

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/370998725>

# Buku Ajar Manajemen Kompensasi

Book · September 2022

DOI: 10.21070/2022/978-623-464-039-7

---

CITATIONS

3

READS

3,175

2 authors, including:



Vera Firdaus Firdaus

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

65 PUBLICATIONS 74 CITATIONS

SEE PROFILE



BUKU AJAR  
Manajemen  
Kompensasi

---

PENULIS

Vera Firdaus  
Mas Oetarjo



**Buku Ajar**  
**Manajemen Kompensasi**

**Oleh**

Vera Firdaus  
Mas Oetarjo



Diterbitkan oleh  
**UMSIDA PRESS**  
Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo  
ISBN: 978-623-464-039-7  
Copyright©2022  
**Authors**  
All rights reserved

**Buku Ajar**

Manajemen Kompensasi

**Penulis :**

Vera Firdaus

Mas Oetarjo

**ISBN :**

978-623-464-039-7

**Editor :**

M.Tanzil Multazam,S.H.,M.Kn

Mahadika Darmawan,KW,.S.Pd,.M.Pd

**Copy Editor :**

Wiwit Wahyu Wijayanti

**Design Sampul dan Tata Letak :**

Wiwit Wahyu Wijayanti

**Penerbit :**

UMSIDA Press

**Redaksi :**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B Sidoarjo, Jawa Timur

**Cetakan pertama, Agustus 2022**

© Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

# Prakata

Bismillahirrahmanirrohim. Segala puji hanya bagi Allah SWT semata, shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Rasa syukur penulis panjatkan kepadaNya, Sang Maha Pemilik Ilmu, atas karunia dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan buku ajar Manajemen Kompensasi. Buku ajar ini diharapkan memberikan pemahaman kepada mahasiswa yang mengampu mata kuliah manajemen kompensasi, maupun mahasiswa yang sedang menyusun skripsi maupun penulisan ilmiah lainnya tentang kompensasi. Pemahaman akan terminologi dan sistem kompensasi dapat menjadi bahan penelitian bisnis, baik bagi penulis maupun mahasiswa. dengan mempelajari manajemen kompensasi diharapkan nantinya mahasiswa mampu menerapkan konsep, teknik dan pemikiran logisnya, ke dalam dunia kerja.

Buku ajar manajemen kompensasi ditujukan kepada mahasiswa. Pembahasan buku ajar manajemen kompensasi diarahkan kepada pemahaman dasar tentang kompensasi serta keterkaitannya dengan produktivitas, motivasi, komitmen, kinerja dan kepuasan kerja. Sistematika pembahasan yang terdapat pada buku ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman tentang Ragam bentuk kompensasi, keterkaitan kompensasi dengan produktivitas, motivasi, komitmen, kinerja serta kepuasan kerja karyawan, dan proses evaluasi dalam sistem kompensasi baik dengan efektivitas *benchmarking* dalam rencana bayaran yang kompetitif, evaluasi pekerjaan maupun penetapan kebijakan kompensasi. Dalam buku ini terdapat kumpulan artikel penelitian, materi mengajar, serta buku-buku yang menjadi referensi buku ajar manajemen kompensasi. Penerbitan buku ini merupakan salah upaya kami untuk lebih memberikan kontribusi dalam pengalaman, teori pengetahuan maupun penelitian.



# Daftar Isi

<b>DAFTAR ISI</b>	iv
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	6
<b>PRAKATA</b>	7
<b>BAB I. MANAJEMEN KOMPENSASI DAN TERMINOLOGINYA</b>	12
1.1 Konsep Manajemen Kompensasi	14
1.1.1 Pengertian Kompensasi	12
1.1.2 Definisi Manajemen Kompensasi	12
1.2 Ruang Lingkup Manajemen Kompensasi	16
1.2.1 Fungsi Manajemen Kompensasi	16
1.2.2 <i>Type of Compensation</i>	16
1.3 Tujuan Manajemen Kompensation	17
1.3.1 Tujuan Pemberian Kompensasi	17
1.3.2 Keadilan dan Kelayakan Kompensasi	20
1.4 Filosofi Manajemen Kompensasi	21
1.4.1 Filosofi Kompensasi	21
1.4.2 Komponen Kompensasi	22
1.4.3 Terminologi Kompensasi	22
1.5 Kompensasi Keamanan dan Kesehatan	24
1.5.1 Kompensasi dan Keamanan Kerja	25
1.5.2 Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja	25
1.5.3 Pembinaan Keamanan dan Kesehatan Kerja	26
1.6 Rangkuman	27
1.7 Tes Formatif	27
1.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	27
<b>BAB II. KOMPENSASI, PRODUKTIVITAS DAN KINERJA</b>	29
2.1 Kompensasi Dan Produktivitas	31
2.1.1 Definisi Produktivitas	31
2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas	32
2.1.3 Pengukuran Produktivitas	33
2.1.4 Tingkat Produktivitas	33

2.2 Kompensasi dan Kinerja	34
2.2.1 Definisi Kinerja	34
2.2.2 Pengaruh Kompensasi Bagi Kinerja	35
2.2.3 Dimensi Kinerja	36
2.3 Kompensasi Dan Efektivitas Organisasi	36
2.3.1 Dampak Keadilan Kompensasi	36
2.3.2 Indikator Efektivitas Kerja	37
2.4 Manajemen Kompensasi Strategis Bagi Pendorong Kinerja	38
2.4.1 Pertimbangan Strategis	38
2.4.2 <i>Locus Of Control</i>	38
2.5 Rangkuman	39
2.6 Diskusi	39
2.7 Tes Formatif	40
2.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	40
<b>BAB III. PENETAPAN KOMPENSASI</b>	41
3.1 Kebijakan Dalam Penentuan Kompensasi	43
3.1.1 Komponen Dalam Kebijakan Kompensasi	43
3.1.2 Pertimbangan Dalam Kebijakan Kompensasi	44
3.1.3 Pertimbangan Hukum Tentang Ketenagakerjaan	45
3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Penentuan Upah	46
3.2.1 Tahapan Penentuan Kebijakan	46
3.2.2 Kompleksitas Sistem Kompensasi	46
3.2.3 Tantangan Dalam Kompensasi	47
3.3 Mekanisme Kenaikan Gaji	47
3.3.1 Sistem Kompensasi dan Status Karyawan	47
3.3.2 Langkah-langkah Menetapkan Kompensasi	48
3.3.3 Menyusun Struktur Gaji	50

---

3.4 Sistem Dalam Kompensasi	51
3.4.1 Arti Upah Bagi Karyawan	51
3.4.2 Indikator Manajemen Kompensasi Efektif	51
3.4.3 Tuntutan Dalam Mendesain Sistem Kompensasi	52
3.5 Rangkuman	53
3.6 Tes Formatif	53
3.7 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	54
<b>BAB IV. KOMPENSASI, MOTIVASI, KOMITMEN DAN <i>ENGAGEMENT</i></b>	55
4.1 Keterkaitan Kompensasi Dan Motivasi	57
4.1.1 Pengertian Motivasi Kerja	57
4.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	59
4.1.3 Teori Motivasi Kerja	60
4.1.4 Keterkaitan Teori Ekspektasi dan Kompensasi	67
4.1.5 Dampak Kompensasi Pada Motivasi Karyawan	67
4.2 Keterkaitan Kompensasi Dan Komitmen	68
4.2.1 Definisi Komitmen Organisasi	68
4.2.2 Jenis Komitmen Karyawan	69
4.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Engagement</i>	69
4.3.1 Kategori <i>Employee Engagement</i>	69
4.3.2 <i>Gallup Engagement Hierarchy</i>	70
4.4 Kompensasi Dengan Perspektif Individual	71
4.1.1 Kepuasan Imbalan Individual	71
4.1.2 Insentif Individual	72
4.5 Rangkuman	73
4.6 Latihan Soal	73
4.7 Tes Formatif	74
4.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	74
<b>BAB V. KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN <i>VARIABLE PAY</i></b>	76
5.1 Kompensasi Yang Komprehensif	78
5.1.1 Sistem Perhitungan Kompensasi	79
5.1.2 Determinan Kompensasi Finansial dan Non Finansial	79
5.2 Kompensasi Finansial Dan Non Finansial	80
5.2.1 Kompensasi Finansial	80

5.2.2 Kompensasi Non Finansial	82
5.2.3 Kompensasi Pensiun	82
5.3 Tunjangan Dan <i>Reward</i>	83
5.3.1 Tujuan Tunjangan	83
5.3.2 Jenis-jenis Tunjangan	84
5.3.3 <i>Reward System</i>	85
5.3.4 Jenis <i>Reward</i>	85
5.4 Ragam Istilah Kompensasi	86
5.4.1 <i>Variable Pay</i>	86
5.4.2 <i>Base Pay and New Pay</i>	86
5.4.3 <i>Fringe Benefit</i>	87
5.4.4 <i>Merit Pay</i>	88
5.5 Rangkuman	88
5.6 Diskusi	89
5.7 Tes Formatif	89
5.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	89
<b>BAB VI. BENCHMARKING DAN EVALUASI PEKERJAAN</b>	91
6.1 Efektivitas <i>Benchmarking</i>	93
6.1.1 Definisi <i>Benchmarking</i>	93
6.1.2 Metode <i>Benchmarking</i>	94
6.1.3 Manfaat <i>Benchmarking</i>	95
6.1.4 Tahapan <i>Benchmarking</i> dan <i>Benchmark Job</i>	96
6.2 Rencana Bayaran Kompetitif Pasar	97
6.2.1 Penetapan Kompensasi Manajerial dan Profesional	97
6.2.2 Pendekatan Dasar Tingkat Bayaran	97
6.2.3 Komponen Bayaran Eksekutif	98
6.3 Evaluasi Pekerjaan	98
6.3.1 Prinsip Evaluasi Pekerjaan	99
6.3.2 Pendekatan Dalam Evaluasi Pekerjaan	99
6.3.3 Metode Evaluasi Pekerjaan	99
6.4 Rangkuman	102
6.5 Diskusi	102
6.6 Tes Formatif	102

---

6.7 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	103
<b>BAB VII. KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA</b>	105
7.1 Konsep Kepuasan Kerja	107
7.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja	107
7.1.2 Kepuasan Kerja dan Kompensasi	108
7.1.3 Indikator Kepuasan Kerja	108
7.2 Dampak Kepuasan Kerja	110
7.2.1 Faktor Yang Memberikan Kepuasan Kerja	110
7.2.2 Elemen Kepuasan Kerja	111
7.2.3 Respon Ketidakpuasan Karyawan	111
7.2.4 Pendekatan Umum Tentang Kepuasan Kerja	111
7.3 Teori Kepuasan Kerja	112
7.3.1 Teori Perbandingan Intrapersonal	112
7.3.2 Teori Keadilan	112
7.3.3 Teori Dua Faktor Dari Herzberg	113
7.4 Rangkuman	114
7.5 Tes Formatif	114
7.6 Umpan Balik dan Tindak Lanjut	115
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	117

# DESKRIPSI BUKU

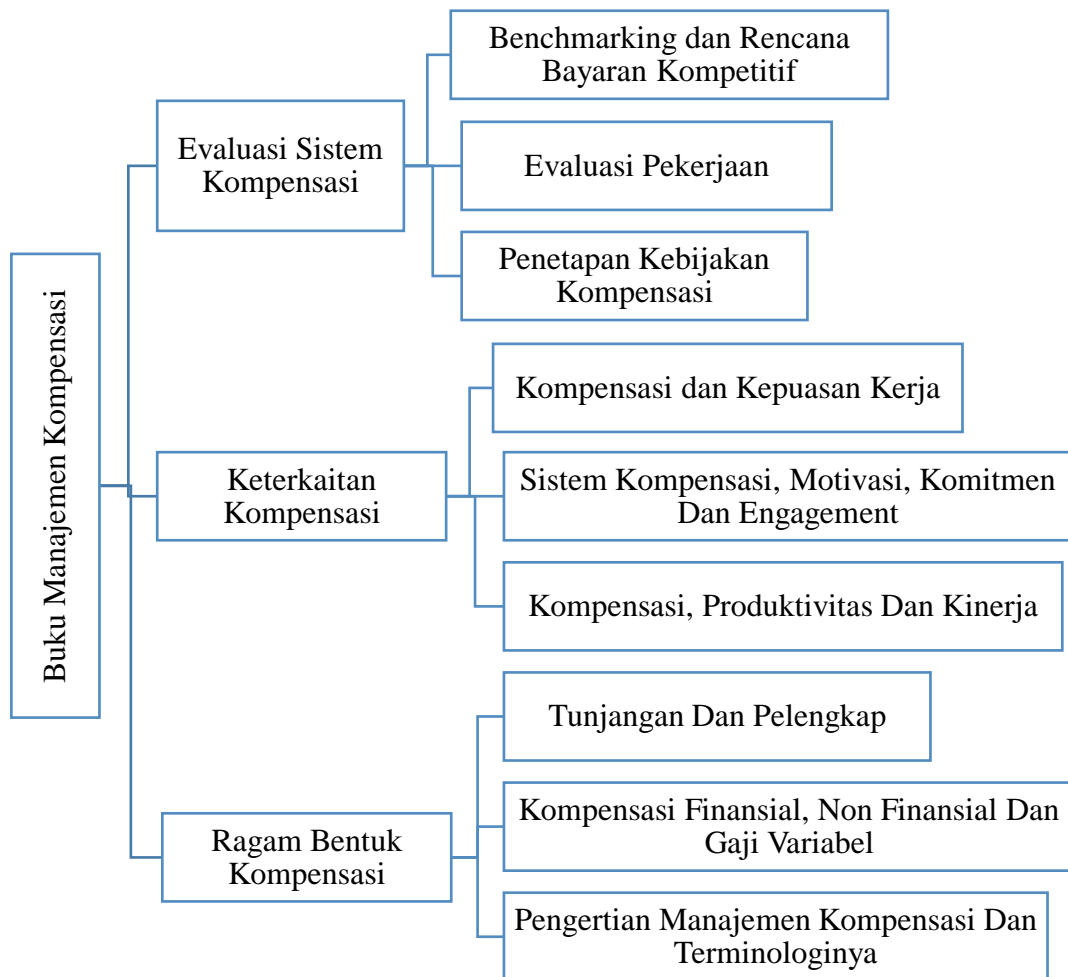
Dalam buku ajar ini membahas pengertian, ruang lingkup dan tujuan manajemen kompensasi; kompensasi dan terminology. Mahasiswa belajar memahami keterkaitan kompensasi dengan produktivitas dan kinerja dengan memahami keterkaitan kompensasi dengan produktivitas, menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat menjelaskan kompensasi yang efektif bagi organisasi, menjelaskan fungsi manajemen kompensasi yang strategis bagi pendorong kinerja. Dengan mempelajari manajemen kompensasi mahasiswa diharapkan memahami penetapan kompensasi dengan memahami kebijakan dalam penentuan kompensasi, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan upah, mampu menyebutkan mekanisme kenaikan gaji, memahami sistem dalam kompensasi. Dalam pembahasan tentang sistem kompensasi, motivasi, komitmen dan *engagement*, pemahaman kompensasi dikaitkan dengan motivasi dengan memahami keterkaitan teori motivasi dengan kompensasi, memahami keterkaitan kompensasi dengan komitmen karyawan, memahami faktor yang mempengaruhi *engagement* serta mempelajari kompensasi dalam perspektif individual. Sebagai upaya peningkatan prestasi kerja karyawan maka perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk finansial, non finansial serta *variable pay*, yang diawali dengan membahas kompensasi secara komprehensif, perbandingan kompensasi finansial dan non finansial, memahami tujuan dan jenis tunjangan maupun *reward*, serta pemahaman akan ragam istilah dalam kompensasi. Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan kompetitif, perusahaan melakukan *benchmarking* dan evaluasi mengenai pekerjaan serta kebutuhan karyawan. Maka pada bab ini mahasiswa akan mempelajari efektivitas *benchmarking*, memahami rencana bayaran yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja, serta memahami evaluasi pekerjaan sebagai cara menilai pekerjaan. Pembahasan akhir buku manajemen kompensasi adalah memahami keterkaitan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan, melalui pembahasan tentang konsep kepuasan kerja, menjelaskan dampak kepuasan kerja karyawan baik bagi karyawan sendiri maupun bagi perusahaan atau organisasi serta memahami bermacam-macam teori kepuasan kerja dan implikasinya bagi karyawan.

## Peta Konsep

Penggunaan peta konsep dimaksudkan agar memudahkan pemahaman akan materi perkuliahan. Gambar peta konsep dimaksudkan agar mahasiswa atau pembaca buku mampu memahami pokok pikiran yang terkandung dalam pembahasan baik secara visual maupun sistematis. Pembahasan yang terdapat pada buku ajar manajemen kompensasi secara garis besar terbagi 3 antara lain (1) Terminologi Kompensasi; (2) Pengaruh Kompensasi; dan (3) Sistem Kompensasi. Dalam Terminologi Kompensasi, pembahasan berisi tentang pengertian, konsep, ruang lingkup, istilah serta tujuan kompensasi.

