

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1. Perencanaan Kompensasi

1. Penelitian yang dilakukan Muguongo *et al.* (2015) dengan judul penelitian *Effect s of Compensation on Job Satisfaction Among Secondery School Teachers in Maara Sub – County of Tharaka Nithi County, Kenya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan melakukan analisis kualitatif untuk mendeskripsikan data statistik.

Hasil penelitian Muguongo *et al.* (2015) menunjukkan bahwa kompensasi yang buruk adalah penyebab ketidakpuasan kerja guru. Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi yang diterima guru tidak sesuai dengan pekerjaan mereka, dan kompensasi dasar yang diterima oleh guru mempengaruhi kepuasan kerja mereka sampai batas tertentu termasuk struktur upah, konsistensi kebijakan, administrasi dan pembayaran gaji yang tepat waktu. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya adalah sama-sama membahas terkait kebijakan kompensasi. Sedangkan perbedaannya yaitu pada metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif, dan lokasi penelitian dilakukan di Rumah Sakit.

2. Penelitian yang dilakukan Handayani (2016) dengan judul *Manajemen Kompensasi Karyawan di UD. Mekar Jaya Mojokerto*. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi bentuk-bentuk kompensasi UD Mekar Jaya. Desain penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jumlah narasumber sebanyak tiga orang. Teknik analisis data menggunakan wawancara semi terstruktur.

Hasil penelitian Handayani (2016) menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah kondisi keuangan perusahaan. Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan adalah kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yaitu upah dan kompensasi berdasarkan pencapaian target pekerjaan. Kompensasi non finansial berupa penghargaan untuk karyawan, jenjang karir dan bantuan untuk karyawan atas masalah yang dihadapi oleh karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian dan fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

3. Penelitian yang dilakukan Sukwadi & Gerald (2010) dengan judul *Usulan Perencanaan Sistem Kompensasi Dengan Menggunakan Point Rating System (Studi kasus: PT Pabrik Kaos Aseli)*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi struktur gaji pokok karyawan. Penelitian ini adalah

penelitian studi kasus dengan melakukan wawancara terhadap sistem yang digunakan saat ini.

Hasil penelitian Sukwadi & Gerald (2010) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan saat ini bernilai subyektif tanpa ada pemahaman dari perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang menduduki jabatan tertentu. Kompensasi yang diberikan sudah diatas UMR. Usulan struktur gaji yang diberikan adalah interpolasi 1:3 sebagai pedoman penyusunan struktur gaji.

4. Penelitian yang dilakukan Muljani (2002) dengan judul *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompensasi total, tujuan kompensasi, dasar perhitungan kompensasi, kepuasan terhadap kompensasi, dan hubungan kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan melakukan studi pustaka sebagai teknik pengumpulan datanya.

Hasil penelitian Muljani (2002) menjelaskan ada dua hal yang harus diingat oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan, dan kedua besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Untuk mencapai keadilan yang sebagaimana diharapkan oleh karyawan, maka perusahaan harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu. Kompensasi harus diusahakan sebanding dengan kondisi diluar perusahaan, khususnya

perusahaan yang menjalankan bisnis sejenis, juga harus disesuaikan dengan kondisi pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, seperti tanggung jawab, dan risiko. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada metode pengumpulan datanya dimana penelitian selanjutnya akan melakukan wawancara langsung pada organisasi terkait guna mengetahui bagaimana realita sesungguhnya dan juga fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

#### 2.1.2. Integrasi Strategi Organisasi dengan Strategi Kompensasi

1. Penelitian yang dilakukan oleh Jiang *et al.* (2009) dengan judul *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penghargaan sebagai metode manajemen reward. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan studi pustaka sebagai teknik pengumpulan datanya.

Hasil penelitian Jiang *et al.* (2009) menunjukkan bahwa strategy tidak hanya akan mempengaruhi kinerja karyawan, peran penting dalam proses pembuatan keputusan diorganisasi, tetapi juga menyelesaikan permasalahan yang ada dan potensial terkait kompensasi dengan baik. Strategy penghargaan yang efektif, itu tersedia untuk memberikan informasi karyawan dan mengadakan analisis yang objektif, jadi

organisasi bisa membuat keputusan dengan bijaksana dan menilai pengaruh mereka secara internal dan eksternal. Sistem reward sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, hal ini dapat menyelesaikan permasalahan terkait kompensasi dengan baik. Manajemen kompensasi terkait erat dengan teori kepuasan Maslow. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada metode pengumpulan datanya dimana penelitian selanjutnya akan melakukan wawancara langsung pada organisasi terkait guna mengetahui bagaimana realita sesungguhnya dan juga fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

2. Penelitian yang dilakukan Idemobi *et al.* (2011) dengan judul *Compensation Management as Tool for Improving Organizational Performance in the Public Sectors: A Study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana manajemen kompensasi digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi di sektor publik. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan observasi dan melakukan wawancara kepada beberapa karyawan di beberapa organisasi di sektor publik di Nigeria.

Hasil penelitian Idemobi *et al.* (2011) menunjukkan bahwa pada anggota staff kebijakan kompensasi finansial tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja mereka, hal ini disebabkan oleh kompensasi finansial yang diterima tidak sepadan dengan usaha staf. Keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada bagaimana usaha untuk mempertahankan, memperdayakan dan memberi penghargaan kepada orang yang terampil, hal ini merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian dan fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

3. Penelitian yang dilakukan Yamina (2017) dengan judul penelitian *The Impact of Firm Performance on Executive Compensation in France*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi eksekutif dan kinerja organisasi secara keseluruhan, dan menentukan hubungan antara kompensasi dan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Hasil penelitian Yamina (2017) menunjukkan bahwa pentingnya kompensasi dan manfaat sebagai komponen branding pemberi kerja untuk meningkatkan persepsi siswa dari perusahaan. Jenis kelamin, IPK, pengalaman kepemimpinan, pengalaman kerja harus dilihat sehubungan dengan berbagai faktor yang meningkatkan branding organisasi. Adapun

persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas terkait kompensasi organisasi. Sedangkan untuk perbedaannya ada pada metode penelitiannya yang akan menggunakan metode studi kasus dan penelitian ini akan dilakukan langsung terhadap instansi terkait.

### 2.1.3. Implementasi Strategi Kompensasi

1. Penelitian yang dilakukan Rahmawati & Setyanto (2015) dengan judul *Penerapan Strategi Kompensasi pada Stasiun Meteorologi Kelas I Hang Nadim Batam*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui penerapan strategi kompensasi pada Stasiun Meteorologi Kelas I Hang Nadim Batam yang mampu menciptakan kesetaraan internal. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian Rahmawati & Setyanto (2015) menyimpulkan bahwa Kebijakan kompensasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan. Rata-rata rasio perbandingan gaji pokok karyawan sebesar 1:1,3, pemberian *sharing honor* yang berjumlah Rp 2.10.000,- tidak didukung dengan perhitungan yang jelas dan besaran uang makan yang diterima pegawai lebih ditentukan berdasarkan jumlah kehadiran kerja. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif dan permasalahan yang akan diteliti yaitu kebijakan kompensasi. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian yang akan dilakukan.

2. Penelitian yang dilakukan Zainuddin & Nugroho (2016) dengan judul *Manajemen Kompensasi Karyawan di PT BNI 46 Sudirman Jakarta*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan pemberian kompensasi karyawan dan mengidentifikasi bentuk kompensasi di PT BNI 46. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan independent samples test.

Hasil penelitian Zainuddin & Nugroho (2016) menunjukkan bahwa PT BNI 46 memberikan dua bentuk kompensasi yaitu kompensasi financial dan non financial. Kompensasi financial meliputi upah, dan kompensasi berdasar pencapaian target pekerjaan. Sedangkan kompensasi non financial berupa promosi atau jenjang karir. Pada umumnya kebijakan kompensasi non financial seperti promosi akan mendorong semangat kerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan diteliti yaitu sama-sama membahas terkait kebijakan kompensasi diorganisasi. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada metode penelitiannya yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif dan instansi organisasi yaitu pada Rumah Sakit.

3. Penelitian yang dilakukan Saluy & Kemalasari (2018) dengan judul *The Impact of Compensation, Career Development and Employee Engagement Towards Employee Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa, menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dan sumber pengumpulan



datanya dari data primer dan sekunder, data primer berasal dari kuisioner yang didistribusikan dan data sekunder dari jurnal dan buku.

Hasil penelitian Saluy & Kemalasari (2018) menjelaskan bahwa kompensasi berdampak positif bagi kinerja karyawan, berdasarkan korelasi secara tidak langsung, dimensi kompensasi finansial memiliki dampak besar terhadap kinerja. Pengembangan karir secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, dimensi manajemen karir yang kuat juga berdampak pada kinerja. Keterlibatan karyawan itu sendiri memiliki dampak terkuat terhadap kinerja. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama membahas terkait kebijakan kompensasi. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada metode penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan studi kasus, dan pada instansi dilakukannya penelitian yaitu Rumah Sakit.

#### **2.1.4. Hambatan dan Tantangan Kebijakan Kompensasi**

1. Penelitian yang dilakukan Odunlami & Matthew (2014) dengan judul *Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan sejauh mana manajemen kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melakukan observasi dan wawancara semi terstruktur.

Hasil penelitian Odunlami & Matthew (2014) menunjukkan kebijakan manajemen kompensasi sangat penting bagi organisasi yang akan memproyeksikan dan meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen kompensasi adalah masalah yang sangat penting dan penting dalam menjalankan dan mengelola organisasi. Lebih dari itu bisa dikatakan kompensasi bisa dikatakan sebagai jantung organisasi. Oleh karena itu, pihak-pihak yang berkepentingan agar kedua belah pihak menegosiasikan dan menerapkan kebijakan pengelolaan kompensasi yang efektif yang akan menguntungkan kedua belah pihak. Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang sangat vital antara kondisi kerja yang baik dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik tergantung pada kinerja karyawan. Selain itu ada hubungan yang sangat besar antara manajemen kompensasi dengan kinerja karyawan, yang menyiratkan bahwa kinerja karyawan bergantung pada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian manajemen kompensasi yang efektif. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian dan fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hanif (2016) dengan judul *Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran sistem kompensasi dalam upaya pencapaian tujuan

organisasi dan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan melakukan studi pustaka.

Hasil penelitian Hanif (2016) menunjukkan bahwa kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi perlu diatur dan direncanakan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menjamin keadilan, memberikan penghargaan, mengendalikan biaya atau efisiensi. Kompensasi mempunyai hubungan kausalitas dengan perilaku pegawai tentang kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektifitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja PNS dijadikan dasar sebagai persyaratan pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan, dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Pada penelitian ini sistem remunerasi dalam manajemen ASN sebagai bagian dari sistem kompensasi, sesuai dengan undang-undang menganut sistem *merit pay*. Sistem *merit pay* mengkaitkan secara langsung antara reward dengan kinerja yang dicapai, semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi reward yang diterima. Untuk penerapan prinsip keadilan dalam sistem remunerasi maka bisa menerapkan sistem *pay for performance* engan mengkaitkan secara langsung antara kinerja dengan kompensasi.

### 2.1.5. Evaluasi Kebijakan Kompensasi

1. Penelitian yang dilakukan Darmasetiawan (2016) dengan judul *Manajemen Kinerja Melalui Sistem Kompensasi dan Pengelolaan Karir: Akselerasi Keunggulan Organisasi Yang Berkelanjutan di PT. PJB Surabaya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya, serta bagaimana rancangan sistem kompensasi dan pengelolaan karir yang dilakukan oleh PT. PJB Surabaya dalam melakukan manajemen kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner, *in depth interview* dan *focus group discussions*, sedangkan data sekunder diperoleh melalui observasi dan analisis terhadap dokumen.

Hasil penelitian Darmasetiawan (2016) menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan pengelolaan karir yang dilakukan untuk manajemen kinerja, sehingga PT. PJB Surabaya mampu melakukan akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan. Gaji yang diberikan sesuai dengan skala yang diterapkan, sesuai dengan jabatan, tingkat golongan dan masa kerja. Selain gaji pokok diberikan juga tunjangan tetap (fungsional) dan berbagai tunjangan lain seperti THR, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama untuk mengetahui bagaimana rancangan kompensasi di organisasi. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada instansi yang akan diteliti.

2. Penelitian yang dilakukan Das & Mohapatra (2014) dengan judul *Literature Review on Compensation Management Practices*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kompensasi dalam memotivasi perilaku dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka.

