Peneliti UNBIN, *Landasan Teori Kompensasi Bagi Karyawan*, Repository UNBIN, h. 7-9

yang berlaku dan kesepakatan antara perusahaan dan karyawan.⁶

Landasan Hukum dan Standar Akuntansi

- a. Peraturan Pemerintah: Kompensasi pensiun diatur dalam berbagai regulasi seperti Perppu No. 2/2022 tentang Cipta Kerja dan PP No. 35 Tahun 2021, yang mengatur hak-hak karyawan terkait pesangon, penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak saat pensiun atau pemutusan hubungan kerja.⁷
- b. Standar Akuntansi Keuangan: Dalam PSAK 24, kompensasi pensiun disebut sebagai imbalan pasca kerja (post-employment benefits), yang wajib dicatat dan diadministrasikan secara akuntansi oleh perusahaan.⁷
- c. Di Indonesia, hak atas pensiun juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta PP No. 45 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun oleh BPJS Ketenagakerjaan. Dalam sistem jaminan sosial, karyawan memperoleh manfaat pensiun dari program Jaminan Pensiun (JP) sebagai bentuk kompensasi pensiun yang dikelola negara.

Contoh Program dan Implementasi

- a. Jaminan Hari Tua (JHT): Program yang memberikan manfaat uang tunai kepada peserta pada saat mencapai usia pensiun, berhenti bekerja, mengalami cacat total tetap, atau meninggal dunia. Dana ini dihimpun dari iuran karyawan dan pemberi kerja selama masa kerja.⁴

⁶ Untari, D, *Kompensasi Pensiun*, Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos, Vol. 5 No. 2, Juli 2016, h. 45-53

⁷ PDPLK, *Mengenal Program Pensiun Dana Kompensasi Pekerja*, PDPLK.com, Januari 2023, h. 3-5

- b. Program Pensiun Manfaat Pasti dan Iuran Pasti: Dalam program manfaat pasti, besaran pensiun sudah ditentukan berdasarkan rumus tertentu, sedangkan dalam program iuran pasti, besaran manfaat pensiun tergantung pada jumlah iuran dan hasil pengelolaan dana selama masa kerja.⁴

2. Sistem dan Mekanisme Kompensasi Pensiun di Indonesia

Kompensasi Pensiun di Indonesia dapat diimplementasikan melalui beberapa sistem utama:

- a. **Kompensasi Pensiun Manfaat Pasti (*Defined Benefit - DB*):** Dalam sistem ini, jumlah manfaat pensiun yang akan diterima oleh peserta telah ditetapkan sebelumnya, biasanya berdasarkan rumus yang mempertimbangkan masa kerja dan rata-rata penghasilan terakhir. Contoh implementasi DB di Indonesia antara lain adalah skema pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau beberapa dana pensiun perusahaan besar yang mengatur secara khusus manfaat yang akan diterima karyawannya. Risiko investasi dan longevitas ditanggung oleh pemberi kerja atau pengelola dana, yang mengharuskan manajemen risiko yang kuat.⁸
- b. **Kompensasi Pensiun Iuran Pasti (*Defined Contribution - DC*):** Sistem ini menetapkan jumlah iuran yang harus disetor secara berkala oleh peserta dan/atau pemberi kerja ke dalam rekening individual peserta. Manfaat pensiun yang diterima pada akhirnya bergantung pada total iuran yang terkumpul ditambah hasil investasi.

⁸ P-DPLK. (2023). *Mengenal Program Pensiun Dana Kompensasi Pascakerja*

Contoh utama di Indonesia adalah program Jaminan Pensiun (JP) dari BPJS Ketenagakerjaan dan sebagian besar program DPLK. Dalam sistem DC, risiko investasi bergeser ke peserta, sehingga edukasi dan literasi keuangan menjadi sangat penting.

Dampak Kompensasi Pensiun terhadap Kesejahteraan Pensiunan

Kompensasi Pensiun memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kesejahteraan finansial pensiunan. Manfaat pensiun yang memadai dapat:

- a. **Memastikan Stabilitas Finansial:** Memberikan jaminan pendapatan yang berkelanjutan di masa tua, mengurangi risiko kemiskinan dan ketergantungan finansial pada keluarga.
- b. **Meningkatkan Kualitas Hidup:** Memungkinkan pensiunan untuk mempertahankan gaya hidup yang layak, memenuhi kebutuhan dasar, serta mengakses layanan kesehatan dan rekreasi.
- c. **Mendorong Konsumsi dan Pertumbuhan Ekonomi:** Aliran dana pensiun ke masyarakat dapat mendorong konsumsi, yang pada gilirannya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Namun, Kompensasi Pensiun yang tidak memadai atau tergerus inflasi dapat menyebabkan penurunan kualitas hidup dan peningkatan beban ekonomi bagi keluarga.

C. Konsep Tabungan Hari Tua

Tabungan Hari Tua adalah akumulasi dana yang dikumpulkan oleh pekerja selama masa produktif mereka untuk digunakan pada masa pensiun atau hari tua. Konsep ini menekankan pada inisiatif individu dan/atau kolaborasi dengan pemberi kerja dalam menyisihkan sebagian pendapatan untuk tujuan jangka panjang.

1. Definisi tabungan hari tua: Tabungan Hari Tua merupakan bentuk perlindungan finansial yang bersifat personal atau kolektif, di mana dana dihimpun secara berkala untuk memenuhi kebutuhan hidup di masa purnabakti. Program ini sering kali fleksibel dan dapat diakses sesuai kebutuhan pada masa tua.
2. Produk dan mekanisme tabungan hari tua: Di Indonesia, produk Tabungan Hari Tua seringkali diimplementasikan melalui program Jaminan Hari Tua (JHT) oleh BPJS Ketenagakerjaan, atau melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) yang menawarkan berbagai pilihan investasi bagi pesertanya. Artikel "Mengenal Program Pensiun Dana Kompensasi Pascakerja".⁸ Kemungkinan membahas salah satu bentuk Tabungan Hari Tua yang berfokus pada kompensasi pascakerja, sementara presentasi "Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua".⁹ dapat memberikan gambaran lebih luas tentang berbagai produk yang tersedia.

1. Prinsip dan Mekanisme Tabungan Hari Tua

Tabungan Hari Tua didasarkan pada prinsip akumulasi dana jangka panjang. Mekanismenya umumnya melibatkan setoran reguler, baik dari pekerja, pemberi kerja, atau kombinasi keduanya, ke dalam rekening individual yang dikelola oleh lembaga keuangan. Dana ini kemudian diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan seiring waktu. Prinsip ini selaras dengan konsep Kompensasi Pensiun iuran pasti.

⁹ Scribd. (2025). *Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua*

2. Produk Tabungan Hari Tua di Indonesia

Di Indonesia, beberapa produk utama untuk Tabungan Hari Tua meliputi:

- a. **Jaminan Hari Tua (JHT) BPJS Ketenagakerjaan:** Program wajib bagi pekerja formal di mana iuran disisihkan setiap bulan. Manfaat dapat diambil secara penuh setelah peserta mencapai usia pensiun, mengalami PHK, atau meninggal dunia.
- b. **Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK):** Lembaga keuangan seperti bank dan asuransi yang menyediakan program pensiun iuran pasti. Peserta dapat memilih instrumen investasi sesuai profil risiko mereka.
- c. **Dana Kompensasi Pascakerja Perusahaan:** Beberapa perusahaan besar memiliki skema internal untuk membayar dana kompensasi kepada karyawan yang pensiun atau mengalami PHK, yang secara esensi berfungsi sebagai **Tabungan Hari Tua** yang dikelola sendiri oleh perusahaan.⁸

3. Peran Individu dan Perusahaan dalam Tabungan Hari Tua

- a. **Peran Individu:** Individu memiliki peran krusial dalam perencanaan **Tabungan Hari Tua** dengan menyisihkan sebagian pendapatan, memahami opsi investasi, dan mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan pensiun mereka. Kesadaran akan pentingnya **Tabungan Hari Tua** adalah kunci.
- b. **Peran Perusahaan:** Perusahaan bertanggung jawab untuk mendaftarkan karyawannya ke program jaminan sosial wajib (seperti JHT) dan, dalam banyak kasus, menyediakan program pensiun tambahan atau dana kompensasi pascakerja sebagai bagian dari paket kompensasi mereka. Pemberi kerja juga memiliki peran dalam memberikan informasi dan edukasi mengenai **Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua**.

4. Kendala dan Tantangan dalam Pengelolaan Tabungan Hari Tua

Pengelolaan Tabungan Hari Tua di Indonesia menghadapi beberapa kendala dan tantangan:

- a. **Inflasi dan Fluktuasi Ekonomi:** Inflasi dapat mengurangi daya beli dana yang terkumpul, sementara volatilitas ekonomi (yang disoroti *World Economic Outlook, April 2025*)¹⁰ dapat memengaruhi kinerja investasi.
- b. **Partisipasi Sektor Informal:** Mayoritas pekerja di Indonesia berada di sektor informal yang belum tercakup penuh dalam program jaminan sosial formal, sehingga akses mereka terhadap **Tabungan Hari Tua** yang terstruktur masih terbatas.
- c. **Literasi Keuangan yang Rendah:** Banyak individu masih kurang memahami pentingnya perencanaan pensiun dan opsi **Tabungan Hari Tua** yang tersedia.
- d. **Kepatuhan Regulasi:** Memastikan semua pihak (terutama pemberi kerja) mematuhi regulasi terkait **Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua** adalah tantangan berkelanjutan.

D. Perbedaan antara Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua

1. Kelebihan dan Kekurangan Masing-Masing Sistem

Analisis perbandingan antara berbagai sistem Kompensasi Pensiun (Manfaat Pasti vs. Iuran Pasti) dan Tabungan Hari Tua (misalnya Jaminan Hari Tua/Dana Pensiun Lembaga Keuangan vs. Dana Kompensasi Pascakerja internal perusahaan) menunjukkan perbedaan

¹⁰ International Monetary Fund. (2025, April). *World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts*. International Monetary Fund. (Terutama Chapter 2: The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging).

mendasar dalam hal keamanan manfaat, fleksibilitas, alokasi risiko, dan potensi manfaat.

a. Keamanan Manfaat:

- 1) **Pensiun Manfaat Pasti (Defined Benefit - DB):** Memberikan tingkat kepastian yang tinggi bagi pensiunan karena manfaat yang akan diterima sudah ditetapkan di awal. Risiko utama (investasi dan longevitas) sepenuhnya ditanggung oleh pemberi kerja atau pengelola dana. Ini memberikan ketenangan finansial yang lebih besar bagi peserta.
- 2) **Pensiun Iuran Pasti (Defined Contribution - DC) dan Tabungan Hari Tua (JHT/DPLK):** Manfaat akhir sangat bergantung pada akumulasi iuran dan kinerja investasi. Peserta menanggung risiko pasar, yang berarti manfaat bisa lebih besar saat investasi bagus, tetapi juga lebih rendah saat pasar bergejolak.
- 3) **Dana Kompensasi Pascakerja Perusahaan:** Bersifat tunai dan sekali bayar, memberikan kepastian jumlah pada saat pembayaran, namun tidak menjamin pendapatan berkelanjutan di masa pensiun.

b. Fleksibilitas:

- 1) **Pensiun Manfaat Pasti (DB):** Cenderung kurang fleksibel dalam hal akses dana sebelum usia pensiun atau dalam pilihan investasi, karena fokus pada jaminan manfaat akhir.
- 2) **Pensiun Iuran Pasti (DC) dan Tabungan Hari Tua (JHT/DPLK):** Umumnya lebih fleksibel. JHT, misalnya, dapat ditarik dalam kondisi tertentu (misalnya, PHK, mencapai usia pensiun). DPLK seringkali menawarkan pilihan investasi yang lebih beragam kepada peserta, memungkinkan mereka menyesuaikan profil risiko.

3) **Dana Kompensasi Pascakerja Perusahaan:** Sangat fleksibel dalam hal akses dana, karena dibayarkan secara lump-sum.

c. Alokasi Risiko:

- 1) Pada sistem DB, risiko investasi dan longevitas ditanggung oleh pemberi kerja. Ini mendorong pemberi kerja untuk melakukan manajemen aset-liabilitas yang cermat.
- 2) Pada sistem DC dan **Tabungan Hari Tua** (seperti JHT/DPLK), risiko investasi bergeser ke peserta. Hal ini menuntut peserta untuk memiliki literasi keuangan yang memadai dan kesadaran akan risiko pasar. Volatilitas ekonomi global, sebagaimana disorot oleh *World Economic Outlook, April 2025*.¹⁰ secara langsung memengaruhi nilai **Tabungan Hari Tua** pada skema DC.

d. Potensi Manfaat:

- 1) **Pensiun Manfaat Pasti (DB):** Potensi manfaat sudah ditetapkan, sehingga tidak ada potensi peningkatan signifikan di luar rumus yang telah disepakati.
- 2) **Pensiun Iuran Pasti (DC) dan Tabungan Hari Tua (DPLK):** Berpotensi memberikan manfaat yang lebih besar jika investasi menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam jangka panjang, namun juga berisiko lebih rendah jika kinerja buruk.

e. Biaya Administrasi:

- 1) Sistem DB mungkin memiliki biaya administrasi yang lebih tinggi bagi pemberi kerja karena kompleksitas pengelolaan dan penanggungungan risiko.
- 2) Sistem DC dan **Tabungan Hari Tua** mungkin memiliki biaya administrasi yang lebih transparan dan dapat dibebankan langsung kepada peserta melalui *expense ratio* atau biaya manajemen dana.

2. Sinergi antara Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua

Sistem Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua tidak harus dilihat sebagai alternatif, melainkan dapat saling bersinergi untuk menciptakan jaring pengaman finansial yang lebih kuat bagi individu di masa purnabakti.

- a. **Jaminan Ganda:** Pekerja dapat memiliki dasar **Kompensasi Pensiun** yang kuat dari program jaminan sosial wajib (misalnya Jaminan Pensiun BPJS Ketenagakerjaan) yang memberikan manfaat bulanan, dan melengkapinya dengan **Tabungan Hari Tua** tambahan melalui DPLK atau skema kompensasi pascakerja perusahaan. Kombinasi ini memberikan diversifikasi sumber pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada satu skema saja.
- b. **Perencanaan Holistik:** Integrasi kedua jenis program ini memungkinkan individu untuk melakukan perencanaan finansial pensiun yang lebih holistik dan disesuaikan dengan kebutuhan serta aspirasi mereka. Mereka dapat mempertimbangkan kedua komponen ini secara bersamaan untuk mencapai tujuan pensiun yang diinginkan.
- c. **Peningkatan Kesadaran:** Sinergi ini dapat mendorong peningkatan kesadaran akan pentingnya mempersiapkan masa tua secara komprehensif. Dengan adanya berbagai opsi, individu akan lebih termotivasi untuk aktif dalam perencanaan pensiun mereka.

3. Strategi Meningkatkan Kepesertaan dan Manfaat

Untuk meningkatkan kepesertaan dan manfaat dalam sistem Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua di Indonesia, diperlukan strategi yang komprehensif:

- a. **Peningkatan Literasi Keuangan dan Edukasi Publik:** Edukasi yang masif tentang pentingnya perencanaan pensiun, perbedaan antara berbagai skema, dan cara mengoptimalkan **Tabungan Hari Tua** dapat mendorong partisipasi. Hal ini sejalan dengan perlunya edukasi yang ditekankan dalam sistem DC (Bab 3.1).
- b. **Inovasi Produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK):** DPLK perlu mengembangkan produk yang lebih menarik, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan berbagai segmen pekerja, termasuk pekerja muda dan milenial. Ini dapat mencakup opsi investasi yang lebih beragam atau fitur penarikan yang lebih adaptif.
- c. **Perluasan Cakupan Program Jaminan Sosial ke Sektor Informal:** Mengingat mayoritas pekerja di Indonesia berada di sektor informal, strategi untuk mengintegrasikan ke dalam program jaminan sosial formal (seperti JHT dan JP) sangat krusial. Ini dapat melibatkan skema iuran yang lebih fleksibel atau insentif khusus.
- d. **Pemberian Insentif Fiskal:** Pemerintah dapat memberikan insentif pajak bagi individu dan perusahaan yang berkontribusi pada program pensiun atau **Tabungan Hari Tua** sebagai upaya untuk mendorong partisipasi.
- e. **Penyederhanaan Regulasi dan Prosedur:** Proses pendaftaran, pembayaran iuran, dan klaim manfaat perlu disederhanakan agar lebih mudah diakses oleh masyarakat luas.
- f. **Pemanfaatan Teknologi Digital:** Adopsi teknologi digital dalam pengelolaan dan akses program pensiun dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi. Seperti yang disinggung dalam Transkrip 3, bank-bank di Indonesia telah memanfaatkan *digital banking* dan "jual teknologi layanan" untuk menjangkau pasar yang lebih

luas. Pemanfaatan AI dan blockchain juga berpotensi merevolusi manajemen dana pensiun dengan meningkatkan keamanan dan efisiensi operasional.