Materi terbagi dalam 3 bab antara lain Pengertian Manajemen Kompensasi Dan Terminologinya; Kompensasi Finansial, Non Finansial Dan Gaji Variabel; serta Tunjangan Dan Pelengkap. Bagian kedua adalah Implikasi Kompensasi. Mengingat tujuan kompensasi adalah memberikan imbalan atas jasa atau aktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan, maka kompensasi akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan, yang tertuang pada bab mengenai Kompensasi, Produktivitas Dan Kinerja. Sistem kompensasi yang adil akan menumbuhkan motivasi, komitmen dan *engagement* karyawan, dan ini terdapat pada pembahasan tentang Sistem Kompensasi, Motivasi, Komitmen Dan *Engagement*. Sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan serta kaitannya dengan

Pada bagian akhir pembahasan tentang sistem kompensasi merupakan bagian inti pemahaman akan manajemen kompensasi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman akan sistem penetapan kompensasi, keterkaitan pasar tenaga dengan penentuan kompensasi, evaluasi jabatan. Oleh karena itu di bagian ketiga pembahasan terdiri dari Penetapan Kompensasi; Benchmarking Dan Mekanisme Kenaikan Gaji; Pemingkatan Jabatan Berdasarkan Evaluasi Jabatan. Berikut gambar peta konsep buku ajar Manajemen Kompensasi



**Gambar 1:** Peta Konsep Manajemen Kompensasi

## Pokok Bahasan

1. Pengertian dan ruang lingkup manajemen kompensasi SDM
2. Tujuan manajemen kompensasi
3. Filosofi kompensasi
4. Keterkaitan kompensasi dengan produktivitas
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
6. Kompensasi dan efektivitas organisasi
7. Manajemen kompensasi yang strategis bagi organisasi

8. Kebijakan dalam penentuan kompensasi
9. Faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan upah
10. Mekanisme kenaikan gaji
11. Sistem dalam kompensasi
12. Keterikatan kompensasi dengan motivasi
13. Keterkaitan kompensasi dengan komitmen
14. Faktor yang mempengaruhi *engagement*
15. Kompensasi dengan perspektif individual
16. Kompensasi yang komprehensif
17. Determinan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial
18. Tunjangan dan *reward*
19. Ragam istilah kompensasi
20. Efektivitas *benchmarking*
21. Rencana bayaran kompetitif pasar
22. Evaluasi pekerjaan
23. Keterkaitan kepuasan kerja dengan kompensasi
24. Konsep kepuasan kerja
25. Dampak kepuasan kerja karyawan
26. Ragam teori kepuasan kerja

## Capaian Pembelajaran Mata Kuliah :

1. Mahasiswa diharapkan dapat mendeskripsikan pengertian dan ruang lingkup manajemen kompensasi
2. Mahasiswa diharapkan memahami tentang kompensasi upah, keamanan dan kesehatan
3. Mahasiswa diharapkan memahami keterkaitan kompensasi dengan produktivitas
4. Mahasiswa diharapkan memahami keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan
5. Mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan kompensasi yang efektif bagi organisasi
6. Mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan fungsi manajemen kompensasi yang strategis bagi pendorong kinerja
7. Mahasiswa diharapkan dapat menyebutkan dan memahami mekanisme penetapan kompensasi
8. Memahami kompleksitas dalam kebijakan penentuan kompensasi
9. Mahasiswa diharapkan memahami keterkaitan teori motivasi dengan kompensasi
10. Mahasiswa diharapkan memahami keterkaitan kompensasi dengan komitmen karyawan

11. Mahasiswa diharapkan menjelaskan faktor yang mempengaruhi *engagement*
12. Mahasiswa diharapkan memahami kompensasi dalam perspektif individual
13. Mahasiswa diharapkan mengetahui kompensasi secara komprehensif
14. Mahasiswa dapat menjelaskan dan membedakan tentang kompensasi finansial dan non finansial, tunjangan, *reward* maupun istilah-istilah dalam kompensasi
15. Mahasiswa diharapkan memahami tujuan dan efektivitas *benchmarking* dalam menentukan rencana bayaran yang kompetitif
16. Mahasiswa diharapkan memahami evaluasi pekerjaan
17. Mahasiswa diharapkan memahami keterkaitan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan
18. Mahasiswa diharapkan memahami teori-teori kepuasan kerja

# BAB 1

## MANAJEMEN KOMPENSASI DAN TERMINOLOGINYA

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Pengertian Manajemen Kompensasi, filosofi Dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu memahami pengertian kompensasi dan pengertian manajemen kompensasi. Mahasiswa diharapkan memahami ruang lingkup atau batasan dalam manajemen kompensasi, sehingga memahami fungsi manajemen kompensasi dan dapat menyebutkan tipe-tipe kompensasi. Pada bab pertama ini mahasiswa diharapkan memahami tujuan manajemen kompensasi yaitu memahami tujuan pemberian kompensasi dan memahami dimensi keadilan dan kelayakan dalam kompensasi. Mahasiswa diharapkan memahami filosofi dan terminology kompensasi dengan memahami filosofi kompensasi, dapat membedakan komponen-komponen kompensasi serta memahami perbedaan terminologi dalam kompensasi. Mahasiswa diharapkan dapat memahami kompensasi keamanan dan kesehatan, dapat menjelaskan tentang kompensasi dan keamanan kerja serta mengetahui program-program kesehatan kerja.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Pengertian kompensasi yang dikemukakan beberapa ahli
2. Definisi manajemen kompensasi
3. Fungsi manajemen kompensasi
4. *Type of compensation*
5. Tujuan manajemen kompensasi
6. Keadilan dan Kelayakan kompensasi
7. Filosofi kompensasi
8. Komponen kompensasi
9. Terminologi kompensasi
10. Kompensasi dan keamanan kerja
11. Program kesehatan kerja

## Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Menjelaskan pengertian yang dikemukakan beberapa ahli
2. Menjelaskan manajemen kompensasi
3. Memahami fungsi manajemen kompensasi
4. Dapat menyebutkan *Type of compensation*
5. Menyebutkan tujuan manajemen kompensasi
6. Dapat menjelaskan keadilan dan kelayakan kompensasi
7. Memahami filosofi kompensasi
8. Dapat menjelaskan komponen kompensasi
9. Memahami terminologi kompensasi
10. Menjelaskan kompensasi dan keamanan kerja
11. Menyebutkan program kesehatan kerja

# BAB 1

## MANAJEMEN KOMPENSASI DAN TERMINOLOGINYA

### 1.1 Konsep Manajemen Kompensasi

#### 1.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi akan menjadi tepat bila disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Ketidaksiuaian kompensasi dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari, menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi tergantung kebijakan pimpinan, kemampuan perusahaan maupun manajemen perusahaan (Muljani, 2002). Karena kompensasi memang dirancang untuk keberhasilan bersama. Dengan kompensasi karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya, dengan demikian perusahaan memperoleh keuntunganyaitu efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Tingkat kompensasi menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, status dan harga kerja karyawan (Rachmawati, 2015; Manggala dan Ditha, 2016).

Beberapa konsep, definisi dan batasan tentang Kompensasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Kompensasi memiliki arti yang lebih luas daripada upah atau gaji (Yuliannisa, et al., 2018). Kompensasi dapat diberikan secara bervariasi, bisa berupa kompensasi variabel, gaji, upah, pembagian keuntungan (Muljani, 2002). Kompensasi menjadi bentuk pengganti dari kontribusi kinerja maupun jasa yang diberikan karyawan untuk perusahaan (Rumenda, 2018; Silviyanty, 2019). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Nofriandi, 2016; Abadiyah and Purwanto, 2016). *Compensation can be defined to include "all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship* (Gerhart, 2017). Kompensasi berkaitan dengan hubungan kerja yang mencakup semua bentuk financial returns, tangible services dan manfaat yang karyawan terima.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2010). Menurut Mujanah (2019) kompensasi adalah bentuk penghargaan atau imbal jasa dari organisasi yang diberikan kepada karyawan karena telah menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya atau telah mencapai standart atau target yang ditetapkan. Kompensasi merupakan semua bentuk pengembalian dalam bentuk keuangan, jasa yang berkaitan dengan hubungan kerja dan manfaatnya dirasakan nyata oleh karyawan (Wati et al., 2016).

Kompensasi diistilahkan pula sebagai *remuneration* yang diartikan sebagai imbalan yang mencakup semua pengeluaran perusahaan yang ditujukan untuk pekerja, baik secara langsung, rutin maupun tidak langsung (Rahmawati & Setyanto, 2015). Menurut Kadarisman (2016) *Compentation is what employee receive in exchange of their work. Wheather hourly wages or periodeic salaries, the personnel department usually design and administers employee compentation*. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2010). Kelechi et al. (2018)

mendefinisikan kompensasi sebagai pembayaran tunai (*direct cash payment*) dan *indirect payment* (pembayaran tidak langsung) dalam bentuk tunjangan dan insentif bagi karyawan yang dimaksudkan agar karyawan termotivasi dan mencapai produktivitas tinggi. *Compensation which includes direct cash payment, indirect payments in the form of employee benefits and incentives to motivate employees to strive for higher levels of productivity is a critical component of the employment relationship. A good compensation package is a good motivator. Hence, the primary responsibility of the HR manager is to ensure that the company's employees are well paid* (Kelechi et al., 2018).

### 1.1.2 Definisi Manajemen Kompensasi

Kajian tentang manajemen kompensasi menjadi cukup kompleks karena banyak dimensi yang terdapat di dalamnya dan sensitivitas permasalahan yang berhubungan dengan manajemen kompensasi, mengingat fungsinya sebagai penopang kebutuhan dasar karyawan dan program manajemen kompensasi mempengaruhi loyalitas serta kepuasan karyawan dalam bekerja. Pengelolaan kompensasi menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan dan kompensasi berkaitan dengan kontribusi kerja karyawan (Desiawandini & Fuadi, 2018; Simamora, 2006). Pemberian kompensasi bagi karyawan menjadi fungsi strategik sumber daya manusia yang mempengaruhi fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Dengan kompensasi, karyawan mendapatkan imbalan atas pengorbanan berbentuk pekerjaan.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan jaminan kepuasan bagi karyawan, sehingga organisasi atau perusahaan akan mendapatkan karyawan yang memiliki sikap dan perilaku positif serta produktif dalam bekerja demi kepentingan perusahaan (Mujanah, 2019). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas. *Employee Compensation* adalah semua bentuk imbalan atau bayaran kepada karyawan dari perusahaan, sebagai akibat dari hubungan kerja karyawan dengan perusahaan (Dessler, 2015). Kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka kepada organisasi (Sinambela, 2018). (Hasibuan, 2010).

Menurut Adeoye and Elegunde (2014), manajemen kompensasi telah menjadi fenomena global yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi serta tujuan individual karyawan, yang digunakan sebagai alat untuk mengontrol keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Manajemen kompensasi merupakan kegiatan perusahaan yang merancang, mengelola serta mengatur imbal jasa terhadap pekerja atau karyawannya yang telah melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, dengan bentuk yang imbalan yang adil, obyektif, terbuka sesuai kontribusi karyawan, sehingga penerima kompensasi yaitu karyawan mendapatkan kepuasan (Mujanah, 2019). Sedangkan Mujanah (2019) mendefinisikan Sistem Kompensasi sebagai sistem yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi yang meliputi penentuan besaran kompensasi, cara pemberiannya, cara menghitung besaran kompensasi imbalan ataupun balas jasa. Manajemen Kompensasi menyiratkan struktur kompensasi yang mendorong karyawan memberikan kinerja terbaiknya dengan bekerja lebih keras dan membantu mendorong suasana kompetitif dalam perusahaan (Patnaik & Padhi, 2012).

## 1.2 Ruang Lingkup Manajemen Kompensasi

### 1.2.1 Fungsi Manajemen Kompensasi

Salah satu fungsi utama manajemen kompensasi perusahaan adalah menciptakan persaingan yang ketat diantara para karyawan untuk mencapai efisiensi dan memberikan peluang pertumbuhan

kepada karyawannya. *One of the key functions of compensation management of any company is to create a hearty competition among the employees in order to attain more efficiently and provide growth opportunities to its employees* (Khan, Aslam, & Lodhi, 2011). Secara historis penelitian-penelitian di bidang ekonomi khususnya tentang kompensasi telah lama berfokus pada tingkat gaji, maka perlu pengembangan pembahasan pada kompensasi PFP (*Pay For Performance*) (Gerhart, 2017). Dari berbagai pendapat tentang kompensasi, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup dalam manajemen kompensasi meliputi:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Memajukan organisasi atau perusahaan
4. Menciptakan keseimbangan dan keahlian

### 1.2.2 Type Of Compensation

Hidayat (2020) mengemukakan bahwa *Compensation is a complex and difficult thing*, hal ini disebabkan kompensasi menyangkut dasar kelayakan, logika rasional, berkaitan dengan faktor emosional karyawan. Maka sebagai bentuk pertanggung jawaban perusahaan maka sistem kompensasi yang dibuat dengan memperhatikan sistem penilaian kinerja karyawan. Secara garis besar terdapat tiga tipe kompensasi (*Type Of Compensation*) antara lain :

#### 1. *Job Based*

Tingkat pembayaran penggajian pada setiap karyawan bisa berbeda disebabkan oleh tanggung jawab akan pekerjaannya. Pada struktur berbasis pekerjaan berfokus pada nilai pekerjaan (yang akan menentukan nilai relatif suatu pekerjaan sesuai struktur organisasinya), bagaimana pekerjaan tersebut dihargai, bagaimana menerjemahkan pekerjaan dengan nilainya, sehingga struktur dasar gaji karyawan berdasarkan posisinya atau based on their job position (Rachmat & Putranto, 2019).

#### 2. *Skill Based*

Penilaian kompensasi yang didasarkan pada kemampuan, kompetensi, pengetahuan, pengalaman pada setiap karyawan menawarkan kemampuan beradaptasi untuk menyesuaikan bakat dengan lingkungan kerja yang terus ditingkatkan (Gerhart, 2017). Skema penggajian dengan *skill based* biasanya dilakukan jika perusahaan memiliki beragam divisi, keahlian yang dimiliki beberapa kelompok sangat jarang ditemukan sehingga perlu mendapatkan gaji lebih besar dikarenakan kelebihan *skill* atau keahlian karyawan tersebut, namun kelemahannya adalah sulitnya menentukan keadilan karena perbedaan gaji yang diterima karyawan yang belum atau tidak memiliki keahlian (Mujanah, 2019).

#### 3. *Team Based*

Penilaian kompensasi berdasarkan team performance atau kinerja tim akan lebih efektif dalam memotivasi tim yang lemah. Hal ini karena identitas tim yang kuat akan menghasilkan output tertinggi, incremental performance yang lebih tinggi daripada first performance-based *reward strategy* (Hidayat, 2020). Blazovich (2008) menemukan bahwa kombinasi kinerja berbasis tim dan kinerja individu dapat menghasilkan kinerja tertinggi.

## 1.3 Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan utama menjadi karyawan adalah untuk memperoleh kompensasi sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya secara layak, mendapatkan status sosial dan dihargai hasil kerjanya. Namun pemberian kompensasi seringkali menjadi pertentangan antara perusahaan dengan karyawan. Dalam perspektif perusahaan atau manajemen, kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mempertimbangkan kemampuan perusahaan dalam memberikan imbalan. Sedangkan dalam perspektif karyawan, kompensasi adalah harapan karyawan akan penghargaan organisasi atau perusahaan terhadap kontribusi kerjanya. Oleh karena itu, pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan beberapa aspek, antara lain kebutuhan karyawan, nilai dari pekerjaan karyawan, unsur motivasi yang terdapat dalam kompensasi (Kadarisman, 2016).

Secara garis besar, tujuan manajemen kompensasi adalah memberikan penghargaan dengan merumuskan dan menerapkan strategi maupun kebijakan kepada karyawan secara adil, merata, dan konsisten sesuai dengan nilainya bagi organisasi (Adeoye & Elegunde, 2014).

### 1.3.1 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan Pemberian Kompensasi

1. Perusahaan saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, karenanya diperlukan kompensasi yang kompetitif.
2. Kompensasi yang kompetitif akan mampu mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas, dan menghindari pembajakan karyawan.
3. Administrasi kompensasi dapat memenuhi keadilan sehingga menjaga harmonisasi hubungan perusahaan dg karyawan
4. Kompensasi yang layak, adil akan memperbaiki sikap dan perilaku yg tdk menguntungkan dan memenuhi produktivitas kerja.
5. Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan Sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.