Hasil penelitian Das & Mohapatra (2014) menjelaskan bahwa kompensasi baik kompensasi finansial dan non finansial memiliki peran penting dalam dunia bisnis. Kompensasi memberikan efek intens pada faktor produksi terpenting yaitu tenaga kerja atau karyawan. Mulai dari bertambahnya motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan pekerjaan, kepuasan, semuanya tergantung pada kompensasi suatu organisasi. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa lebih bahagia karyawan maka akan lebih baik kinerjanya. Jadi mereka lebih tertarik membuat kebijakan kompensasi dengan baik untuk karyawan untuk meningkatkan motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama membahas terkait kebijakan kompensasi. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada metode yang digunakan adalah studi kasus dan dengan melakukan penelitian langsung terhadap kebijakan kompensasi suatu organisasi.

3. Penelitian yang dilakukan Roy & Setiawan (2017) dengan judul *Evaluasi Manajemen Kompensasi pada PT. Jaya Lestari*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen kompensasi di PT. Jaya Lestari.

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dengan penetapan narasumber *purposive sampling*.

Hasil penemuan Roy & Setiawan (2017) menunjukkan bahwa dalam penetapan kompensasi diberikan berdasarkan pengelompokan pekerjaan. Sistem pembagian kompensasi dibagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa upah, insentif, dan bonus, sedangkan tidak langsung berupa tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk perbedaannya yaitu pada lokasi penelitian dan fokus permasalahan yang akan diteliti lebih luas, yaitu pada strategi dan implementasi MSDM.

Secara keseluruhan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kebijakan kompensasi. Adapun persamaan yang ditemukan dari penelitian terdahulu, dimana semua penelitian tersebut membahas terkait dengan kebijakan kompensasi. Adapun perbedaannya terletak pada beberapa penelitian yang menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dan instansi yang akan diteliti yaitu pada instansi kesehatan Rumah Sakit. Selain itu berdasarkan penelitian terdahulu sebagian besar temuannya hanya mengenai kebijakan kompensasi dan jenis kompensasi yang diberikan, tidak ada yang membahas mengenai bagaimana proses perumusan dan proses evaluasi kebijakan kompensasi.

Selain itu pada penelitian terdahulu menjelaskan bahwa organisasi memberikan kompensasi langsung dan tidak langsung. Tetapi pada penelitian ini, peneliti akan mencoba untuk mengetahui apakah organisasi yang akan diteliti memberikan bentuk kompensasi lainnya seperti yang dijelaskan oleh Dessler (1984) yaitu ganjaran nonfinansial seperti pekerjaan yang menantang, jam kerja fleksibel, kantor yang bergengsi, dan juga bentuk kompensasi tidak langsung lainnya.

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

No.	Nama/ Tahun/ Judul Penelitian	Teori yang digunakan	Kesimpulan
1.	Muguongo <i>et al.</i> (2015), <i>Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub – County of Tharaka Nithi County, Kenya.</i>  Jenis penelitian: kuantitatif dengan melakukan analisis kualitatif untuk mendeskripsikan data.  <i>Journal of Human Resource Management.</i> 2015: 3(6): 47-59. ISSN: 2331-0715.	Cascio (2003), Dessler (2000), Ferguson (2001), Gupta (2003), Herman (2005), Wren (1994), Armstrong (2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kompensasi yang buruk adalah penyebab ketidakpuasan.</li> <li>•Kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan mereka, dan kompensasi dasar yang diterima mempengaruhi kepuasan kerja mereka sampai batas tertentu termasuk struktur upah, konsistensi kebijakan, administrasi dan pembayaran gaji yang tepat waktu.</li> </ul>
2.	Handayani (2016), <i>Manajemen Kompensasi Karyawan di UD. Mekar Jaya Mojokerto.</i>  Jenis penelitian: kualitatif.  <i>Agora.</i> Vol. 4, No. 2.	Snell & Bohlander (2010), Mathis & Jackson (2002), Dessler (2010), Sirait (2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Faktor utama yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah kondisi keuangan perusahaan.</li> <li>•Bentuk kompensasi yang diberikan adalah kompensasi finansial dan non finansial.</li> <li>•Finansial berupa upah dan kompensasi berdasarkan pencapaian kerja.</li> <li>•Kompensasi non finansial berupa penghargaan, jenjang karir dan bantuan bila karyawan terkena masalah.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1 .....

3.	<p>Sukwadi, Ronald &amp; Gerald, Franky. (2010) <i>Usulan Perencanaan Sistem Kompensasi Dengan Menggunakan Point Rating System (Studi Kasus: PT Pabrik Kaos Aseli)</i></p> <p>Jenis penelitian: Studi kasus  <i>INASEA</i>. Vol. 11 No.1, April 2010; 16-25.</p>	<p>Achmad (2002), Belcher (2000), Dessler (1997), Noe (2003), Mathis (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem kompensasi yang diterapkan saat ini bernilai subyektif tanpa ada pemahaman dari perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang menduduki jabatan tertentu.</li> <li>• Usulan struktur gaji yang diberikan adalah interpolasi 1:3 sebagai pedoman penyusunan struktur gaji.</li> </ul>
4.	<p>Muljani (2002), <i>Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan</i>.</p> <p>Jenis penelitian: Kualitatif</p> <p><i>Jurnal Manajemen &amp; Kewirausahaan</i>. Vol. 4, No. 2, September 2002: 108-122.</p>	<p>Dessler (2000), Gomez, Balkin &amp; Cardy (1995), Mondy (1999), Luthans (1998), Schuller &amp; Jackson (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan.</li> <li>• Besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dari yang diharapkan oleh karyawan.</li> <li>• Maka perusahaan harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu.</li> </ul>
5.	<p>Jiang <i>et al.</i> (2009), <i>Total Reward Strategy. A Human Resource Management Strategy Going with the Trend of the Times</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kualitatif.</p> <p><i>International Journal of Business and Management</i>. Vol. 4, No. 11. November 2009.</p>	<p>Snell &amp; Bohlander (2004), Maslow (1943), Fernandes (1998), Herzberg (1966), Armstrong &amp; Brown (2001).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi tidak hanya akan mempengaruhi kinerja karyawan, peran penting dalam proses pembuatan keputusan di organisasi, tetapi juga menyelesaikan masalah yang ada dan potensial terkait kompensasi dengan baik.</li> <li>• Strategi penghargaan yang efektif tersedia untuk memberikan informasi karyawan dan mengadakan analisis yang objektif.</li> <li>• Manajemen kompensasi terkait erat dengan teori kepuasan Maslow.</li> </ul>
6.	<p>Idemobi <i>et al.</i> (2011), <i>Compensation Management as Tool For Improving Organizational Performance in the Public Sectors: A Study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kualitatif.</p> <p><i>Sacha Journal of Policy and Strategic Studies</i>. Vol. 1, No. 1 (2011), pp. 109-120.</p>	<p>Armstrong (2005), Dessler (2003), Snell &amp; Bohlander (2004), Armstrong &amp; Brown (1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada anggota staf kebijakan kompensasi finansial tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan oleh kompensasi finansial yang diterima tidak sepadan dengan usaha staf.</li> <li>• Keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada bagaimana usaha untuk mempertahankan, memperdayakan dan memberi penghargaan kepada orang yang terampil, hal ini merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.</li> </ul>



Lanjutan Tabel 2.1 .....

7.	<p>Yamina (2017), <i>The Impact of Firm Performance on Executive Compensation in France</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kuantitatif.</p> <p><i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i>. Vol. 8, No. 2, March 2017. ISSN: 2039-2117.</p>	<p>Albouy (2004), Clarkson <i>et al.</i> (2005), Doucouliagos <i>et al.</i> (2006), Murphy (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kompensasi eksekutif terhubung dengan pengembangan performance.</li> <li>•Kompensasi eksekutif meningkat dengan meningkatnya kinerja keuangan, dan bonus tergantung pada kinerja level akuntan.</li> <li>•Kontrol kompensasi perusahaan mempengaruhi aktivitas level kebijakan kompensasi.</li> <li>•Pentingnya kompensasi dan manfaat sebagai komponen branding pemberi kerja untuk meningkatkan persepsi dari perusahaan.</li> </ul>
8.	<p>Rahmawati &amp; Setyanto (2015), <i>Penerapan Strategi Kompensasi pada Stasiun Meteorologi Kelas I Hang Nadim Batam</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kualitatif.</p> <p><i>Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis</i>. Vol. 3, no. 2, 2015, 190-196. ISSN: 2337-7887.</p>	<p>Dessler (2009), Noe, R. A &amp; dkk (2011), Ruky (2006), Yani (2012).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kebijakan kompensasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan.</li> <li>•Kebijakan kompensasi menggunakan sistem <i>sharing honor</i>.</li> <li>•Jumlah <i>sharing honor</i> dapat diketahui dengan membandingkan besaran honor yang diterima setiap jenis pekerjaan dengan peraturan menteri keuangan RI nomor 53/PMK 02/2014 tentang standar biaya masukan tahun anggaran 2015.</li> <li>•Pemberian <i>sharing honor</i> tidak didukung dengan perhitungan yang jelas dan besaran uang makan yang diterima pegawai lebih ditentukan berdasarkan jumlah kehadiran kerja.</li> </ul>
9.	<p>Zainudin &amp; Nugroho (2016), <i>Manajemen Kompensasi Karyawan di PT BNI 46 Sudirman Jakarta</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kuantitatif.</p> <p><i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis</i>. Vol. 1, No. 2, Oktober 2016: 171-176. ISSN 2527-7502.</p>	<p>As'ad (1991), Mangkunegara (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kompensasi yang diberikan yaitu kompensasi financial dan non financial.</li> <li>•Kompensasi financial meliputi upah, dan kompensasi berdasar pencapaian target pekerjaan.</li> <li>•Sedangkan kompensasi non financial berupa promosi atau jenjang karir.</li> <li>•Pada umumnya kompensasi non financial akan mendorong semangat kerja karyawan.</li> </ul>
10.	<p>Saluy &amp; Kemalasari (2018), <i>The Impact of Compensation, Career Development and Employee Engagement Towards Employee Performance</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kuantitatif.</p> <p><i>Saudi Journal of Business and Management Studies (SJBMS)</i>. ISSN: 2415-6671.</p>	<p>Sunyoto (2012), Wibowo (2010), Suprianto (2013), Simamora (2004), Mangkunegara (2000),</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kompensasi berdampak positif bagi kinerja karyawan, berdasarkan korelasi tidak langsung, kompensasi finansial memiliki dampak besar terhadap kinerja.</li> <li>•Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan, dan manajemen karir yang kuat juga berdampak pada kinerja. Keterlibatan karyawan itu sendiri memiliki dampak terkuat pada kinerja karyawan.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1 ....

11.	<p>Odunlami &amp; Matthew (2014), <i>Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector: A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry</i>.</p> <p>Jenis penelitian: kualitatif.</p> <p><i>International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)</i>, Vol. 2, Issue. 9, pp. 108-117. ISSN 2349-0349.</p>	<p>Armstrong (2005), Armstrong &amp; Brown (1998), Snell &amp; Bohlander (2004).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan yang sangat vital antara kondisi karyawan yang baik dengan kinerja karyawan.</li> <li>• Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik tergantung pada kinerja karyawan.</li> <li>• Selain itu ada hubungan yang besar antara manajemen kompensasi dengan kinerja karyawan, yang menyiratkan bahwa kinerja karyawan bergantung pada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian manajemen kompensasi yang efektif.</li> </ul>
12.	<p>Hanif (2016) <i>Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kualitatif, studi pustaka</p> <p><i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)</i>. Volume I, Nomor I, Mei 2016. ISSN: 2527 – 5143 (Online) Page: 92 – 104.</p>	<p>Hasal Alwi (2001), Dessler (1993), Lawler (1981), Mondy (2008) Rivai &amp; Basri (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial dan non finansial.</li> <li>• Kompensasi perlu diatur dan direncanakan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menjamin keadilan, memberikan penghargaan, mengendalikan biaya atau efisiensi.</li> <li>• Kompensasi mempunyai hubungan kausalitas dengan perilaku pegawai tentang kepuasan kerja dan motivasi kerja.</li> <li>• Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektifitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja PNS dijadikan dasar sebagai persyaratan pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan, dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.</li> <li>• Pada penelitian ini sistem remunerasi dalam manajemen ASN sebagai bagian dari sistem kompensasi, sesuai dengan undang-undang menganut sistem <i>merit pay</i>. Sistem <i>merit pay</i> mengkaitkan secara langsung antara reward dengan kinerja yang dicapai, semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi reward yang diterima.</li> <li>• Untuk penerapan prinsip keadilan dalam sistem remunerasi maka bisa menerapkan sistem <i>pay for performance</i> engan mengkaitkan secara langsung antara kinerja dengan kompensasi.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1 .....