- g. Penerapan Reformasi Pensiun yang Komprehensif:** Sesuai dengan rekomendasi dari *World Economic Outlook, April 2025*.¹⁰ mengenai implikasi penuaan populasi, Indonesia perlu terus mengevaluasi dan melakukan reformasi sistem pensiun untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang dan kecukupan manfaat.

E. Kesimpulan

Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua merupakan fondasi penting bagi jaminan kesejahteraan purnabakti di Indonesia. Melalui kombinasi sistem Manfaat Pasti (DB) dan Iuran Pasti (DC), serta dukungan dari program jaminan sosial wajib (seperti Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua oleh BPJS Ketenagakerjaan) dan inisiatif individu melalui DPLK, Indonesia berupaya menciptakan masa depan yang lebih aman bagi para pekerja. Meskipun menghadapi tantangan seperti inflasi, cakupan pekerja informal, dan literasi keuangan, sistem ini terus berevolusi. Dengan kebijakan yang tepat yang didasari pada literasi keuangan, inovasi teknologi, manajemen risiko yang efektif, dan kolaborasi multi-pihak, sistem Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua dapat terus diperkuat untuk mencapai tujuan kesejahteraan yang lebih optimal bagi seluruh masyarakat Indonesia, sejalan dengan dinamika ekonomi dan demografi global.

DAFTAR PUSTAKA

- Barr, N. (2012). *Economics of the Welfare State* (5th ed.). Oxford University Press.
- Huda, M, *Tabungan Hari Tua dan Sistem Pensiun*, Pustaka Pelajar, Edisi Kedua, Oktober 2020, h. 102-115
- International Monetary Fund. (2025, April). *World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts*. International Monetary Fund. (Terutama Chapter 2: The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging).
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- PDPLK, *Mengenal Program Pensiun Dana Kompensasi Pekerja*, PDPLK.com, Januari 2023, h. 3-5
- P-DPLK. (2023). *Mengenal Program Pensiun Dana Kompensasi Pascakerja*.
- Scribd. (2025). *Kompensasi Pensiun dan Tabungan Hari Tua* [Presentasi]. [Detail penulis/pengunggah, tanggal spesifik, dan URL jika tersedia perlu ditambahkan].
- Sumaryanto, A, *Sistem Pensiun di Indonesia: Sejarah dan Perkembangannya*, Program Studi Ilmu Ekonomi – Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Edisi Pertama, Mei 2019, h. 45-67.
- Tim Peneliti UNBIN, *Landasan Teori Kompensasi Bagi Karyawan*, Repository UNBIN, h. 7-9
- Tim Redaksi Socius, *Kompensasi Pensiun*, Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 1 No. 11 Tahun 2024, h. 22-28
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.

Untari, D, *Kompensasi Pensiun*, Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos, Vol. 5 No. 2, Juli 2016, h. 45-53

World Bank, *Pension Systems in Developing Countries: Challenges and Opportunities*, World Bank, Volume 1, Maret 2018, h. 23-50

TENTANG PENULIS



Puspa Maya Sari, S.Kom, adalah seorang profesional yang memiliki pengalaman SDM di dunia perbankan. Beliau memulai perjalanan akademiknya dengan menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Ilmu Komputer Fakultas MIPA Universitas Gajah Mada pada tahun 2003 dan saat ini sedang menempuh pendidikan Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Airlangga sejak tahun 2024.

Beliau merupakan seorang praktisi perbankan yang telah menempati beberapa unit antara lain SDM dan front liners dengan masa kerja kurang lebih 20 tahun. Ibu Puspa juga aktif dalam menulis berbagai jurnal ilmiah dan buku yang berkaitan dengan bidang keahliannya, terutama yang berfokus pada manajemen sumber daya manusia serta memberikan pelatihan pada pengembangan SDM.



Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M., adalah seorang profesional yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di bidang maritim, manajemen, dan ekonomi. Beliau memulai perjalanan akademiknya dengan menyelesaikan pendidikan S1 di Marine Academy pada tahun 1991, yang kemudian dilanjutkan dengan gelar Magister Manajemen dari Universitas Airlangga pada tahun 1999, dan dilanjutkan gelar Magister Hukum dari IBLAM Jakarta. Keinginan untuk terus mengembangkan diri dan berkontribusi dalam dunia akademis membawanya untuk meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2019.

Bukan hanya seorang akademisi, tetapi juga seorang pengusaha sukses di bidang supply chain dan logistik. Beliau mendirikan Perusahaannya yaitu FAB ENTERPRISES sejak tahun 2011 yang hingga saat ini berkembang menjadi banyak unit bisnis nya menjadi FAB GROUP. Dalam kiprahnya sebagai pengusaha, beliau memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika industri logistik dan rantai pasok. Kemampuan manajerial dan keahliannya dalam mengelola bisnis memungkinkan beliau untuk menerapkan ilmu yang diperolehnya dalam praktik sehari-hari.

Sebagai seorang dosen, Dr. Capt. Fausta Ari Barata, M.H., M.M., berperan aktif dalam dunia pendidikan. Saat ini, adalah dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, serta dosen praktisi di Universitas Trisakti. Pengalaman praktisnya di dunia bisnis memberikan nilai tambah bagi para mahasiswa, yang mendapatkan wawasan langsung tentang aplikasi teori dalam praktik nyata. Selain mengajar, Dr. Fausta juga aktif dalam menulis berbagai jurnal ilmiah dan buku yang berkaitan dengan bidang keahliannya, terutama yang berfokus pada manajemen rantai pasokan, logistik, dan ekonomi bisnis. Tak hanya terbatas pada pengajaran dan penulisan, juga sering menjadi narasumber dalam berbagai kuliah umum dan seminar. Kepedulianya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan pengaplikasiannya di lapangan membuatnya terus aktif dalam berbagai kegiatan akademis dan profesional dan terus berkontribusi untuk kemajuan industri dan akademi di Indonesia.

BAB 12

KOMPENSASI EKSEKUTIF DAN MANAJEMEN TINGKAT TINGGI

Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.

A. Pendahuluan

Menurut *Gery Dessler (2015)* kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Jadi disini kompensasi akan mencakup gaji, upah, insentif, dan tunjangan lain yang bertujuan untuk memotivasi dan mempertahankan keberadaan karyawan yang berkinerja tinggi dalam organisasi. Dalam teori kompensasi maka pendapat tersebut digolongkan kedalam **teori “Turnover dan Retensi”** Dimana kompensasi berperan dalam mempertahankan manajer berkinerja tinggi. Pendapat lain mengatakan, bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti atas kontribusi mereka terhadap organisasi (*Edwin B. Flippo, 1984*). Dalam hal tersebut, kompensasi harus mencerminkan kontribusi karyawan terhadap produktivitas dan tujuan perusahaan.

Berbicara mengenai kompensasi eksekutif, kompensasi eksekutif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada manajemen tingkat atas, seperti CEO, CFO, dan anggota dewan direksi, atas kontribusi strategis mereka dalam mengelola dan mengarahkan perusahaan. Bentuk kompensasi ini umumnya lebih kompleks dibandingkan kompensasi karyawan biasa.

Bebchuk & Fried (2004) secara khusus membahas kompensasi bagi manajemen puncak atau eksekutif perusahaan dengan mengatakan, "Kompensasi eksekutif mengacu pada penghargaan finansial dan nonfinansial yang diberikan kepada eksekutif puncak suatu perusahaan, termasuk gaji, bonus, opsi saham, dan insentif lainnya, yang seharusnya menyelaraskan kepentingan eksekutif dengan kepentingan pemegang saham." Selanjutnya disini berkembang sebuah teori yang dikemukakan oleh *Jensen dan Meckling (1976)* tentang **teori Agensi**, dimana teori ini menjelaskan hubungan antara dua pihak, yaitu prinsipal (pemilik atau pemegang saham) dan agen (manajer atau eksekutif) dalam suatu organisasi. Dalam konteks perusahaan, para eksekutif sebagai agen memiliki informasi dan kontrol yang lebih besar dibandingkan pemegang saham. Karena itu, ada risiko bahwa eksekutif akan mengambil keputusan yang menguntungkan mereka sendiri, bukan pemilik. Untuk meminimalisasi konflik tersebut, pemilik dapat memberikan kompensasi berbasis kinerja seperti bonus, saham, atau opsi saham, agar kepentingan kedua pihak menjadi selaras.

Milkovich & Newman (2008) dalam buku yang berjudul "Kompensasi" mendefinisikan kompensasi eksekutif merupakan total remunerasi dan tunjangan yang diberikan kepada manajemen tingkat atas, atas layanan mereka termasuk gaji pokok, gaji variabel (bonus), insentif jangka panjang (misalnya, opsi saham), dan tunjangan-tunjangan lain. **Teori Efisiensi** (Efficiency Wage Theory) menyatakan bahwa perusahaan akan memberikan kompensasi di atas tingkat pasar kepada manajemen atau karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kinerja. Dalam konteks eksekutif, kompensasi yang tinggi dianggap sebagai insentif agar mereka bekerja lebih efisien, membuat keputusan strategis yang lebih baik, dan menurunkan risiko perilaku oportunistik.

Dalam konteks tata kelola, *Brick, Palmon, dan Wald* (2006) melihat kompensasi eksekutif sebagai mekanisme pengendalian, namun menyatakan bahwa kompensasi yang terlalu tinggi dapat menjadi indikator lemahnya sistem pengawasan dalam perusahaan. Untuk tata kelola perusahaan yang bersih dan modern maka kompensasi eksekutif menjadi sebuah issue yang sangat penting. Kompensasi tersebut menjadi komponen yang menarik, karena terkait dengan tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh manajemen tingkat tinggi dalam sebuah jabatannya. Perlu diketahui bahwa kompensasi yang tinggi tanpa disertai dengan kinerja yang sesuai akan menimbulkan konflik kepentingan dan ketidakpercayaan terhadap manajemen.

B. Bentuk dan Penentu Kompensasi Eksekutif

1. Bentuk Komponen Eksekutif

Sebagaimana telah disinggung dalam bab sebelumnya tentang kompensasi eksekutif, kompensasi eksekutif merujuk kepada penghargaan yang diterima oleh eksekutif atau pengurus tertinggi sebuah organisasi perusahaan, seperti CEO, CFO, atau pengarah eksekutif lain. Kompensasi ini biasanya terdiri dari beberapa elemen, yang dicipta untuk menarik, dengan memberi insentif, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. Kompensasi eksekutif juga bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan eksekutif dengan kepentingan pemegang saham dan pencapaian tujuan organisasi.

Komponen-komponen utama yang biasa terdapat dalam struktur kompensasi eksekutif yaitu:

a. Gaji Pokok (*Base Salary*)

Menurut *Simamora* (2006) yang dimaksud dengan Gaji Pokok adalah imbalan dasar yang dibayarkan kepada karyawan sesuai dengan tingkat

atau jenis pekerjaan tertentu. Gaji pokok tidak termasuk tunjangan, insentif, atau kompensasi tambahan lainnya. *Sutrisno (2011)* berpendapat bahwa yang dimaksud dengan gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya, yang jumlahnya ditentukan berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja.

b. Bonus Tahunan (*Annual Bonus*)

Hasibuan (2003) mendefinisikan Bonus sebagai sebuah balas jasa tambahan yang diberikan kepada karyawan karena prestasi kerja yang melampaui standar yang telah ditetapkan atau karena keuntungan perusahaan yang melebihi target. Bonus tahunan bisa diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan selama satu tahun kerja

c. Penyertaan dalam Saham atau Pilihan Saham (*Stock Options/Equity*)

Dessler (2004) mengatakan bahwa penyertaan dalam saham adalah insentif keuangan jangka panjang yang memberikan karyawan khususnya eksekutif, hak untuk membeli saham perusahaan pada harga tetap (biasanya harga pasar saat opsi diberikan) dalam periode tertentu. Hal ini bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham, mendorong mereka meningkatkan nilai perusahaan.

d. Manfaat (*Benefit*)

Para eksekutif biasanya menerima perbagai manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, perencanaan pensiun, kendaraan dinas, perumahan dan penginapan di hotel berbintang saat perjalanan dinas. Hal tersebut merupakan elemen penting dalam menarik dan mempertahankannya dalam organisasi.

e. Kompensasi Jangka Panjang

Werther dan Devis (1996) menyebutkan bahwa kompensasi jangka panjang merupakan imbalan yang dirancang untuk memberikan penghargaan atas kinerja atau loyalitas karyawan dalam periode yang lebih panjang, biasanya lebih dari satu tahun. Bentuknya bisa berupa program pensiun, tunjangan masa depan, dan kepemilikan saham karyawan.

f. Kompensasi Prestasi

Imbalan atau bayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat pencapaian kerja atau kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi ini bersifat fleksibel dan diberikan untuk mendorong produktivitas, motivasi, dan kinerja optimal. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh *Hasibuan (2003)*, yang mengatakan bahwa kompensasi prestasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat langsung dari prestasi kerja yang dicapai. Kompensasi ini bersifat variatif dan tergantung pada pencapaian hasil kerja yang melebihi target atau standar yang telah ditentukan.

2. Penentu Kompensasi Eksekutif

Penentu kompensasi eksekutif meliputi faktor internal dan eksternal perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut memengaruhi besar kecilnya imbalan (seperti gaji, bonus, opsi saham, dll.) yang diterima oleh eksekutif suatu perusahaan. Secara internal, kinerja dan ukuran perusahaan, jenis industrinya (misal, eksekutif perusahaan Teknologi memiliki imbalan yang berbeda dengan perusahaan Dagang), dan kebijakan perusahaan memainkan peran penting. Secara eksternal, pasar tenaga kerja, kompetisi, dan peraturan pemerintah juga berpengaruh. Selain itu, kinerja eksekutif, kualifikasi, dan pengalaman kerja juga akan memengaruhi kompensasi.

Penentu kompensasi eksekutif antara lain adalah sebagai berikut:

a. Kinerja Perusahaan

Pencapaian keuangan (kenaikan revenue, atau omzet) dan operasional (efisiensi biaya) perusahaan menjadi salah satu penentu utama. Jika perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan, laba bersih, atau nilai pasar (market share), maka kompensasi eksekutif memiliki kecenderungan lebih besar atau tinggi.

b. Persaingan Industri dan Pasar

Perusahaan akan berkecenderungan untuk mengawasi dengan seksama besarnya gaji dan kompensasi di industri mereka serta membandingkannya dengan perusahaan pesaing untuk memastikan mereka tetap kompetitif dalam menarik karyawan yang potensial bagi perkembangan bisnisnya.

c. Tanggungjawab dan Jabatan

Kompensasi juga bergantung kepada tingkat tanggungjawab yang diemban serta posisi jabatannya. Jabatan seperti Direktur dimana tanggungjawabnya sangat besar terhadap jalannya bisnis perusahaan, dapat dipastikan kompensasi yang diterima akan melebihi kompensasi yang didapat oleh seorang manager.

d. Kemampuan Menarik dan Mempertahankan Eksekutif Potensial

Bukan menjadi rahasia bahwa kompensasi eksekutif biasanya juga digunakan perusahaan untuk menarik eksekutif atau individu potensial dari perusahaan pesaing. Sebaliknya penghargaan yang kompetitif juga dibutuhkan untuk mempertahankan individu potensial agar tetap dalam organisasi mereka.

- e. Keuntungan Korporasi dan Para Pemegang Saham
Perusahaan akan memastikan bahwa kebijakan kompensasi tersebut tidak hanya menguntungkan bagi para eksekutif namun juga mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dan khususnya bagi para pemegang saham dalam jangka panjang.
- f. Keputusan Dewan Direksi
Dewan direksi sebuah perusahaan memainkan peran penting dalam merumuskan kompensasi bagi eksekutif, baik itu gaji maupun insentifnya, tentunya mereka akan mempertimbangkan berbagai faktor seperti tujuan perusahaan, efektifitas manajemen dan bursa pasar kerja.