Rachmawati (2015) menyebutkan tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, antara lain :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.  
Pada pasar tenaga kerja terjadi persaingan ketat untuk mendapatkan karyawan berkualitas dan memenuhi standar, sehingga untuk menarik calon karyawan berkualitas perlu dirancang tingkat kompensasi yang mampu merangsang calon pelamar. Tingkat pembayaran haruslah *responsive* dengan *suplay* dan permintaan pada pasar tenaga kerja (Manggala & Ditha, 2016). Dengan penawaran akan kompensasi yang kompetitif, maka perusahaan akan mendapatkan kesempatan yang lebih besar dalam proses seleksi karena besarnya jumlah pelamar yang masuk (Mujanah, 2019). Dengan demikian kompensasi yang layak dan kompetitif akan menentukan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya berkaitan dengan efektivitas kinerja karyawan dan efisiensi anggaran organisasi (Dwianto et al., 2019).
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada  
Kompensasi yang kompetitif akan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan potensial agar tetap bekerja di perusahaan. Ini untuk mencegah kemungkinan tingginya

tingkat perputaran kerja dan kasus pembajakan karyawan sehingga pindah ke perusahaan lain dengan iming-iming gaji tinggi (Rachmawati, 2015). Kompensasi yang tidak kompetitif mengakibatkan *labor turn over* tinggi, apalagi jika peraturan bagi karyawan juga tinggi (Silviyanty, 2019). *labor turn over* yang tinggi akan sangat merugikan perusahaan, karena pengorbanan yang dikeluarkan sejak proses rekrutmen, pelatihan yang diberikan, dan kekosongan posisi yang ditinggalkan, apalagi jika yang keluar adalah karyawan dengan kompetensi yang tinggi atau potensial (Mujanah, 2019). Besarnya kompensasi harus diusahakan sehingga mampu mengikat pegawainya. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan pada pegawainya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya, maka bila ada kesempatan hal ini menimbulkan kecenderungan pindahnya pegawai tersebut ke organisasi lain.

### 3. Menjamin keadilan

Karyawan akan termotivasi bekerja manakala imbalan yang didistribusikan mengandung keadilan (Simamora, 2006). Program kompensasi yang baik akan mampu memberikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Administrasi kompensasi diharapkan memberikan jaminan akan terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dengan karyawan (Rachmawati, 2015).

### 4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil hendaknya mampu memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yang tercermin pada rasa tanggung jawab, pengalamanan, kesetiaan, motivasi untuk berprestasi (Rachmawati, 2015).

### 5. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya. Program kompensasi dapat pula berupa penghargaan terhadap perilaku positif yang diperlihatkan karyawan dan perilaku tersebut diinginkan perusahaan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa insentif, bonus, atas *effort* dan kontribusinya terhadap perusahaan, misalnya dapat berupa pemberian kompensasi atas *work ethic*, disiplin kerja, tanggung jawab dan sebagainya (Mujanah, 2019).

### 6. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional akan membantu perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak, kompetitif, sehingga diperoleh peningkatan etos kerja karyawan. Kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai. Pengelolaan kompensasi secara efektif disertai pengukuran kinerja, akan menimbulkan kepuasan, menurunkan tingkat *labor turn over*. (Mujanah, 2019) Manajemen kompensasi yang efektif akan memberikan pekerja kompensasi yang sesuai atau bahkan diatas standart ( (Sinambela, 2018).

### 7. Administrasi Legalitas

Administrasi kompensasi juga memiliki batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam bentuk Undang-undang, yang bertujuan agar perusahaan atau organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan asset perusahaan yaitu karyawan. Legalitas faktor yang dipertimbangkan perusahaan akan dapat menjamin kebutuhan dasar karyawan (Sinambela, 2018). Indonesia telah memiliki Undang-Undang Ketenagakerjaan no. 13 tahun. 2003, yang membahas tentang besaran kompensasi karyawan (Mujanah, 2019).

#### 8. Terbuka dan Transparan

Sistem kompensasi yang terbuka dan transparan (*fairness*) akan membuat karyawan mudah memahami dan mengetahui komponen-komponen kompensasi yang akan diterima karyawan sehingga program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya, meningkatkan kinerja dan memperoleh kepuasan kerja.

#### 9. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Sistem kompensasi yang dikelola secara efektif dan efisien akan membuat sistem informasi sumber daya manusia menjadi sistematis, terintegrasi antara satu unit dengan unit yang lain (Mujanah, 2019), meskipun tujuan ini menjadi pertimbangan sekunder, namun efisiensi administrasi pada program upah dan gaji harus dirancang efisien (Sinambela, 2018; Manggala and Ditha, 2016).

Disadari atau tidak, kompensasi menjadi faktor penting untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kerja (Kadarisman, 2016). Tujuan utama dari fungsi kompensasi adalah menciptakan sistem penghargaan yang dapat diterima kedua belah pihak, sehingga terjalin hubungan harmonis. Karenanya Adeoye and Elegunde (2014) menyebutkan secara ringkas tujuan manajemen kompensasi, antara lain :

1. Kompensasi harus mampu menarik orang-orang yang tepat dalam hal kualifikasi dan pengalaman seperti yang dipersyaratkan oleh organisasi dalam jumlah yang cukup.
2. Setiap orang harus diperlakukan secara adil sehubungan dengan jumlah yang dibayarkan sesuai dengan usaha, kemampuan, keterampilan dan pelatihan yang diperolehnya
3. Pembayaran, tunjangan, dan hadiah lainnya harus memberikan paket hadiah total yang wajar.
4. Menyediakan karyawan dengan rasa keamanan finansial melalui asuransi dan skema pensiun.
5. Gaji sesuai kemampuan organisasi, dan pemberian insentif yang memotivasi produktivitas kerja karyawan
6. Gaji harus dapat mencegah karyawan yang berharga meninggalkan organisasi
7. Gaji harus mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja dengan tetap mendorong produktivitas, agar biaya yang dikeluarkan perusahaan rendah.

Dwianto, Purnamasari dan Tukini (2019) mengemukakan bahwa kompensasi menjadi hak karyawan karena telah memberikan tenaga, pikiran dan waktu agar mencapai kinerja yang ditentukan perusahaan, karenanya tujuan kompensasi perlu mempertimbangkan :

1. Penghargaan akan prestasi kerja
2. Jaminan keadilan
3. Untuk mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan yang berkualitas

5. Pengendalian dalam biaya kompensasi
6. Memenuhi peraturan-peraturan

### 1.3.2 Keadilan dan Kelayakan Kompensasi

Untuk menjembatani jurang antara kepentingan perusahaan di satu pihak dan pihak lain kepentingan karyawan maka perusahaan perlu menerapkan manajemen kompensasi yang layak. Maksudnya adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategi bisnisnya dan menjamin terjadinya keadilan kompensasi berbasis pertimbangan faktor-faktor internal dan eksternal. Menurut Suhartini (2009), keadilan (*fairness atau equity*) yang ingin dicapai dalam program kompensasi terdiri dari 3 dimensi, yaitu *Internal equity*; *Eksternal equity*; *Individual equity*. Sedangkan Dessler (2015) menyebutkan bahwa dalam kompensasi harus mengandung empat keadilan antara lain:

1. *Internal equity* merupakan jumlah yang diperoleh yang dipersepsikan sesuai dengan input yang diberikan yang dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi atau perusahaan. Keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi kompensasi (finansial dan non-finansial) seperti gaji dan upah serta kualifikasi seseorang dalam bidangnya yang lebih tinggi akan dipenuhi sesuai dengan perilaku dan kinerjanya. Keadilan internal akan diperoleh karyawan jika kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaannya (Silviyanty, 2019). Karyawan akan merasakan keadilan ketika secara internal karyawan yang melaksanakan tugas sejenis mendapatkan imbalan yang sama dan mempertimbangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan masa kerja karyawan, jumlah tanggungan, dan sebagainya (Kadarisman, 2016).
2. *Eksternal equity* adalah upah yang diterima dipersepsikan sesuai dengan jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis di luar organisasi. Pertimbangan faktor eksternal adalah menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan bakal dikompensasi secara adil dengan membandingkannya dengan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Keadilan eksternal menurut Simamora (2006) adalah tarif upah (*wage rates*) yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Pemberian kompensasi akan mengandung keadilan eksternal jika jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan memiliki nilai yang sama jika dikomparasikan atau dibandingkan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja (Mujanah, 2019).
3. *Individual equity atau* Keadilan individual adalah imbalan yang diterima secara adil jika dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain dalam mengerjakan pekerjaan yang sama atau sejenis. Menurut Simamora (2006), persepsi akan keadilan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :
  - 1) Rasio kompensasi terhadap masukan, upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan dan kondisi kerja yang merugikan seseorang
  - 2) Perbandingan rasio ini dengan rasio karyawan yang lain yang dengannya terjadi kontak langsung.

Keadilan individual merujuk pada keadilan bayaran karyawan jika dibandingkan dengan apa yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang serupa di perusahaan yang sama, dengan berdasarkan kinerja tiap karyawan (Dessler, 2015). Menurut Suhartini (2009),

keadilan individual merupakan perasaan adil pada diri karyawan yang merasa bahwa input yang dimilikinya dihargai sebagaimana mestinya oleh perusahaan.

4. Keadilan Prosedural. Menurut Dessler (2015), keadilan procedural adalah keadilan akan proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkaitan dengan alokasi bayaran. Keadilan prosedural akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap apa yang diberikan, sedangkan bagi pimpinan *procedural equity* mempengaruhi kepuasan akan komitmen kerja.

## 1.4 Filosofi dan Terminologi Kompensasi

### 1.4.1 Filosofi Kompensasi

Filosofi kompensasi menurut Cahayani (2005) seharusnya didasarkan pada proposisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukan apa-apa (Kadarisman, 2016). Oleh karena itu proses penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi adalah hal yang sangat penting karena upaya menghimpun tenaga kerja berkualitas dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Thomson (2002) terdapat dua filosofi kompensasi yang mendasar. Pada satu titik akhir adalah Filosofi Kelayakan; Pada titik lainnya adalah Filosofi Berorientasi Kinerja.

1. Filosofi Kelayakan.  
Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan otomatis kepada karyawan setiap tahun.
2. Filosofi Berorientasi Kinerja  
Karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar; mereka yang tidak bekerja memuaskan menerima kenaikan yang lebih kecil.

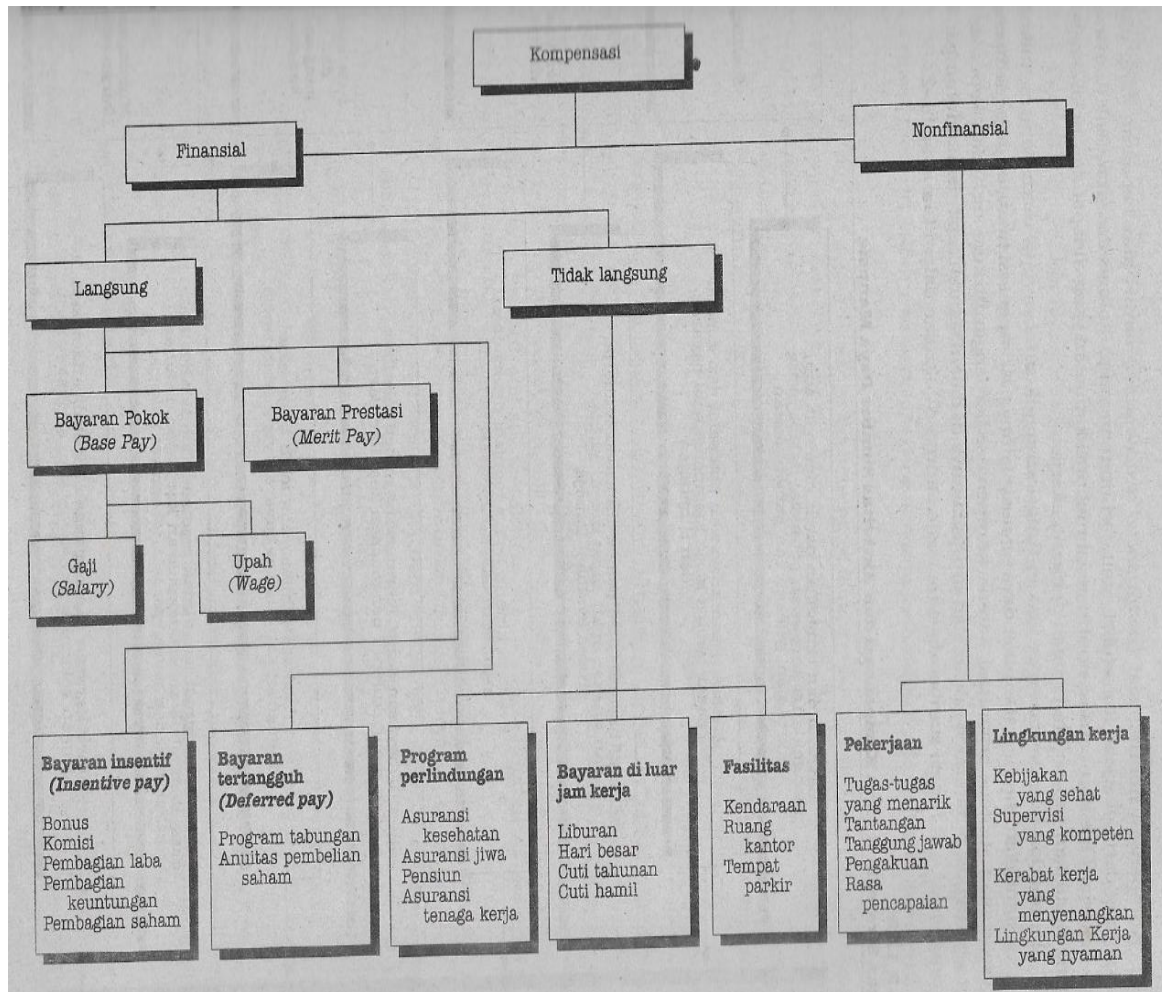
Pendekatan sistematis dalam kompensasi dapat memberikan *monetary value* kepada karyawan sebagai balasan akan pekerjaan yang dilakukan (Patnaik & Padhi, 2012). Menurut Wati, Adisaputro and Meliala (2016), kelengkapan model penggajian (*pay model*) terdiri dari :

1. Keselamatan internal (*Internal Aligment*)
2. Daya saing eksternal (*External Competitiveness*)
3. Kontribusi pegawai (*Employee Contribution*)
4. Pengelolaan sistem penggajian (*Administration of Pay System*).

### 1.4.2 Komponen Kompensasi

Umumnya kompensasi menjadi pengeluaran moneter yang dilakukan perusahaan atau organisasi yang pengeluarannya wajib dilakukan dalam periode waktu yang singkat ataupun tertanggungkan (kewajiban perusahaan di kemudian hari). Program-program dalam manajemen kompensasi memiliki arti penting bagi perusahaan, yaitu cerminan upaya perusahaan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Karyawan yang berkualitas, yaitu karyawan yang melaksanakan pekerjaannya kinerja yang tinggi, sangatlah dibutuhkan oleh organisasi

untuk mencapai tujuan dan program pembangunan karena pada dasarnya keberhasilan organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja karyawannya. Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Gambar 1.1 berikut ini adalah gambaran berbagai komponen kompensasi dalam program kompensasi.



**Gambar 1.1:** Komponen-komponen Program Kompensasi (Simamora, 2006)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa secara garis besar kompensasi dapat diberikan secara langsung (*direct pay*) dan tidak langsung atau *indirect pay* (Rachmawati, 2015).

### 1.4.3 Terminologi Kompensasi

Kompensasi memiliki terminologi yang luas yang disebabkan oleh banyaknya komponen yang berkaitan dengan pemberian kompensasi. Komponen biaya yang paling besar bagi perusahaan adalah kompensasi, sehingga perlu pengadministrasian secara tepat agar perusahaan tidak kehilangan kepercayaan karyawan. Kompensasi yang merupakan pembayaran baik langsung maupun tidak langsung dapat berupa pah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, tunjangan maupun fasilitas (Abadiyah & Purwanto, 2016). Berikut terminology kompensasi menurut pendapat beberapa ahli :



**Gambar 1.2:** Terminologi Kompensasi

1. **Gaji**

Gaji memiliki peran penting dalam perkembangan ekonomi pada banyak negara karena dialokasikan untuk konsumsi dan distribusi kebutuhan pribadi karyawan (Saputri et al., 2021). Salary atau gaji merupakan bentuk imbalan atau balas jasa, penghargaan dari perusahaan yang diberikan secara teratur kepada karyawan sebagai balasan akan jasa atau hasil kerjanya (Hopipah, 2019). Umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Diberikan pada jajaran manajemen, staf profesional, *Clerical* (Simamora, 2006). Gaji yang diberikan kepada karyawan dapat berbentuk tariff mingguan, bulanan ataupun tahunan (Mujanah, 2019).