13.	Darmasetiawan (2016), <i>Manajemen Kinerja Melalui Sistem Kompensasi dan Pengelolaan Karir: Akselerasi Keunggulan Organisasi yang Berkelanjutan di PT. PJB Surabaya</i> .  Jenis penelitian: kualitatif.  <i>Konferensi Nasional Riset Manajemen X. 20-22 September 2016.</i>	Armstrong & Baron (2004), Dessler (2005), Hasibuan (2002), Nawawi (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang diberikan sesuai dengan skala yang diterapkan, sesuai dengan jabatan, tingkat golongan dan masa kerja.</li> <li>• Selain gaji pokok diberikan juga tunjangan tetap (fungsional) dan berbagai tunjangan lain seperti THR, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua.</li> <li>• Sistem kompensasi dan pengelolaan karir yang dilakukan untuk manajemen kinerja, sehingga mampu melakukan akselerasi keunggulan organisasi yang berkelanjutan.</li> </ul>
14.	Das & Mohapatra (2014), <i>A Literature Review on Compensation Management Practices</i> .  Jenis penelitian: kualitatif.  <i>Scholars Journal of Economics, Business and Management. 2014: 1 (10): 428-433. ISSN: 2348-5302.</i>	Prasad (2005), Cascio (2003), Bernadin (2007), Barry <i>et al.</i> (1994), Milkovich (2002), Mondy & Noe (2004), Michel (2002), Gankar (2006), Lepak (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi finansial dan non financial memiliki peran penting dalam dunia bisnis.</li> <li>• Kompensasi memberikan efek intens pada faktor produksi yaitu tenaga kerja atau karyawan, meningkatkannya motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan pekerjaan, kepuasan, semuanya tergantung pada kompensasi suatu organisasi. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa lebih bahagia karyawan maka akan lebih baik kinerjanya.</li> </ul>
15.	Roy & Setiawan (2017), <i>Evaluasi Manajemen Kompensasi pada PT. Jaya Lestari</i> .  Jenis penelitian: kualitatif.  <i>Agora. Vol. 5, No. 1.</i>	Dessler (2003 & 2013), Hasibuan (2007), Mathis & Jackson (2002), Mangkunegara (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetapan kompensasi diberikan berdasarkan pengelompokan pekerjaan.</li> <li>• Sistem pembagian kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu langsung dan tidak langsung.</li> <li>• Kompensasi langsung berupa upah, insentif, dan bonus. Sedangkan tidak langsung berupa tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan.</li> </ul>

Secara keseluruhan penelitian yang telah dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kebijakan kompensasi. Adapun persamaan yang ditemukan dari penelitian terdahulu, dimana semua penelitian tersebut membahas terkait dengan kebijakan kompensasi. Adapun perbedaannya terletak pada beberapa penelitian yang menggunakan metode kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dan instansi yang akan diteliti yaitu pada instansi kesehatan Rumah Sakit. Selain itu berdasarkan penelitian terdahulu

sebagian besar temuannya hanya mengenai kebijakan kompensasi dan jenis kompensasi yang diberikan, tidak ada yang membahas mengenai bagaimana proses perumusan dan proses evaluasi kebijakan kompensasi.

Selain itu pada penelitian terdahulu menjelaskan bahwa organisasi memberikan kompensasi langsung dan tidak langsung. Tetapi pada penelitian ini, peneliti akan mencoba untuk mengetahui apakah organisasi yang akan diteliti memberikan bentuk kompensasi lainnya seperti yang dijelaskan oleh Dessler (1984) yaitu ganjaran nonfinansial seperti pekerjaan yang menantang, jam kerja fleksibel, kantor yang bergengsi, dan juga bentuk kompensasi tidak langsung lainnya.

**Tabel 2.2 Review Teori Strategi Kompensasi**

No.	Variabel	Tokoh	Dimensi
1.	Perencanaan Strategi Kompensasi	Armstrong & Murlis (2003)	1. Pengertian 2. Kerangka kompensasi. 3. Tujuan manajemen kompensasi.
		Anthony, Perrewe & Kacmar (1996)	1. Kebijakan strategi kompensasi. 2. Jenis kompensasi. 3. Faktor kompensasi.
		Snell & Bohlander (2013)	1. Pengertian. 2. Proses perencanaan.
		Noe <i>et al.</i> (2018)	1. Proses perencanaan.
2.	Integrasi Kebijakan Kompensasi	Armstrong & Murlis (2003)	1. Proses. 2. Kerangka. 3. Pedoman.
		Snell & Bohlander (2013)	1. Proses.
		Anthony, Perrewe & Kacmar (1996)	1. Pengertian. 2. Konsep.
3.	Implementasi Kompensasi	Dessler (1984 & 1998)	1. Pengertian. 2. Faktor menetapkan kompensasi. 3. Komponen kompensasi
		Mathis & Jackson, (2002)	1. Komponen kompensasi. 2. Bentuk kompensasi.
		Snell & Bohlander (2013)	1. Pengertian. 2. Komponen kompensasi.

Lanjutan Tabel 2.2 ....

		Armstrong & Murlis (2003)	1. Proses kompensasi
4.	Hambatan dan Tantangan Kebijakan Kompensasi	Armstrong & Murlis (2003)	1. Faktor yang mempengaruhi
		Dessler (1984)	1. Faktor yang mempengaruhi
		Snell & Bohlander (2013)	1. Faktor yang mempengaruhi
5.	Evaluasi Kompensasi	Armstrong & Murlis (2003)	1. Proses Evaluasi.
		Snell & Bohlander (2013)	1. Proses Evaluasi.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak perusahaan atau organisasi yang menghamburkan sumber dayanya (uang, waktu, tenaga) dalam mengembangkan rencana stratejik yang ampuh. Namun harus ingat bahwa suatu perubahan hanya akan terjadi melalui sebuah tindakan atau *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas. Beberapa pengertian strategi menurut ahli:

1. Armstrong (2009: 78), *“Penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran perusahaan, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk melaksanakan saran.”*
2. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 8), *“The basic way an organization operates and competete. Organization devise and adopt strategies to competete and survive.”*

3. Dessler (1986: 76), “*Rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif.*”

Penjelasan di atas menjelaskan bahwa strategi dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat dipergunakan sebagai petunjuk atau guidelines tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya, formulasi strategi akan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer dalam mengambil keputusan dari berbagai alternatif. Tanpa adanya strategi yang jelas, maka sulit diharapkan adanya konsistensi tindakan yang dilakukan, manajer dan organisasi seolah harus “meraba-raba” untuk dapat memecahkan permasalahan secara efektif dan efisien.

Strategi bisnis memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan internal. Semakin disadari bahwa dunia bisnis akan menjadi industri yang digerakkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (*knowledge and rechnology based industry*), tidak lagi hanya bergantung pada melimpahnya sumber daya alam (*resource intensivce industry*) dan upah buruh yang murah. Menghadapi kondisi seperti ini, organisasi yang ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya atau pertumbuhannya akan semakin bergantung pada cara pengelolaan Sumber Daya Manusianya (SDM). Manajemen mulai mencanangkan kembali slogan “Orang adalah aset (*asset*) paling penting.” Dan merumuskan strategi agar fokus ini menjadi sentral.

Proses manajemen strategik belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan

masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategik. Harus selalu ingat bahwa sebaik apapun rumusan strategi, hanya akan menjadi retorika belaka jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal, maka selain harus mampu merumuskan strategi, perusahaan juga harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif. Dessler (1986) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) strategis sebagai:

*“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.*

Jelaslah para manajer harus mengaitkan pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah Sumber Daya Manusia (SDM) strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis.

Oleh karena itu strategi adalah arahan tindakan, perencanaan strategik adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan. Dessler (1984) menjelaskan perencanaan strategik mencakup empat tugas utama manajemen strategik, termasuk di dalamnya melakukan evaluasi situasi internal dan eksternal,

mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi, menerjemahkan misi ke dalam tujuan stratejik, dan merangkai strategi atau arahan tindakan.

Dessler (1986: 7) juga menetapkan garis besar tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yang efektif, antara lain:

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Mulai mempekerjakan karyawan baru dalam organisasi.
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru.
4. Memperbaiki prestasi pekerjaan dari setiap orang.
5. Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya-biaya dan tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan dari setiap orang.
9. Membuat dan memelihara semangat juang departemen.
10. Melindungi kondisi kesehatan dan fisik karyawan.

Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimumkan *competitive advantage*. Adanya Sumber Daya Manusia (SDM) ekspertis: manajer strategis dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah Sumber Daya Manusia (SDM) strategis yang menjadi bagian dari human capital perusahaan. Peran strategis Sumber Daya



Manusia (SDM) dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama.

### 2.2.2. Kompensasi

Kompensasi adalah cara untuk mengembangkan motivasi dan pertumbuhan karyawan, dimana disaat yang sama dimana usaha mereka dan tujuan perusahaan beriringan. Kompensasi berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada karyawan. Berikut penjelasan kompensasi menurut beberapa ahli:

1. Mathis & Jackson, (2002), *“Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.”*
2. Dessler (1998: 85), *“Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburak yang dibayar.”*
3. Snell & Bohlander (2013) *“Kompensasi merupakan pertimbangan utama dalam manajemen sumber daya manusia, karena dengan kompensasi, karyawan diberikan hadiah yang nyata untuk layanan yang mereka berikan, serta sebagai sumber pengakuan dan mata.”*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan semua ganjaran baik finansial atau nonfinansial, baik yang bisa diukur atau tidak dapat diukur yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balasan jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian insentif merupakan salah satu komponen dari kompensasi. Pemberian insentif sendiri bertujuan agar dapat mendorong motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan maksimal. Agar terdistribusi dengan baik maka insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai harus bersifat adil.

Kompensasi diwajibkan memberikan rasa keadilan kepada karyawan. Dasar perhitungan kompensasi digunakan untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. Armstrong & Murlis (2003) menunjukkan bahwa manajemen kompensasi sebagai proses terintegrasi di mana elemen-elemen berbeda saling mendukung secara bersama-sama mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Strategi kompensasi menyeluruh bersumber dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis diformulasikan dan diimplementasikan dalam bidang kompensasi melalui proses berikut:

1. Proses kompensasi finansial

Proses kompensasi finansial adalah imbalan yang berkaitan dengan pemberian gaji dasar dan gaji variabel serta ketentuan mengenai tunjangan dan pensiun karyawan.

2. Gaji pokok

Gaji pokok adalah gaji untuk suatu jabatan yang besarnya dipengaruhi oleh pasar internal maupun eksternal. Besar gaji seseorang merupakan gaji pokok ditambah dengan gaji yang dikaitkan dengan kompetensi atau keterampilan atau masa kerjanya. Besarnya gaji dipengaruhi baik oleh

faktor gaji eksternal maupun gaji internal. Gaji eksternal adalah besarnya gaji yang berlaku dipasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang sama. Gaji internal adalah nilai pekerjaan dan orang dalam pasar tenaga kerja internal organisasi.

### 3. Survei gaji dan evaluasi jabatan

Faktor gaji eksternal ditentukan melalui survei dan riset penggajian yang menganalisis dan membandingkan tingkat gaji pasar untuk mendapatkan tingkat gaji yang kompetitif. Faktor gaji internal ditetapkan melalui evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan mengukur bobot atau nilai relatif atau beban kerja dan terkadang peran umum jabatan tertentu dalam organisasi sebagai basis untuk menentukan tingkat gaji yang adil.

### 4. Struktur gaji

Struktur gaji dan evaluasi jabatan menyediakan data untuk mendesain dan memajemen struktur gaji. Struktur gaji merupakan kerangka untuk menetapkan dan menjelaskan tingkat gaji dan perbedaannya dalam bentuk tingkat golongan, kelompok, skala atau *spot rate* (gaji tetap perjabatan).

Struktur gaji juga menetapkan batas kenaikan gaji karyawan dalam golongan atau kelompoknya. Struktur gaji disusun berdasarkan data dari evaluasi jabatan, analisis kompetensi dan analisis praktik yang berlaku di pasar melalui *benchmarking* (survei penggajian).

### 5. Gaji kontingen (*Contingen Pay*)

Besarnya gaji kontingen tergantung pada prestasi individu, tim atau organisasi dan atau tingkat kompetensi atau keterampilan individu.

Apabila gaji kontingen mengambil bentuk gaji yang dikaitkan dengan kompetensi atau kinerja, maka gaji ini bisa digabungkan dengan gaji dasar. Gaji kontingen didasarkan pada *output* atau hasil dan biasanya tidak disediakan tunjangan pensiun. Gaji kontingen sering disebut gaji variabel. Karena perolehan gaji ini terkait dengan variabel-variabel yang secara potensial tidak menentu dan harus selalu diupayakan perolehannya pada setiap periode penghitungan gaji, maka gaji ini terkadang disebut sebagai gaji berisiko (*pay at risk*).