C. Isu Tata Kelola dan Etika

1. Ketimpangan Pendapatan antara Eksekutif dan Karyawan

Isu tata kelola perusahaan (corporate governance) dan etika sangat penting dalam menentukan kebijakan kompensasi eksekutif. Keduanya saling terkait karena kompensasi yang tidak wajar bisa mencerminkan tata kelola yang lemah dan menimbulkan masalah etika. Tidak sedikit para ahli telah mengungkapkan hal yang terkait dengan tata kelola serta isu etika tersebut. Dalam teori pemangku kepentingan *Freeman et.al. (2019)* mendalilkan bahwa keputusan perusahaan termasuk juga dengan kompensasi, harus mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan atau stakeholder (karyawan, pelanggan, investor, pemasok) bukan hanya para pemegang saham semata. Isu tata kelola perusahaan dan etika muncul bila dewan direksi dan pemegang saham mengabaikan kesejahteraan seluruh karyawan demi bonus eksekutif yang dianggap tidak etis. Sebaliknya *Milton Friedman (1970)* dalam teori pemegang saham menyatakan bahwa perusahaan harus memprioritaskan

keuntungan investor dengan mengesampingkan tujuan-tujuan lain. Dia berpendapat bahwa satu-satunya kewajiban moral adalah kepada pemegang sahamnya. Pendapatnya ini dapat menimbulkan bahaya dalam etika, moral dan ketimpangan bila tidak diimbangi dengan pengawasan tata kelola, pendekatan ini dapat melegitimasi kompensasi yang berlebih bagi eksekutif meskipun merugikan pihak lain (karyawan dan lingkungan).

Penyebab ketimpangan serta isu diatas dapat terjadi bila kondisinya eksekutif punya pengaruh besar atas dewan direksi, sehingga bisa "mengatur" gaji mereka sendiri. Hal ini sangat dimungkinkan bila dewan direksi merasa talenta eksekutif dianggap langka, sehingga mereka bisa menawar gaji tinggi tanpa kompetisi terbuka. Ditambah lagi bila Opsi saham dan bonus jangka panjang membuat kompensasi eksekutif melonjak jauh lebih besar daripada gaji tetapnya.

Dampak negatif dari ketimpangan, bagi karyawan tentu akan menurunkan motivasinya. Karena ketimpangan yang besar akan menciptakan rasa ketidakadilan sehingga berakibat pada menurunnya motivasi kerja. Dapat dibayangkan bila kesenjangan tersebut sangat ekstrem, ini akan berpotensi untuk memicu ketegangan sosial dan menyebabkan citra buruk bagi perusahaan. Dampak lainnya adalah karyawan merasa tidak dihargai kontribusinya sehingga kemudian hilang loyalitas dan produktifitasnya. Tentunya hal tersebut akan merugikan produktifitas jangka panjang perusahaan.

2. Transparansi dan Pengungkapan dalam Laporan Tahunan

Transparansi dan pengungkapan (*disclosure*) dalam laporan tahunan merupakan elemen penting dalam tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Transparansi menciptakan kepercayaan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan, serta mendorong akuntabilitas manajemen.

Laporan tahunan merupakan bentuk dari informasi yang disajikan oleh perusahaan. Sejalan dengan hal itu, *Freeman (2010)* mengatakan bahwa Informasi harus tersedia tidak hanya bagi pemegang saham, tetapi juga untuk karyawan, pelanggan, masyarakat, dan pemerintah. Oleh karenanya pengungkapan informasi secara luas mencerminkan etika dan tanggungjawab sosial. Dalam koneksi tata kelola, laporan tahunan tersebut meliputi :

a. Struktur dan Komposisi Dewan Komisaris dan Direksi

Ini merujuk pada susunan, jumlah, dan peran masing-masing anggota dalam dua organ penting dalam tata kelola perusahaan, yaitu Dewan Komisaris dan Direksi. Keduanya memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi untuk memastikan perusahaan berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*).

b. Kebijakan Remunerasi Manajemen

Adalah kebijakan perusahaan yang mengatur tentang pemberian kompensasi kepada manajemen, terutama kepada anggota dewan direksi dan dewan komisaris, sebagai imbalan atas kinerja, tanggung jawab, dan kontribusi mereka dalam mengelola dan mengawasi perusahaan.

c. Mekanisme Pengawasan Internal dan Eksternal

Merupakan sistem dan proses yang dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara efektif, efisien, transparan, dan sesuai dengan hukum serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG).

d. Konflik Kepentingan dan Langkah Mitigasinya

Merupakan bagian penting dari prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan. Dalam laporan tahunan, perusahaan wajib mengungkapkan secara jujur adanya potensi atau kejadian konflik kepentingan, serta bagaimana hal tersebut dikelola atau dicegah.

e. Proses Pengambilan Keputusan Penting (seperti Merger atau Akuisisi)

Proses tersebut merupakan keputusan strategis yang berdampak langsung pada arah, struktur, dan nilai perusahaan. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusannya harus dilakukan secara hati-hati, terstruktur, dan transparan, serta melibatkan berbagai organ tata kelola perusahaan. Dalam hal merger atau akuisisi semua transaksi harus diumumkan secara terbuka (terutama jika perusahaan publik) serta dilaporkan dalam laporan tahunan dan laporan keterbukaan informasi kepada regulator.

3. Peran Dewan Komisaris dan Komite Remunerasi dalam Mengawasi Kebijakan Kompensasi

Dalam tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), Dewan Komisaris dan Komite Remunerasi dan Nominasi memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa kebijakan kompensasi (remunerasi) yang diterapkan kepada manajemen, khususnya Direksi dan pejabat kunci dilakukan secara adil, transparan, dan selaras dengan kinerja perusahaan.

a. Peran Dewan Komisaris

Yang dimaksud dengan Dewan Komisaris menurut *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK.04/2014* adalah *organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberikan nasihat kepada Direksi. Dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) lebih memperinci tugas kewenangan dari Dewan Komisaris tersebut, dengan menyebutkan Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan, serta memberikan nasihat kepada Direksi. Hal ini senada dengan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 yang menerangkan bahwa Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang berfungsi untuk melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan jalannya pengurusan perusahaan oleh Direksi, serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan perusahaan.*

Menurut *Gregory dan Simms (1999)* Dewan Komisaris (Dewan Direksi dalam pengertian AS) bertanggung jawab untuk memantau tindakan eksekutif, memastikan integritas dalam pelaporan keuangan, dan mewakili kepentingan pemegang saham. *Monks dan Minow (2004)* menambahkan bahwa Dewan tersebut bertanggung jawab untuk merekrut, memantau, dan jika perlu mengganti tim manajemen, dan juga untuk menyetujui keputusan penting perusahaan seperti merger atau perubahan arah strategis.

b. Komite Remunerasi

Komite Remunerasi (sering disebut juga Komite Nominasi dan Remunerasi) adalah komite di bawah Dewan Komisaris yang bertugas membantu dalam merumuskan, mengkaji, dan memberikan rekomendasi terkait kebijakan remunerasi (kompensasi) dan nominasi untuk anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan pejabat kunci perusahaan.

Menurut *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014*, Komite Nominasi dan Remunerasi merupakan komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan fungsi dan tugas Dewan Komisaris terkait sistem nominasi dan remunerasi.

Jadi tujuan dari dibentuknya komite tersebut untuk menjamin bahwa kebijakan kompensasi adil, wajar, dan kompetitif. Selain itu dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja manajemen melalui sistem imbalan yang tepat. Adanya Komite Remunerasi diharapkan mampu mencegah konflik kepentingan, terutama dalam penetapan gaji dan bonus. Tujuan lainnya adalah untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas di mata para pemegang saham dan regulator.

4. Studi Kasus

Beberapa contoh kasus bisa kita lihat diberbagai organisasi perusahaan terhadap isu tata kelola dan etika baik itu didalam maupun diluar negeri, antara lain :

a. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Kasusnya terjadi pada tahun 2021 terkait dengan remunerasi dan fasilitas yang diterima oleh Direktur Utama yang menjabat saat itu, termasuk bonus dan tunjangan. Sebagai seorang eksekutif tertinggi di perusahaan tersebut, penerimaan ditahun itu mencapai

angka Rp 36 miliar. Sorotan masyarakat muncul karena kompensasi ini diberikan di tengah pandemi COVID-19, disaat banyak usaha UMKM yang menjadi nasabah BRI sedang mengalami kesulitan. Kemudian pihak BRI menjelaskan bahwa remunerasi tersebut ditentukan berdasarkan kinerja dan telah disetujui melalui mekanisme yang diawasi oleh Kementerian BUMN serta Dewan Komisaris. Dilihat dari sisi organisasi, kasus tersebut tidak menimbulkan dampak yang signifikan secara jangka panjang, karena disertai dengan kinerja keuangan yang positif, akan tetapi tetap menimbulkan diskusi publik mengenai etika dan sensitivitas sosial.

b. The Walt Disney Company di Amerika Serikat

Bob Chapek sebagai CEO pada masa jabatannya tahun 2021, membawa kinerja dan reputasi Disney menurun sejak jabatan CEO itu diemban tahun 2020. Total kompensasi yang di terima saat dia menjabat sebagai eksekutif utama sebesar USD 32,5 juta. Bob Chapek menuai kritik publik atas kesalahan hubungan masyarakat, kontroversi politik, dan keputusan bisnis yang tidak populer. Dikombinasikan dengan pendapatan Disney yang buruk saat itu, hal tersebut mendorong Dewan Direksi untuk mengganti Bob Chapek. Saat itu saham Disney turun 41,4% secara keseluruhan sepanjang tahun.

c. Maskapai Penerbangan Air Asia

Maskapai penerbangan dari Malaysia ini awalnya adalah perusahaan penerbangan pemerintah yang dianggap gagal. Menjadi sangat sukses setelah diambil alih Tony Fernandes, dan menjadikannya perusahaan publik penerbangan dengan biaya rendah. Insentifnya sebagai seorang CEO sangat tinggi sehingga sempat menuai kritik. Ketika masa pandemi COVID-19 dimana perusahaan penerbangan

mengalami dampaknya, begitu pula dengan Air Asia. Maskapai Air Asia mengalami kerugian Rp 20 Triliun pada tahun 2020. Untuk menolong keuangan perusahaan tersebut Tony Fernandes rela memotong gaji dan menjual asetnya untuk keberlanjutan perusahaan tersebut. Dampaknya setelah pemotongan gaji dan upaya penyelamatan maskapai itu diumumkan secara terbuka, maka reputasi perusahaan berangsur membaik.

D. Penutup

1. Kesimpulan

- a. Kompensasi eksekutif merupakan instrumen strategis yang harus dikelola secara hati-hati. Struktur kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja dapat mendorong manajemen untuk bertindak sesuai kepentingan pemegang saham.
- b. Kompensasi tinggi dapat diterima jika sejalan dengan kinerja keuangan dan strategis bagi perusahaan serta ditetapkan melalui proses yang transparan dan independen.
- c. Tanpa pengawasan yang memadai, kompensasi bisa menjadi bumerang bagi reputasi organisasi perusahaan.
- d. Dari contoh kasus diatas diketahui bahwa etika, waktu yang tepat (timing), dan sensitivitas sosial sangat memengaruhi persepsi publik.

2. Saran dan Masukan

- a. Regulasi dan pengawasan oleh otoritas harus diperkuat untuk mencegah eksekusi kompensasi, khususnya untuk perusahaan yang ada dalam otoritas pasar modal.
- b. Perusahaan perlu membentuk komite remunerasi independen

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous*, 8 Desember 2014, *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK.04/2014*
- Anonymous*, 8 Desember 2014, *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/POJK.04/2014*
- Anonymous*, 16 Agustus 2007, *Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT)*
- Anonymous*, 31 Juli 2002, *Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor KEP-117/M-MBU/2002*
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M., 2004, *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*, Harvard University Press.
- Brick, I. E., Palmon, O., & Wald, J. K. (2006). *CEO Compensation, Director compensation, and Firm Performance: Evidence of Cronyism?*, *Journal of Corporate Finance*, 12(3), pp 403–423
- Dessler, Dery, 2004, *Human Resource Management*, 13th Edition, Pearson, p 370
- Freeman, R. Edward, 2010, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, pp 31-51
- Flippo, Edwin B., 1984, *Personnel Management*, Edisi 6, Terjemahan, McGraw-Hill
- Gregory dan Simms , 1999, *Corporate Governance: What It Is and Why It Matters*, John Wiley & Sons, Inc., pp 14–16.
- Gery Dessler, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14, Penerbit Salemba Empat
- George T. Milkovich and Jerry M. Newman, 2008, *Compentation*, McGraw-Hill

- Hasibuan, Malayu S.P., 2003, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Penerbit PT. Bumi Aksara, Halaman 118
- Jensen and Meckling, 1976, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics* volume 3th editions, October 1976, pp 305-360
- Milton Friedman, 13 September 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *The New York Times Magazine*
- Richard B. Freeman et. al., 2010, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, pp. 195-234
- Robert A. G. Monks and Nell Minow, 2004, *Corporate Governance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Hendry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN Yogyakarta. Halaman 442
- Sutrisno, Edy., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Bumi Aksara, Halaman 183
- William B. Werther, Jr. and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, p 268

TENTANG PENULIS



Hari Jatmiko, lahir di kota Jogjakarta 16 November 1973. Alumnus Fakultas Biologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, saat ini tengah menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Program Studi Magister Sumber Daya Manusia di Universitas Mitra Bangsa. Berkesempatan menyelesaikan kursus internasional kompetensi dibidang Supply Chain Manager yang diselenggarakan American Academy for Project Management, Colorado.

Penulis memiliki pengalaman kerja baik di perusahaan PMA maupun PMDN sejak tahun 2000 hingga sekarang. Pengalaman sebagai Territory Manager di Ecolab International, yang merupakan perusahaan PMA Amerika.

Menambah wawasan dalam mengelola wilayah yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya, terutama dalam penguasaan terhadap pengetahuan yang berkaitan dengan rantai pasokan. Perannya di PT. Union Ajidharma serta PT. Ajidharma Corporindo sejak tahun 2005 menambah kemampuannya dalam bidang manajerial, standardisasi dan ketenagakerjaan.

Dibidang organisasi sosial dan kemasyarakatan sejak jaman Mahasiswa penulis aktif dalam organisasi kemahasiswaan mulai dari Badan Eksekutif Mahasiswa, Senat Mahasiswa hingga kelompok study. Di organisasi ekstra kampus, penulis tergabung dalam Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia (GMNI) sebagai ketua komisariat. Saat ini penulis bergabung dengan Kesatuan Buruh Marhaenis (KBM) dengan jabatan Wakil Ketua Dewan Pimpinan Cabang Kabupaten Bekasi. Selain itu juga aktif dalam Gerakan Pemuda Nasionalis Marhaenis bidang Kebudayaan Nasional sebagai Ketua Bidang.

Untuk menghubungi penulis dapat melayangkan surat elektronik dengan alamat email : harijatmikossi@gmail.com

BAB 13

MANAJEMEN KOMPENSASI INTERNASIONAL (*INTERNATIONAL COMPENSATION MANAGEMENT*)

Dr. Son Haji, S.Ag., M.M.

A. Pengertian

Manajemen kompensasi internasional adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pemberian kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri (ekspatriat) atau dalam organisasi multinasional, dengan memperhatikan perbedaan budaya, hukum, ekonomi, dan perpajakan antar negara.

Menurut pendapat Gary Dessler (2017), manajemen kompensasi internasional adalah proses penentuan dan pengelolaan paket gaji dan tunjangan bagi karyawan yang bekerja di luar negeri (ekspatriat), yang harus memperhitungkan berbagai faktor internasional seperti perbedaan biaya hidup, kebijakan pajak, serta hukum ketenagakerjaan lokal dan budaya kerja. *“International compensation is the financial and non-financial rewards provided to expatriates and local employees working in global operations, balancing internal equity and external competitiveness across countries.”* (Dessler, 2017). Adapun menurut pendapat Milkovich & Newman (2016) menyatakan bahwa manajemen kompensasi internasional merupakan kebijakan dan praktik penggajian yang dirancang untuk mengelola perbedaan sistem ekonomi, hukum, sosial, dan budaya yang ada di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi. *“International compensation involves designing pay structures that balance the*

needs of expatriates and local employees while accommodating international differences in labor markets and legal environments.” (Milkovich & Newman, 2016).