2. **Upah (Wage)**

Perusahaan yang cenderung fluktuatif akan menerapkan efisiensi biaya dalam proses produksi (Firdaus, 2021), dengan menerapkan sistem kontrak sehingga pemberian kompensasi dilakukan dengan sistem upah. Upah biasanya berkaitan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya Dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan yang telah/akan dilakukannya. Kerapkali digunakan pada pekerja produksi dan pemeliharaan (Simamora, 2006). Upah kerapkali digunakan untuk membayar karyawan lepas (Kadarisman, 2016), karyawan *part time* yang berkaitan dengan pekerjaan borongan dikarenakan pekerjaan incidental atau menghadapi even-even tertentu, dan lebih mementingkan kuantitas produksi yaitu berdasarkan jumlah produk yang dikeluarkan (Mujanah, 2019). Menurut Kadarisman (2016), Besaran upah merupakan kesepakatan kedua belah pihak dan biasanya diberikan setelah pekerjaan selesai dan diterima hasilnya oleh sang pemberi kerja (Kadarisman, 2016).

3. **Insentif (Incentive)**

Wandana (2018) mendefinisikan insentif sebagai imbalan yang langsung diberikan kepada karyawan karena kinerjanya telah melebihi standar atau target kerja yang telah ditentukan. Adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan insentif : untuk mendorong dan mengimbangi produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Bentuk pembayaran pada insentif dilakukan secara langsung,

dihubungkan dengan *gain sharing* yaitu pembagian keuntungan bagi karyawan karena peningkatan produktitas dan efisiensi biaya (Kadarisman, 2016).

4. **Tunjangan (*benefit*)** Adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. Pemberian tunjangan kepada karyawan biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti pensiun, rencana pendidikan, rabat untuk produk-produk perusahaan (Wandana, 2018). Menurut Kadarisman (2016) *employee benefit* merupakan *payment* (pembayaran-pembayaran), *seVICES* yang melindungi dan melengkapi gaji pokok.
5. **Fasilitas (*Perquisites*)** Kenikmatan atau fasilitas (misal: mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh perusahaan). Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

## 1.5 Kompensasi Keamanan Dan Kesehatan

Setiap perusahaan diwajibkan untuk memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, baik kecelakaan yang disebabkan oleh faktor manusia maupun faktor teknis (Anggraeni et al., 2013). Ini sesuai dengan amanah Undang-undang Pasal 87 Nomor 13 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012, yang mengatur pedoman penerapan sistem manajemen K3 atau keselamatan dan kesehatan kerja (Kurniawan, 2016). Keadaan aman dan sehat pada karyawan tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasional karyawan (Martoyo, 2000). Pemeriksaan medis diperlukan berkaitan dengan faktor resiko akibat pekerjaan, yang dapat berupa kebisingan, getaran, radiasi, tekanan udara rendah ataupun tinggi, sinar ultra violet yang berbahaya, gelombang mikro, gelombang radio dan sebagainya (Song et al., 2014). Perhatian perusahaan akan keselamatan kerja akan menurunkan resiko kerja terutama berkaitan dengan kecelakaan kerja (Anggraeni, Al Musadieg, & Hakam, 2013).

Dengan jaminan keamanan dan keselamatan kerja maka secara fisik, sosial dan psikologis diharapkan akan adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan karyawan, meningkatkan semangat dan partisipasi kerja serta terhindar dari gangguan kesehatan sebagai dampak dari lingkungan dan kondisi kerja yang tidak kondusif (Kurniawan, 2016). Menurut (Perwira et al., 2003), jaminan yang diwajibkan kepada perusahaan berkaitan dengan hubungan kerja dapat berbentuk kompensasi kecelakaan kerja, sakit akibat kerja, pesangon karena pemutusan hubungan kerja (PHK) dan jaminan hari tua. Kompensasi bagi pekerja dapat berbentuk asuransi sosial yang memberikan penggantian gaji dan tunjangan kesehatan bagi karyawan yang mengalami cedera saat bekerja. Song, Kim and Choi (2014) mengambil contoh di Jerman yang mengambil langkah pertama untuk melindungi pekerja yang terluka dengan mengeluarkan undang-undang tentang kecelakaan karyawan kereta api. Otto von Bismarck memperkenalkan Rencana Asuransi (1881), dan pada tahun 1884, memberlakukan sistem wajib " Sick and Accident Laws," yang kemudian menjadi pelopor bagi sistem kompensasi pekerja modern di dunia.

### 1.5.1 Kompensasi dan Keamanan Kerja

Mengapa keamanan pekerja penting?. Keamanan pekerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Secara sosial, pekerja

merupakan asset masyarakat sebagai subyek dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk meningkatkan profesionalisme dalam mengelola produktivitas (Kadarisman, 2016). Dalam meningkatkan keamanan atau keselamatan kerja, umumnya perusahaan atau organisasi akan :

1. Memelihara lingkungan atau tempat kerja yang aman serta sehat bagi karyawan
2. Mematuhi setiap standar dan persyaratan kerja
3. Mencatat setiap peristiwa kecelakaan yang berkaitan dengan keselamatan kerja

Megginson (1981) mengemukakan : *The term safety is an overall term that can include both safety and health hazards. In the personel area, however, a distinction is usually made between them. Occupation safety refers to the condition of being safe from suffering or causing-hurt, injury, or loss in the workplace. Safety hazards are those aspects of the work environment that can cause burn selectrical shock, cut, bruises, spains, broken bones, and the loss of limbs, eyesight, or hearing. They are often associated with industrial equipment or the physical environment and involve job takes that require care and training. The harm is usually immediate and sometimes violent. Occupational health efers to the condition of being free from physical, mental, or emotional disease or pain caused by the work environment that, over a period of time, can create emotional stress or physical disease* (Anggraeni, Al Musadieg, & Hakam, 2013).

### 1.5.2 Definisi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keamanan dalam melakukan pekerjaan ditandai adanya kesempurnaan pada lingkungan kerja, alat kerja, bahan kerja yang dikendalikan oleh sistem manajemen yang baik (Rachmawati, 2015). Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan upaya perusahaan untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan jasmani dan rohani karyawan (Anggraeni et al., 2013). Istilah keselamatan adalah istilah keseluruhan yang dapat mencakup bahaya keselamatan dan kesehatan. Namun, di bidang pribadi, perbedaan biasanya dibuat di antara mereka. Keselamatan kerja mengacu pada kondisi aman dari penderitaan atau sebab-akibat, cedera, atau kerugian di tempat kerja. Kesehatan kerja mengacu pada kondisi bebas dari penyakit fisik, mental, atau emosional atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang dalam jangka waktu tertentu dapat menimbulkan stres emosional atau penyakit fisik. Menurut Anggraeni et al. (2013) keselamatan kerja adalah keselamatan yang berkaitan dengan mesin, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya.

Kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani maupun rohani. Seorang dengan sehat jasmani berarti badaniyah berfungsi normal dan baik, tanpa sakit, tidak mengidap penyakit, tanpa kelemahan fisik. Sedangkan sehat rohaniyah adalah bila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi tempat ia bekerja, memiliki konsepsi yang akurat tentang kenyataan-kenyataan hidup, dapat mengatasi berbagai stres dan frustrasi dan sebagainya. Bahaya keselamatan adalah aspek lingkungan kerja yang dapat menyebabkan luka bakar syok selektif, luka potong, memar, terkilir, patah tulang, dan hilangnya anggota tubuh, penglihatan, atau pendengaran. Mereka sering dikaitkan dengan peralatan industri atau lingkungan fisik dan melibatkan pekerjaan yang membutuhkan perawatan dan pelatihan. Kerusakannya biasanya langsung dan terkadang dengan kekerasan. Kondisi tempat kerja yang buruk dapat menurunkan tingkat kesehatan dan daya tahan dalam bekerja pada karyawan (Rachmawati, 2015).

### 1.5.1 Pembinaan Keamanan dan Kesehatan Kerja

Tenaga kerja yang produktif, sehat dan berkualitas akan terbangun baik manakala perusahaan melakukan upaya dan pembinaan yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) (Rahmawati & Setyanto, 2015). Pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan merupakan bagian dari

kompensasi non finansial yang penting bagi organisasi. Martoyo (2000) menyebutkan bahwa pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan terletak pada manajer operasional perusahaan yang kegiatannya meliputi :

1. Pemeliharaan peraturan kesehatan dan keamanan.
2. Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan
3. Mengatur program-program kesehatan dan keamanan
4. Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja
5. Program-program latihan keamanan bagi karyawan
6. Mengadakan pengaturan pencegahan kecelakaan kerja

Keamanan (*safety*) merupakan keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut, dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja (Martoyo, 2000). Menurut Handoko (dalam Martoyo, 2000), program keamanan yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Menggunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat-alat pengaman
2. Menggunakan peralatan yang lebih baik
3. Mengatur *lay-out* pabrik dan penerangan sebaik mungkin,
4. Lantai-lantai, tangga dsb
5. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik
6. Menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan keamanan, beserta larangan-larangan yang dianggap perlu
7. Mendidik karyawan dalam hal keamanan

Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan

Pembinaan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi non finansial yang sangat penting bagi organisasi. Keadaan aman dan sehat dari karyawan akan tercermin dari sikap individual dan aktivitas organisasional karyawan. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat dapat dilakukan dengan hal-hal sebagai berikut (Martoyo, 2000):

1. Menjaga kesehatan karyawan dari berbagai gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan dan sebagainya (pengendalian suara bising, pengaturan penerangan tempat kerja, pengaturan penggunaan warna, dan fasilitas istirahat).
2. Penyediaan fasilitas-fasilitas pengobatan dan pemeriksaan kesehatan karyawan dengan berbagai kemudahan sehingga terjangkau bagi setiap karyawan yang memerlukan (termasuk penyediaan dokter dengan stafnya).

Program Kesehatan Kerja karyawan dapat dilakukan dalam bentuk:

1. Membentuk kondisi kerja yang aman
2. Melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mendidik karyawan/memberi pengetahuan dalam hal kesehatan
3. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat

Kompensasi yang seimbang yang diberikan perusahaan akan memberikan keuntungan kompetitif. Karena kompensasi yang kompetitif dapat memperbaiki *quality of work life* (QWL) karyawan (Hadiwijaya, 2016). *Quality of work life* dapat mendorong keterlibatan karyawan dikarenakan persepsi karyawan merasakan kepuasan, keamanan dalam bekerja dan merasa dapat berkembang dalam melakukan pekerjaannya (Davik, Ernawaty, & Damayanti, 2017). Jaminan kesehatan kerja yang diberikan perusahaan dapat berupa sarana dan prasarana kerja yang

memadai, misalnya alat perlindungan diri (APD), jaminan asuransi kecelakaan kerja (Soetjipto, 2017).

## 1.6. Rangkuman

Kompensasi memiliki arti yang luas karena jenis dan keragaman tujuannya. Dari beragam pendapat tentang kompensasi, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang bisa diberikan secara langsung dalam bentuk uang maupun secara tidak langsung sebagai penghargaan atas hasil kerja atau jasa karyawan. Kompensasi yang memperhatikan dimensi keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan individual dan keadilan prosedural akan dapat menjembatani kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan, dengan demikian membantu perusahaan mencapai tujuan strategis bisnis. Tujuan manajemen kompensasi adalah mendapatkan dan mempertahankan karyawan berkualitas, memberikan keadilan sesuai dengan usaha kerja yang diberikan karyawan, mendorong motivasi dan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan keunggulan kompetitif pada pasar tenaga kerja.

## 1.7 Tes Formatif

Jawablah pertanyaan multiple choice berikut ini dengan memilih salah satu jawaban.

1. Kepuasan kerja merupakan upaya kerja karyawan yang mengarah pada keinginan berprestasi dalam pekerjaan. Sebutkan dan jelaskan tiga pendekatan umum dalam kepuasan kerja ?
2. Terdapat beragam teori tentang kepuasan kerja. Jelaskan tentang *Positive Discrepancy* dan *Negative Discrepancy*

## 1.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

$$\text{Rumus: Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$$

**Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :**

90 % - 100% = baik sekali

80 % - 89 % = baik

70 % - 79 % = cukup

- 69 % = kurang

**Kunci Jawaban Tes Formatif**

1. Kepuasan kerja merupakan upaya kerja karyawan yang mengarah pada keinginan berprestasi dalam pekerjaan. Tiga pendekatan umum dalam kepuasan kerja antara lain :
  - a. Pendekatan karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pandangan ini , ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan atau oleh karakteristik perusahaan. Aspek gaji, kondisi kerja, pengawasan, berkontribusi terhadap penilaian kepuasan kerja.
  - b. Pendekatan proses informasi sosial. Mekanisme kepuasan karyawan didasarkan oleh *self perception* dan upaya pengolahan informasi dari lingkungan sosial.
  - c. Pendekatan dispositional. Karyawan cenderung menjadi puas atau tidak puas dipengaruhi proses afektif karyawan manakala berinteraksi dengan kepuasan.
  
2. Terdapat beragam teori tentang kepuasan kerja.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *Discrepancy* (ketidaksesuaian), tetapi merupakan *Positive Discrepancy*. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan, maka akan menjadi *Negative Discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya

## BAB 2

# KOMPENSASI, PRODUKTIVITAS DAN KINERJA

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Kompensasi, Produktivitas dan Kinerja, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan keterkaitan kompensasi dengan produktivitas dengan mengetahui definisi produktivitas, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, memahami indikator pengukuran produktivitas karyawan. Mahasiswa diharapkan dapat menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dapat menjelaskan keterkaitan kompensasi dengan kinerja, memahami definisi kinerja, memahami keterkaitan kompensasi dengan kinerja, dapat menyebutkan dimensi kinerja. Mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan kompensasi yang efektif bagi organisasi, dengan memahami dampak keadilan kompensasi, dapat menjelaskan indikator efektivitas kerja. Mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan fungsi manajemen kompensasi yang strategis bagi pendorong kinerja dengan memahami pertimbangan strategis serta mengetahui *locus of control* yang menyebabkan perbedaan kinerja karyawan.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Keterkaitan kompensasi dengan produktivitas
2. Definisi produktivitas yang dikemukakan beberapa ahli
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas
4. Indikator pengukuran produktivitas
5. Gambaran tingkat produktivitas
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja
7. Ragam definisi kinerja
8. Keterkaitan kompensasi dengan kinerja
9. Dimensi kinerja
10. Dampak keadilan kompensasi
11. Indikator efektivitas kerja
12. Manajemen kompensasi yang strategis bagi organisasi
13. *Locus of control*

### Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami keterkaitan kompensasi dengan produktivitas
2. Menjelaskan pengertian produktivitas
3. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas
4. Menyebutkan indikator pengukuran produktivitas
5. Menjelaskan tingkat produktivitas
6. Menjelaskan ragam pengertian kinerja
7. Memahami hubungan kompensasi dengan kinerja
8. Menyebutkan dimensi kinerja
9. Memahami dampak keadilan kompensasi bagi karyawan
10. Dapat menyebutkan indikator efektivitas kerja
11. Memahami manajemen kompensasi yang strategis bagi organisasi
12. Mengetahui keterkaitan *locus of control* dengan kinerja karyawan

## BAB 2

# KOMPENSASI, PRODUKTIVITAS DAN KINERJA

## 2.1 Kompensasi Dan Produktivitas

Manajemen kompensasi merupakan sistem pembayaran yang dimaksudkan untuk memotivasi karyawan supaya bekerja lebih keras, guna mencapai produktivitas yang tinggi (Nofriandi, 2016). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, memiliki kinerja produktif akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dalam waktu singkat karyawan akan meningkat produktivitasnya apabila kompensasi yang diberikan memiliki skema insentif yang mampu meningkatkan semangat kerja (Adeoye & Elegunde, 2014). Produktivitas yang tinggi akan sangat menguntungkan baik bagi pengusaha maupun bagi karyawannya terutama untuk kesejahteraannya. Salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan jalan pemberian kompensasi kepada mereka (Indrastuti & Partha, 2019).

Jabatan seorang karyawan dapat mempengaruhi besaran kompensasi atau balas jasa yang diterimanya. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab, resiko pekerjaan serta keterampilan yang dimiliki karyawan. Perbedaan besaran kompensasi dimaksudkan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Produktivitas yang tidak diikuti dengan penghargaan akan menyebabkan terjadinya penurunan di masa yang akan datang (Kelechi et al., 2018). Suasana, fasilitas dan aktivitas kerja juga menjadi kebutuhan agar produktivitas kerja karyawan meningkat. Upaya meningkatkan produktivitas karyawan pada umumnya terkendala oleh masalah-masalah yang berkaitan dengan kompensasi yang tidak sesuai, pengawasan pemimpin yang berkurang, keterbatasan fasilitas kerja, dan sebagainya (Nurmalasari, 2016).