#### 6. Tunjangan dan pensiun karyawan

Tunjangan karyawan adalah bagian dari imbalan yang biasanya mencakup uang pensiun, uang duka, tunjangan pengobatan, mobil perusahaan atau asuransi kesehatan permanen selain berbagai tunjangan lainnya dalam bentuk uang. Tunjangan ini juga bisa mencakup unsur-unsur yang bukan remunerasi semata, misalnya pemberian hari libur tahunan, bantuan perawatan anak dan bantuan sembako.

#### 7. Remunerasi total

Jumlah gaji dasar, gaji variabel, tunjangan dan uang pensiun menghasilkan remunerasi total. Remunerasi total merupakan keseluruhan imbalan finansial untuk karyawan.

### 2.2.3. Perencanaan Strategi Kompensasi

Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dimulai dengan perencanaan strategis agar seluruh aspek dapat terintegrasi dengan baik. Kompensasi merupakan alat yang kuat untuk memajukan tujuan strategis organisasi.

Armstrong & Murlis (2003) mendefinisikan manajemen kompensasi adalah penyusunan, implementasi, pemeliharaan, komunikasi dan evaluasi proses kompensasi. Hal yang penting adalah bahwa manajemen kompensasi juga mempertimbangkan pengembangan budaya organisasi yang sesuai berikut nilai inti yang mendasarinya, serta meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

Strategi kompensasi memberikan arahan yang jelas mengenai bagaimana organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi harus memberikan kompensasi dari hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berikut beberapa pengertian strategi kompensasi menurut ahli:

1. Armstrong & Murlis (2003: 78), *“Menetapkan tujuan organisasi dalam hal kebijakan, proses dan praktik yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang terampil, kompeten dan bermotivasi tinggi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis.”*
2. Gomez – Mejis dalam Armstrong & Murlis (2003: 83), *“Strategi imbalan adalah pemanfaatan sistem penggajian sebagai mekanisme pengintegrasikan esensial yang mengarahkan upaya berbagai sub-unit dan individu menuju pencapaian sasaran strategi organisasi.”*
3. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 381), *“Designing and Implementing an effective compensation program is a critical human resource activity. The design of organization’s compensation system may have a critical impact on its ability to achieve its strategic goals. For this reason, the rewards system’s philosophy and objectives must reinforce and reflect the organization’s culture, external environment, and business strategy.”*
4. Snell & Bohlander (2013: 396), *“it is the compensation of employees in ways that enhance motivation and growth, while at the same time aligning their efforts with objectives of the organization.”*

Penjelasan di atas dapat dikatakan strategi kompensasi bersumber dari strategi bisnis dan strategi SDM. Strategi kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan, pada intinya mereka yang menyiapkan strategi kompensasi merumuskan arah tujuan bisnis dan bagaimana langkah untuk membantu agar

sampai ketujuan tersebut, strategi kompensasi sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi dan sangat menentukan bentuk praktik, struktur dan prosedur penggajian. Selain itu strategi kompensasi juga sebagai upaya untuk meningkatkan dan menumbuhkan motivasi karyawan, dan menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan organisasi.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 389) menjelaskan ada tiga yang paling penting dalam strategi kompensasi, antara lain *pay level policy*, *pay structure policy*, and *type of reward offered*.

#### 1. Kebijakan Tingkat Pembayaran

Kebijakan tingkat pembayaran yaitu rata-rata upah yang dibayarkan untuk kelompok pekerjaan tertentu. Tingkat pembayaran sangatlah penting karena berpengaruh pada kemampuan organisasi untuk menarik dan menahan karyawan yang kompeten dan posisi kompetitif di pasar produk. Kebijakan tingkat pembayaran melihat bagaimana tingkat pembayaran organisasi membandingkan kepada tingkat pembayaran kompetitor. Konsep keadilan eksternal, sejauh mana upah organisasi mampu bersaing dengan kompetitor, hal itu menggambarkan tingkat kebijakan pembayaran organisasi. Pada dasarnya, tiga pilihan kebijakan tingkat pembayaran bisa dipilih, antara lain pemimpin, tim, dan kecocokan. Karyawan dengan kemampuan memimpin dibayar lebih tinggi dari rata-rata upah yang ditawarkan di pasar tenaga kerja. Karyawan yang memilih secara tim dibayar diatas dari rata-rata upah, sedangkan karyawan dengan kecocokan kebijakan tingkat pembayaran dibayar sesuai dengan upah rata-rata.

## 2. Kebijakan Struktur Pembayaran

Organisasi juga harus membuat kebijakan tentang jarak pembayaran, atau pay range. Jarak upah memberikan secara spesifik klasifikasi upah dan jumlah tumpang tindih antar rentang. Pemerintah menempatkan jumlah standar minimum mutlak dari range pembayaran, organisasi harus memiliki nilai maksimal dan minimal pembayaran untuk pekerjaan atau mengatur pekerjaan di struktur pembayaran. Nilai maksimum dan minimum berdasarkan upah pasar eksternal dan struktur pekerjaan internal.

*Pay ranges*: kisaran upah yang diberikan oleh klasifikasi upah tertentu dan jumlah tumpang tindih diantara rentang tersebut.

*Broadbanding*: menghancurkan tingkatan dan kisaran upah menjadi hanya beberapa level yang luas, masing-masingnya selanjutnya memuat kisaran jabatan dan level gaji yang relatif luas.

*Wage compression*: situasi pembayaran yang timbul ketika karyawan baru didatangkan dengan gaji yang sama atau lebih tinggi daripada karyawan saat ini.

## 3. Tipe penghargaan yang ditawarkan

Bagaimanapun, remunerasi keuangan bukan satu-satunya alternatif yang dimiliki organisasi untuk memberikan kompensasi kepada karyawan. Organisasi merasas sulit untuk menaikkan gaji, memberikan bonus uang tunai, atau memberikan imbalan nyata kepada karyawan mereka. Dengan tidak adanya uang tunai, beberapa organisasi mencari cara-cara alternatif

untuk memotivasi karyawan. Beberapa nonmoneter yang telah dicapai selama ini termasuk tantangan intelektual, rasa tujuan, lebih banyak fleksibilitas dan tanggung jawab, kebebasan dan pengakuan yang lebih besar, dan peningkatan masukan dalam pengambilan keputusan. Untuk menanamkan tujuan organisasi, para manajer melipatgandakan pujian yang mereka berikan pada staf mereka untuk memberi tahu karyawan mereka seberapa banyak mereka dihargai. Menawarkan perubahan jabatan prestise, juga menjadi penghargaan nonmoneter yang efektif.

Sistem kompensasi organisasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi. Miles and Snow dalam Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan organisasi yang sukses memperlihatkan mendukung strategi yang konsisten dengan dilengkapi struktur organisasi, desain, dan proses manajemen. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 38) mengidentifikasi 4 dasar strategi organisasi:

1. **Defender:** *Organizations that focus on a narrow line of products and strongly defend their position in the market.*
2. **Prospection:** *Organizations that are always looking for new market opportunities and aggressively seek to develop both new products and new market.*
3. **Analyzers:** *Organizations that have one product in a stable market and one in a changing market.*
4. **Reactors:** *Organizations that see major changes in their environments but have difficulty adapting quickly enough to meet the changes.*

Berdasarkan penjelasan di atas, organisasi *defender*, menekankan pada stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha. Organisasi ini sangat mempertahankan inti bisnisnya, tanpa banyak melakukan perubahan. Berfokus pada konsistensi internal dan keadilan. Organisasi *prospector* berfokus terhadap performa

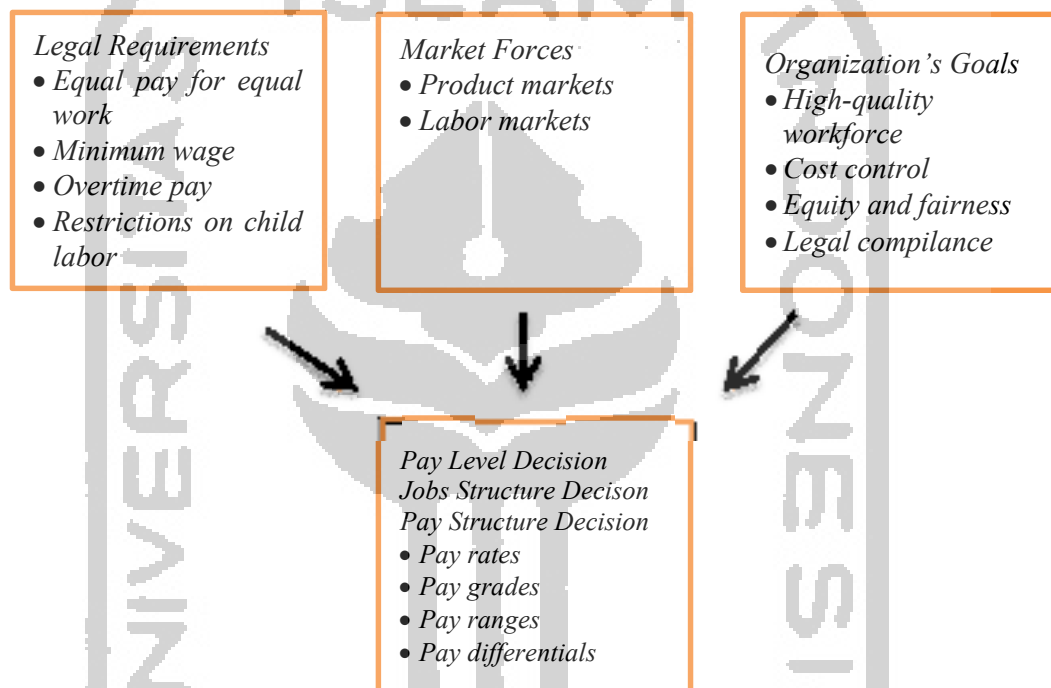


karyawan dan fokus pada performa eksternal dan daya saing eksternal dan keadilan. Organisasi pada sistem ini lebih mementingkan inovasi untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Organisasi berusaha selalu menjadi pioner dalam bersaing, dan rela mengorbankan efisiensi internal. *Analyzer* organisasi berfokus terhadap hirarki posisi melalui performa sebagai bahan pertimbangan. *Analyzer* mencoba untuk menyeimbangkan konsistensi internal dengan daya saing eksternal. Artinya organisasi tidak terlalu berani mengambil resiko besar dalam berinovasi, tetapi tetap berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanannya. Sedangkan di organisasi *reactors*, organisasi yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memperhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan. Organisasi pada sistem ini lebih mementingkan efisiensi, menekan biaya termasuk menekan pada sumber daya manusia (SDM).

Dalam memformulasikan strategi kompensasi perlu memperhatikan beberapa hal yang, karena organisasi perlu merencanakan pembayaran setiap pekerjaan. Tanpa adanya perencanaan yang baik, sistem kompensasi akan dilakukan secara sepihak yang dapat mengakibatkan adanya ketidakadilan, ketidakpuasan, dan tidak adanya standar yang jelas dalam sistem kompensasi. Noe *et al.* (2018: 355) menjelaskan organisasi harus memperhatikan 2 aspek dalam merencanakan sistem kompensasi, yaitu *job structure* dan *pay level*.

1. *Job structure: The relative pay for different jobs within the organization.*
2. *Pay Level: The average amount (including wages, salaries, and bonuses) the organization pay for a particular job.*
3. *Pay Structure: The pay policy resulting from job structure and pay level decision.*

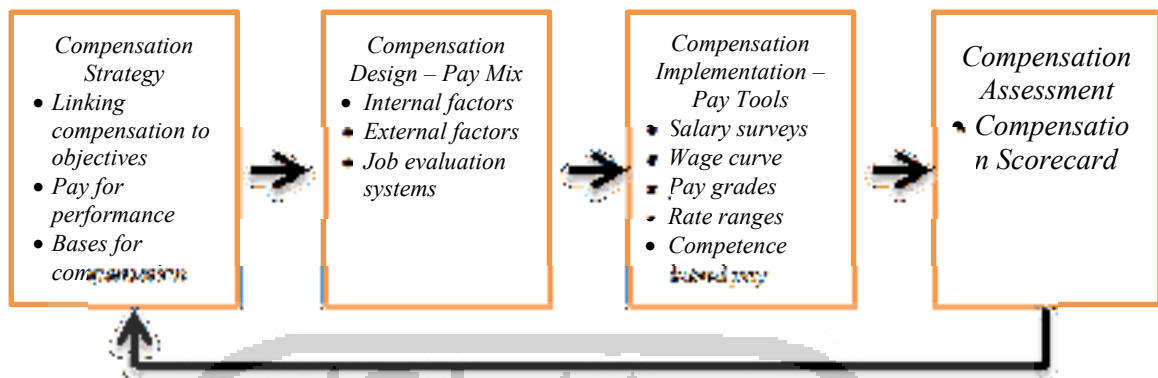
Apa yang dijelaskan oleh Noe *et al.* (2018) serupa dengan apa yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) dalam merencanakan strategi kompensasi. *Pay structure* akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang berhubungan dengan motivasi karyawan, pengendalian biaya, dan kemampuan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM).