Dari **pendapat Gary Dessler dan Milkovich & Newman** dapat disintesis bahwa manajemen kompensasi internasional merupakan proses strategis dalam menetapkan dan mengelola paket gaji serta tunjangan bagi karyawan yang bekerja lintas negara, khususnya ekspatriat. Proses ini tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga mencakup penyesuaian terhadap berbagai faktor global seperti perbedaan biaya hidup, sistem perpajakan, hukum ketenagakerjaan, serta kondisi sosial, budaya, dan ekonomi di negara tujuan. Tujuannya adalah untuk menciptakan kebijakan kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan konteks lokal maupun global, agar mampu menarik, mempertahankan, serta memotivasi tenaga kerja internasional secara efektif.

B. Tujuan Kompensasi Internasional

Manajemen kompensasi internasional bertujuan untuk menciptakan sistem penggajian yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan bagi karyawan yang bekerja lintas negara, baik ekspatriat maupun tenaga kerja lokal. Beberapa aspek penting yang harus dipastikan antara lain:

1. Memastikan Daya Saing dan Keadilan Global

Perusahaan multinasional harus menawarkan **paket kompensasi yang bersaing secara global** agar dapat mempertahankan posisi strategis dalam merekrut tenaga kerja terbaik. Namun, kompetitif saja tidak cukup—kompensasi juga harus **adil**, artinya disesuaikan dengan kontribusi karyawan, kondisi pasar tenaga kerja lokal, dan norma sosial di negara tujuan.

2. Menarik dan Mempertahankan Talenta Global

Paket kompensasi yang unggul membantu perusahaan:

- a. **Menarik profesional berkualitas tinggi** dari berbagai negara.
- b. **Mempertahankan ekspatriat** dan mencegah kegagalan penugasan luar negeri yang mahal.
- c. **Meningkatkan loyalitas dan kinerja**, terutama dalam lingkungan kerja global yang kompleks.

3. Menyediakan Standar Hidup yang Layak untuk Ekspatriat

Perusahaan perlu menjamin ekspatriat mendapatkan standar hidup yang layak selama penugasan di luar negeri melalui:

- a. **Tunjangan biaya hidup (Cost of Living Allowance)**
- b. **Fasilitas perumahan, transportasi, dan pendidikan anak**
- c. **Kompensasi risiko** jika ditempatkan di wilayah dengan kondisi khusus (politik tidak stabil, iklim ekstrem, dll.)

4. Mengakomodasi Perbedaan Kebijakan dan Sistem Penggajian Antar Negara

Setiap negara memiliki kebijakan:

- a. Hukum ketenagakerjaan,
- b. Sistem pajak,
- c. Norma gaji minimum,
- d. Tunjangan sosial, dan
- e. Regulasi tunjangan lainnya.

Perusahaan perlu **menyesuaikan sistem kompensasi** agar tetap patuh hukum setempat, sekaligus relevan dengan kebijakan pusat.

5. Menjaga Konsistensi dengan Kebijakan Kompensasi Perusahaan Induk

Meskipun ada adaptasi lokal, prinsip-prinsip utama kompensasi tetap perlu **konsisten** dengan nilai dan strategi perusahaan induk, seperti:

- a. Struktur insentif,
- b. Sistem penilaian kinerja,
- c. Kebijakan promosi dan penghargaan.

Konsistensi ini menjaga **identitas budaya organisasi**, sekaligus memperkuat pengelolaan SDM secara global.

Bahwa mengelola kompensasi dalam lingkungan internasional adalah tantangan strategis. Untuk berhasil, perusahaan harus menyeimbangkan antara **kepatuhan lokal, keadilan individual, dan strategi global**. Kombinasi ini akan mendukung kelangsungan bisnis dan kinerja ekspatriat maupun tenaga kerja lokal.

C. Tantangan Manajemen Kompensasi Internasional

Manajemen kompensasi internasional menghadapi berbagai tantangan kompleks yang harus ditangani secara strategis agar sistem kompensasi tetap efektif, adil, dan sesuai hukum di berbagai negara. Berikut adalah tantangan utama yang sering dihadapi:

1. Perbedaan Nilai Tukar Mata Uang

Fluktuasi nilai tukar dapat memengaruhi nilai riil kompensasi yang diterima karyawan internasional, terutama ekspatriat. Jika nilai tukar berubah secara drastis, maka:

- a. Daya beli karyawan bisa terganggu.
- b. Perusahaan bisa menghadapi lonjakan biaya kompensasi.

Solusi umum: perusahaan menerapkan **currency protection** atau sistem **gaji berbasis mata uang stabil** seperti dolar AS atau euro.

2. Hukum Ketenagakerjaan Lokal yang Bervariasi

Setiap negara memiliki regulasi yang berbeda dalam hal:

- a. Upah minimum
- b. Jam kerja
- c. Lembur
- d. Pemutusan hubungan kerja
- e. Tunjangan dan perlindungan sosial

Perusahaan harus memahami dan mematuhi hukum lokal agar tidak terkena sanksi hukum dan menjaga reputasi globalnya.

3. Biaya Hidup yang Berbeda Antar Negara

Biaya hidup di kota besar seperti Tokyo, London, atau New York jauh lebih tinggi dibandingkan kota di negara berkembang. Hal ini mengharuskan perusahaan memberikan:

- a. Tunjangan biaya hidup (Cost of Living Allowance - COLA)
- b. Penyesuaian gaji pokok agar tetap kompetitif dan adil.

4. Tingkat Inflasi dan Kondisi Ekonomi Lokal

Inflasi tinggi di negara tertentu dapat menyebabkan penurunan nilai kompensasi nyata. Oleh karena itu:

- a. Perusahaan perlu meninjau dan menyesuaikan gaji secara berkala.
- b. Sistem **gaji dinamis** atau berbasis indeks inflasi sering diterapkan.

5. Kebijakan Pajak dan Sistem Jaminan Sosial yang Berbeda

Perbedaan sistem pajak penghasilan dan jaminan sosial antar negara berdampak pada:

- a. Beban biaya bagi karyawan dan perusahaan
- b. Perhitungan take-home pay (gaji bersih)

Solusi yang umum diterapkan: **tax equalization** (penyeragaman beban pajak) atau **tax protection** untuk memastikan keadilan bagi ekspatriat.

6. Isu Etika dan Budaya dalam Kompensasi

Budaya lokal memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi. Contohnya:

- a. Di beberapa negara, insentif kelompok lebih dihargai dibandingkan insentif individu.
- b. Transparansi gaji bisa dianggap sensitif atau tabu dalam budaya tertentu.

Perusahaan harus peka terhadap **norma budaya lokal**, dan tidak menerapkan sistem kompensasi satu ukuran untuk semua (*one-size-fits-all*).

Tantangan dalam manajemen kompensasi internasional menuntut perusahaan untuk memiliki pemahaman mendalam terhadap faktor ekonomi, hukum, budaya, dan sosial di setiap negara tempat operasinya. Pendekatan yang adaptif, fleksibel, namun tetap terstandarisasi secara global sangat diperlukan agar sistem kompensasi berjalan efektif dan adil.

D. Komponen Kompensasi Internasional

Komponen kompensasi internasional yang biasa diberikan kepada karyawan atau eksekutif yang ditugaskan bekerja di luar negeri (ekspatriat). Kompensasi ini dirancang untuk menjaga daya beli, kenyamanan hidup, serta

memotivasi karyawan selama menjalankan tugas di negara asing.

1. Gaji Pokok (*Base Salary*)

Gaji pokok adalah kompensasi utama yang dibayarkan secara rutin kepada karyawan, baik yang ditugaskan di dalam negeri maupun luar negeri. Besarannya didasarkan pada jabatan, pengalaman, dan kualifikasi. Untuk ekspatriat, gaji pokok biasanya disesuaikan dengan standar perusahaan induk di negara asal.

2. Tunjangan Penugasan (*Foreign Service/Assignment Allowance*)

Tunjangan ini diberikan untuk mengompensasi ketidaknyamanan yang timbul akibat penugasan di negara lain, termasuk perbedaan budaya, iklim, serta tantangan hidup di lingkungan asing. Biasanya tunjangan ini bersifat insentif untuk mendukung motivasi ekspatriat.

3. Tunjangan Biaya Hidup (*Cost of Living Allowance*)

Tunjangan ini bertujuan menyesuaikan perbedaan harga barang dan jasa antara negara asal dan negara penempatan. Jika biaya hidup di negara penempatan lebih tinggi, maka karyawan akan menerima tunjangan tambahan untuk menjaga standar hidup yang setara dengan negara asal.

4. Tunjangan Perumahan dan Transportasi (*Housing and Transportation Allowance*)

Karyawan ekspatriat biasanya menerima tunjangan perumahan untuk menyewa tempat tinggal yang layak dan sesuai standar keamanan negara penempatan. Selain itu, tunjangan transportasi juga disediakan, baik untuk kendaraan pribadi maupun transportasi umum.

5. Tunjangan Pajak (*Tax Equalization Allowance*)

Karena sistem perpajakan berbeda di tiap negara, tunjangan pajak bertujuan agar ekspatriat tidak dirugikan akibat pajak ganda atau tarif pajak yang lebih tinggi.

Perusahaan biasanya mengatur agar pajak yang dibayarkan tidak lebih besar dari yang dibayarkan di negara asal.

6. Tunjangan Pendidikan untuk Anak (*Education Allowance*)

Tunjangan ini diberikan kepada ekspatriat yang membawa keluarganya, untuk menanggung biaya pendidikan anak di sekolah internasional atau lokal yang berkualitas. Ini penting agar pendidikan anak tidak terganggu selama masa penugasan.

7. Asuransi Kesehatan dan Perlindungan Sosial (*Health Insurance and Social Security*)

Ekspatriat diberikan perlindungan melalui asuransi kesehatan internasional, mencakup rawat inap, rawat jalan, serta evakuasi medis darurat. Selain itu, perlindungan sosial seperti asuransi jiwa atau pensiun juga diberikan sesuai ketentuan perusahaan atau negara tujuan.

E. Pendekatan Sistem Kompensasi Internasional

1. Pendekatan Home-Based (*Balance Sheet Approach*)

Pendekatan ini menggunakan struktur kompensasi berdasarkan standar negara asal (home country). Tujuan utamanya adalah menjaga standar hidup karyawan tetap sama seperti di negara asal selama penugasan internasional. Komponen utama mencakup gaji dasar, tunjangan hidup, perumahan, pajak, dan tunjangan lainnya yang disesuaikan agar karyawan tidak mengalami kerugian finansial.

2. Pendekatan Host-Based

Dalam pendekatan ini, kompensasi disesuaikan dengan standar dan kondisi di negara tujuan (host country). Karyawan menerima paket gaji dan tunjangan yang umum diberikan kepada tenaga kerja lokal di negara tersebut. Pendekatan ini sering digunakan untuk

ekspatriat lokal atau jangka panjang karena biaya yang lebih efisien bagi perusahaan.

3. Pendekatan Global

Sistem ini menetapkan kompensasi berdasarkan struktur global yang berlaku sama untuk semua ekspatriat, tanpa mengacu secara spesifik pada standar negara asal maupun tujuan. Biasanya digunakan oleh perusahaan multinasional yang ingin menciptakan sistem yang seragam dan adil untuk semua pekerja internasional, dengan mempertimbangkan perbedaan biaya hidup melalui tunjangan fleksibel.

4. Pendekatan Hybrid

Pendekatan ini menggabungkan elemen dari dua atau lebih pendekatan di atas. Misalnya, gaji dasar mengikuti pendekatan global, tetapi tunjangan menggunakan pendekatan home-based atau host-based. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas lebih besar dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu dan strategi perusahaan.

F. Strategi Penetapan Kompensasi Internasional

1. Benchmarking Pasar Global dan Lokal

Strategi ini dilakukan dengan membandingkan struktur gaji dan tunjangan dari berbagai perusahaan multinasional di tingkat global maupun lokal. Tujuannya adalah memastikan bahwa paket kompensasi kompetitif, adil, dan menarik bagi karyawan, baik ekspatriat maupun tenaga kerja lokal. Data benchmarking digunakan untuk menentukan standar gaji yang sesuai dengan industri, wilayah geografis, dan posisi pekerjaan.

2. Konsultasi dengan Konsultan Pajak dan Hukum

Dalam penetapan kompensasi internasional, sangat penting untuk melibatkan konsultan pajak dan hukum guna memahami peraturan perpajakan, ketenagakerjaan, dan imigrasi di negara tujuan. Hal ini membantu

menghindari konflik hukum dan memastikan bahwa paket kompensasi tidak menimbulkan beban pajak ganda atau pelanggaran hukum tenaga kerja.

3. Penyusunan Paket Fleksibel dan Adaptif

Strategi ini menekankan pentingnya membuat paket kompensasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu dan kondisi negara tujuan. Komponen seperti tunjangan tempat tinggal, biaya pendidikan anak, transportasi, hingga asuransi kesehatan dapat diatur secara fleksibel agar sesuai dengan kondisi hidup dan harapan ekspatriat.

4. Pelatihan dan Persiapan Keberangkatan (*Pre-departure Training*)

Selain kompensasi finansial, perusahaan harus memberikan pelatihan budaya, bahasa, dan hukum lokal sebelum penempatan karyawan di luar negeri. Pelatihan ini membantu karyawan dan keluarganya beradaptasi dengan lingkungan baru serta meningkatkan efektivitas kerja di negara tujuan.

G. Peran HR dalam Kompensasi Internasional

1. Menyusun Kebijakan Kompensasi Global yang Adil dan Kompetitif

HR berperan dalam merancang kebijakan kompensasi yang mempertimbangkan keadilan internal, daya saing pasar global, dan kondisi lokal. Strategi ini mencakup:

- a. Penggunaan data benchmarking internasional untuk menentukan struktur gaji.
- b. Penyesuaian kompensasi berdasarkan biaya hidup dan pajak lokal.
- c. Penyusunan paket tunjangan (perumahan, pendidikan, asuransi) yang kompetitif.

2. Mengelola Transisi dan Relokasi Karyawan

HR mendukung proses relokasi karyawan ke luar negeri dengan:

- a. Mengatur kebutuhan logistik (visa, akomodasi, transportasi).
- b. Menyusun paket relokasi dan tunjangan transisi.
- c. Memberikan dukungan administratif dan psikologis untuk karyawan dan keluarga.

3. Menjamin Kepatuhan terhadap Hukum Internasional

HR memastikan bahwa kompensasi dan penempatan karyawan internasional mematuhi regulasi ketenagakerjaan dan perpajakan, baik di negara asal maupun tujuan:

- a. Menangani pelaporan pajak lintas negara.
- b. Memastikan kontrak kerja sesuai hukum lokal.
- c. Bekerja sama dengan konsultan hukum untuk mencegah risiko hukum.

4. Memberikan Pelatihan Interkultural dan Penyesuaian Sosial

HR menyediakan pelatihan dan pembekalan agar ekspatriat mampu beradaptasi secara sosial dan budaya, antara lain:

- a. Pelatihan budaya dan bahasa lokal.
- b. Penanaman nilai toleransi dan pemahaman lintas budaya.
- c. Dukungan integrasi sosial untuk karyawan dan keluarganya di negara tujuan.

H. Studi Kasus Singkat

Perusahaan Multinasional X menugaskan seorang manajer dari kantor pusat di Indonesia untuk menduduki posisi strategis di Berlin, Jerman, selama 3 tahun. Penugasan ini merupakan bagian dari program pengembangan kepemimpinan global dan integrasi lintas budaya.

Peran HR:

Departemen Human Resource (HR) merancang paket kompensasi internasional dengan pendekatan balance sheet untuk memastikan karyawan tidak mengalami kerugian finansial dan tetap termotivasi selama penugasan.

Komponen Paket Kompensasi:

1. Gaji dalam EUR (Dikonversi dari IDR)

Gaji pokok dikonversikan dari mata uang Rupiah (IDR) ke Euro (EUR) dengan mempertimbangkan paritas daya beli dan inflasi. Nilainya setara dengan pendapatan yang seharusnya diperoleh di Indonesia agar standar hidup tetap terjaga.