### 2.1.1 Definisi Produktivitas

Pengertian produktivitas berkaitan dengan efisiensi input dan output yang dihasilkan karyawan. Berikut definisi produktivitas yang dikemukakan beberapa ahli:

1. Produktivitas adalah kemampuan seseorang mencapai target kerja secara efektif baik dalam hal jumlah, kualitas, dan efisiensi waktu antara input yang dilakukan karyawan untuk menghasilkan output tertentu (Fadillah et al., 2013).
2. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat produksi yang dihasilkan oleh pekerja selama setahun (Amin, 2014).
3. Produktivitas kerja diartikan sebagai perbandingan hasil kerja yang dicapai dengan peran karyawan dalam satuan waktu (Risnawan, 2018; Sumarno et al., 2013).
4. Produktivitas kerja juga diartikan sebagai kemampuan karyawan menghasilkan barang ataupun jasa dengan penggunaan sumber daya dan faktor produksi guna meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan (Hakim & Windijarto, 2016).
5. Siagian (2014) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai kemampuan karyawan menghasilkan barang / jasa.

6. Produktivitas seorang pegawai dapat diukur melalui total output yang dihasilkan dalam melakukan pekerjaannya (Zivin dan Neidell, 2011).
7. Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil keluaran dan masukan (Dinantara & Oktaviani, 2019).
8. Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik dari *output* (hasil yang diperoleh) dengan *input* atau jumlah sumber kerja yang digunakan (Manik and Syafrina, 2018 ; Sutrisno, 2019).
9. Produktivitas diartikan sebagai perbandingan efektivitas dalam menghasilkan output dengan efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber masukan atau input , sedangkan produktivitas kerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran karyawan dalam pekerjaannya untuk menghasilkan barang atau jasa dalam jangka waktu tertentu (Risnawan, 2018).

Nurmalasari (2016) membedakan definisi Produktitas menjadi dua, antara lain :

1. Produktivitas tinggi manakala hasil yang diperoleh lebih besar dari sumber kerja yang digunakan. Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah apabila hasil yang diperoleh lebih kecil daripada sumber kerja yang digunakan
2. Produktivitas yang diukur serta efisiensi (daya guna). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditargetkan. Hasil kerja yang bersifat non material tidak dinilai dengan uang, namun tergambar melalui efisiensi karyawan dalam menjalankan tugas utamanya. Sehingga produktivitas karyawan dapat terlihat dari dedikasi, loyalitas, kesungguhan, disiplin, ketepatan metode dalam bekerja.

### 2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Tidak semua karyawan berusaha mengerahkan kinerjanya secara optimal, maka diperlukan pendorong yang dapat berupa motivasi, pemberian kompensasi, disiplin agar karyawan bekerja produktif (Sumarno et al., 2013). Produktivitas kerja karyawan secara garis besar dipengaruhi oleh faktor yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun faktor yang berkaitan dengan lingkungan perusahaan (Dunggio, 2013).

1. Pendidikan dan Pelatihan. Latihan kerja bertujuan untuk memberikan keterampilan kepada karyawan agar dapat menggunakan peralatan kerja (Manik & Syafrina, 2018). Menurut Dunggio (2013), karyawan dengan pendidikan tinggi (baik pendidikan formal maupun non formal) memiliki wawasan lebih luas sehingga dapat memahami pentingnya produktivitas. Dengan pelatihan, pemahaman pekerja akan pekerjaannya menjadi meningkat dan meminimalisir kesalahan, sehingga karyawan yang dimiliki perusahaan menjadi kompeten (Nishu & Lalrinzuala, 2021).
2. Sikap mental. Produktivitas berkaitan dengan sikap mental yang mendayagunakan keterampilan dan kemampuan agar hari ini lebih baik daripada kemarin (Hindriari, 2018). Sikap mental berupa motivasi bekerja, disiplin kerja serta etika kerja mempengaruhi produktivitas karyawan (Dunggio, 2013).
3. Keterampilan. Karyawan yang terampil akan memiliki kecakapan dan pengalaman sehingga optimal dalam bekerja dan dapat menggunakan fasilitas kerja (Dunggio, 2013).

4. Etos Kerja. Karyawan memiliki semangat untuk bisa berperan aktif dalam proses produksi (Nurmalasari, 2016). Etos kerja dan sikap mental yang positif yang hanya terwujud sebagai akibat adanya motivator sebagai pendorong.

### 2.1.3 Pengukuran Produktivitas

Produktivitas kerja akan tercapai secara efektif dan efisien bila terdapat ketetapan akan pencapaian tujuan kerja, sehingga diperlukan indikator untuk mengukur produktivitas kerja karyawan (Manik & Syafrina, 2018). Menurut Baiti, Djumali and Kustiyah (2020), pengukuran produktivitas kerja karyawan didasarkan pada :

1. Kemampuan  
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan dari seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Manik & Syafrina, 2018).
2. Meningkatkan hasil yang dicapai  
Berusaha meningkatkan hasil yang ingin dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun bagi perusahaan itu sendiri. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja  
Semangat kerja merupakan salah satu usaha untuk lebih baik lagi dari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri  
Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi, pengembangan diri untuk menjadi lebih baik lagi dalam berkemampuan dalam pekerjaan.
5. Mutu  
Mutu merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas kerja dari seorang pegawai guna untuk meningkatkan hasil yang lebih baik.
6. Efisiensi  
Perbandingan dengan apa yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan

### 2.1.4 Tingkat Produktivitas

Menurut Nurmalasari (2016), tiga gejala yang menggambarkan tingkat produktivitas :

1. Produktivitas Internal. merupakan capaian output yang dilakukan karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai target yang ditetapkan.
2. Produktivitas Eksternal. Tingkat kemampuan karyawan dalam mendayagunakan atau memanfaatkan hasil yang dicapai di tempat kerja
3. Produktivitas Individu dan Kelompok Kerja. Gambaran produktivitas baik secara individual maupun kelompok kerja (Nurmalasari, 2016).

Menurut Wijaya and Manurung (2021) tiga bentuk yang menandai adanya peningkatan produktivitas, antara lain :

1. Peningkatan jumlah produksi dengan penggunaan sumber daya yang sama
2. Peningkatan jumlah produksi yang disebabkan sumber daya yang berkurang

3. Jumlah produksi meningkat padahal penambahan sumber daya relatif kecil (Wijaya & Manurung, 2021).

Peningkatan produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku kerja dan hal-hal yang bersifat teknis (Manik & Syafrina, 2018), antara lain :

1. Seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan
3. Pemberdayaan sumber daya manusia.

## 2.2 Kompensasi dan Kinerja

Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas Sumber Daya Manusia dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan meyakini bahwa sistem kompensasi dan program insentif yang dikelola dengan baik akan dapat mempertahankan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, yang disebabkan oleh persepsi karyawan yang lebih menyukai jika bayaran dikaitkan dengan kinerja (Simamora, 2006). Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi (Dwianto et al., 2019).

Bentuk kompensasi yang teratur dan layak akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan memainkan peran aktif dan positif dalam mencapai tujuan perusahaan (Candradewi dan Dewi, 2019). Sedangkan Manzoor (2012) menyebutkan bahwa kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh kompensasi, namun juga oleh faktor penilaian kinerja, motivasi, kepuasan karyawan, pelatihan, pengembangan, keamanan kerja, struktur organisasi dan sebagainya. Penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (Rifa'i et al., 2021). Tidak semua pemberian kompensasi akan dapat meningkatkan kinerja, hal ini karena karyawan juga memerlukan motivasi dan disiplin kerja sebagai penunjang kinerja (Rini et al., 2014). Maka upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menerapkan kompensasi yang sesuai kemampuan karyawan sehingga memunculkan kepuasan dan karyawan menjadi lebih loyal dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan *performance* karyawan (Nurchayani & Adnyani, 2016).

### 2.2.1 Definisi Kinerja

Para ahli memberikan definisi kinerja yang berkaitan dengan *output* pekerjaan. Mardiana, et al. (2017) mengemukakan definisi kinerja sebagai *output* yang dihasilkan dari fungsi kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai nilai atau hasil kerja karyawan yang kontribusinya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Tabiu, et al., 2016; Koopmans, et al., 2011). Kinerja diartikan pula sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya (Dwianto, et al., 2019). Kreitner dan Kinicki (2014) mengartikan kinerja karyawan sebagai penggabungan dari usaha, kemampuan dan keterampilan yang tepat. Kinerja dapat disimpulkan sebagai kemampuan individu untuk berkontribusi baik secara teknis maupun kontekstual (Mgalu, 2017).

*Performance* atau kinerja didefinisikan sebagai output dan prestasi bekerja karyawan yang diakui oleh perusahaan (Suciu et al., 2013). Kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai nilai atau hasil kerja karyawan yang kontribusinya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Koopmans et al., 2011; Tabiu et al., 2016). *Performance* didefinisikan sebagai output atau hasil kerja yang dihasilkan dari fungsi kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Mardiana, et.al, 2017), sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017; Ramadhan et al., 2020). Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh karyawan dalam jangka waktu tertentu yang dibandingkan dengan kriteria atau standar kerja perusahaan (Amiroso & Mulyanto, 2015). Kinerja berkaitan dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Ackah (2014) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai fungsi dari kemampuan, usaha, keterampilan, lingkungan dan motivasi. Konsep kinerja berfokus pada perilaku kerja (Villagrasa, et al., 2019), hasil serta upaya kerja, dengan menekankan pada hasil (Kidwell, et al., 2010). Frimpong & Agyekum (2018) mengartikan kinerja sebagai sistem struktural formal yang mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi pekerjaan yang berkaitan dengan atribut, perilaku dan hasil kerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan atau kelompok dalam suatu perusahaan pada waktu tertentu yang mencerminkan seberapa baiknya mencapai kualifikasi pekerjaan guna mencapai tujuan perusahaan (Al-Omari & Okasheh, 2017). Dari berbagai definisi tentang kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah *output* yang dihasilkan dari pekerjaan karyawan yang dicapai melalui keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kemauan dan upaya menyelesaikan tugas (Tršková, 2015 ; Mardiana, et.al., 2017)

### 2.2.2 Pengaruh Kompensasi Bagi Kinerja

Sebagian besar perusahaan meyakini bahwa permasalahan dan tantangan bisnis akan teratasi melalui kontribusi kinerja karyawan yang berkualitas, yang mampu meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan (Khosa, et al., 2015). Sehingga kinerja karyawan menjadi elemen utama dalam sistem manajemen kinerja perusahaan (Korenková, et al., 2019). Kinerja menjadi cermin bagi kinerja perusahaan (Iveta, 2012 ). Sistem yang digunakan dalam manajemen kinerja dimaksudkan untuk memastikan perusahaan mencapai visinya dan memiliki entitas kinerja yang tinggi (Závodský, et al., 2019). Atribut kinerja karyawan terdiri dari : efektivitas, efisiensi, kualitas, inovasi, kreativitas, komitmen, kepuasan, kekompakan, fleksibilitas, hubungan dengan pelanggan, pola komunikasi (Onanda, 2015). Muda, et.al. (2014) menyebutkan elemen kinerja antara lain : kualitas, kuantitas, pengetahuan atau kreativitas karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, maka kinerja karyawan harus mengacu pada efektivitas dan efisiensi kerja, yang ditindaklanjuti dengan evaluasi terhadap tingkat absensi, *quality of report*, dan waktu pelaporan (Zainal, et al., 2014).

Sistem kompensasi yang berkaitan dengan kinerja, dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor seperti : kelayakan imbalan, kewajaran dengan memperhatikan kondisi pasar tenaga kerja, kemampuan organisasi serta perbedaan karyawan dalam kebutuhannya, jabatan dan sebagainya (Nofriandi, 2016; Kadarisman, 2016). Kompensasi dapat menjadi tolok ukur kinerja karyawan manakala terdapat keselarasan tujuan kompensasi dengan kinerja. Menurut Nofriandi (2016) tujuan mengaitkan upah dengan kinerja adalah :

1. Skema pengupahan disusun menurut tujuan kinerja, misalnya tingkat produktivitas yang dibutuhkan, keuntungan perusahaan. Sehingga pengupahan menjadi bagian strategis agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efisien.
2. Guna mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang telah terbentuk dengan

- cara merekrut serta mempertahankan retensi karyawan yang memiliki kompetensi tinggi.
3. Sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu memotivasi kinerja karyawan
  4. Pengupahan berhubungan dengan proses mengontrol, mengembangkan dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan melalui manajemen kinerja.

### 2.2.3 Dimensi Kinerja

Kinerja memiliki tiga dimensi utama, antara lain ; produktivitas kerja, kualitas kerja, dan prestasi kerja (Zameer, *et al.*, 2014). Ahmed & Shabbir (2017) menyebutkan tiga dimensi kinerja yaitu efisiensi, efektivitas karyawan dan kepuasan kerja. Kinerja individu dipengaruhi oleh motivasinya dalam bekerja, karakteristik individu itu sendiri, harapan serta penilaian manajemen akan pencapaian hasil kerjanya (Kelimeda, *et al.*, 2018). Dalam kinerja terdapat tanda mengenai kapasitas untuk mencapai tujuan secara efisien (Muda, *et al.*, 2014). Kikoito (2014) menyebutkan dua *output* kinerja organisasi yaitu *output* aktual (hasil dari organisasi dan *output* yang diinginkan (yang meliputi tujuan dan sasaran).

Florence (2015) mengidentifikasi dua jenis kinerja, yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

1. Kinerja Tugas berkaitan langsung dengan sistem penghargaan dari organisasi, yang mengacu pada perilaku karyawan dengan terlibat secara langsung pada tugas atau kegiatan yang mendukung proses teknis inti organisasi (Florence, 2015). Kinerja tugas diperlukan untuk menyelesaikan tujuan organisasi (Kidwell, *et al.*, 2010).
2. Kinerja Kontekstual merupakan upaya karyawan yang tidak secara langsung berkaitan dengan fungsi tugas utamanya. Perilaku kerja ini berfungsi sebagai katalis untuk kegiatan dan proses tugas karena membentuk konteks organisasi, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual memberikan dukungan sosial emosional bagi karyawan lain ketika berusaha mencapai tujuan organisasi (Kidwell, *et al.*, 2010).

Tabiu, *et al.* (2016) menyebutkan tiga dimensi kinerja karyawan yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain:

1. *Task Performance* (Kinerja Tugas). Efektivitas pekerja dalam melakukan pekerjaannya yang nampak pada aktivitas, perilaku karyawan dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi
2. *Contextual Performance*. Konsep kinerja kontekstual didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang mendapat dukungan dari perusahaan, lingkungan sosial dan psikologis.
3. *Adaptive Performance*. Pada dimensi kinerja adaptif, karyawan diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja, agar memperoleh peningkatan kompetensi dalam menangani berbagai perubahan dalam perusahaan.

## 2.3 Kompensasi Dan Efektivitas Organisasi

### 2.3.1 Dampak Keadilan Kompensasi

Pemberian kompensasi dapat mendorong gairah atau semangat kerja, serta keinginan optimalisasi efektivitas kerja karyawan agar membantu terwujudnya sasaran perusahaan (Rusby & Edistanur, 2018). Sistem kompensasi yang adil akan menguntungkan bagi organisasi karena:

1. Sistem kompensasi yang adil akan berdampak positif dalam efisiensi dan hasil kerja setiap karyawan/individu didalamnya.