Gambar 2.1 *Issues in Developing a Pay Structure.*

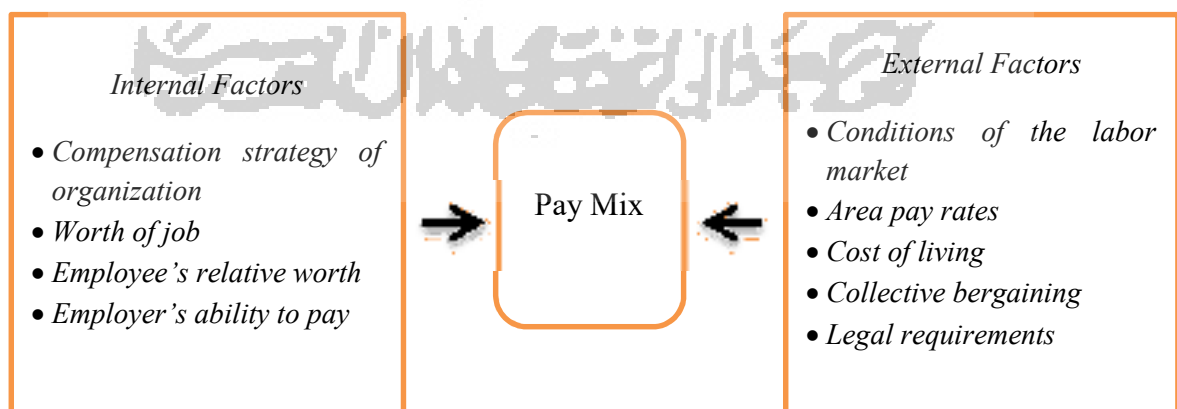
Sumber: Noe *et al.* (2018: 356)

Dari gambar 2.1, Noe *et al.* (2018) menggambarkan bahwa dalam merencanakan strategi kompensasi organisasi perlu melakukan survei terkait hal-hal yang berkaitan dengan kompensasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan strategi kompensasi yaitu peraturan resmi, kekuatan pasar, dan tujuan organisasi.



Gambar 2.2 *Compensation Alignment*  
 Sumber: Snell & Bohlander (2013: 395)

Berdasarkan gambar 2.2, Snell & Bohlander (2013) memperlihatkan bahwa strategi kompensasi dirumuskan melalui beberapa proses, dan merupakan hasil pengembangan dari strategi sebelumnya. Dengan kata lain, strategi kompensasi yang diterapkan saat ini merupakan pengembangan strategi sebelumnya setelah melalui proses evaluasi. Snell & Bohlander (2013) menjelaskan urutan dalam sistem kompensasi dimulai dari *compensation strategy*, *compensation design*, *compensation implementation*, dan *compensation assessment*. Snell & Bohlander (2013) menggambarkan perencanaan sistem kompensasi dengan sebutan *the pay mix*, yaitu strategi yang diformulasikan berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal organisasi.



Gambar 2.3 *Factors Affecting the Pay Mix*  
 Sumber: Snell & Bohlander (2013)

Berdasarkan gambar 2.3, Snell & Bohlander (2013) menjelaskan dalam merencanakan kebijakan kompensasi harus memperhatikan faktor internal, faktor eksternal, dan job evaluasi sehingga akan mendapatkan strategi yang baik. Snell & Bohlander (2013) menjelaskan implementasi kompensasi sebagai alat pembayaran dengan cara mendesain kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan, menyediakan ekuitas internal dan berfungsi sebagai dasar untuk penentuan tingkat upah. Nilai yang dievaluasi dari setiap pekerjaan dalam hal peringkat, kelas, point, atau nilai moneter harus diimplementasikan ke dalam tingkat pembayaran perjam, harian, mingguan, atau bulanan. Untuk menerapkan kompensasi dengan tepat, alat khusus harus dimasukkan. Alat kompensasi utama yang digunakan untuk menetapkan upah adalah survei upah dan gaji. Survei upah dan gaji adalah survei yang dibayarkan oleh pengusaha dipasar tenaga kerja yang relevan di suatu organisasi – lokal, regional, atau nasional bergantung pada pekerjaan.

Pasar tenaga kerja sering didefinisikan sebagai area dimana pengusaha mendapatkan jenis pekerja tertentu. Hal ini adalah survei upah dan gaji yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan kekuitas eksternal yaitu, untuk membayar karyawannya dengan upah yang setara dengan upah yang diperoleh karyawan serupa di perusahaan lain. Ketika evaluasi pekerjaan dan data survei upah digunakan secara bersamaan, mereka akan menghubungkan ekuitas internal dan eksternal.

Dalam mengembangkan dan mendesain sistem kompensasi, organisasi harus mempertimbangkan lingkungan eksternal saat melakukan urusannya. Banyak faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi, tetapi hanya beberapa

yang mempunyai dampak langsung terhadap sistem kompensasi organisasi menurut Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 385). Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi yaitu *the nature of the competition, the nature of the labor market, and governmental regulations*.

1. *Nature of the competition: the level competition a firm faces in the product market.* Dengan kata lain level kompetisi perusahaan berhadapan dengan pasar produk itu penting untuk dipertimbangkan saat mendesain sistem kompensasi. Disaat organisasi mempunyai banyak produk kompetitor, kontrol terhadap biaya bisa menjadi signifikan. Penekanan harga secara umum bisa menurun, dan peningkatan biaya gaji meningkat. Disaat seperti ini, penghargaan secara tidak langsung (seperti promosi, pengayaan pekerjaan, pelatihan dan pengembangan program) mungkin menjadi lebih penting dari pada penghargaan langsung.
2. *Nature of the labor market: discussion if the impact the nature of the labor market on designing reward systems focuses on two issues, labor supplay and demand and the wage levels that competitors are paying to their employees.* Dengan kata lain keputusan terhadap budaya tenaga kerja dalam mendesain sistem kompensasi berfokus pada dua hal, yang pertama suplai tenaga kerja dan permintaan dan level upah kompetitor dalam membayar karyawan mereka. Saat suplai tenaga kerja lebih tinggi dari pada upah, kompetisi diantara lamaran pekerja menjadi sedikit dan upah yang diberikan juga menjadi rendah. Disaat tuntutan tenaga kerja tinggi dari pada suplai, maka sumber daya menjadi langka dan kompetisi tenaga

kerja meningkat, maka biaya upah yang ditawarkan akan meningkat. Hal ini tidak hanya satu-satunya jalan untuk memberikan upah dengan membandingkan upah tenaga kerja pesaing, beberapa industri atau organisasi membayar upah tinggi dari pada aturan yang diberikan.

3. *Government regulations: federal legislation affects almost every aspect of the compensation plan. It places a lower limit on wages that can be paid.*

Dengan kata lain undang-undang federal hampir mempengaruhi semua aspek perencanaan kompensasi. Hal ini menempatkan batas minimum dalam pemberian upah yang dibayarkan, mempengaruhi kenaikan gaji dan keputusan insentif, melarang diskriminasi upah, dan memerlukan manfaat tertentu dalam pemberian upah untuk semua karyawan. Perubahan baru dalam undang-undang perpajakan mempunyai manfaat yang lebih rumit dalam pembuatan keputusan untuk organisasi dan membuat hal ini menjadi lebih sulit untuk menentukan status pajak karyawan dalam dunia kerja. Untuk keperluan pajak pekerjaan federal, satu set aturan berlaku untuk karyawan, dan benar-benar berbeda dari set yang berlaku untuk organisasi swasta. Baru-baru ini regulasi pemerintah berubah, peningkatan upah minimum, juga telah menyebabkan masalah kepada beberapa organisasi dengan tanggung jawab terhadap kompensasi.

Selain faktor eksternal, terdapat faktor internal juga yang mempengaruhi organisasi dalam mengembangkan sistem kompensasi menurut Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 386). Terdapat empat faktor internal yang mempengaruhi

antaranya *corporate strategy, management philosophy, the type of job, and productivity.*

1. *Corporate Strategy: provides the direction for the organization, focus is primarily long term, the pay system should be designed to support this focus.* Dengan kata lain strategi organisasi secara keseluruhan yang menyediakan tujuan dari organisasi. Karena fokus utamanya jangka panjang, sistem pembayaran harus di desain untuk mendukung fokus ini. Satu cara untuk menyempurnakan tujuan ini adalah untuk mengikat sistem kompensasi ke pengembangan organisasi. Fokus dari departemen sumber daya manusia mungkin untuk memotong biaya pengeluaran, konsistensi program yang ada, dan efisiensi. Penggabungan sistem pembayaran mungkin paling efektif untuk ditawarkan seperti gaji pokok yang kompetitif, insentif, dan keuntungan. Hal ini lebih memungkinkan dari pada satu organisasi mempunyai lebih dari satu strategy kompensasi dan sistem.
2. *Management Philosophy: value it places on its human resources. This value is reflected ub the relationship between management and line employees.* Dengan kata lain nilai dari tempat sumber daya manusia itu sendiri. Nilai ini mencerminkan hubungan antara manajemen dan lini karyawan. Hal ini berarti, budaya organisasi mencerminkan sistem pembayaran itu sendiri.
3. *The type of job: job differ in many ways. These differences include the variety of tasks performed, the amount of physical or mental effort, the*

*pleasantness of the working conditions*. Dengan kata lain pekerjaan berbeda-beda, perbedaan ini termasuk berbagai tugas yang dilakukan, jumlah tenaga atau mental yang dikeluarkan, kesenangan kondisi kerja, tingkat otonomi (kontrol bagaimana, kapan, dan apa yang dilakukan), tanggung jawab tenaga kerja, bahan, peralatan, dan jumlah interaksi dengan yang lain. Perbedaan pekerja penambang batu bara dengan analisis komputer. Penambang batu bara mempunyai banyak pekerjaan fisik, melibatkan sejumlah tugas dalam kondisi kerja yang sebagian besar dari kita merasa tidak nyaman (bekerja dibawah tanah, dikondisi yang berbahaya, dengan potensi masalah kesehatan jangka panjang). Sedangkan analisis komputer disisi lain menggunakan banyak sekali mental skill, mungkin mempunyai berbagai macam tugas (pemeliharaan program, pengembangan dan menulis program komputer, dan sistem perencanaan), secara umum lingkungan nyaman dengan beberapa kebebasan seperti untuk program pengembangan dan mungkin masih dibawah kontrol job prioritas. Jika mungkin kedua pekerjaan tersebut ada dalam organisasi besar. Bagaimana organisasi mengembangkan sistem kompensasi secara adil untuk kedua tipe karyawan tersebut? Pekerjaan mereka sangat dipertimbangkan, bagi setiap nilai karyawan bagi organisasi.

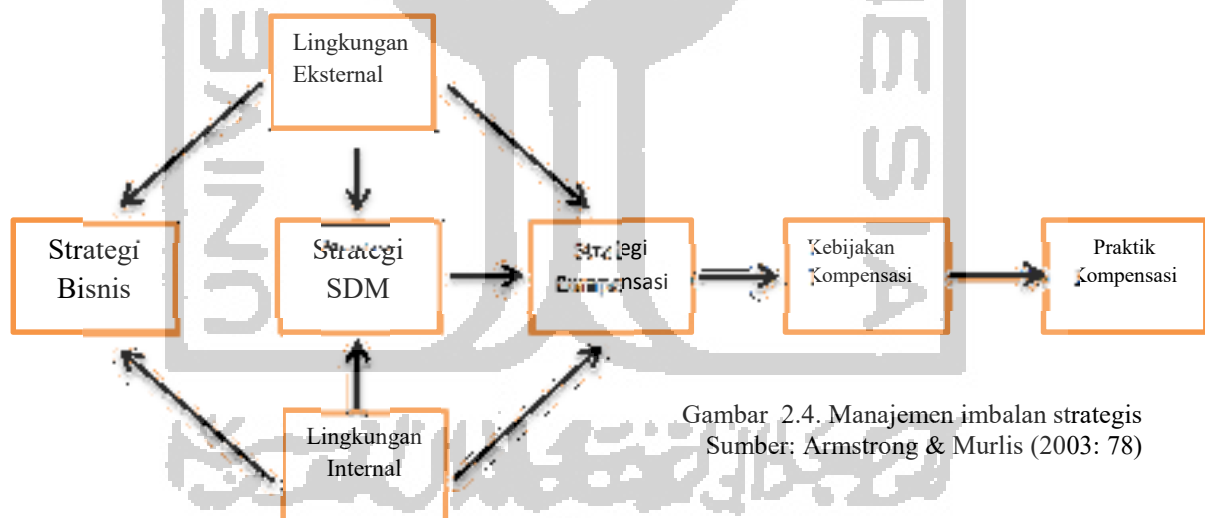
4. *Productivity: ratio of outputs to inputs*. Dengan kata lain secara sederhana rasio dari outputs (produk atau menyediakan layanan bagi organisasi) terhadap inputs (sebagai contoh, biaya tenaga kerja, modal, energi, material, dan mesin-mesin). Setiap kenaikan biaya tenaga kerja



menurunkan produktivitas kecuali jika output meningkat atau penurunan biaya lainnya. Bagaimana untuk mengurangi dampak dari kenaikan gaji pada produktivitas membutuhkan pertimbangan yang cermat.