2. Tunjangan Perumahan di Berlin

HR memberikan tunjangan sewa tempat tinggal di Berlin yang sesuai dengan standar lokal untuk ekspatriat. Tunjangan ini mencakup biaya sewa apartemen yang aman dan nyaman dekat lokasi kerja.

3. Tunjangan Pendidikan Anak di Sekolah Internasional

Karena sistem pendidikan di Jerman menggunakan bahasa lokal, HR menyediakan tunjangan untuk biaya sekolah internasional bagi anak-anak karyawan agar proses pendidikan tidak terganggu.

4. Tunjangan Pajak (*Tax Equalization*)

Untuk menghindari double taxation (pajak berganda di dua negara), HR bekerja sama dengan konsultan pajak internasional dan memberikan subsidi pajak agar kewajiban pajak karyawan tetap netral, tidak lebih tinggi dibandingkan saat bekerja di Indonesia.

Tujuan Strategis:

Paket ini dirancang untuk,

1. Menarik minat karyawan berkinerja tinggi untuk penugasan luar negeri.
2. Memastikan stabilitas dan fokus kerja karyawan selama di Jerman.

3. Menjaga keadilan dan kepatuhan terhadap hukum pajak internasional.

I. Kesimpulan

Manajemen kompensasi internasional merupakan proses strategis yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia global. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan—khususnya ekspatriat—menerima kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan standar hidup di negara tempat mereka ditugaskan, sembari tetap menjaga konsistensi dengan kebijakan perusahaan induk.

Proses ini tidak hanya melibatkan penyesuaian gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan biaya hidup, perumahan, pendidikan, pajak, serta perlindungan sosial. Pendekatan yang digunakan pun bervariasi, mulai dari **home-based**, **host-based**, **global**, hingga **hybrid**, tergantung pada strategi perusahaan dan kompleksitas penempatan karyawan internasional.

HR memegang peran sentral dalam merancang kebijakan kompensasi global yang sensitif terhadap perbedaan budaya, hukum, dan ekonomi antar negara. Mereka juga bertanggung jawab dalam mendukung relokasi, menjamin kepatuhan hukum, serta memberikan pelatihan interkultural agar penugasan internasional berjalan efektif dan produktif.

Studi kasus penempatan manajer dari Indonesia ke Jerman menyoroti penerapan konkret dari pendekatan **balance sheet**, yang menunjukkan pentingnya dukungan HR dalam menjaga kesejahteraan dan performa karyawan di lingkungan global yang kompleks.

Dengan mempertimbangkan tantangan seperti fluktuasi nilai tukar, perbedaan sistem perpajakan, inflasi, dan norma budaya lokal, perusahaan perlu menyusun sistem kompensasi yang **adaptif**, **fleksibel**, namun tetap

terstandarisasi secara global. Hanya dengan pendekatan yang menyeluruh dan responsif, perusahaan dapat menarik, mempertahankan, serta memotivasi talenta global secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2012). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4th Edition. New York: Routledge.
- Dessler, Gary (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 14, terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Dowling, Peter J., Festing, Mariom & Engle, Allen D (2017), *International Human Resource Management* (7th Edition), London: Cengage Learning EMEA.
- Harzing, A-W., & Pinnington, A. (2015). *International Human Resource Management*. 4th Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Milkovich, George T., & Newman, Jerry M (2016), *Compensation* (Edisi 11). New York: McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. Wayne dan Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). *Global Talent Management and Global Mobility*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tung Roaslie L (2016), *International Human Resource Management*, (edisi ke-2), London: Routledge.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Son Haji, S.Ag., M.M., dilahirkan pada tanggal 10 Februari 1977 di Tegal, merupakan anak ketiga dari lima bersaudara pasangan Alm. H. Abdul Wachid dan Hj. Warkonah Qona'ah Hasanah. Sejak usia dini, Son Haji telah menunjukkan ketertarikan yang besar terhadap ilmu pengetahuan dan pendidikan, yang menjadi landasan perjalanan hidupnya. Son Haji memulai pendidikan formalnya di SD Negeri Sidapurna 01, Tegal, dan berhasil menamatkan studi pada tahun 1989. Lanjut ke tingkat SMP, ia melanjutkan pendidikan di SMP Bhakti Praja dan lulus pada tahun 1992. Setelah itu, ia melanjutkan pendidikan ke Madrasah Aliyah Babakan Ciwaringin di Cirebon, di mana ia menyelesaikan studi pada tahun 1995.

Keinginan kuat untuk melanjutkan pendidikan lebih tinggi mendorong Son Haji untuk meraih gelar sarjana di Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam 45 (Unisma) Bekasi, yang diselesaikannya pada tahun 2001. Tidak berhenti sampai di situ, pada tahun 2013, ia memutuskan untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana (S2) di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Singaperbangsa Karawang dan berhasil meraih gelar Magister pada tahun 2015. Sebagai bentuk komitmennya untuk terus berkembang, Son Haji juga menempuh pendidikan doktoral (S3) di Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta dan berhasil meraih gelar Doktor pada tahun 2022.

Pendidikan nonformal juga menjadi bagian penting dalam perjalanan intelektualnya. Son Haji mengenyam pendidikan di Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) yang tamat pada tahun 1989 di Sidapurna, Tegal. Selain itu, ia juga mendalami ilmu agama di Pondok Pesantren Mu'allimin Babakan Ciwaringin Cirebon selama tiga tahun (1992-1995), serta Madrasah Al-

Hikamus Salafiyah (MHS) di tempat yang sama pada periode yang sama. Selama periode 1996-1999, ia mengikuti pendidikan di Pesantren Mahasiswa Insan Cita yang terletak di Perumahan Bumi Bekasi Baru, Kota Bekasi.

Son Haji memulai karier profesionalnya pada tahun 1995 sebagai wiraswasta di bidang perdagangan. Seiring berjalannya waktu, ia mengembangkan kariernya dengan bergabung di berbagai perusahaan besar, seperti PT. Lippoland Development sebagai Marketing, serta berbagai posisi penting lainnya. Ia juga pernah bekerja sebagai Tenaga Pengajar di MTS Amirudin Walmunawaroh Jakarta, serta menjabat sebagai Staf Bakorkomwil 0507 Bekasi. Kemudian, Son Haji mendirikan dan menjadi Direktur di beberapa perusahaan, di antaranya CV. Tri Aji Manunggal, PT. Manunggal Sinar Pratama, dan Komisaris Utama di PT. Palang Hijau Indonesia, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan lingkungan. Saat ini, ia menduduki posisi Direktur PT. Sukses Harmoni Media.

Sejak tahun 2015, Son Haji memperdalam kariernya di dunia pendidikan dengan menjadi Tenaga Pengajar/Dosen di Sekolah Tinggi Manajemen Ilmu Komputer Cikarang. Kemudian, pada tahun 2023, beliau diangkat sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Panca Sakti Bekasi, posisi yang hingga saat ini dijalannya dengan penuh dedikasi.

Son Haji telah lama dikenal sebagai seorang yang tidak hanya berkiprah di dunia pendidikan dan bisnis, tetapi juga sebagai pribadi yang sangat aktif dalam berbagai organisasi. Perjalanan hidupnya yang penuh dedikasi ini terlihat jelas dalam berbagai peran penting yang ia emban, baik di tingkat daerah maupun nasional. Aktivitas organisasi yang dijalannya tidak hanya memperkuat jaringan, tetapi juga memberdayakan komunitas di sekitarnya. Setiap posisi yang ia pegang, ia jalani dengan semangat untuk membawa perubahan dan kemajuan yang lebih baik bagi sesama. Seperti menjadi Wakil Ketua Umum Dewan Pengurus Pusat Forum Komunikasi Dosen (FKD)

2023-2028, Ketua Badan Pengurus Daerah Himpunan Pengusaha KAHMI Bekasi 2022-2027, Koordinator Presidium Ikatan Alumni Universitas Islam 45 2023-2028, Sekretaris Ikatan Alumni Universitas Singaperbangsa Karawang 2023-2028, dan Ketua Dewan Pakar Pengurus Daerah Persatuan Dosen Republik Indonesia (PDRI) Bekasi 2021-2026 serta Pengurus Pusat Ikatan Doktor Ilmu Manajemen (IKADIM) 2025-2030.

Dalam setiap organisasi yang diikutinya, Son Haji tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai fasilitator yang menghubungkan berbagai pihak untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Melalui berbagai peran yang diembannya, ia berkomitmen untuk memberikan kontribusi nyata bagi dunia pendidikan, kewirausahaan, dan pengembangan komunitas, baik di tingkat daerah maupun nasional. Aktivitas organisasinya mencerminkan dedikasi yang mendalam untuk kemajuan masyarakat dan pembangunan Indonesia secara keseluruhan.

Sebagai seorang intelektual yang aktif dalam dunia akademis, Son Haji turut berkontribusi dalam dunia penulisan. Ia menjadi kontributor dalam buku *Bunga Rampai Pemikiran Filsafat dan buku Isu-Isu Kritis Manajemen Sumber Daya Manusia*, yang diterbitkan oleh Bianglala Publishing House pada tahun 2016. Tidak hanya itu, Son Haji juga menulis buku *Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan*, yang diterbitkan oleh CV. Amerta Media pada tahun 2021. Pada Tahun 2025 menjadi salah satu penulis buku *Ekonomi Regional* yang diterbitkan oleh CV. Eureka Media Aksara, buku *Ekonomi Syari'ah: Konsep, Sistem, dan Aplikasinya dalam dunia modern* yang diterbitkan oleh CV. Amerta Media, buku, *Menembus Pasar: Panduan Strategis untuk Mempromosikan Produk* yang diterbitkan oleh Penerbit Widina, buku *Kepemimpinan Lembaga Kemasyarakatan Tingkat Desa Dalam Pembangunan Desa Mandiri* dan buku *Pendidikan Budaya Anti Korupsi (PBAK)* yang diterbitkan oleh PT. Penerbit Qriset Indonesia, buku *Manajemen Perubahan* diterbitkan oleh Penerbit Mafy (PT Mafy Medias Literasi Indonesia) dan buku *Manajemen*

Risiko yang diterbitkan oleh CV. Eureka Media Aksara. Beberapa karya tersebut memperlihatkan kedalaman pemikiran beliau dalam bidang manajemen dan kepemimpinan.

Son Haji adalah sosok yang memiliki perjalanan hidup yang panjang dan penuh dedikasi dalam dunia pendidikan, manajemen, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan latar belakang pendidikan yang kuat serta pengalaman yang luas di berbagai bidang, beliau terus memberikan kontribusi positif baik dalam dunia akademis maupun dunia industri. Dengan komitmen yang tinggi terhadap pengembangan diri dan masyarakat, Son Haji senantiasa menginspirasi generasi penerus untuk terus berkembang dalam berbagai aspek kehidupan.

BAB 14

PERUBAHAN ORGANISASI, KEBIJAKAN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.

A. Pendahuluan

Perubahan sebuah organisasi atau sebuah perusahaan tidak jarang diikuti dengan perubahan nama organisasi dan atau perubahan pengurusnya. Perubahan tersebut kadangkala dapat menimbulkan dampak yang akan langsung diterima oleh karyawan, baik dampak positif ataupun dampak negatif. Perubahan organisasi pada perusahaan yang sudah mapan biasanya terjadi karena beberapa alasan yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal. Disini penulis hanya akan membahas perubahan organisasi dalam konteks transfer karyawan atau pengalihan karyawan (bukan mutasi) dari perusahaan A ke perusahaan B yang merupakan dua entitas yang terpisahkan.

Terkait hubungan dengan organisasi dan karyawan, lebih jauh lagi *Mohammad Toha dan Ali Imron* (2020) mengatakan bahwa, perubahan organisasi bisa jadi akan menyebabkan perubahan status pemberi kerja, perubahan hubungan kerja dan dasar hubungan hukumnya.

Perlu diketahui bahwa Perseroan Terbatas dapat mendirikan anak perusahaan atau Subsidiary untuk menjalankan bisnis Perseroan Induk (Parent Company). Hukum Perseroan Terbatas yang memiliki prinsip limited liability atau pertanggungjawaban terbatas, mengakibatkan

segala perbuatan hukum yang dilakukan perusahaan termasuk anak perusahaan dipertanggungjawabkan tersendiri secara terpisah meskipun dalam satu grup perusahaan. Artinya, Induk Perusahaan dan anak perusahaan memiliki tanggung jawab masing-masing atas perbuatan hukum yang dilakukannya. Perusahaan yang memiliki anak perusahaan tidak menutup kemungkinan melakukan kebijakan mengalihkan tenaga kerja dari perusahaan satu perusahaan lain dalam satu grup perusahaan (“pengalihan”). tujuannya tidak lain untuk membantu proses bisnis anak perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kadang secara umum masyarakat tidak dapat membedakan mana yang disebut dengan mutasi dengan pengalihan tenaga kerja. *Sastro Hadiwirjo* (2002) menerangkan bahwa, mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan karyawan kesituasi tertentu dengan tujuan agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. *Anoname* (2024) dalam blog pijar mahir menjelaskan, mutasi pekerjaan adalah perpindahan seorang karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi yang sama. Dengan demikian bahwa mutasi kerja tidak dapat dilakukan dalam organisasi perusahaan yang berbeda.

Sebagaimana yang telah disampaikan diatas, permasalahan yang timbul adalah, tidak sedikit dari karyawan yang belum memahami atau mengetahui perbedaan antara mutasi dengan pengalihan karyawan. Perubahan organisasi karena adanya transfer (pengalihan) yang dialaminya dianggap masalah sepele dan ini diperparah dengan tidak ada penjelasan oleh manajemen atau bagian terkait lainnya terkait status hukum, hak dan kewajiban karyawan, sehingga ini dapat berimbas pada kebijakan

kompensasi yang akan diterima oleh karyawan yang bersangkutan, dan tentunya ini akan berkaitan dengan kesejahteraannya.

B. Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi perusahaan adalah suatu proses yang melibatkan transformasi dalam berbagai aspek, seperti struktur, kebijakan, prosedur, budaya, atau teknologi. Perubahan ini bisa dilakukan untuk berbagai alasan, seperti untuk meningkatkan efisiensi, beradaptasi dengan perubahan pasar, atau meningkatkan daya saing perusahaan. Meskipun perubahan ini dapat membawa manfaat bagi perusahaan, perubahan tersebut juga bisa menimbulkan dampak yang signifikan terhadap karyawan.

Pada perusahaan yang sudah establish biasanya terjadi karena beberapa alasan yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal. Dibawah ini adalah beberapa faktor utama yang menyebabkan perubahan organisasi pada perusahaan yang sudah mapan:

1. Perubahan Pasar atau Industri:

Seiring berjalannya waktu, pasar dan industri tempat perusahaan beroperasi bisa mengalami perubahan signifikan, seperti perubahan dalam preferensi konsumen, kemajuan teknologi, atau persaingan baru. Untuk tetap relevan dan kompetitif, perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan perubahan ini.

2. Inovasi Teknologi:

Kemajuan teknologi yang cepat dapat mempengaruhi cara perusahaan menjalankan operasionalnya. Perubahan teknologi, seperti otomatisasi atau penggunaan perangkat lunak baru, sering kali mengharuskan perusahaan untuk merestrukturisasi organisasi agar dapat memanfaatkan teknologi terbaru secara efektif.

3. Tantangan Ekonomi:

Ketika terjadi krisis ekonomi atau perubahan dalam kondisi ekonomi global, perusahaan perlu melakukan penyesuaian untuk tetap bertahan dan mempertahankan profitabilitas. Ini mungkin melibatkan pemangkasan biaya, restrukturisasi organisasi, atau penyesuaian strategi bisnis.

4. Strategi Bisnis Baru:

Perusahaan yang sudah mapan terkadang memutuskan untuk merubah arah strategi mereka, misalnya, dengan mengejar pasar baru, produk baru, atau model bisnis baru. Perubahan ini sering kali memerlukan perubahan struktur organisasi untuk mendukung strategi yang baru.

5. Faktor Internal (Kultur dan Kepemimpinan):

Perubahan dalam kepemimpinan atau budaya perusahaan juga bisa mendorong perubahan organisasi. Pemimpin baru mungkin membawa visi dan pendekatan manajerial yang berbeda, yang memerlukan perubahan dalam struktur dan budaya perusahaan.

6. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah:

Perubahan dalam regulasi pemerintah, baik lokal maupun global, bisa mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. Misalnya, perubahan kebijakan pajak, standar lingkungan, atau ketenagakerjaan dapat memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan aturan baru, yang bisa mempengaruhi struktur organisasi.

7. Akuisisi atau Merger:

Perusahaan yang sudah mapan terkadang melakukan akuisisi atau merger dengan perusahaan lain. Integrasi dua organisasi ini sering kali memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, proses, dan budaya kerja untuk menyatukan kedua entitas tersebut.

8. Kebutuhan untuk Efisiensi dan Penghematan Biaya

Seiring waktu, perusahaan mungkin perlu mengoptimalkan proses dan merampingkan struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Ini dapat mencakup penggabungan departemen, perubahan alur kerja, atau penyesuaian dalam hierarki perusahaan

Restrukturisasi organisasi biasanya melibatkan perubahan dalam hirarki perusahaan, penggabungan atau pemisahan departemen, dan perubahan tugas serta tanggung jawab karyawan. Terkadang tidak hanya diperlukan perputaran karyawan dalam satu perusahaan itu saja, tapi juga dilakukan eksodus karyawan ke perusahaan lain dalam organisasi satu payung. Dalam kasus ini terjadi mutasi karyawan dan pengalihan karyawan.

Anugerah Dwian Andari (2024) dalam tulisannya, menjelaskan pengertian dari mutasi karyawan yaitu, suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia di mana seorang karyawan dipindahkan dari posisi, departemen, atau lokasi kerja awalnya ke posisi, departemen, atau lokasi yang berbeda dalam perusahaan yang sama. Ini bisa terjadi karena berbagai alasan, dan proses mutasi ini biasanya dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan.

Terkait mutasi kerja atau penempatan kerja telah dijelaskan dalam Pasal 32 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Berdasarkan Undang - Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003 Pasal 54 Ayat (1) Huruf C dan D, Perusahaan tidak dapat melakukan mutasi karyawan secara sepihak. Isinya adalah sebagai berikut:

1. Penempatan tenaga kerja atau karyawan harus dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa adanya diskriminasi.

2. Penempatan tenaga kerja atau karyawan harus diarahkan untuk menempatkan karyawan pada jabatan yang tepat. Yaitu sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat. Serta sesuai dengan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.
3. Selain itu, penempatan tenaga kerja atau karyawan harus dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja. Dan juga memperhatikan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah. Ketentuan lainnya terdapat di dalam Pasal 35 UU Ketenagakerjaan, yaitu pelaksana penempatan tenaga kerja atau karyawan wajib memberikan perlindungan sejak rekrutmen sampai penempatan tenaga kerja. Serta wajib memberikan perlindungan yang mencakup kesejahteraan, keselamatan, serta kesehatan baik mental maupun fisik karyawan.

Beralihnya status karyawan dari perusahaan lama ke perusahaan baru pada dasarnya diatur dalam pasal 61 ayat 3 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Ketentuan dalam aturan itu menyatakan bahwa dalam hal terjadi pengalihan perusahaan maka hak-hak pekerja/karyawan menjadi tanggung jawab pengusaha baru, kecuali ditentukan lain dalam perjanjian pengalihan yang tidak mengurangi hak karyawan.

Perubahan organisasi yang berkaitan dengan **pengalihan tenaga kerja** atau **restrukturisasi tenaga kerja** sering kali menjadi salah satu bentuk perubahan yang kompleks dan penuh tantangan bagi perusahaan, terutama terkait dengan dampaknya terhadap karyawan. Pengalihan tenaga kerja bisa melibatkan berbagai bentuk, seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), pergeseran peran atau tanggung jawab, pengalihan karyawan ke departemen lain, atau bahkan pemindahan lokasi kerja. *Kurt Lewin (1947)* dalam *Syed Talib Hussain et.al., (2018)*, dalam proses

perubahan organisasi dengan model **unfreeze-change-refreeze**, memberikan kerangka yang relevan untuk memahami pengalihan tenaga kerja dalam perubahan organisasi. Dalam tahap **unfreeze**, perusahaan perlu membuat karyawan siap menerima kenyataan bahwa perubahan, termasuk pengalihan atau pemutusan hubungan kerja, adalah bagian dari strategi untuk bertahan dan beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah. Karyawan harus dipersiapkan untuk menghadapi ketidakpastian dan kemungkinan perubahan besar dalam posisi atau status mereka dalam organisasi.

C. Kebijakan Kompensasi

Menurut *Salidi Samsudin* (2010 : 187), kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu. Kompensasi merupakan bentuk pemberian penghargaan atau ganti rugi kepada karyawan atau pihak terkait yang terdampak oleh perubahan struktural dalam organisasi. Perubahan ini bisa berupa restrukturisasi, merger, akuisisi, pengurangan karyawan, atau perubahan lainnya yang berdampak pada peran, tugas, dan kondisi kerja karyawan.

Triton (2010 ; 124) menyebutkan, bahwa kompensasi sebagai suatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, sebelum kompensasi diberikan terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi yaitu suatu jaringan berbagai sub proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Kebijakan kompensasi mengacu pada praktik perusahaan dalam memberikan gaji, tunjangan, dan penghargaan lain kepada karyawan. Kebijakan kompensasi menguraikan rincian spesifik untuk menentukan kompensasi karyawan, seperti gaji pokok, persyaratan undang-undang,

tunjangan karyawan, komisi, bonus, lembur, pesangon, dan penghargaan berbasis ekuitas. Kebijakan tersebut juga biasanya menjelaskan unsur-unsur yang termasuk dalam total kompensasi karyawan, protokol dan perhitungan pembayaran, serta persyaratan kelayakan.

Dikaitkan dengan perubahan organisasi maka kebijakan kompensasi akan selalu diterapkan terutama bila menyangkut dengan urusan pekerja atau karyawan. Korelasi antara **perubahan organisasi** karena pengalihan karyawan dan **kebijakan kompensasi** sangat penting untuk dipahami dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pengalihan karyawan dalam sebuah organisasi, baik melalui restrukturisasi, merger, akuisisi, atau perubahan besar lainnya, dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi yang diterapkan.

Kompensasi atas perubahan organisasi perusahaan biasanya terdiri dari beberapa aspek, antara lain:

1. Kompensasi Finansial:

Pemberian uang atau tunjangan sebagai bentuk kompensasi langsung kepada karyawan yang terkena dampak. Ini bisa berupa pesangon, tunjangan pengangguran sementara, atau pembayaran lainnya yang disesuaikan dengan peraturan yang berlaku.

2. Pelatihan dan Pengembangan:

Jika perubahan organisasi memerlukan keterampilan atau kemampuan baru, perusahaan dapat menyediakan pelatihan atau program pengembangan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan. Hal ini juga dapat dianggap sebagai bentuk kompensasi dalam bentuk investasi pada kemampuan karyawan.

3. Penempatan Kembali (*Redeployment*):

Karyawan yang terdampak perubahan dapat dipindahkan ke posisi atau departemen lain dalam perusahaan. Jika penempatan kembali ini diterima oleh karyawan, itu bisa dianggap sebagai kompensasi dalam bentuk kesempatan untuk melanjutkan karier di dalam organisasi.

4. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan:

Perusahaan mungkin juga menawarkan peningkatan fasilitas atau manfaat, seperti asuransi kesehatan tambahan, program kesejahteraan karyawan, atau fleksibilitas jam kerja untuk mengurangi ketegangan akibat perubahan.

5. Kompensasi Non-Finansial:

Selain kompensasi finansial, perusahaan juga dapat menawarkan kompensasi dalam bentuk pengakuan atau penghargaan, seperti penghargaan karyawan yang telah beradaptasi dengan perubahan atau kesempatan untuk mengambil peran yang lebih penting dalam organisasi.

6. Konseling dan Dukungan Psikologis:

Perubahan besar dalam organisasi bisa sangat berdampak pada kesejahteraan mental karyawan. Program konseling atau dukungan psikologis bisa menjadi bentuk kompensasi atas stres atau kecemasan yang timbul akibat perubahan tersebut.

Kompensasi yang diberikan biasanya disesuaikan dengan kebijakan internal perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan merasa dihargai meskipun terjadi perubahan yang signifikan dalam organisasi mereka.

Terlepas dari hal-hal kompensasi yang bersifat normative seperti kompensasi non finansial (pengakuan, kesempatan pengembangan karir, atau fleksibilitas kerja) dan

kompensasi finansial tersebut, hendaknya karyawan juga memastikan bahwa ada hak-hak hukum yang mesti harus diketahui dan diperhatikan olehnya.

D. Kesejahteraan Karyawan

Pengalihan karyawan dari satu entitas organisasi perusahaan ke entitas lainnya sering kali berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan. Untuk memastikan bahwa kesejahteraan karyawan tetap terjaga dan bahkan meningkat, kebijakan kompensasi yang diambil oleh perusahaan perlu memperhatikan beberapa aspek yang mendalam. Berikut adalah beberapa elemen yang harus dipertimbangkan dalam kebijakan kompensasi terkait dengan pengalihan karyawan yang dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan:

1. Penjaminan Gaji dan Tunjangan yang Adil

a. Penyesuaian Gaji: Pengalihan ke entitas yang berbeda dapat memengaruhi tingkat gaji yang diterima karyawan, terutama jika ada perbedaan struktur gaji antar entitas. Kebijakan kompensasi yang adil akan mencakup penyesuaian gaji untuk menjaga agar karyawan tidak merasa dirugikan. Selain itu, penyesuaian tersebut harus memperhitungkan biaya hidup di lokasi baru atau tanggung jawab yang berubah.

b. Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan: Pastikan bahwa tunjangan kesehatan, asuransi jiwa, dan program kesejahteraan lainnya tetap dijaga, bahkan ditingkatkan jika memungkinkan, untuk memastikan bahwa karyawan merasa aman dan dihargai di tempat kerja baru.

2. Pelindungan terhadap Hak Karyawan yang Sudah Ada

a. Hak Cuti dan Pensiun: Dalam pengalihan, penting untuk melindungi hak-hak yang telah diperoleh oleh karyawan, seperti hak cuti tahunan, cuti sakit, dan hak

pensiun. Kebijakan yang baik akan memastikan bahwa masa kerja (seniority) yang sudah dikumpulkan tetap diakui di entitas baru, dan karyawan tidak kehilangan manfaat tersebut.

b. Transisi yang Lancar: Pengalihan yang dilakukan dengan baik akan memastikan bahwa karyawan dapat menyesuaikan diri dengan entitas yang baru tanpa kehilangan hak-hak yang telah mereka miliki sebelumnya.

3. Bonus dan Insentif Pengalihan

a. Insentif Pengalihan: Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat memberikan bonus atau insentif kepada karyawan yang dipindahkan ke entitas lain. Ini bisa berupa bonus tunai, fasilitas tambahan, atau kesempatan untuk mendapatkan pelatihan atau pengembangan keterampilan. Insentif ini dapat mengurangi rasa kekhawatiran karyawan terhadap perubahan tersebut dan meningkatkan rasa loyalitas.

b. Bonus Kinerja: Karyawan yang berhasil beradaptasi dan mencapai target di entitas baru juga bisa mendapatkan bonus kinerja yang diakumulasi di sepanjang tahun.

4. Peningkatan Peluang Karir

a. Pengembangan Karir: Pengalihan ke entitas yang berbeda sering kali membuka peluang untuk pengembangan karir yang lebih baik. Kebijakan kompensasi dapat mencakup dukungan terhadap pelatihan dan pengembangan profesional, yang dapat memberikan dampak positif pada kesejahteraan jangka panjang karyawan.

b. Peluang Promosi: Memberikan peluang promosi atau jabatan lebih tinggi setelah pengalihan adalah bagian dari kebijakan yang dapat meningkatkan semangat kerja dan kesejahteraan karyawan.

5. Penyesuaian dengan Lokasi Geografis

- a. **Biaya Hidup dan Penyesuaian Lokasi:** Jika pengalihan melibatkan relokasi ke lokasi baru yang memiliki biaya hidup lebih tinggi atau rendah, kebijakan kompensasi harus mencakup penyesuaian gaji dan tunjangan untuk mencocokkan standar hidup di lokasi tersebut. Misalnya, jika karyawan dipindahkan ke daerah dengan biaya hidup yang lebih tinggi, tunjangan tambahan atau gaji yang lebih tinggi bisa diberikan untuk menutupi biaya tersebut.
- b. **Fasilitas dan Dukungan Relokasi:** Perusahaan dapat menawarkan fasilitas seperti bantuan relokasi, bantuan dalam mencari tempat tinggal, atau pembayaran biaya relokasi untuk mempermudah transisi karyawan dan mengurangi stres.

6. Kesejahteraan Psikologis dan Sosial

- a. **Dukungan Mental dan Emosional:** Pengalihan karyawan bisa menimbulkan stres, kecemasan, dan ketidakpastian terkait dengan perubahan lingkungan kerja. Kebijakan kompensasi yang memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan bisa mencakup konseling atau layanan kesehatan mental yang dapat membantu mereka beradaptasi dengan perubahan ini.
- b. **Fasilitas Sosial:** Pengalihan karyawan sering kali melibatkan perubahan dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, kebijakan yang melibatkan pengenalan budaya perusahaan yang baru dan mendukung integrasi karyawan bisa meningkatkan rasa kepemilikan dan kesejahteraan sosial.

7. Keamanan Pekerjaan dan Transparansi

- a. **Jaminan Keamanan Pekerjaan:** Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan adalah jaminan bahwa karyawan yang dipindahkan tidak akan kehilangan pekerjaan mereka setelah pengalihan. Kebijakan kompensasi harus mencakup perlindungan

terhadap status pekerjaan karyawan, serta komunikasi yang jelas tentang rencana perusahaan ke depan.

- b. **Transparansi Proses Pengalihan:** Perusahaan harus mengomunikasikan dengan jelas alasan, proses, dan harapan terkait pengalihan. Keterbukaan ini mengurangi rasa ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan serta kesejahteraan karyawan.

8. Program Kesejahteraan Karyawan

- a. **Fasilitas Kesehatan dan Kesejahteraan:** Menyediakan akses ke program kesejahteraan karyawan, seperti gym, kegiatan sosial, atau konsultasi kesehatan mental, akan meningkatkan kualitas hidup karyawan setelah pengalihan.
- b. **Keseimbangan Kerja-Hidup:** Kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas waktu kerja atau opsi kerja jarak jauh, akan sangat membantu kesejahteraan karyawan yang dipindahkan.

Prinsip hubungan kerja adalah adanya hubungan hukum antara perusahaan dengan karyawan atas dasar perjanjian kerja untuk melakukan suatu pekerjaan di bawah perintah. Dengan perkataan lain, hubungan kerja adalah hubungan hukum untuk melakukan pekerjaan antara suatu perusahaan yang diwakili oleh pengurusnya (cq. pengusaha) dengan seseorang karyawan secara personal yang ditandai dengan adanya perjanjian kerja (vide Pasal 1 angka 1 jo Pasal 50 UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan).

Menurut *Umar Kasim* (2013), mutasi dari suatu perusahaan ke perusahaan lainnya, walau dalam satu grup (holding company), hal itu berarti telah terjadi pengakhiran/pemutusan hubungan kerja (PHK) dari perusahaan sebelumnya (perusahaan A) dan kemudian direkrut oleh perusahaan lainnya (perusahaan B). Dalam hal seperti ini, dari sisi perusahaan A, sebenarnya bukan mutasi,

akan tetapi diakhiri hubungan kerjanya atau di-PHK. Bahwa kemudian dipekerjakan kembali oleh perusahaan B, itu adalah persoalan lain dan dalam konteks yang berbeda.

Dalam kasus diatas, karyawan akan mengalami kerugian. Dari sisi pengalaman kerja jelas akan berkurang sehingga pengalaman kerja di organisasi sebelumnya kemungkinan besar tidak dihitung dalam kompensasi yang didapat. Berkenaan dengan PHK tersebut, dengan melihat pada UU nomor 13 tahun 2003 sebagaimana tersebut dalam Pasal 156 ayat (1) yang menyebutkan, bahwa dalam hal terjadi PHK, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon (UP), uang penghargaan masa kerja (UPMK) dan uang penggantian hak (UPH) yang seharusnya diterima dengan persyaratan dan besaran jumlahnya diatur dalam (tabel) Pasal 156 ayat (2), ayat (3) dan ayat (4) UU No. 13 Tahun 2003.