2. Mendorong karyawan untuk memberikan kinerja melebihi standar normal
3. Membantu proses evaluasi jabatan (Job Evaluation), yang lebih realistis dan dapat dicapai (*achievable*).
4. Sistem kompensasi tersebut mampu diaplikasikan ke dalam setiap tingkat jabatan di dalam organisasi
5. Sistem kompensasi yang adil akan memberikan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*).
6. Sistem kompensasi akan meningkatkan moral kerja karyawan, produktifitas dan kerjasama antar karyawan, selain memberikan kepuasan kepada karyawan.
7. Membantu manajemen dalam memenuhi dan menghadapi aksi karyawan.
8. Membantu penyelesaian yang memuaskan kedua pihak bila terjadi selisih antara serikat pekerja dan manajemen.
9. Mampu memberikan dorongan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkinerja dan memberikan hasil lebih baik dari sebelumnya

Agar tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual terwujud sesuai harapan maka dalam sistem penghargaan atau kompensasi, yang idealnya merupakan kesepakatan pihak manajemen dan karyawan, perusahaan perlu menyediakan kebijakan (Kadarisman, 2016) yang meliputi :

1. Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup layak karyawan;
2. Keadilan dengan menyesuaikan kondisi eksternal yaitu pasar kerja
3. Keadilan internal sesuai dengan kondisi di perusahaan;
4. Perlakuan pada individu karyawan dan perusahaan berada dalam keseimbangan atau *win-win result*
5. Sosialisasi serta internalisasi manajemen kompensasi ke seluruh karyawan (untuk memperkecil konflik

### **2.3.2 Indikator Efektivitas Kerja**

Rusby and Edistanur (2018) menyebutkan indikator efektivitas kerja manakala menjalankan tugasnya antara lain :

1. Kemampuan dalam menerapkan sistem serta prosedur kerja baru di unit kerja atau organisasi
2. Penerapan metode baru guna menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh unit kerja
3. Keberanian dalam mengantisipasi dan mengatasi bentuk-bentuk penyimpangan di tempat kerja
4. Sikap dan perilaku proaktif dalam bekerja
5. Kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang baik di tempat kerja
6. Kemampuan memptivasi orang lain
7. Meningkatkan kemandirian dalam bekerja
8. Menerapkan sistem transparansi dalam melaksanakan tugas kerja
9. Penerapan sistem pengawasan dan pengendalian berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas
10. Kepercayaan diri dalam bekerja

11. Perhatian terhadap laporan baik langsung maupun tidak langsung dari bawahan dan masyarakat tentang ketidakpuasan dalam kepemimpinan, pelayanan pada unit kerja
12. Intensitas inovasi dalam tiap kesempatan
13. Koordinasi antar unit kerja
14. Kemampuan dalam merumuskan visi organisasi dan visi pribadi (Rusby & Edistanur, 2018).

## 2.4 Manajemen Kompensasi Strategis Bagi Pendorong Kinerja

### 2.4.1 Pertimbangan Strategis

Desain, implementasi dan *maintenance of reward practices* yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim serta individu (Adeoye & Elegunde, 2014). Dibutuhkan kebijakan agar penganggaran kompensasi mampu meminimalisir dampak negatif. Badiah (dalam Sinambela 2018) menyebutkan pertimbangan strategis program benefit guna meminimalisir dampak negatif

1. Rencana strategis bisnis jangka panjang
2. Diversitas dalam angkatan kerja menunjukkan ada diversitas preferensi benefit
3. Persyaratan legal
4. Kekompetitifan dari benefit yang diharapkan
5. Strategi kompensasi total

### 2.4.2 Locus Of Control

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dipengaruhi oleh *locus of control* yang diartikan sebagai tingkat dimana karyawan yakin bahwa dirinyalah yang menentukan nasibnya (Darmiliani, 2021). Konsep teori *locus of control* didasari oleh konsep bahwa pada sebagian individu memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya dalam mengendalikan apa yang terjadi, sebaliknya pada individu meyakini bahwa terdapat kekuatan lain yang mengendalikan apa yang terjadi padanya misalnya keberuntungan dan peluang (Wuryaningsih & Kuswati, 2013). Konsep *locus of control* secara internal maupun eksternal bukanlah tipologi (Darmiliani, 2021).

*Locus of control* merupakan cara pandang karyawan akan suatu peristiwa akankah mampu dikendalikan ataukah tidak mampu dikendalikan. Kepribadian karyawan menjadi faktor pembeda akan kinerja karyawan yang berimplikasi pada kompensasi yang diterimanya. Salah satu aspek kepribadian adalah *locus of control* yaitu keyakinan karyawan akan kualitas kinerjanya yang berada dalam kendali dirinya (Hermawan & Kaban, 2014). Maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berkaitan erat dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Kreitner dan Kinicki (2014) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tipe personalitas individu, yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*.

1. *Internal locus of control*. Karyawan lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan memiliki motivasi yang besar, suka pada hal-hal yang bersifat kompetitif, pekerja keras, merasa dikejar-kejar waktu, berusaha lebih baik daripada sebelumnya, perilakunya mengarah pada upaya pencapaian prestasi yang lebih tinggi. Karyawan yang memiliki kecenderungan *internal locus of control* akan berusaha aktif mencari informasi sebelum mengambil keputusan, mempunyai motivasi

tinggi untuk mencapai target, dan berusaha untuk mengatur lingkungan sekitar (Hermawan & Kaban, 2014).

2. *External locus of control* yaitu tipe karyawan yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya. Karyawan dengan *eksternal locus of control* yakin bahwa apapun yang terjadi pada dirinya disebabkan kendali kekuatan diluar diri karyawan (Darmilisani, 2021). Karyawan dengan *eksternal locus of control* mudah merasa terancam, tidak berdaya, sehingga strategi yang diambilnya cenderung reaktif (Wuryaningsih & Kuswati, 2013).

## 2.5 Rangkuman

Program-program dalam kompensasi merupakan cerminan upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang kompeten adalah karyawan yang produktif dan berusaha meningkatkan kinerjanya. Untuk memastikan kinerja dan produktivitas karyawan maka perusahaan atau organisasi akan terus menerus melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Dalam perspektif pekerja, pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja lebih produktif, di sisi lain karyawan yang bekerja produktif akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang implikasinya akan menguntungkan perusahaan.

## 2.6 Diskusi

Diskusi tentang program bayaran berbasis kinerja di JLG industries.

JLG industries memasok perlengkapan akses seperti landasan kerja udara dan produk sejenisnya. Perusahaan tersebut menerapkan program bayaran berbasis keterampilan untuk memberi imbalan pada sejumlah keterampilan dasar yang dapat dilakukan sesuai tugas yang diberikan kepada karyawan. JLG industries mengintegrasikan program bayaran keterampilan tersebut ke dalam sistem kompensasi yang ada dan didukung sistem pelaporan terkomputerisasi. Jika seorang karyawan meningkatkan keterampilan dalam menguasai pekerjaannya sehingga menjadi lebih terampil maka bayarannya akan meningkat juga. Penyesuaian kompensasi tambahannya adalah \$0,30 per jam

Karyawan yang memenuhi syarat untuk memperoleh peningkatan kompensasi akan mendapatkan dalam tiga periode. Kenaikan pertama didapatkan penyelesaian periode percobaan pekerjaan 6 bulan awal. Penyesuaian tambahan berbasis keterampilan bisa didapatkan bersamaan dengan tinjauan jasa tahunan karyawan. Penyesuaian kompensasi tambahan berbasis keterampilan lainnya dimungkinkan secara tahunan dan 6 bulan setelah tunjauan tahunan. Penilaian keterampilan dilakukan secara terus menerus. Evaluasi formal dimulai dari akhir periode percobaan 6 bulan dimana karyawan dites mengenai penguasaannya terhadap keterampilan

Bagaimana pendapat anda tentang kompensasi di JLG industries ?

Selamat berdiskusi

## 2.7 Tes Formatif

Jawablah pertanyaan essay berikut ini

1. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi faktor yang berhubungan dengan karyawan maupun lingkungan perusahaan. Mengapa pelatihan akan mempengaruhi produktivitas karyawan ?
2. Mengapa sistem kompensasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan?

## 2.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

**Rumus:**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$$

**Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :**

90 % - 100% = baik sekali

80 % - 89 % = baik

70 % - 79 % = cukup

- 69 % = kurang

**Kunci Jawaban Tes Formatif**

3. Pelatihan atau Latihan kerja bertujuan memberikan keterampilan agar karyawan dapat menggunakan peralatan kerja, memahami pentingnya produktivitas, memahami pekerjaan dengan lebih baik, meningkatkan kompetensi, serta meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Dengan peningkatan keterampilan, kemampuan, kompetensi melalui pelatihan, maka karyawan akan bekerja lebih efisien, tingkat kesalahan kerja menurun.
4. Sistem kompensasi yang memperhatikan kelayakan imbalan, kondisi pasar tenaga kerja, kemampuan perusahaan dan perbedaan kemampuan dan tugas karyawan akan membuat karyawan dihargai pekerjaannya. Pengupahan yang disusun berdasarkan kinerja produktif karyawan, keuntungan perusahaan akan berfungsi strategis baik bagi perusahaan maupun karyawan. Sistem imbalan baik secara intrinsik dan ekstrinsik akan dapat memotivasi kinerja karyawan.

## **BAB 3**

# **PENETAPAN KOMPENSASI**

### **Kompetensi Dasar**

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Penetapan Kompensasi, mahasiswa diharapkan mampu memahami kebijakan dalam penentuan kompensasi, yaitu memahami komponen dalam penentu kebijakan kompensasi, memahami pertimbangan perusahaan atau organisasi tentang kompensasi serta pertimbangan aspek hukum baik dalam bentuk undang-undang maupun peraturan pemerintah dan daerah mengenai ketenagakerjaan. Mahasiswa diharapkan mampu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan upah dengan mengetahui tahapan dalam penentuan kompensasi; memahami kompleksitas sistem kompensasi, tantangan dalam kompensasi. Melalui pembahasan pada bab 3 ini mahasiswa diharapkan mampu menyebutkan mekanisme kenaikan gaji, langkah-langkah menetapkan kompensasi, memahami sistem Kompensasi dan status karyawan, dan mengetahui langkah dalam menyusun struktur gaji. Mahasiswa diharapkan dapat memahami sistem dalam kompensasi dengan memahami arti upah bagi karyawan, memahami indikator manajemen kompensasi yang efektif serta tuntutan dalam mendesain sistem kompensasi.

### **Pengalaman Belajar**

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Kebijakan dalam penentuan kompensasi
2. Komponen dalam penentu kebijakan kompensasi
3. Pertimbangan perusahaan atau organisasi tentang kompensasi
4. Pertimbangan hukum tentang ketenagakerjaan
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan upah
6. Tahapan dalam penentuan kompensasi
7. Kompleksitas sistem kompensasi
8. Tantangan dalam kompensasi
9. Mekanisme kenaikan gaji
10. Langkah-langkah menetapkan kompensasi
11. Sistem Kompensasi dan status karyawan
12. Menyusun struktur gaji
13. Sistem dalam kompensasi
14. Arti upah bagi karyawan
15. Indikator manajemen kompensasi yang efektif
16. Tuntutan dalam mendesain sistem kompensasi

## Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami kebijakan dalam penentuan kompensasi
2. Dapat menjelaskan komponen dalam penentu kebijakan kompensasi
3. Memahami pertimbangan perusahaan atau organisasi tentang kompensasi
4. Mengetahui pertimbangan hokum tentang ketenagakerjaan
5. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan upah
6. Dapat menyebutkan tahapan dalam penentuan kompensasi
7. Memahami kompleksitas sistem kompensasi
8. Menjelaskan tantangan dalam kompensasi
9. Dapat menyebutkan mekanisme kenaikan gaji
10. Menyebutkan langkah-langkah menetapkan kompensasi
11. Memahami sistem Kompensasi dan status karyawan
12. Mengetahui langkah dalam menyusun struktur gaji
13. Mengetahui sistem dalam kompensasi
14. Memahami arti upah bagi karyawan
15. Memahami indikator manajemen kompensasi yang efektif
16. Mengetahui tuntutan dalam mendesain sistem kompensasi

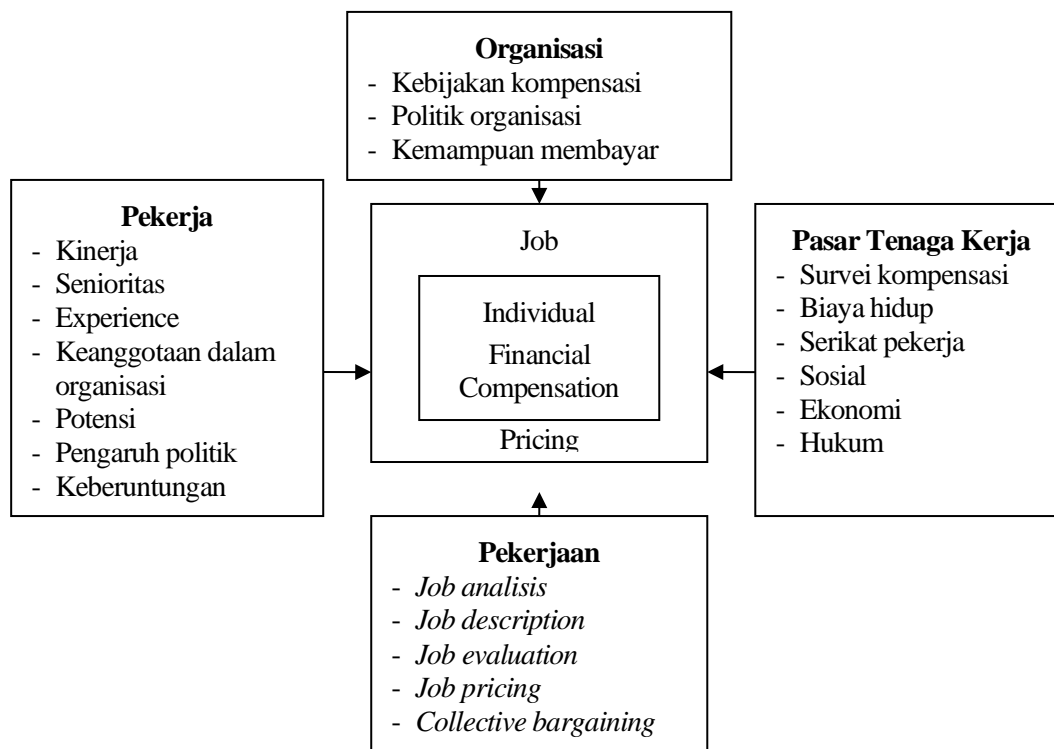
## BAB 3

# PENETAPAN KOMPENSASI

### 3.1 Kebijakan Dalam Penentuan Kompensasi

#### 3.1.1 Komponen Dalam Kebijakan Kompensasi

Rencana kompensasi utamanya mengedepankan tujuan strategis perusahaan, dengan harapan paket kompensasi yang ditetapkan dapat mengarahkan perilaku karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu mencapai strategis kompetitif (Dessler, 2015). Sistem kompensasi juga dirancang guna menarik dan mempertahankan pegawai (Haryanti & Nuryatin, 2018) sehingga pegawai termotivasi karena kompensasi yang didapat merupakan penghargaan atau imbalan dari perusahaan atas hasil kerjanya (Sinambela, 2018). Sedangkan Mody (2005) menyebutkan bahwa kebijakan kompensasi dipengaruhi empat faktor, antara lain: Organisasi; Pasar tenaga kerja serta Pekerjaan/jabatan



Gambar 3.1 Faktor-faktor yang menentukan kompensasi  
Sumber: Mondy (2005)

#### 3.1.2 Pertimbangan Dalam Kebijakan Kompensasi

Tantangan dalam merancang sistem imbalan atau sistem kompensasi adalah mencari bentuk imbalan yang sedapat mungkin mendekati harapan para karyawan dan mampu meningkatkan motivasi,

kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standart biaya hidup, perbandingan upah, permintaan serta persediaan sumber daya manusia, dan kemampuan membayar (Manggala & Ditha, 2016). Berikut faktor-faktor yang menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan besaran upah :