#### 2.2.4. Mengintegrasikan Strategi Kompensasi dengan Strategi Organisasi

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa strategi kompensasi berkaitan dengan strategi bisnis dan strategi corporate. Hal ini juga mengindikasikan bahwa strategi kompensasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi, karena strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Armstrong & Murlis (2003) mengilustrasikan kerangka pengembangan manajemen kompensasi strategis terdiri dari unsur-unsur berikut:



Gambar 2.4. Manajemen imbalan strategis  
Sumber: Armstrong & Murlis (2003: 78)

1. Lingkungan Internal dan Eksternal: Analisis lingkungan ini akan menghasilkan informasi yang diperlukan untuk merumuskan agenda strategis organisasi dan strategi manajemen SDM.
2. Strategi bisnis: Sebagai agenda strategis strategi bisnis menetapkan arah hubungan organisasi dengan lingkungannya dalam mencapai sasarannya.

3. Strategi MSDM: Strategi MSDM berasal dari strategi korporat dan berkaitan dengan bidang-bidang sumber daya, penguasaan dan pengembangan keterampilan, manajemen kinerja dan mutu, manajemen kompensasi dan hubungan karyawan. Tujuannya adalah agar strategi pada masing-masing bidang saling mendukung. Oleh karena itu, penting sekali strategi kompensasi diintegrasikan dengan aspek-aspek strategi sumber daya manusia lainnya.
4. Falsafah kompensasi: Berisi seperangkat keyakinan yang mendasari strategi kompensasi organisasi dan kebijakan kompensasi yang pada gilirannya menentukan cara beroperasinya kompensasi.
5. Strategi kompensasi: Menetapkan tujuan organisasi dalam hal kebijakan, proses dan praktik yang diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang terampil, kompeten dan bermotivasi tinggi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Strategi kompensasi bersumber dari strategi bisnis dan strategi SDM. Strategi kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Pada intinya, mereka menyiapkan strategi kompensasi merumuskan arah tujuan bisnis dan bagaimana langkah untuk membantu agar sampai ke tujuan tersebut. Strategi kompensasi sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi dan sangat menentukan bentuk praktik, struktur dan prosedur penggajian.
6. Kebijakan kompensasi: Memberi panduan untuk mengimplementasikan strategi kompensasi dan prinsip-prinsip serta operasi proses dan praktik manajemen kompensasi.

7. Praktik kompensasi: Kompensasi finansial dan non finansial, evaluasi jabatan, benchmarking (tolok banding) eksternal, struktur gaji, manajemen kinerja dan tunjangan/ fasilitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut strategi kompensasi ditandai oleh keragaman dan dikondisikan oleh peninggalan masa lalu dan realitas saat ini. Strategi kompensasi bisa mendukung perubahan, memperkuat dan memvalidasi kepercayaan bisnis. Strategi kompensasi harus didukung dengan rencana tindakan yang realistis dan harus memasukkan perhitungan resiko dan rencana kontingensi untuk menghadapi masalah dalam pelaksanaannya. Harus dibuat prosedur untuk memastikan hasil implementasi strategi dievaluasi dengan membandingkannya dengan sasaran dan anggaran biaya.

Lawler dalam Armstrong & Murlis (2003) menekankan Strategi bisnis berfungsi sebagai panduan dalam mendesain sistem organisasi, karena strategi bisnis menspesifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Bagaimana cara mencapainya, serta jenis kinerja dan tingkat kinerja apa yang harus ditunjukkan agar efektif. Strategi tersebut akan sangat mempengaruhi desain organisasi dan gaya manajemen, dimana keduanya akan menentukan desain sistem kompensasi. Pada gilirannya, sistem kompensasi akan menentukan kinerja dengan mempengaruhi perilaku yang penting dari individu dan organisasi.

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan strategi menspesifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan menyatakan, paling tidak menunjukkan, tingkat kinerja yang harus dicapai dan ekspektasinya terhadap perilaku karyawan. Berikut

adalah bagaimana aspek-aspek strategi, program, dan rencana bisnis bisa mempengaruhi strategi dan kebijakan kompensasi:

1. Globalisasi: Kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan manajer global berkualitas tinggi.
2. Restrukturisasi: Kebutuhan untuk mengembangkan struktur gaji yang cocok dan mendukung pengurangan lapisan (*delayered*) dan organisasi berbasis proses (*process-based organization*) serta untuk memperkenalkan metode penggajian yang mendukung dan memberi kompensasi kerja sama tim yang efektif.
3. Perubahan budaya: Penggunaan proses kompensasi untuk mempengaruhi dan memperkuat perubahan budaya, nilai-nilai dan gaya manajemen yang diinginkan.
4. Fleksibilitas: Pengembangan kebijakan dan praktik kompensasi yang cocok dengan perusahaan fleksibel.
5. Perilaku: Pengembangan proses kompensasi yang mendorong dan mendukung perilaku yang diinginkan untuk meningkatkan kinerja yang menghasilkan nilai tambah.
6. Pengembangan produk/ pasar dan teknologi: Perlunya kebijakan dan praktik kompensasi yang memberi orang keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan sumber daya manusia organisasi.

7. Manajemen biaya: Mengembangkan paket kompensasi yang akan menghasilkan nilai sesuai dengan biaya yang dikeluarkan (*value of money*).

#### 2.2.5. Implementasi Strategi Kompensasi

Kompensasi dapat digunakan untuk menarik orang-orang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan.

Kompensasi bisa memainkan peran penting sebagai investasi yang akan mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh Frannery *et al.* Dalam Armstrong & Murlis (2003: 9):

*“Bahwa organisasi mulai memahami bahwa penggajian tidak lagi hanya kaitan antara pekerjaan tertentu dan hasil finansialnya, kompensasi mau tidak mau harus dikaitkan dengan orang, kinerjanya, visi dan misi organisasi yang didukung oleh kinerja orang-orang tersebut.”*

Penggajian merupakan alat yang penting untuk mengkomunikasikan dan memperkuat nilai-nilai dan perilaku baru, mendukung pertanggung jawaban terhadap hasil dan memberi imbalan pada pencapaian sasaran kinerja baru.

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan tujuan manajemen kompensasi adalah untuk:

1. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
2. Membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
3. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dengan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen kompensasi sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.
4. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang diberi kompensasi dan menetapkan cara pemberian kompensasi melalui penggajian kinerja atau penggajian variabel serta proses manajemen kinerja.
5. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja dan skema *gainsharing* pada bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal.
6. Memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi dan gaji berbasis keterampilan, *broadbanding* dan manajemen kinerja yang efektif.
7. Bersaing dengan pasar tenaga kerja dengan memberi gaji yang kompetitif yang bisa menarik dan mempertahankan karyawan bermutu tinggi.

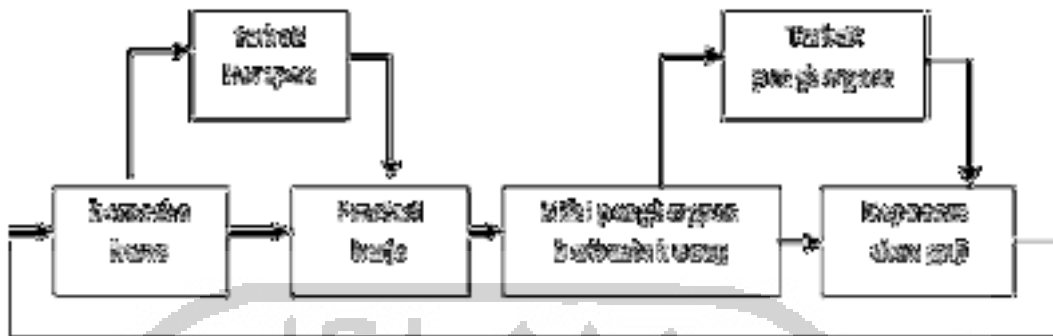
8. Memotivasi semua anggota organisasi mulai dari tenaga kasar di pabrik sampai ke dewan direksi melalui kombinasi imbalan finansial dan nonfinansial yang tepat.
9. Memajukan kerja sama tim melalui penggunaan penggajian tim, dorongan untuk memiliki multiketerampilan dan dengan memberi kompensasi perilaku kolaboratif.
10. Meningkatkan fleksibilitas melalui penggantian hierarki dan struktur penggajian yang kaku dengan yang lebih luwes dan biasanya, struktur *broadbanding*, memfungsikan evaluasi jabatan sebagai proses untuk memenuhi kebutuhan khusus tertentu dan bukan sebagai paket yang harus diterapkan secara kaku, menghindari penggunaan skema gaji berbasis kinerja yang terlalu mekanistik, lebih menekankan penggunaan gaji variabel dan memberi pilihan lebih banyak terhadap berbagai tunjangan.
11. Memberi nilai untuk uang dengan mengavaluasi biaya dan manfaat dan praktik manajemen kompensasi serta memastikan bahwa praktik manajemen kompensasi dijalankan secara efektif dari segi biaya.
12. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan desain dan implementasi program kompensasi yang efektif adalah aktifitas sumber daya manusia. Ini mungkin sulit untuk di katakan bagaimana tepatnya sistem kompensasi bisa berpengaruh terhadap organisasi, tapi perencanaan kompensasi bisa digunakan sebagai untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dan kontribusi

yang signifikan untuk mencapai sumber daya manusia dan objektivitas organisasi. Sistem pembayaran bisa memperkuat keuntungan perusahaan secara objektif atau keseluruhan. Kompensasi merupakan masalah yang cukup sensitif bagi karyawan, karena kompensasi menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, dan berpengaruh terhadap moral serta disiplin kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul karyawan.

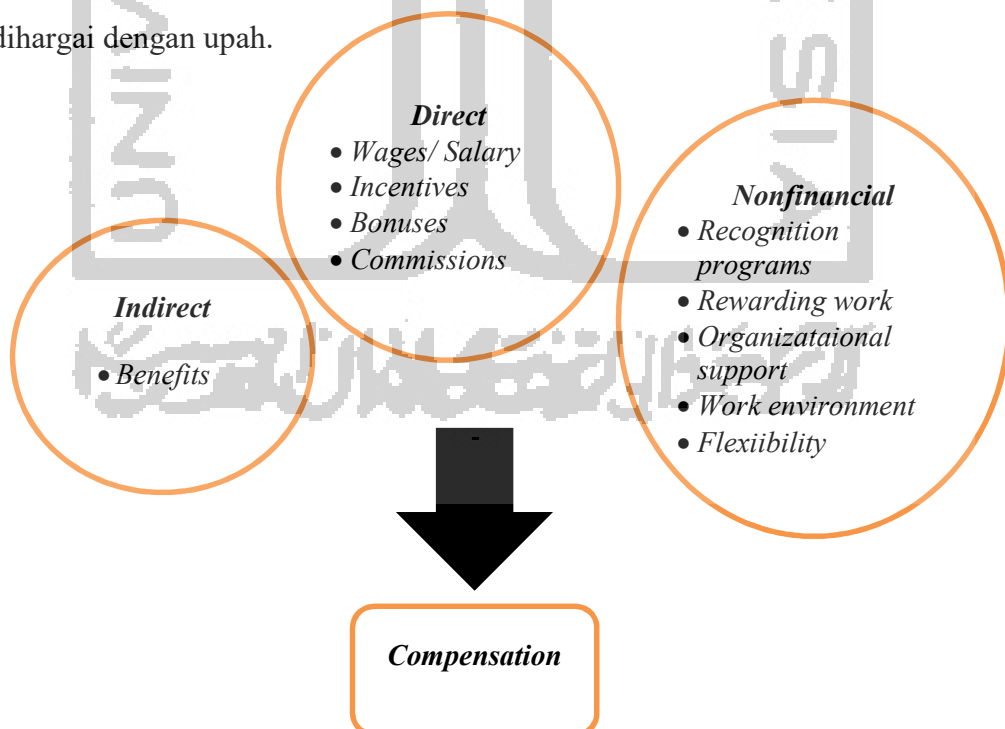
Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) mengatakan desain sistem kompensasi organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kemampuan untuk mencapai tujuan strategis. Untuk alasan ini, filosofi sistem kompensasi dan objektivitas harus memperkuat dan menggambarkan budaya organisasi, lingkungan eksternal dan strategi bisnis. Diantara hal tersebut, reward sistem bisa mempengaruhi siapa yang baik dan siapa yang tidak cocok dengan organisasi, memotivasi karyawan, dan biaya operasional organisasi. Salah satu cara agar pemberian insentif dapat berjalan secara adil dapat dilakukan dengan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja individu, karena pemberian insentif tersebut diberikan berdasarkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang pegawai kerjakan. Hal tersebut sesuai dengan konsep keadilan (*equity*) menurut Mathis & Jackson (2002) yaitu keadilan yang dirasa berasal apa yang dilakukan seseorang (*input*) dan apa yang diterima oleh orang tersebut (*output*).