Contoh dari kasus diatas dimana seorang karyawan mengalami pengalihan dari Organisasi Perusahaan A ke Organisasi Perusahaan B dalam satu group perusahaan. Karyawan memiliki masa kerja di Perusahaan A selama 1 tahun 3 bulan. Maka berdasarkan Pasal 156 ayat (2) huruf b UU No. 13 Tahun 2003, Karyawan tersebut berhak atas UP sebesar 2 (dua) bulan upah. Namun, karena masa kerjanya belum genap 3 (tiga) tahun, maka berdasarkan Pasal 156 ayat (3) huruf a UU No. 13 Tahun 2003, Karyawan belum berhak UPMK. Akan tetapi, jika memenuhi syarat dan ketentuan Pasal 156 ayat (4) UU No. 13 Tahun 2003, karyawan tersebut sudah berhak atas UPH, khususnya penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan sebesar 15% dari hak karyawan atas UP sebagaimana tersebut di atas. Dengan demikian hak karyawan itu, adalah selain UP sebesar 2 (dua) bulan upah, juga berhak atas UPH sebesar $15\% \times 2$ (dua) bulan upah dari yang dapatkannya. Demikian juga bila karyawan memungkinkan atas penggantian hak cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur, serta ongkos pulang

ke daerah asal di mana Saudara direkrut, serta hal-hal lainnya yang telah/pernah diperjanjikan jika memenuhi ketentuan. Nilai ini tentunya bukan angka yang sedikit buat sebagian besar karyawan, dan menjadi sebuah angka yang cukup untuk menambah kesejahteraannya.

E. Penutup

1. Karyawan harus mampu membedakan definisi antara mutasi dengan pengalihan kerja, dimana secara sederhana digambarkan mutasi adalah perpindahan ke departemen atau bagian lain tapi masih tetap dalam organisasi perusahaan yang sama dan sebadan hukum. Sedangkan pengalihan adalah perpindahan dari satu organisasi perusahaan yang satu ke organisasi perusahaan yang lain yang berbeda entitas dan berbeda badan hukumnya.
2. Kompensasi yang diberikan biasanya disesuaikan dengan kebijakan internal perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan merasa dihargai meskipun terjadi perubahan yang signifikan dalam organisasi mereka.
3. Kebijakan kompensasi terkait dengan pengalihan karyawan harus dapat membawa dampak pada kesejahteraan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah Dwian Andari*, Mutasi Karyawan: Pengertian, penyebab dan aturannya, Artikel dan Informasi, 15 Agustus 2024, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Anoname*, 2024, Blog Pijar Mahir, Mutasi Pekerjaan : Pengertian, Syarat, Penyebab, dan Tipe, Edisi 6 Agustus 2024
- Dra.H. Salidi Samsudin, M.M.M.Pd*, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung Penerbit Pustaka Setia, Halaman 187
- Mohammad Toha dan Ali Imron*, 2020, Perusahaan Wajib Tahu Ketentuan Pengalihan Tenaga Kerja Ke Perusahaan Lain Dalam Satu Group Perusahaan, Makalah Hukum BP Lawyers, 3 Juni 2020
- Sastro Hadiwirjo, Bedjo Siswanto*, 2002, Manajemen Tenaga kerja Indonesia (Pendidikan Administrasi dan Operatif), PT. Bumi Aksara Jakarta, Halaman 247
- Syed Talib Hussain, et.al.*, 2018, Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 3, Issue 3, September-December 2018, Pages 123-127
- Triton, P.*, 2010., Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas. Penerbit Oryza, Jakarta, Halaman 124
- Umar Kasim*, 2013, Hak Pekerja yang Dimutasi ke Perusahaan dalam Satu Grup, Indolaw, hukumonline.,com, Edisi 19 september 2013
- UU No.13 Tahun 2003*, Ketenagakerjaan, Pasal 32, 35, 54 (1) C dan D, dan pasal 61 (3), 156 (1) (2) (3) (4)

TENTANG PENULIS



Hari Jatmiko, lahir di kota Jogjakarta 16 November 1973. Alumnus Fakultas Biologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, saat ini tengah menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Program Studi Magister Sumber Daya Manusia di Universitas Mitra Bangsa. Berkesempatan menyelesaikan kursus internasional kompetensi dibidang Supply Chain Manager yang diselenggarakan American Academy for Project Management, Colorado.

Penulis memiliki pengalaman kerja baik di perusahaan PMA maupun PMDN sejak tahun 2000 hingga sekarang. Pengalaman sebagai Territory Manager di Ecolab International, yang merupakan perusahaan PMA Amerika.

Menambah wawasan dalam mengelola wilayah yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya, terutama dalam penguasaan terhadap pengetahuan yang berkaitan dengan rantai pasokan. Perannya di PT. Union Ajidharma serta PT. Ajidharma Corporindo sejak tahun 2005 menambah kemampuannya dalam bidang manajerial, standardisasi dan ketenagakerjaan.

Dibidang organisasi sosial dan kemasyarakatan sejak jaman Mahasiswa penulis aktif dalam organisasi kemahasiswaan mulai dari Badan Eksekutif Mahasiswa, Senat Mahasiswa hingga kelompok study. Di organisasi ekstra kampus, penulis tergabung dalam Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia (GMNI) sebagai ketua komisariat. Saat ini penulis bergabung dengan Kesatuan Buruh Marhaenis (KBM) dengan jabatan Wakil Ketua Dewan Pimpinan Cabang Kabupaten Bekasi. Selain itu juga aktif dalam Gerakan Pemuda Nasionalis Marhaenis bidang Kebudayaan Nasional sebagai Ketua Bidang.

Untuk menghubungi penulis dapat melayangkan surat elektronik dengan alamat email : harijatmikossi@gmail.com

BAB 15

TANTANGAN DAN PELUANG MANAJEMEN KOMPENSASI DI TENGAH PERUBAHAN REGULASI DAN TEKNOLOGI

Hari Jatmiko, S.Si., CSCM.

A. Pendahuluan

Manajemen kompensasi selalu menarik untuk dipelajari, karena merupakan salah satu aspek yang strategis dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Karena hal ini penting terutama dalam menarik, memotivasi dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berkualitas untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Seiring dengan perkembangan aturan atau regulasi ketenagakerjaan, kemajuan teknologi, perkembangan jaman dan dinamika global maka manajemen kompensasi akan menghadapi tantangan yang baru sekaligus membuka peluang potensi inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas sistem kompensasi dalam organisasi.

Perkembangan jaman dan tren global telah merubah dinamika kerja, karenanya organisasi harus cepat beradaptasi khususnya terhadap perubahan besar yang terjadi dalam industri, pasar, dan model bisnis yang signifikan dan mendalam. Perkembangan tersebut menyebabkan mau tidak mau organisasi dihadapkan pada dinamika regulasi ketenagakerjaan serta kemajuan teknologi yang pesat. Dari sisi regulasi maka organisasi perusahaan harus selalu tanggap dalam hal penyesuaian kebijakan dan penerapan praktik-praktik kompensasi agar tetap patuh pada hukum

yang berlaku. Selain daripada itu kemajuan teknologi tentu membawa dampak baik tantangan maupun peluang bagi praktek manajemen kompensasi. Tantangan yang perlu dicermati dari hal tersebut adalah keamanan data, budaya organisasi, dan transparansi.

Ditengah-tengah perubahan tersebut manajemen kompensasi suatu organisasi perusahaan tidak hanya dituntut untuk memberikan kompensasi yang adil, kompetitif dan sesuai dengan pasar atau bahkan melampauinya. Namun juga harus mampu beradaptasi dengan desakan regulasi dan tuntutan teknologi secara optimal. Oleh sebab itu pemahaman yang mendalam mengenai tantangan dan peluang tersebut dirasa sangat penting khususnya bagaimana perusahaan nantinya dapat merancang sistem kompensasi efektif, efisien dan berkelanjutan di era teknologi yang modern ini.

B. Dasar Teori

Yang dimaksud dengan manajemen kompensasi adalah perencanaan, pengelolaan, dan pengalokasian imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka (*Anonim, 2025*)¹¹. Kompensasi mencakup imbalan finansial seperti gaji, upah, bonus, dan insentif, serta imbalan non-finansial seperti tunjangan, fasilitas, dan pengakuan. Teori motivasi, seperti teori Maslow dan Herzberg, menegaskan bahwa kompensasi yang sesuai dapat memenuhi kebutuhan dasar dan psikologis karyawan sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja (*Moh. Naufal Abror et al., 2025*)¹².

¹¹ Anonim, Manajemen kompensasi: Apa itu, manfaat, dan jenis-jenisnya, 2025, artikel gaji.id

¹² Moh Naufal Abror et.al., 2025, Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan

Prinsip keadilan internal dan eksternal menjadi landasan dalam merancang sistem kompensasi. Keadilan internal memastikan bahwa kompensasi diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi karyawan dalam organisasi perusahaan, sedangkan keadilan eksternal menyesuaikan kompensasi dengan standar pasar tenaga kerja agar perusahaan tetap kompetitif (*Gary Dessler, 2008*)¹³.

Keadilan internal berfokus pada **kesetaraan kompensasi di dalam organisasi perusahaan**. Dengan kata lain, bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sebanding dengan kontribusi, tanggung jawab, serta keterampilan mereka dibandingkan dengan karyawan lain di dalam organisasi perusahaan yang sama. Sistem penggajian yang transparan dan berbasis pada evaluasi kinerja yang objektif sangat penting untuk mewujudkan keadilan internal. Perbedaan gaji harus dapat dibenarkan berdasarkan perbedaan peran, pengalaman, dan prestasi. Kegagalan dalam menjaga keadilan internal dapat menyebabkan rasa tidak puas, hilangnya motivasi, bahkan berpotensi terjadinya perselisihan di antara karyawan (*Suhartini, 2005*)¹⁴.

*Lawler (1971)*¹⁵, menjelaskan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan akan menyebabkan menurunnya kinerja organisasi secara umum,

Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bmt Nu Jawa Timur, Jurnal Riset Ekonomi vol 4 no. 6

¹³ Gary Dessler, 2008, Human Resource Management, Edition 12, Pearson Education, Inc.

¹⁴ Suhartini, 2005, Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi, Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources, Edisi Khusus.halaman 103-104

¹⁵ Lawler, Edward E., 1971, Pay and Organizational Effectiveness : A psychological view, McGraw-Hill, New York

yang muncul karena rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan serta meningkatnya absensi kehadiran.

Terkait dengan rasa ketidakpuasan terhadap kompensasi tersebut, *John S. Adams (1963)*¹⁶ dalam Equity Theory menjelaskan bahwa, karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada persepsi keadilan (equity) antara input (usaha, waktu, pengalaman) dan output (kompensasi). Ketika karyawan merasa tidak adil atau tidak seimbang, mereka mengalami ketidakpuasan yang bisa memicu penurunan kinerja atau bahkan tindakan kontraproduktif. **Sementara itu Robbins dan Judge (2017)**¹⁷ menekankan bahwa ketidakpuasan terhadap gaji merupakan salah satu penyebab utama menurunnya komitmen organisasi, munculnya stres kerja, dan meningkatnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Pendapat lainnya yang terkait dengan rasa ketidakpuasan terhadap kompensasi yang tidak adil muncul dari *Herzberg (1959)*¹⁸, yang mendalilkan melalui teori dua faktor. Herzberg menyatakan bahwa kompensasi termasuk faktor higiene; jika tidak terpenuhi, maka akan memunculkan ketidakpuasan, meskipun kompensasi yang baik sendiri belum tentu memotivasi.

Kompensasi merupakan elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan regulasi pemerintah. Perkembangan teknologi yang pesat, seperti otomatisasi, digitalisasi, dan kecerdasan buatan, telah

¹⁶ John Stacey Adams, 1963, *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

¹⁷ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

¹⁸ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.

mengubah sifat dan struktur pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang bersifat manual dan repetitif mulai tergantikan oleh mesin, sementara jenis pekerjaan baru yang berbasis teknologi dan analisis data justru meningkat. Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan sistem kompensasinya dengan memberikan penghargaan lebih tinggi kepada tenaga kerja dengan keahlian yang relevan dan langka. *Milkovich dan Newman (2020)*¹⁹ menyatakan bahwa teknologi menciptakan permintaan baru atas keterampilan, sehingga organisasi perlu menyesuaikan kompensasi guna mempertahankan daya saing di pasar tenaga kerja.

Di sisi lain, regulasi pemerintah turut membentuk kerangka kebijakan kompensasi yang harus dijalankan organisasi. Kebijakan seperti penetapan upah minimum, perlindungan hak-hak pekerja, jaminan sosial, serta regulasi anti-diskriminasi, menuntut perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga patuh terhadap hukum. *Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2016)*²⁰ menegaskan bahwa organisasi perlu menjaga keseimbangan antara efisiensi bisnis dan keadilan sosial yang diatur oleh regulasi. Hal ini sejalan dengan pandangan *Dessler (2020)*²¹, yang menunjukkan bahwa perubahan teknologi dan regulasi secara bersamaan mendorong organisasi untuk mengevaluasi ulang sistem penggajian dan tunjangan agar tetap relevan dan legal. Dengan demikian, kompensasi bukanlah sistem yang statis, melainkan harus adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

¹⁹ Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B., 2020, *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

²⁰ Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., 2016, *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson Education

²¹ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Keterkaitan antara teknologi dan regulasi menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi memerlukan pendekatan yang holistik. Organisasi yang berhasil menyelaraskan kebijakan kompensasi dengan tren teknologi dan peraturan ketenagakerjaan akan lebih unggul dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas serta membangun iklim kerja yang adil dan produktif. Seperti dikemukakan oleh *Snell, Morris, dan Bohlander (2016)*²², sistem kompensasi yang efektif adalah sistem terbuka yang harus responsif terhadap dinamika sosial, hukum, dan teknologi yang terus berkembang.

C. Kompensasi di Tengah Perubahan Teknologi dan Regulasi

Perkembangan teknologi dan dinamika regulasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sistem kompensasi dalam organisasi. Munculnya teknologi baru, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, telah mengubah struktur pekerjaan dan meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja dengan keahlian digital. Akibatnya, perusahaan perlu menyesuaikan sistem kompensasi dengan memberikan insentif yang lebih tinggi bagi posisi yang memerlukan keterampilan khusus tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari sistem kompensasi tradisional menuju pendekatan berbasis keterampilan (*skill-based compensation*), di mana penghargaan finansial lebih banyak ditentukan oleh kompetensi individu daripada sekadar jabatan formal. Selain itu, teknologi juga memungkinkan fleksibilitas kerja seperti sistem kerja jarak jauh, yang mendorong perusahaan untuk mendesain ulang tunjangan, seperti subsidi perangkat kerja atau biaya koneksi internet, sebagai bagian dari paket kompensasi.

²² Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G., 2016, *Managing Human Resources* (17th ed.). Cengage Learning.

Di sisi lain, perubahan regulasi pemerintah juga turut menentukan arah kebijakan kompensasi. Kebijakan seperti penetapan upah minimum, peraturan lembur, dan kewajiban jaminan sosial mendorong perusahaan untuk menyusun sistem penggajian yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga patuh terhadap peraturan perundang-undangan. Di samping itu, regulasi tentang kesetaraan dan keadilan kerja menuntut sistem kompensasi yang bebas diskriminasi dan berdasarkan prinsip meritokrasi. Kombinasi antara tuntutan teknologi dan regulasi menciptakan kebutuhan bagi perusahaan untuk mengelola kompensasi secara strategis. Adaptasi terhadap dua faktor ini tidak hanya menjadi bentuk kepatuhan hukum dan respons terhadap perubahan pasar tenaga kerja, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi sumber daya manusia yang berkualitas di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

1. Hubungan Kompensasi dengan Perubahan Teknologi

Kompensasi merujuk pada segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi, baik berupa gaji pokok, tunjangan, bonus, maupun insentif lainnya. Sementara itu, perubahan teknologi adalah proses inovasi dan adopsi alat, sistem, atau metode baru yang bertujuan meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta daya saing suatu organisasi. Perubahan teknologi merupakan salah satu pendorong utama transformasi organisasi modern. Teknologi tidak hanya mengubah cara kerja, tetapi juga memengaruhi sistem manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya kebijakan kompensasi. **Perubahan teknologi** merujuk pada pergeseran atau adopsi teknologi baru yang mempengaruhi cara kerja, proses bisnis, serta hubungan antar individu dalam organisasi (*Brynjolfsson &*

McAfee, 2014)²³. Perubahan ini dapat berupa otomatisasi, digitalisasi, hingga kecerdasan buatan (AI).