1. Faktor peraturan pemerintah. Melalui Undang-undang dan Keppres pemerintah menetapkan besaran upah minimum regional (UMR), agar pengusaha menetapkan besarnya kompensasi secara layak (Sinambela, 2018). Kompensasi dipengaruhi juga oleh peraturan pemerintah baik yang berkaitan dengan penentuan standar minimal gaji, pajak penghasilan, ketetapan harga bahan baku, biaya angkutan atau transportasi, inflasi maupun devaluasi (Silviyanty, 2019).
2. Penawaran bersama. Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan (Silviyanty, 2019). Tawar menawar dapat pula dipengaruhi oleh serikat pekerja (Kadarisman, 2016). Serikat Pekerja. Organisasi pekerja yang kuat dapat memberikan *bargaining position* yang dapat menaikkan tingkat kompensasi (Rahmawati & Setyanto, 2015).
3. Standard dan biaya kehidupan. Tingkat kompensasi dipengaruhi biaya hidup di daerah tersebut (Sinambela, 2018). Biaya hidup dipengaruhi harga kebutuhan pokok (Kadarisman, 2016). Pertimbangan akan biaya hidup minimal karyawan beserta keluarganya diperlukan agar karyawan merasakan aman dalam bekerja karena kebutuhan pokoknya terpenuhi meskipun ukuran layak menjadi relatif tidak sama pada tiap karyawan (Silviyanty, 2019).
4. Ukuran perbandingan upah. Kemampuan kerja karyawan perlu diberikan kompensasi yang memadai (Kadarisman, 2016). Dalam menentukan kompensasi bagi karyawan, perusahaan mempertimbangkan pula besar kecilnya perusahaan, pendidikan pegawai, lama bekerja di perusahaan tersebut (Manggala & Ditha, 2016). Pertimbangan akan pendidikan karyawan yang menentukan balas jasa yang diterima (kompensasi) dimaksudkan untuk memotivasi prestasi karyawan (Kadarisman, 2016).
5. Pasar Tenaga Kerja. Menentukan kebijakan kompensasi bagi karyawan mempertimbangkan pula persediaan tenaga kerja dan permintaan pasar tenaga kerja (Silviyanty, 2019). Kondisi Perekonomian Nasional. Kondisi ekonomi di suatu negara yang sedang maju (*boom*) akan berada dalam kondisi mendekati *full employment* sehingga tingkat kompensasi juga akan tinggi, sebaliknya banyaknya pengangguran atau *unemployed* dapat menyebabkan kondisi perekonomian nasional depresi atau kurang maju yang berimplikasi pada tingkat upah yang rendah (Sinambela, 2018).
6. Dana organisasi/perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi bagi karyawan menjadi pertimbangan mengingat gaji karyawan adalah bagian dari biaya produksi yang harus dapat dikendalikan (Firdaus, 2021; Rahmawati & Setyanto, 2015). Dalam menentukan upah karyawan tidak melebihi batas kemampuan perusahaan (Manggala & Ditha, 2016).
7. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja adalah faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi produktivitas kerja karyawan, maka semakin besar kompensasi yang diperolehnya (Sinambela, 2018).
8. Kebenaran dan keadilan. Keadilan internal dalam manajemen kompensasi mensyaratkan bahwa kompensasi berkaitan dengan nilai suatu pekerjaan (Manggala & Ditha, 2016). Keadilan internal dan eksternal harus diusahakan dalam manajemen kompensasi (Rahmawati

- & Setyanto, 2015). Keadilan dalam manajemen kompensasi bukan berarti semua pekerja mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama, namun tetap memperhatikan tanggung jawab, jabatan, resiko kerja dan prestasi kerja karyawan (Meilani & Rahmah, 2016).
9. Pemberian kompensasi disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan, dan jasa yang ditunjukkan kepada organisasi. Asas kompensasi ada 2, yaitu adil dan layak. Adil bukan berarti semua karyawan memperoleh kompensasi dalam jumlah yang sama besar. Layak berarti kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhan karyawan pada tingkat normatif yang ideal. Umumnya berdasarkan pada upah minimal yang ditetapkan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku (Meilani & Rahmah, 2016).
  10. Posisi Jabatan Karyawan. Pegawai yang menduduki jabatan tinggi akan menerima kompensasi lebih tinggi
  11. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Pekerjaan yang beresiko tinggi baik secara finansial maupun keselamatan, memerlukan keterampilan, ketelitian dalam mengerjakan tugas sehingga kompensasi yang diperolehnya relatif lebih besar (Sinambela, 2018; Kadarisman, 2016).

### 3.1.3 Pertimbangan Hukum Tentang Ketenagakerjaan

Pengusaha atau pemberi kerja tidak sepenuhnya memiliki kebebasan dalam mendesain rencana kompensasi. Ketetapan hukum dari Pemerintah tentang upah minimum, tarif lembur, tunjangan dan fasilitas menjadi pertimbangan bagi perusahaan sebelum menetapkan kompensasi yang adil dan layak. Undang-undang Davis Bacon 1933 di Federal Amerika Serikat memungkinkan menteri tenaga kerja menetapkan upah bagi kontraktor yang bekerja untuk pemerintah, begitu pula undang-undang hak sipil Amerika Serikat 1964 (*Title VII of the 1964 civil right act*) juga menetapkan larangan bagi pemberi kerja untuk melakukan diskriminasi terhadap karyawan (Dessler, 2015).

Hukum di Indonesia menetapkan aturan tentang ketenagakerjaan dalam bentuk Hukum Ketenagakerjaan atau istilah lainnya Hukum perburuan yang mengatur tentang hubungan tenaga kerja dengan pengusaha berkaitan dengan hak dan kewajiban demi terwujudnya kehidupan sejahtera (Lestari, 2022). Kebijakan pemerintah pada Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan kemudian direvisi menjadi Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta turunan undang-undang tersebut adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PWRT), Alih Daya, Waktu Kerja, Waktu Istirahat dan Pemutusan Hubungan Kerja (S et al., 2021).

Dalam Undang-undang No 13 Tahun 2003 Pekerja atau Buruh didefinisikan sebagai “setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain (Lestari, 2022). Pasal 88 Undang-undang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa setiap pekerja atau buruh berhak mendapatkan penghasilan yang memenuhi kehidupan layak, dalam bentuk upah minimum, upah lembur dan upah tidak masuk kerja karena berhalangan (Mahfud, 2019). Bagi pekerja tetap (pekerja dengan hubungan kerja waktu tertentu) yang berakhir hubungan kerjanya juga diatur dalam perundang-undangan dengan ketentuan pekerja mendapat jaminan uang pesangon, uang penghargaan dan sebagainya, sedangkan bagi karyawan kontrak tidak ada aturan yang mengikat (S et al., 2021). Undang-undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa pekerja atau buruh berhak mendapat imbalan atau *feedback* dari pemberi kerja (pengusaha) yang berbentuk uang yang dibayarkan sesuai perjanjian kerja (Lestari, 2022). Pertimbangan dan rumusan kebijakan pengupahan sesuai Pasal 98 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 ditetapkan Pemerintah dan dibentuk Dewan Pengupahan Nasional, Propinsi, Kabupaten/Kota guna mengembangkan sistem pengupahan nasional (Mulyadi, 2016).

## 3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penetapan Upah

### 3.2.1 Tahapan Penentuan Kebijakan

Struktur kompensasi atau penggajian bagi karyawan perlu mempertimbangkan pendekatan berbasis kesetaraan dan keadilan, karenanya yang tertuang dalam kebijakan penentuan kompensasi (Zimmerman, Aguilar, & Cullum, 2013). Setiap perusahaan memiliki kebijakan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan dan kemampuan perusahaan. Sinambela (2018) menyebutkan tahapan dalam penentuan kebijakan kompensasi antara lain:

1. Mengadakan survey kompensasi agar diperoleh gambaran komprehensif mengenai kompensasi di perusahaan atau organisasi lain. Data survey menjadi pembanding bagi perusahaan dalam penentuan kebijakan kompensasi agar diperoleh keadilan eksternal.
2. Organisasi atau perusahaan melakukan evaluasi pekerjaan dengan menentukan nilai pekerjaan dengan maksud agar kompensasi yang ditetapkan memenuhi keadilan internal.
3. Mengelompokkan jenis pekerjaan yang sama dan menentukan tingkat upah untuk kelompok yang sama agar karyawan merasa mendapat keadilan dalam penghargaan kelompok kerja
4. Menggunakan garis upah untuk menetapkan harga pada setiap tingkatan gaji
5. Menyesuaikan tingkatan upah dengan undang-undang yang berlaku sehingga karyawan merasakan kompensasi yang diterima layak dan wajar.

### 3.2.2 Kompleksitas Sistem Kompensasi

Menurut Simamora (2006) desain dan implementasi manajemen kompensasi adalah aktivitas yang rumit dan kompleks yang disebabkan oleh :

1. Aspek-aspek pelatihan, manajemen karir, sistem penilaian kinerja, program peningkatan kualitas kerja menjadi kebutuhan bagi beberapa karyawan, namun demikian kompensasi tetaplah menjadi faktor penting bagi karyawan.
2. Tujuan program kompensasi adalah memotivasi karyawan yang cenderung subyektif dan melekat pada individu. Perspektif setiap karyawan dalam menilai paket imbalan atau kompensasi berbeda-beda dan bisa berubah-ubah sepanjang waktu
3. Pekerjaan-pekerjaan di perusahaan terkadang menuntut pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang beragam, dengan kisaran tuntutan dengan situasi tertentu.
4. Di samping gaji, sistem kompensasi memiliki komponen bermacam-macam yang patut untuk dikoordinasikan
5. Kompensasi merupakan biaya pokok dalam menjalankan perusahaan yang juga menentukan daya saing jasa atau barang dari perusahaan
6. Peraturan-peraturan pemerintah baik pusat maupun pemerintah daerah turut mempengaruhi manajemen kompensasi
7. Keinginan karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan kompensasi pada perundingan kerja bersama baik secara langsung ataupun tidak langsung
8. Letak geografis yang berbeda berkaitan dengan biaya hidup. Kompleksitas kompensasi terjadi ketika perusahaan yang memiliki beberapa lokasi di daerah yang berbeda-beda, yang berimplikasi pada perbedaan penentuan kompensasi yang sesuai dengan biaya hidup karyawan (Simamora, 2006).

### 3.2.3 Tantangan Dalam Kompensasi

Menurut Kadarisman (2016) tantangan dalam merancang sistem kompensasi adalah menyesuaikan imbalan-imbalan agar mendekati kisaran imbalan yang diharapkan karyawan, yang menjadi berbeda disebabkan tipe individu yang juga berbeda-beda. Ketika tantangan muncul maka metode kompensasi yang digunakan harus dapat memberikan keputusan yang tepat dengan melakukan analisis penyesuaian lebih lanjut dalam menentukan kompensasi (Zainal et al., 2014).

1. Tujuan Strategik
2. Tingkat Upah Yang Berlaku
3. Kekuatan Serikat Pekerja
4. Kendala Pemerintah
5. Pemerataan Pembayaran
6. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi
7. Tantangan Kompensasi internasional
8. Produktivitas dan Biaya

## 3.3 Mekanisme Kenaikan Gaji

### 3.3.1 Sistem Kompensasi dan Status Karyawan

Pada perusahaan yang relatif fluktuatif, penerapan efisiensi biaya dapat dilakukan dengan menerapkan sistem kompensasi yang memperhatikan status karyawan (Firdaus, 2021), dengan maksud agar diperoleh efisiensi penggunaan waktu kerja, dana produksi (Hasro et al., 2020). Sedangkan penerapan kompensasi pada karyawan tetap dengan memberikan insentif, tunjangan dan sebagainya dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan kompeten. Menurut (Haryanti & Nuryatin, 2018; Mujanah, 2019) menyebutkan tiga sistem pemberian kompensasi yaitu :

1. Sistem Waktu merupakan sistem dalam kompensasi yang didasarkan pada jumlah waktu bekerja yang disesuaikan dengan standar waktu (jam, minggu, bulan), dengan besaran kompensasi berdasarkan lama bekerja (Haryanti & Nuryatin, 2018; Mujanah, 2019).
2. Sistem Hasil adalah besaran kompensasi yang sistem kompensasinya didasarkan pada banyaknya output atau hasil yang dikerjakannya. Semakin besar produk atau output yang dihasilkan karyawan akan semakin besar kompensasinya (Haryanti & Nuryatin, 2018; Mujanah, 2019).
3. Sistem borongan . Sistem borongan adalah cara pengupahan dengan menetapkan dasar upah sesuai volume pekerjaan, banyaknya alat yang digunakan dan lama mengerjakannya (Zainal et al., 2014). Kompensasi dengan sistem borongan didasarkan pada lama karyawan mengerjakan atau volume pekerjaan yang dilakukan (Mujanah, 2019).

Penerapan kompensasi dipengaruhi oleh perbedaan status karyawan yang secara garis besar terbagi dua yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (temporer).

1. Karyawan Tetap (*Permanent Employee*) diartikan sebagai pekerja yang menerima imbalan finansial dari kinerjanya dalam jumlah tertentu secara teratur (Anggraeni, Herlambang, & Diansari, 2020).
2. Karyawan Temporer (*Temporary Employee*) merupakan pekerja yang dibayar dengan durasi tidak terbatas dengan sifat pekerjaan sub kontrak ataupun pekerjaan yang bersifat

insidental (Zimmerman, Aguilar, & Cullum, 2013). Yang termasuk dalam karyawan temporer dalam hal ini adalah karyawan borongan dan kontrak (Firdaus, 2021). Mengingat jangka waktu yang tidak tetap dan dapat dilakukan melalui proyek-proyek maka pembayaran kepada pekerja dapat pula dilakukan melalui *outsourcing* (Virtanen, et.al, 2005).

Penggunaan skema penggajian menjadi instrumen penting untuk meningkatkan motivasi, namun tidak semua jenis proses produksi memerlukan jenis skema pengupahan yang sama (Bayo Moriones et al., 2021). Penentuan besaran gaji karyawan didasarkan pada (1) Waktu Kerja atau *time based pay* (2) Kompetensi atau *competency based pay* (*skill based pay*) (3) *Seniority based pay* atau senioritas (Mujanah, 2019).

1. *Time Based Pay*. Besaran gaji dengan *time based pay* adalah penentuan gaji yang didasarkan atas lamanya waktu yang dihabiskan karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut (Mujanah, 2019).
2. *Skill Based Pay*. Program *skill based pay* adalah sistem kompensasi dengan mengelompokkan tipe keahlian karyawan sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan (Simamora, 2006), yang biasanya dilakukan pada perusahaan yang mempunyai banyak divisi (Mujanah, 2019). Sistem pembayaran dengan pendekatan keterampilan diawali dengan kompensasi yang sama pada semua karyawan, dan seiring peningkatan keterampilan (*skill*) maka karyawan terampil akan mendapatkan pembaruan satu tingkat lebih tinggi (Mahfud, 2019). Kelemahan metode ini adalah karyawan prestasi kerjanya buruk namun lama berada di tempat kerja tersebut mendapat gaji yang lebih besar.
3. *Seniority*. Sistem pengupahan *seniority based pay* merupakan sistem pembayaran upahnya pada awal bekerja lebih rendah dibandingkan dengan kinerja yang dicapai dan seiring berjalannya masa kerja tingkat upah akan mendekati tingkat atau bahkan melewati tingkat kinerja (Sirat, 2017). Skema *seniority* memperhatikan pengabdian karyawan yang bekerja di perusahaan, dan dalam pemerintahan lebih dikenal sebagai jenjang kepangkatan (Mujanah, 2019). Senioritas adalah norma dengan prestasi kerja menjadi pertimbangan sekundernya (Mandiangan & Rahyuda, 2015). Pada perusahaan yang melakukan penggajian yang didasarkan senioritas cenderung tidak menawarkan insentif eksplisit, tapi lebih berinvestasi program yang menyiratkan hubungan kerja yang akan lama, misalnya pelatihan (Bayo Moriones et al., 2021). Kelemahan sistem senioritas adalah tidak adanya jaminan bahwa karyawan senior mempunyai kinerja lebih tinggi.

### 3.3.2 Langkah-langkah Menetapkan Kompensasi

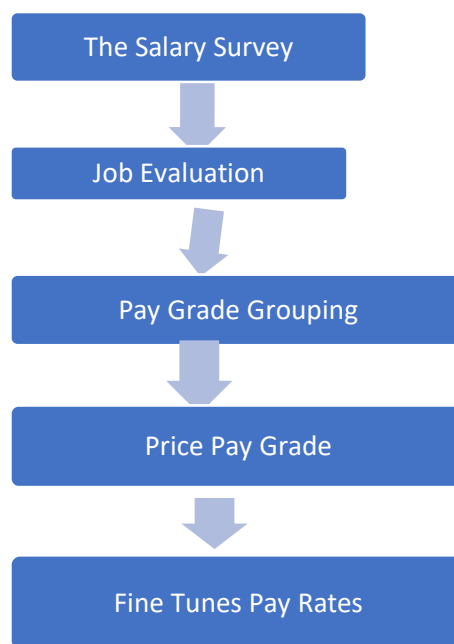
Sistem bayaran menurut kinerja (*pay for performance*) dapat menjadi mahal untuk dibentuk dan dipertahankan. Di samping biaya-biaya permulaan untuk penyusunan standar-standar dan nilai-nilai, perubahan prosedur, perlengkapan, dan produk bisa pula membutuhkan revisi standar dan struktur imbalan yang sudah ada. Menurut Siagian (2015) dalam mengembangkan sistim imbalan, hal yang dapat dilakukan antara lain ada empat, yaitu:

1. Melakukan analisa pekerjaan
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal
3. Melakukan survai sistim imbalan guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal

4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain.