Gambar 2.5 Teori kompensasi dan harapan  
Sumber: Snell & Bohlander (2013: 401).

Gambar 2.5 menunjukkan hubungan antara gaji terhadap kinerja dan teori harapan. Dengan model prediksi, pertama bahwa upaya yang tinggi (kerja keras) akan mengakibatkan prestasi kerja (harapan). Sebagai Contoh jika seorang karyawan mempunyai keyakinan memiliki keterampilan dan kemampuan dalam kinerja maka dia akan berusaha keras (usaha), usaha yang ditampilkannya akan menjadi prestasi kerja yang baik, yang kedua kerja keras seorang karyawan akan dihargai dengan upah.



Gambar 2.6 Compensation Components  
Sumber: Snell & Bohlander (2013: 385)

Berdasarkan gambar 2.6, Snell & Bohlander (2013) menggambarkan bahwa kompensasi terdiri dari tiga komponen utama, kompensasi langsung terdiri dari gaji, insentif, bonus dan komisi. Kompensasi tidak langsung terdiri dari banyak manfaat yang diberikan oleh atasan, dan kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, pekerjaan yang menguntungkan, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan jam kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi.

Mathis & Jackson (2002) menjelaskan imbalan dapat berbentuk *intrinsik* (internal) atau *ekstrinsik* (eksternal). Imbalan *instrinsik* antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Imbalan *ekstrinsik* bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non-moneter.

Dessler (1986) menjelaskan bahwa kompensasi memiliki tiga komponen, yaitu:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan.
3. Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi.

Jika perusahaan ingin agar tingkat ketidakhadiran dan keluar masuknya karyawan dapat diminimalkan melalui kompensasi, maka perusahaan harus

memastikan bahwa karyawan puas dengan kompensasi yang telah diterima. Ada dua faktor penentu kepuasan terhadap kompensasi yang biasanya digunakan oleh karyawan yaitu rasa keadilan dan harapan. Jadi pada prinsipnya apabila kompensasi yang diterima dirasakan adil dan sesuai dengan harapannya, maka karyawan akan merasa puas.

#### 2.2.5.1. *Pay for Performance*

*Pay for performance* digunakan untuk pekerja yang dibayar sesuai jam kerja, pekerja di gaji dari tahun ke tahun. Banyak organisasi saat ini, memutuskan bahwa metode ini tidak bekerja cukup baik dan sedang bereksperimen dengan berbagai konsep pembayaran untuk meningkatkan performa karyawan. Jika tujuan utama kompensasi untuk memotivasi karyawan untuk bekerja di level terbaik mereka, maka *pay for performance* merupakan ide menarik secara intuitif. Bagaimanapun, karyawan yang lebih produktif pasti akan lebih bernilai bagi organisasi dan harus diberikan penghargaan untuk performa baik mereka.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996: 393) menjelaskan meski sering dipertimbangkan sebagai metode, konsep *pay for performance* menjadi sering diterapkan di semua level organisasi. Metode ini bisa dipisahkan menjadi tiga tipe, antara lain individual, grup, dan kombinasi keduanya. Untuk individual, *pay for performance* bisa diberikan melalui *merit pay* (upah pantas), *incentives* (insentif), dan *bonuses* (bonus). Pada level grup yaitu *profit sharing*, *gain sharing*, dan *stock ownership*.

1. *Base pay* (Gaji pokok): Merupakan program kompensasi yang paling banyak digunakan beberapa organisasi. Dengan dasar upah diberikan untuk performa kerja, disesuaikan berdasarkan skill individual, edukasi, pengalaman, atau beberapa atribut lainnya.
2. *Merit pay* (Upah layak): Yang paling familiar dari *pay for performance* adalah *merit pay*, yang menghargai perilaku kerja yang telah terjadi. Frekuensi, kenaikan pangkat berdasarkan level kinerja individual di tahun sebelumnya terhadap beberapa standar kinerja. *Merit pay* bisa diberikan baik sebagai peningkatan gaji pokok atau dibayarkan sekaligus. Masalah umum dalam *merit pay* untuk sistem performa adalah apakah pembayaran sungguh berdasarkan pada kinerja.
3. *Incentives* (insentif): Seperti perencanaan *merit pay*, perencanaan insentif terikat dengan beberapa standard kinerja. Standar ini bisa didefinisikan sebagai tujuan penghematan biaya, standar kualitas, atau tingkat produksi. Insentif berbeda dengan *merit pay*, mereka menggunakan untuk menginduksi perilaku yang diinginkan. Orientasi waktunya bisa jangka pendek, jangka panjang atau kombinasi. Dan juga terikat kepada individual atau kinerja kelompok. Perencanaan insentif individual terbagi menjadi dua tipe yaitu *straight piecework plan* yaitu tipe perencanaan insentif individual yang pembayarannya jumlah konstan untuk setiap unit. *Standard hour plan* yaitu tipe perencanaan insentif individual yang pembayarannya terikat dengan jumlah standar waktu kinerja yang diberikan.

4. *Gain Sharing Plans* (pembagian keuntungan): Pembagian keuntungan melibatkan partisipasi pendekatan manajemen. Pembayaran untuk pembagian adalah hasil dari pengurangan biaya, apakah organisasi memperoleh keuntungan di akhir tahun. Pembagian keuntungan membuat persepsi karyawan tentang apa yang mereka perlukan untuk melakukan improvisasi terhadap hasil organisasi secara keseluruhan.
5. *Profit sharing plans* (Pembagian keuntungan): *Profit sharing* mengikat pembayaran bonus karyawan untuk mensukseskan organisasi dengan berfokus pada keuntungan. Perencanaan *profit sharing* secara umum memberikan penghargaan kepada karyawan saat keuntungan tercapai. *Profit sharing* mempunyai beberapa keuntungan, secara umum formula insentif simple dan mudah untuk di komunikasikan. Bayarannya bervariasi karena perencanaan pembayaran hanya saat organisasi menguntungkan.
6. *Commissions* (Komisi): Perencanaan komisi biasanya dikembangkan untuk karyawan bagian penjualan. Biasanya digunakan sebagai perencanaan komisi secara langsung, dengan pembayaran karyawan berdasarkan persentase penjualan yang dibuat. Persentase bervariasi tergantung industri, produk, dan budaya penjualan.
7. *Stock ownership plans* (Rencana kepemilikan saham): *stock ownership* secara umum adalah bentuk insentif jangka panjang yang secara tradisional telah tersedia hanya untuk middle ke top level manajemen. Secara teori, manajer yang di bayar dengan sistem kepemilikan saham mempunyai tingkat ketertarikan yang tinggi dalam keuntungan jangka

panjang organisasi. Sering kali, karyawan diharuskan untuk tetap dengan organisasi untuk waktu tertentu untuk memenuhi syarat memiliki kepemilikan saham. Secara umum, keberhasilan kepemilikan saham tergantung pada situasi dan bagaimana digunakannya. Di organisasi kecil, kepemilikan saham mengurangi kebutuhan lain yang berbentuk perencanaan insentif, sedangkan untuk organisasi besar, kepemilikan saham lebih efektif saat digunakan di berhubungan dengan sistem *pay for performance* lainnya.

Sistem kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi biasanya adalah pembayaran spesifik yang didesain untuk meningkatkan, langsung atau mengatur perilaku karyawan. Sistem kompensasi berpengaruh karena kompensasi berhubungan langsung dengan perilaku. Noe *et al.* (2018: 385) membagi sistem kompensasi menjadi 3 yaitu *pay for individual performance* (*piecework rates, standard hour plans, merit pay, individual bonuses, sales commissions*), *pay for group performance* (*gainsharing, group bonuses and team awards*), *pay for organizational performance* (*profit sharing, stock ownership, balanced scorecard*).

#### *Pay for individual performance*

1. *Piecework rates: Rate of pay per unit produced.*
2. *Standard hour plan: Incentive plan that pays workers extra for work done in less than a preset "standard time".*
3. *Merit pay: A system of linking pay increases to ratings on performance appraisals.*
4. *Performance bonuses: Like merit pay, performance reward individual performance, but bonuses are not rolled into base pay.*
5. *Sales commissions: Incentive pay calculated as a percentage of sales.*

#### *Pay for group performance*

1. *Gainsharing: Group incentive program that insures improvements ub productivity and effectiviness objectives and distributes a portion of each gain to employees.*
2. *Group bonuses and team awards: in contrast to gainsharing plans, which typically reward the performance off all employees at a facility, bonuses for group performance tend to be for smaller work group.*

*Pay for organizational performance*

1. *Profit sharing: Incentive pay in which payments are a percentage of the organization's profits and do not become part of the employees base salary.*
2. *Stock ownership: Makes employees part owners of the organization. Employee ownership is intended as a way to encourage employees to focus on the succes of the organization as a whole.*

Berdasarkan penjelasan mengenai implementasi kompensasi dapat diketahui bahwa kebijakan kompensasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Pengimplementasian kompensasi bisa dilakukan dengan memberikan balas jasa kepada karyawan dengan sesuatu yang dapat diukur ataupun tidak dapat diukur seperti yang dijelaskan oleh Dessler (1998), Snell & Bohlander (2013), Mathis & Jackson (2002). Atupun dengan cara membentuk *sanse of belonging* kepada karyawan dengan membuat karyawan menjadi pemilik dari organisasi seperti yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) dan Noe *et al.* (2018).

#### **2.2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi yang

berdasarkan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, atau kegiatan-kegiatan manajerial.

Dessler (1998: 85) menjelaskan terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi rumusan semua rencana kompensasi: faktor hukum, serikat buruh, kebijakan, dan keadilan.

#### 1. Pertimbangan hukum dalam kompensasi

Sejumlah undang-undang menetapkan apa yang organisasi dapat atau harus bayar dari segi upah minimum, tarif lembur, dan tunjangan. Undang-undang ini mencakup:

- a. ***Davis-Bacon Act*** yaitu undang-undang yang diberlakukan pada tahun 1931 yang menetapkan tarif upah untuk para pekerja yang dipekerjakan oleh kontraktor yang bekerja untuk pemerintah federal.
- b. ***Public Contract Act Wals-Haeley*** yaitu undang-undang yang diberlakukan pada tahun 1936 yang menuntut upah minimum dan kondisi kerja bagi karyawan yang bekerja pada kontrak pemerintah mana saja sejumlah lebih dari \$10,000.
- c. ***Fair Labor Standart Act*** yaitu kongres meluncurkan undang-undang pada tahun 1936 untuk menetapkan upah minimum, jam maksimum, pembayaran waktu lembur, dan perlindungan tenaga kerja anak, undang-undang telah diubah banyak kali dan mencakup kebanyakan karyawan.
- d. ***Equal Pay Act of 1963*** yaitu suatu amandemen terhadap undang-undang standar kerja yang adil yang dirancang untuk menuntut



pembayaran yang sama untuk wanita yang melakukan pekerjaan yang sama dengan pria.

e. **Civil Right Act** yaitu undang-undang ini melarang deskriminasi dalam pekerjaan karena ras, warna kulit, jenis kelamin, atau negeri asal.

f. **Employee Retirement Income Security Act (ERISA)** yaitu undang-undang yang memberikan perlindungan pemerintah atas pensiun untuk semua karyawan dengan rencana pensiun perusahaan. Juga mengatur hak-hak tetap (karyawan yang keluar sebelum pensiun bisa mengklaim kompensasi dari rencana pensiun).

## 2. Pengaruh serikat buruh terhadap keputusan kompensasi

Serikat buruh dan undang-undang hubungan tenaga kerja juga mempengaruhi bagaimana perencanaan kompensasi dirancang. Undang-undang hubungan tenaga kerja nasional tahun 1935 memberi perlindungan hukum dan memberi karyawan hak untuk berorganisasi, tawar menawar secara kolektif, dan bergabung dalam kegiatan-kegiatan gabungan untuk tujuan tawar menawar kolektif, saling membantu dan saling melindungi.