Terdapat beberapa hubungan utama antara kompensasi dan perubahan teknologi, antara lain:

a. Transformasi Kebutuhan Kompetensi

Perubahan teknologi menggeser permintaan terhadap jenis keterampilan tertentu. Keterampilan teknis dan digital menjadi lebih dihargai dibandingkan keterampilan manual atau administratif. Hal ini berdampak pada penyusunan struktur gaji yang lebih kompetitif untuk posisi yang menuntut literasi digital tinggi (Autor, 2003)²⁴.

b. Otomatisasi Penilaian Kinerja dan Pemberian Insentif

Teknologi memungkinkan penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis digital. Hal ini menciptakan sistem evaluasi yang lebih objektif, sehingga kompensasi berbasis kinerja (performance-based compensation) dapat diterapkan dengan lebih adil dan transparan.

c. Munculnya Model Kerja Fleksibel

Adopsi teknologi mendorong model kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh. Perusahaan kemudian menyesuaikan kompensasi dengan memberikan tunjangan perangkat kerja, insentif produktivitas, atau benefit digital lainnya.

²³ Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee, 2014, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company (New York)

²⁴ Autor, David. et.al, 2003, *The Skill Content Of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, *Quarterly Journal of Economics* 118, Research Gate.

a. Dampak Perubahan Teknologi terhadap Sistem Kompensasi

Perkembangan teknologi secara langsung memengaruhi cara perusahaan menyusun dan menerapkan kebijakan kompensasi. Beberapa pengaruh utamanya antara lain:

1) Perubahan Kebutuhan Keterampilan:

Teknologi baru biasanya memerlukan keterampilan baru. Karyawan dengan kemampuan digital, analisis data, atau penguasaan perangkat lunak tertentu menjadi lebih bernilai. Akibatnya, perusahaan menyesuaikan struktur kompensasi untuk menarik dan mempertahankan talenta dengan keahlian yang relevan.

2) Evaluasi Kinerja yang Lebih Objektif:

Dengan adanya sistem otomatisasi dan software manajemen kinerja, proses penilaian karyawan menjadi lebih akurat dan transparan. Ini memungkinkan pemberian kompensasi berbasis kinerja (performance-based pay) dilakukan secara adil dan berbasis data.

3) Fleksibilitas dan Kompensasi Non-Tunai:

Teknologi mendukung sistem kerja jarak jauh (remote work) dan fleksibel. Sebagai respons, perusahaan mulai menawarkan kompensasi dalam bentuk benefit digital, seperti akses ke platform pelatihan online, perangkat kerja, atau insentif berbasis hasil kerja daripada kehadiran fisik.

b. Studi Kasus Kompensasi dengan Perubahan Teknologi

PT. Telkom Indonesia, Tbk dapat menjadi contoh dalam studi kasus ini. Sebagai perusahaan telekomunikasi dan digital terbesar di Indonesia, Telkom telah menjalani transformasi teknologi yang

signifikan selama dekade terakhir, termasuk dalam hal digitalisasi layanan dan integrasi sistem big data. Transformasi digital Telkom menciptakan permintaan tinggi terhadap karyawan dengan keahlian di bidang data science, cyber security, dan cloud computing. Akibatnya, sistem kompensasi yang awalnya bersifat senioritas berubah menjadi berbasis kompetensi dan kinerja.

Dalam implementasi kebijakan kompensasi baru tersebut Telkom menerapkan **job grading** berdasarkan kompleksitas pekerjaan, bukan lagi hanya pada jenjang jabatan. Pemberian **tunjangan keahlian khusus** bagi talenta digital mulai diterapkan. Untuk memantau kinerja Telkom menerapkan penggunaan sistem evaluasi kinerja berbasis OKR (Objectives and Key Results) dengan memanfaatkan dashboard digital untuk pemantauan kinerja harian yang cepat dan terukur. Pemberian bonus berbasis proyek (project-based incentives), terutama pada tim teknologi yang mampu menyelesaikan milestone digitalisasi.

Dampak dari adanya perubahan teknologi tersebut organisasi perusahaan akan mempertahankan dan merekrut talenta digital berkualitas, serta meningkatkan efisiensi proyek-proyek digital. Namun, tantangan muncul dalam bentuk kesenjangan antara karyawan konvensional dan digital, yang memerlukan penyesuaian budaya organisasi dan program pelatihan lintas fungsi.

c. Tantangan dan Peluang

Meskipun teknologi membawa peluang untuk merancang sistem kompensasi yang lebih efektif, ada pula tantangan yang muncul, seperti:

1) Kesenjangan Digital di Kalangan Karyawan:

Tidak semua karyawan siap beradaptasi dengan teknologi baru. Hal ini menimbulkan potensi ketimpangan dalam pemberian kompensasi jika tidak disertai program pelatihan yang memadai.

2) Automatisasi dan Risiko Pengurangan Tenaga Kerja:

Beberapa posisi kerja menjadi tergantikan oleh teknologi. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu memikirkan skema kompensasi transisional, seperti pesangon atau program reskilling.

2. Hubungan Kompensasi dengan Perubahan Regulasi

Sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Sementara itu, regulasi adalah peraturan atau kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah atau otoritas tertentu yang mengatur praktik ketenagakerjaan dan hubungan industrial di tempat kerja.

Dalam praktiknya, sistem kompensasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan internal organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, terutama dalam bentuk regulasi pemerintah. Perubahan regulasi ketenagakerjaan, perpajakan, dan jaminan sosial seringkali mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap kebijakan kompensasi yang telah berlaku. Oleh karena itu, pemahaman terhadap hubungan antara kompensasi dan regulasi menjadi penting untuk menjamin kepatuhan hukum sekaligus efektivitas strategi manajemen karyawan.

Menurut *Armstrong (2010)*²⁵, kompensasi dapat dipahami sebagai seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, sebagai hasil dari kontribusi mereka terhadap organisasi. Di sisi lain, regulasi merupakan bentuk kebijakan yang dibuat oleh otoritas negara untuk mengatur hubungan industrial, termasuk aspek upah, tunjangan, jam kerja, dan perlindungan tenaga kerja. Teori *institutional theory* menjelaskan bahwa organisasi beroperasi dalam kerangka norma, aturan, dan kebijakan yang mengatur perilaku aktor organisasi. Dalam konteks kompensasi, teori ini menekankan bahwa perusahaan harus merespons perubahan regulasi sebagai bentuk adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang bersifat memaksa (*coercive isomorphism*).

a. Dampak Perubahan Regulasi terhadap Sistem Kompensasi

Regulasi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dapat mengalami perubahan dari waktu ke waktu, seiring dengan dinamika sosial, ekonomi, dan politik. Perubahan ini dapat menimbulkan dampak langsung terhadap kebijakan pengupahan dan pemberian tunjangan di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi untuk menjaga kepatuhan hukum serta kelangsungan hubungan industrial.

1) Penyesuaian Upah Minimum

Salah satu dampak paling nyata dari perubahan regulasi adalah penyesuaian upah minimum. Ketika pemerintah menetapkan kenaikan upah minimum regional atau nasional, perusahaan

²⁵ Armstrong, 2010, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, Kogan Page.

wajib menyesuaikan struktur gaji pokok bagi pekerja level bawah. Hal ini dapat meningkatkan total biaya tenaga kerja, terutama bagi industri padat karya. Perusahaan yang tidak mematuhi ketentuan ini berisiko dikenai sanksi administratif atau tuntutan hukum dari karyawan.

2) Penambahan Kewajiban Tunjangan dan Perlindungan Sosial

Regulasi yang mewajibkan pemberian perlindungan sosial, seperti asuransi kesehatan, jaminan hari tua, atau tunjangan kecelakaan kerja, memengaruhi struktur kompensasi non-upah. Perusahaan harus mengalokasikan dana untuk pembayaran iuran ke lembaga jaminan sosial yang ditunjuk pemerintah. Meskipun hal ini menambah beban biaya, namun juga memberikan jaminan keberlanjutan kesejahteraan bagi karyawan.

3) Perubahan Mekanisme Perhitungan Lembur dan Jam Kerja

Regulasi yang mengatur jam kerja, hari libur, dan lembur juga memengaruhi kompensasi tambahan yang harus dibayarkan kepada karyawan. Misalnya, jika ketentuan tarif lembur dinaikkan, maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian pada sistem penggajian. Ini dapat berdampak signifikan pada sektor-sektor yang sering mempekerjakan tenaga kerja dengan sistem shift atau lembur.

4) Kewajiban Transparansi dan Keadilan Kompensasi

Regulasi yang mengatur tentang kesetaraan upah dan pelarangan diskriminasi mewajibkan perusahaan untuk menerapkan sistem kompensasi yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Ini mendorong organisasi untuk melakukan audit

kompensasi, menyusun kebijakan berdasarkan jabatan dan kontribusi, serta memastikan bahwa tidak ada kesenjangan gaji yang tidak rasional.

5) Revisi Komponen Kompensasi karena Pajak atau Insentif Fiskal

Perubahan dalam regulasi perpajakan, seperti batas penghasilan kena pajak atau insentif fiskal untuk jenis tunjangan tertentu, juga memengaruhi bagaimana perusahaan menyusun paket kompensasi. Misalnya, beberapa tunjangan mungkin dialihkan dari bentuk tunai ke bentuk natura untuk mengoptimalkan beban pajak yang harus ditanggung oleh perusahaan maupun karyawan.

Perubahan regulasi tidak hanya berdampak pada perhitungan gaji semata, tetapi juga menimbulkan implikasi strategis dan operasional. Perusahaan perlu menyesuaikan sistem penggajian, perangkat lunak HRIS (Human Resource Information System), dan memperbarui kontrak kerja karyawan. Selain itu, komunikasi internal juga harus ditingkatkan agar karyawan memahami alasan di balik penyesuaian kompensasi akibat perubahan regulasi.

b. Studi Kasus Perubahan Regulasi terhadap Sistem Kompensasi

PT ATS adalah perusahaan manufaktur yang beroperasi di Indonesia. Pada tahun 2022, pemerintah mengeluarkan regulasi baru terkait tarif Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21 yang memperketat pengenaan tarif dan prosedur pemotongan pajak atas gaji karyawan. Regulasi ini bertujuan meningkatkan penerimaan negara dan memastikan kepatuhan pajak dari perusahaan maupun karyawan.

Adanya perubahan regulasi pada tarif PPh Pasal 21 diubah dari tarif progresif sebelumnya menjadi tarif tetap tertentu tergantung pada kategori penghasilan. Pengaturan penghitungan PPh Pasal 21 untuk karyawan dengan penghasilan di atas batas tertentu harus dilakukan secara otomatis oleh sistem penggajian. Wajib pemotongan dan penyeteroran pajak menjadi lebih ketat, dengan sanksi administratif bagi perusahaan yang tidak mematuhi.

Dampak terhadap sistem kompensasi menyebabkan penyesuaian sistem penggajian dimana sistem penggajian di PT ATS harus di-update agar otomatis menghitung PPh Pasal 21 sesuai tarif baru dan kategori penghasilan karyawan. Pengadaan pelatihan dan sosialisasi dimana HR dan tim keuangan perlu diberikan pelatihan tentang regulasi baru agar dapat melakukan pemotongan dan pelaporan pajak secara akurat. Pengaruh terhadap kompensasi bersih menyebabkan karyawan mungkin mengalami perubahan dalam jumlah penghasilan bersih mereka karena tarif pajak yang lebih tinggi atau berbeda. Penguatan sistem kepatuhan dimana perusahaan harus memastikan sistem pelaporan dan pembayaran pajak berjalan sesuai regulasi untuk menghindari sanksi. Dampak lainnya ada evaluasi manfaat perusahaan melakukan evaluasi terhadap biaya administrasi dan dampak keuangan karyawan akibat perubahan tarif.

c. Tantangan dan Peluang

1) Tantangan yang Dihadapi Perusahaan

Adanya perubahan regulasi yang terkait dengan kompensasi maka organisasi perusahaan harus menyesuaikan anggaran dan biaya operasional dengan regulasi baru tersebut. Organisasi harus mampu mengelola perubahan

internal terkait sistem penilaian dan pemberian insentif serta harus menjaga kepatuhan agar tidak terkena sanksi hukum. Dengan adanya perubahan regulasi organisasi perusahaan senantiasa memastikan pelatihan dan sosialisasi regulasi berjalan efektif.

2) Kesempatan yang Timbul

Ketika organisasi perusahaan dapat mengikuti perubahan regulasi maka sangat dimungkinkan organisasi dapat meningkatkan citra perusahaan sebagai entitas yang bertanggung jawab sosial. Dengan demikian dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis.

D. Penutup

Manajemen kompensasi pada era perubahan teknologi dan regulasi menghadirkan tantangan yang cukup kompleks, mulai dari kepatuhan hukum, keamanan data, hingga adaptasi sistem digital. Namun adanya perubahan tersebut juga meningkatkan peluang khususnya dalam meningkatkan efektivitas, fleksibilitas dan rasa keadilan pada sistem kompensasi melalui pemanfaatan teknologi dan data. Perusahaan yang dapat mengintegrasikan strategi manajemen kompensasi dengan inovasi teknologi dan kepatuhan regulasi akan lebih mampu mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, 2010, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, Kogan Page.
- Anonim, 2025, *Manajemen kompensasi: Apa itu, manfaat, dan jenis-jenisnya*, artikel gaji.id
- Autor, David. et.al, 2003, *The Skill Content Of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, Quaterly Journal of Economics 118, Research Gate.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee, 2014, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company (New York)
- Gary Dessler, 2008, *Human Resource Management*, Edition 12, Pearson Education, Inc.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., 2016, *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson Education
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- John Stacey Adams, 1963, *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- Lawler, Edward E. , 1971, *Pay and Organizational Effectiveness : A psychological view*, McGraw-Hill, New York
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B., 2020, *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Moh Naufal Abror et.al., 2025, *Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bmt Nu Jawa Timur*, Jurnal Riset Ekonomi vol 4 no. 6
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G., 2016, *Managing Human Resources* (17th ed.). Cengage Learning.
- Suhartini, 2005, *Keadilan Dalam Pemberian Kompensasi*, *Jurnal Siasat Bisnis On Human Resaources*, Edisi Khusus.halaman 103-104

TENTANG PENULIS



Hari Jatmiko, lahir di kota Jogjakarta 16 November 1973. Alumnus Fakultas Biologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, saat ini tengah menyelesaikan pendidikan Pascasarjana Program Studi Magister Sumber Daya Manusia di Universitas Mitra Bangsa. Berkesempatan menyelesaikan kursus internasional kompetensi dibidang Supply Chain Manager yang diselenggarakan American Academy for Project Management, Colorado.

Penulis memiliki pengalaman kerja baik di perusahaan PMA maupun PMDN sejak tahun 2000 hingga sekarang. Pengalaman sebagai Territory Manager di Ecolab International, yang merupakan perusahaan PMA Amerika.

Menambah wawasan dalam mengelola wilayah yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya, terutama dalam penguasaan terhadap pengetahuan yang berkaitan dengan rantai pasokan. Perannya di PT. Union Ajidharma serta PT. Ajidharma Corporindo sejak tahun 2005 menambah kemampuannya dalam bidang manajerial, standardisasi dan ketenagakerjaan.

Dibidang organisasi sosial dan kemasyarakatan sejak jaman Mahasiswa penulis aktif dalam organisasi kemahasiswaan mulai dari Badan Eksekutif Mahasiswa, Senat Mahasiswa hingga kelompok study. Di organisasi ekstra kampus, penulis tergabung dalam Gerakan Mahasiswa Nasional Indonesia (GMNI) sebagai ketua komisariat. Saat ini penulis bergabung dengan Kesatuan Buruh Marhaenis (KBM) dengan jabatan Wakil Ketua Dewan Pimpinan Cabang Kabupaten Bekasi. Selain itu juga aktif dalam Gerakan Pemuda Nasionalis Marhaenis bidang Kebudayaan Nasional sebagai Ketua Bidang. Untuk menghubungi penulis dapat melayangkan surat elektronik dengan alamat email : harijatmikossi@gmail.com