Secara historis, tarif upah telah menjadi isu utama dalam tawar menawar kolektif. Sikap serikat buruh terhadap rencana-rencana kompensasi dan ketakutan-ketakutan yang lazim dihadapi pada serikat buruh. Banyak pemimpin serikat buruh takut bahwa sistem apa saja yang digunakan untuk mengevaluasi nilai sebuah pekerjaan dapat menjadi alat untuk malpraktek manajemen. Ada satu implikasi bahwa cara terbaik untuk memperoleh kerja sama dari anggota serikat buruh dalam mengevaluasi nilai kerja

adalah membuat mereka terlibat aktif dalam proses ini dan dalam menetapkan tarif pembayaran yang adil terhadap pekerjaan.

### 3. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi seorang majikan juga mempengaruhi upah dan tunjangan yang dibayarnya, karena kebijakan-kebijakan ini memberikan garis pedoman kompensasi yang penting. Kebijakan kompensasi biasanya ditulis oleh manajer SDM atau manajer kompensasi bersama dengan manajemen puncak. Para ahli ekonomi telah mengusulkan apa yang mereka sebut teori pasar tenaga kerja tersegmentasi untuk menekankan bahwa ada majikan berupah tinggi dan majikan berupah rendah. Kebijakan kompensasi juga ditemukan memiliki efek yang dapat diukur pada sikap-sikap dan perilaku di tempat kerja. Tidak mengherankan para pekerja yang menerima upah tinggi, berkemungkinan kecil untuk keluar, lebih puas dengan upah mereka, dan melaporkan bahwa mereka bekerja lebih keras dari pada seharusnya.

### 4. Keadilan dan dampaknya terhadap tarif upah

Kebutuhan akan keadilan adalah faktor penting dalam menentukan tarif pembayaran. Khususnya keadilan eksternal dan internal. Secara eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif dalam organisasi lain. Secara internal, masing-masing karyawan hendak memandang pembayarannya sebagai sama dengan yang tarif pembayaran lain yang ada dalam organisasi.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi besar kecil kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan. Armstrong & Murlis (2003) membagi faktor yang mempengaruhi tingkat gaji menjadi 2 yaitu nilai jabatan dan individual. Faktor yang mempengaruhi nilai jabatan adalah nilai intrinsik, relativitas internal, relativitas eksternal dan praktik pasar, inflasi, keadaan perusahaan dan tekanan dari serikat pekerja. Sedangkan faktor individual yaitu harga pasar, tingkat keterampilan atau kompetensi, dan tingkat kinerja dalam jabatan.

Snell & Bohlander (2013) menjelaskan bahwa manajemen kompensasi banyak dipengaruhi oleh regulasi pemerintah. Regulasi tersebut dibuat demi melindungi karyawan dari ketidakadilan dan diskriminasi organisasi terhadap karyawan. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Snell & Bohlander (2013: 420):

1. *Government regulation of compensation: A majority of states have minimum wage laws or wage boards that fix minimum wage rates on an industry by industry basis.*
2. *Wage and hour provisions: The minimum wage is assessed every few years to ensure it is adjusted for cost of living factors. This minimum rate applies to the actual earning rate before any overtime premiums have been added. Employees who are paid on a piece rate base must receive a premium for overtime work.*
3. *Minimum wage and pay compression: pay rate compression is compression of pay between new and experienced employees caused by the higher starting salaries of new employees, also the differential between hourly workers and their managers.*
4. *Child labor provisions: employees younger than age twenty during their first ninety days of employment, provided their employment does not displace other workers.*
5. *Exemption from overtime provisions: FLSA that perhaps creates the most confusion is the exemption from overtime requirements for certain groups of employees or from coverage by certain of the act's provisions.*

6. *Pay equity provisions: laws that protect employees against pay discrimination. Discrimination based on age for employees age forty and older. None of these acts, however, prohibits wage differentials based on factors other than age, race, color, religion, national origin, or sex. Seniority, merit, and individual incentive plans, for instance, are not affected.*

Kebijakan kompensasi secara umum dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti regulasi pemerintah. Hal tersebut menjadi bentuk upaya pemerintah memberi perlindungan kepada para pekerja yang bekerja pada suatu organisasi. Pemerintah telah menetapkan berbagai standar yang harus dipenuhi oleh organisasi dalam memberikan rasa keadilan bagi karyawannya.

#### **2.2.7. Mengevaluasi Proses Kompensasi**

Pada umumnya organisasi mengklasifikasikan kompensasi menjadi tiga komponen utama, yaitu kompensasi dasar yang berbentuk kompensasi yang jumlah dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, kompensasi variabel yang jumlahnya bervariasi atau waktu pembayarannya tidak pasti. Ketiga, kompensasi tidak langsung, seperti jaminan sosial, tabungan, asuransi, liburan, cuti kerja, pelatihan. Dalam kenyataannya kompensasi yang diberikan oleh organisasi tidak selalui meliputi semua jenis kompensasi seperti yang dijabarkan diatas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen organisasi tentang penting atau tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan organisasai yang bersangkutan.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi harus mewujudkan keadilan internal, keadilan eksternal, dan keadilan individu. Oleh sebab itu, setiap

kebijakan dalam organisasi harus selalu dievaluasi apakah kebijakan tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tujuan organisasi. Salah satu cara melakukan proses evaluasi kebijakan kompensasi adalah dengan cara evaluasi proses kompensasi. Armstrong & Murlis (2003) mengatakan cara terbaik melakukan evaluasi proses kompensasi adalah melalui tinjauan diagnostik. Tinjauan diagnostik harus dilakukan dengan mengkaji pernyataan strategi dan kebijakan tertulis, rincian struktur, prosedur, proses dan skema, laporan dan catatan mengenai kompensasi serta diskusi dengan manajer, staf Sumber Daya Manusia (SDM), karyawan serta wakil serikat pekerja mengenai imbalan. Untuk melakukan tinjauan diagnostik, sangat diharapkan untuk melakukan survei sikap. Survei sikap ini bisa dilengkapi dengan diskusi kelompok fokus bersama manajer dan karyawan untuk memahami pandangan-pandangan mereka secara lebih mendalam.

Snell & Bohlander (2013) mengenalkan sistem evaluasi kebijakan kompensasi dengan cara *compensation scorecard*. Snell & Bohlander (2013: 419) menjelaskan sistem *compensation scorecard collects and display the results for all the measures that a company uses to monitor and compare compensation among internal department or units*. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *compensation scorecard* dilakukan dengan cara mengumpulkan seluruh tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk melihat dan membandingkan kompensasi organisasi. Snell & Bohlander (2013: 419) menjelaskan manfaat yang dari sistem *compensation scorecard*:

1. *Help the company detect potential compensation problems,*

2. *Make compensation decisions more transparent, and*
3. *Improve the alignment of compensation decisions with organizational objectives.*

Proses evaluasi kebijakan kompensasi akan berbeda disetiap organisasi.

Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh seberapa penting organisasi memandang proses kompensasi dan sebagai upaya organisasi memberikan kesejahteraan kepada karyawan. Kebijakan kompensasi perlu selalu dievaluasi karena kompensasi berkaitan langsung dengan motivasi dan semangat kerja karyawan, sehingga perlu diketahui apakah strategi yang diterapkan sudah efektif atau belum.

#### **2.2.8. Teori Motivasi**

Setiap individu memerlukan sebuah dorongan untuk melakukan sesuatu. Dorongan tersebut dapat berupa sebuah motivasi apa yang ingin dicapai oleh seseorang dengan melakukan sesuatu. Motivasi bisa dikatakan respon terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Armstrong & Murlis (2003) mengatakan teori motivasi membahas faktor-faktor yang menentukan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Proses motivasi bisa diawali oleh kesadaran seseorang atas tidak terpenuhinya suatu kebutuhan. Kemudian orang tersebut menetapkan suatu tujuan, yang menurutnya akan memuaskan kebutuhan tadi. Orang bisa dimotivasi dengan imbalan dan insentif yang memungkinkannya untuk memuaskan kebutuhannya atau memberi tujuan yang harus dicapai, sepanjang tujuan tersebut masuk akal untuk dicapai.

Armstrong & Murlis (2003) melanjutkan munculnya motivasi di tempat kerja ada dua cara, yaitu:

1. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari isi jabatan atau pekerjaan. Proses motivasi ini berasal dari pekerjaan itu sendiri sepanjang pekerjaan tersebut bisa memenuhi kebutuhan orang atau paling tidak mengarahkan orang untuk berharap bahwa tujuannya akan tercapai. Faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik mencakup tanggung jawab, kebebasan untuk bertindak, lingkup untuk menggunakan serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan, pekerjaan dan peluang yang menarik dan menantang untuk mencapai peningkatan.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya. Motivasi ini muncul apabila manajemen memberi seperti kenaikan imbalan, pujian, atau promosi. Motivasi yang diinginkan dari skema gaji untuk kinerja (*pay for performance*) termasuk jenis motivasi ekstrinsik.

Teori motivasi menyampaikan dua pesan penting, pertama tidak ada solusi sederhana untuk meningkatkan motivasi. Tidak ada faktor pendorong yang tunggal, misalnya imbalan yang dikaitkan dengan kinerja, yang dijamin bisa menjadi motivator yang efektif. ini karena motivasi adalah proses yang kompleks. Kedua, pentingnya harapan, penetapan tujuan, umpan balik dan penguatan sebagai kekuatan pemotivasi. Secara umum Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) mengatakan teori motivasi berhubungan dengan teori keadilan, teori harapan, dan teori reinforcement.

### 2.2.9. Teori Keadilan

Konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain. Seorang karyawan cenderung menentukan berapa besar kompensasi yang pantas diperolehnya atau orang lain peroleh dengan membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan tujuan akhir dari semua sistem kompensasi adalah keadilan atau akuitas yang dirasakan. Karyawan sering menentukan sudut pandang individual mereka terhadap kompensasi yang adil dengan menggunakan formula yang dianut teori keadilan. Teori keadilan adalah kepercayaan karyawan dalam memeriksa hubungan antara outcomes (upah, kepuasan kerja, pengakuan, dan promosi) mereka dari pekerjaan dan inputs (edukasi, pengalaman, skill, dan usaha) mereka terhadap pekerjaan. Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio orang lain yang relevan. Jika rasio dianggap tidak adil, maka hasilnya mungkin tidak puas.

Ketika ketidakadilan terjadi, maka karyawan secara umum tidak puas. Ketidakpuasan ini memotivasi karyawan untuk mengurangi ketidakadilan dengan meningkatkan outcomes atau menurunkan inputs atau mengubah perbandingan dengan cara lain sehingga rasio lebih adil. Karyawan mungkin memilih untuk mengurangi input dengan menggunakan mekanisme seperti menurunkan tingkat keterampilan dari jumlah pengalaman. Penelitian terhadap teori keadilan menunjukkan, bahwa orang-orang yang percaya mereka dibayar terlalu sedikit



dibandingkan dengan apa yang orang lain dapatkan atau apa yang menurut mereka harus dapatkan menjadi tidak puas.

### 2.2.10. Teori Harapan

Mengenai harapan, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya dimasyarakat. Jadi, harapan didasarkan pada keinginan karyawan agar kompensasi yang diterima dari perusahaan memungkinkannya untuk memuaskan berbagai kebutuhannya secara wajar.

Dalam pekerjaan dan motivasi, Victor Vroom's dalam Anthony, Perrew & Kacmar (1996) menyarankan teori harapan bahwa fungsi perilaku karyawan dari hasil *outcomes* yang diterima untuk pekerjaan dan nilai *outcomes* untuk individual. Dasarnya teori harapan ada tiga konsep: harapan hasil kerja, nilai (daya tarik), dan harapan hasil usaha. Harapan hasil kerja berarti keyakinan individu terhadap setiap perilaku terhubung ke *outcome*, dan level berbeda dari perilaku mungkin terhubung ke ke berbagai tingkat *outcome*. Daya tarik *outcome* berbeda dari satu individu yang berikutnya. Untuk beberapa, mungkin hadiah dari hasil kerja sangat dihargai, untuk yang lainnya, *outcome* yang sama mungkin

dirasakan menjadi sebagai hukuman. Yang terakhir, individu mengevaluasi upaya hubungan kinerja dan harapan.

Armstrong & Murlis (2003) mengatakan teori harapan berlaku baik pada imbalan finansial maupun nonfinansial. Teori harapan menjelaskan mengapa motivasi ekstrinsik misalnya, skema insentif dan bonus hanya bisa berfungsi baik jika terdapat hubungan antara upaya dan imbalan cukup jelas dan nilai imbalan tersebut sebanding dengan upaya yang dilakukan.

Jika perusahaan ingin menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang potensial dan mempunyai keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang lebih sama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan yang setara dengan kata lain ada keadilan eksternal. Biasanya orang akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterimanya dengan jumlah yang mereka yakini semestinya mereka terima. Mereka akan puas apabila kompensasi sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, atau tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil dari pada tingkat kompensasi yang semestinya.