Langkah-langkah dalam menetapkan kompensasi :

1. Mengadakan survei gaji (keadilan eksternal)
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan (keadilan internal)
3. Mengelompokkan pekerjaan serupa dan menentukan peringkatnya
4. Menentukan ‘harga’ pada tiap peringkatnya
5. Mengoreksi tingkat output



Gambar 3.2 Langkah Menetapkan Kompensasi

Sumber : Simamora, (2006)

Faktor yang mempengaruhi sistim imbalan:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan serikat pekerja
3. Produktivitas
4. Kebijakan organisasi mengenai upah atau gaji
5. Peraturan perundang-undangan dari pemerintah

### 3.3.3 Menyusun Struktur Gaji

Terdapat delapan langkah dalam menyusun struktur gaji (Saputri et al., 2021), antara lain :

1. Menentukan Filosofi Imbalan. Pada hakikatnya perusahaan dan karyawan memiliki hubungan simbiosis mutualisme, dimana pengusaha/perusahaan sebagai pembeli jasa yang menawarkan pekerjaan, dan karyawan bersedia memberikan tenaga atau kasanya dengan kompensasi (Kadarisman, 2016).

2. Menentukan Gap. Sistem imbalan yang berlaku, data karyawan *resign*, data mengenai kepuasan dan produktitas, serta persepsi karyawan akan struktur gaji, menjadi sumber data yang diperlukan untuk melihat kesenjangan antara penerapan kompensasi dengan filosofi sistem imbalan (Saputri et al., 2021).
3. Pembaruan Deskripsi Jabatan. Jabatan adalah perpaduan pekerjaan di organisasi berdasarkan kebutuhan akan keahlian, upaya, dan tanggung jawab pada pekerjaan tersebut (Simamora, 2006). Pembaruan deskripsi pada pekerjaan akan memudahkan dalam menginformasikan tentang tugas, keahlian, pendidikan dan batasan kewenangan.
4. Penyusunan Evaluasi Jabatan. Proses sistematis dalam evaluasi jabatan dimaksudkan untuk mencapai *internal equity* dari pekerjaan sebagaimana unsur ini menjadi penting guna menentukan tingkat gaji (Rachmawati, 2015).
5. Survei Gaji. Kesulitan utama dalam survey kompensasi adalah penentuan pekerjaan mengingat perbedaan rancangan pekerjaan (Simamora, 2006). Kegiatan survey gaji dan upah dilakukan misalnya dengan mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, kuesioner formal, dengan maksud untuk memperoleh keadilan eksternal (Rachmawati, 2015). Menurut Simamora (2006) Survey kompensasi yang berdaya guna harus memenuhi :
  - a. Frekuensi, dipengaruhi oleh kecepatan perubahan, pemutakhiran dan tujuan
  - b. Ruang lingkup atau jumlah perusahaan yang disurvei, yang dipengaruhi oleh wilayah geografis pekerja yang direkrut, jumlah pesaing, keinginan organisasi untuk membagi informasi.
  - c. Akurasi. Semakin tinggi akurasi dan rincian yang diperlukan, maka semakin besar juga kebutuhan deskripsi dan spesifikasi petugas survey karena harus mewawancarai setiap karyawan.
6. Penyusunan Struktur Gaji. Dalam menyusun struktur gaji dari proses awal hingga menjadi dasar penetapan struktur gaji harus memperhatikan komponen-komponen gaji, kemampuan perusahaan, budaya dan prinsip organisasi, dengan tetap mengupayakan sistem kompensasi yang menarik, memotivasi dan mampu mempertahankan karyawan berpotensi di dalam perusahaan (Saputri et al., 2021).
7. Peninjauan Pengaruh Finansial Akibat Struktur Gaji. Tim manajemen harus mendiskusikan mengenai perubahan siklus anggaran tahun lalu dan tahun berikutnya, mereview rencana strategik apakah sejalan dengan struktur gaji (Saputri et al., 2021).
8. Sosialisasi dan Uji Coba Struktur Upah. Sebaik apapun sistem kompensasi masih perlu dikomunikasikan, diyakinkan agar struktur gaji yang baru mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik (Saputri et al., 2021).

## 3.4 Sistem Dalam Kompensasi

### 3.4.1 Arti Upah Bagi Karyawan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menentukan kompensasi baik ragam jenis kompensasi, besaran maupun mekanismenya. Kompensasi yang terkelola dengan benar akan membantu perusahaan atau organisasi dalam memperoleh, memelihara, dan mempertahankan karyawan kompeten dan produktif (Simamora, 2006). Di lain pihak, kompensasi menjadi salah satu

cara organisasi agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja (Rachmawati, 2015).

Gaji maupun upah merupakan salah satu komponen kompensasi yang dalam sudut pandang karyawan adalah salah satu faktor yang memiliki fungsi jaminan bagi kelangsungan kehidupan karyawan (Martoyo, 2000). Bagi karyawan kompensasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan sosial ekonomi karyawan (Kadarisman, 2016). Pekerja berkepentingan terhadap tingkat upah yang mereka harapkan, sedangkan pengusaha berusaha melakukan efisiensi biaya guna memaksimalkan laba dan returns kepada pemegang saham sehingga perlu diciptakan hubungan selaras antara karyawan dengan manajemen. Pekerja dan pengusaha memiliki pandangan yang berbeda (Susanto, 2010). Pengusaha mensyaratkan peningkatan pada produktivitas pekerja untuk tingkat upah nominal yang lebih besar. Sedangkan pekerja beranggapan bahwa dengan upah nominal yang tinggi, mereka dan keluarganya dapat merasa sejahtera dan puas sehingga para pekerja tersebut dapat bekerja lebih baik dan berakhir pada naiknya produktivitas mereka (Hafid, 2014).

Teori upah menjelaskan bahwa upah ditentukan oleh pertemuan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Dari sisi permintaan (pengusaha), faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah antara lain : Karakteristik sektor usaha; Tingkat teknologi; Organisasi produksi; Kondisi perusahaan. Sementara dari sisi penawaran (pekerja), faktor yang menentukan tingkat upah berkaitan dengan jumlah dan karakteristik tenaga kerja (Haryadi dalam Lasmi, Sugiarti, 2002). Penentuan tingkat upah nominal pada industri dipengaruhi oleh faktor-faktor yang memberikan dampak besar terhadap besar kecilnya tingkat upah nominal yang diterima para pekerja, contohnya pekerja dengan tingkat produktivitas tinggi akan berhak untuk menerima kompensasi lebih besar dibandingkan dengan pekerja yang kurang produktif dan pekerja yang bekerja dalam jumlah jam kerja yang tinggi juga akan berhak untuk mendapatkan tingkat upah nominal yang lebih tinggi pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan tingkat upah nominal antara lain : Produktivitas pekerja; Masa kerja pegawai; Jumlah jam kerja; Tingkat pendidikan pekerja; Jenis kelamin; Sistem kerja pekerja; Banyaknya tanggungan pekerja.

### 3.4.2 Indikator Manajemen Kompensasi Efektif

Manajemen yang efektif akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan menjadi lebih prestatif dan produktif. Menurut Kadarisman (2016) agar dapat berjalan efektif manajemen kompensasi harus memenuhi :

1. Perlunya dibangun sistem kompensasi berdasarkan nilai jabatan sebagai gambaran akan berat ringannya tugas yang dibebankan pada karyawan (*internal equity*).
2. Rumusan atau formula hitung pada kompensasi berupa insentif haruslah sederhana dan rasional agar karyawan mudah untuk membuat perhitungan sendiri tentang seberapa besar upaya yang harus dikerahkan agar memperoleh imbalan jasa insentif dan premi sesuai harapannya.
3. Prestasi kerja atau kinerja yang akan dicapai karyawan harus spesifik dan terukur agar besarnya premi dan insentif secara administrative dapat diterapkan.
4. Target dan standar produksi yang ditetapkan terjangkau bagi karyawan, tidak terlalu tinggi ataupun terlalu rendah agar tidak menimbulkan *counter productive* yaitu penurunan motivasi kerja karyawan.
5. Besaran nilai insentif dan premi cukup, karena insentif yang rendah menjadi kurang menarik motivasi kerja karyawan, sedangkan insentif yang terlalu tinggi dapat mengancam margin keuntungan perusahaan.

Untuk meningkatkan efektivitas program kompensasi, maka manajerial dapat melakukan tindakan :

1. Memastikan keadilan eksternal dan internal. Manajemen harus menaruh perhatian kepada porsi insentif karena hal ini dapat digunakan untuk mengimbangi kinerja yang sangat menonjol atau untuk membedakan diantara tingkat-tingkat kinerja yang berbeda
2. Kepercayaan dan obyektivitas. Karena kriteria kinerja untuk beberapa pekerjaan sulit disusun, maka perlu ada tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajer dan bawahan.
3. Penggunaan gaji secara benar. Manajer diharapkan mampu mendistribusikan gaji bukan hanya berdasarkan kinerja, melainkan juga senioritas, disiplin kerja agar dapat memotivasi kinerja karyawan.
4. Manajer harus dilatih dalam pengevaluasian kinerja dan teknik konseling. Salah satu kelemahan program kompensasi adalah tidak adanya keahlian<sup>2</sup> dalam mengevaluasi dan konseling.

### 3.4.3 Tuntutan Dalam Mendesain Sistem Kompensasi

Pengembangan sistem dalam kompensasi memerlukan strategi yang saling mendukung yang berkaitan dengan Analisis Pekerjaan, Penilaian akan standar pekerjaan, serta Survey berbagai sistem kompensasi (Sinambela, 2018). Menurut Kadarisman (2016) diperlukan kemampuan bagi manajer dalam membuat desain sistem kompensasi, antara lain :

1. Desain kompensasi seharusnya memungkinkan bagi karyawan berkontribusi demi meraih keuntungan dalam jangka panjang.
2. Desain kompensasi harus dapat mewujudkan dan mengembangkan eksistensi perusahaan atau organisasi dengan mendorong karyawan untuk mampu menghasilkan kekhususan produk lini yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan sejenis dalam upaya merebut pangsa pasar.

Desain sistem kompensasi organisasi dapat mempunyai dampak kritis atas kemampuannya mencapai tujuan strategik. Berikut beberapa pilihan strategik berkenaan dengan sistem kompensasi organisasi:

1. Manajemen harus menetapkan arti penting keadilan eksternal dalam sistem kompensasi organisasi, yang dijabarkan dalam jenis kebijakan penggajian yang ditetapkan perusahaan
2. Pilihan strategik lainnya adalah keterkaitan program kompensasi dengan rencana strategik organisasi
3. Perihal kenaikan gaji, perusahaan perlu memutuskan antara kenaikan *merit pay*(penggajian menurut kinerja) atau kenaikan yang berlaku bagi semua orang
4. Perusahaan harus memilih tingkat kerahasiaan gaji yang dijalankan oleh organisasi. Banyak perusahaan yang menganut kebijakan gaji yang rahasia
5. Organisasi harus menentukan sikapnya atas keadilan internal ketika merancang sistem kompensasi
6. Manajer harus menetapkan bagaimana mengolah imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik pada saat membuat sistem kompensasi

Menurut Sinambela (2018) guna memperoleh keadilan eksternal pada desain kompensasi, maka dapat dilakukan survey sebelum menetapkan kebijakan organisasi berkaitan dengan desain kompensasi, antara lain :

1. Penentuan kelayakan kompensasi
2. Struktur pemberian kompensasi
3. Program pemberian kompensasi
4. Tambahan sumber pendapatan untuk karyawan.

### 3.5 Rangkuman

Kebijakan dalam menentukan tingkatan gaji (*wage levels*) akan menjadi strategis kompetitif apabila dapat menjalankan fungsinya untuk memotivasi, mempertahankan karyawan potensial dan meningkatkan kinerja produktif karyawan. Pertimbangan sebelum menentukan besaran kompensasi diperlukan agar perusahaan memiliki kebijakan yang mampu mengakomodir baik kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan karyawan sehingga terjalin simbiosis mutualisme. Untuk itu kebijakan perusahaan, kebijakan pemerintah dan survey menjadi dasar dalam rancangan kompensasi. Desain kompensasi pada perusahaan satu dapat berbeda dengan perusahaan yang lain dikarenakan kompleksitas sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik akan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penetapan kompensasi, mekanisme kenaikan gaji serta memahami arti penting desain sistem kompensasi.

### 3.6 Tes Formatif

Jawablah pertanyaan essay berikut ini

1. Struktur kompensasi perlu mempertimbangkan kebijakan penentuan kompensasi. Sebutkan tahapan-tahapan dalam menentukan kompensasi?
2. Sebagai negara hukum, pemerintah Indonesia menetapkan aturan tentang ketenagakerjaan. Sebutkan apa saja peraturan pemerintah atau undang-undang yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan jelaskan?
3. Sebutkan 3 skema penggajian yang menjadi instrument penting untuk meningkatkan motivasi karyawan?
4. Mengapa manajer sumber daya manusia perlu memiliki kemampuan untuk mendesain sistem kompensasi?

### 3.7 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

**Rumus:** Tingkat penguasaan =  $\frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$

**Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :**

90 % - 100% = baik sekali

80 % - 89 % = baik

70 % - 79 % = cukup

- 69 % = kurang

**Kunci Jawaban Tes Formatif**

1. Struktur kompensasi perlu mempertimbangkan menyebutkan tahapan penentuan kebijakan kompensasi:
  - a. Mengadakan survey kompensasi
  - b. Melakukan evaluasi pekerjaan
  - c. Pengelompokan jenis pekerjaan
  - d. Menetapkan harga di setiap tingkatan gaji
  - e. Menyesuaikan upah dengan kebijakan yang tertuang dalam undang-undang dan peraturan pemerintah
2. Peraturan pemerintah atau undang-undang yang berkaitan dengan ketenagakerjaan antara lain
  - a. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan
  - b. Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja
  - c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu
3. Manajer sumber daya manusia perlu memiliki kemampuan untuk mendesain sistem kompensasi
  - a. Agar desain kompensasi memberikan kontribusi strategis sehingga dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan
  - b. Karena desain kompensasi harus mampu mengembangkan perusahaan, menendorong karyawan menghasilkan produk yang menjadi kekhususan perusahaan
4. Skema penggajian yang menjadi instrument penting untuk meningkatkan motivasi karyawan
  - a. *Time Based Pay*
  - b. *Skill Based Pay*
  - c. *Seniority*

## BAB 4

# KOMPENSASI, MOTIVASI, KOMITMEN DAN ENGAGEMENT

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Kompensasi, Motivasi, Komitmen dan *Engagement*, mahasiswa diharapkan mampu memahami keterkaitan kompensasi dengan motivasi, diantaranya dengan memahami pengertian motivasi kerja, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, memahami bermacam-macam teori motivasi, keterkaitan teori ekspektasi dengan kompensasi, memahami dampak kompensasi pada motivasi karyawan. Mahasiswa diharapkan juga memahami keterkaitan kompensasi dengan komitmen, dengan memahami definisi komitmen, dapat menjelaskan jenis komitmen. Melalui pembahasan pada bab 4 ini mahasiswa diharapkan mampu memahami *engagement* dan memahami faktor yang mempengaruhi *engagement* sebagai wujud loyalitas karyawan dan memahami *gallup engagement hierarchy*. Mahasiswa diharapkan memahami kompensasi yang diberikan secara individual, memahami kepuasan imbalan individual, memahami insentif secara individual.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Keterkaitan kompensasi dengan motivasi
2. Pengertian motivasi kerja
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja
4. bermacam-macam teori motivasi
5. Keterkaitan teori ekspektasi dengan kompensasi
6. Dampak kompensasi pada motivasi karyawan
7. Keterkaitan kompensasi dengan komitmen
8. Definisi komitmen organisasi
9. Jenis komitmen karyawan
10. Faktor yang mempengaruhi *engagement*
11. Wujud loyalitas karyawan
12. *Gallup engagement hierarchy*
13. Kompensasi dengan perspektif individual
14. Kepuasan imbalan individual
15. Insentif secara individual

## Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami keterkaitan kompensasi dengan motivasi
2. Memahami pengertian motivasi kerja
3. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja
4. Dapat menjelaskan bermacam-macam teori motivasi
5. Dapat menjelaskan keterkaitan teori ekspektasi dengan kompensasi
6. memahami dampak ompensasi pada motivasi karyawan
7. Dapat menjelaskan keterkaitan kompensasi dengan komitmen
8. Memahami definisi komitmen organisasi
9. Dapat menyebutkan jenis komitmen karyawan
10. Memahami faktor yang mempengaruhi *engagement*
11. Memahami loyalitasn karyawan
12. Memahami *Gallup engagement hierarchy*
13. Memahami kompensasi dengan perspektif individual
16. Memahami insentif secara individual

## BAB 4

# KOMPENSASI, MOTIVASI, KOMITMEN DAN ENGAGEMENT

### 4.1 Keterkaitan Kompensasi Dan Motivasi

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi sebenarnya adalah karyawan yang produktif karena dapat memberikan kontribusi dalam upaya perusahaan untuk efisiensi dan efektivitas yang mengarahkan pada usaha memaksimalkan keuntungan (Manzoor, 2012). Menurut Kurose (2013), kunci memahami keterkaitan motivasi dengan kinerja adalah pada kondisi psikologis dan perilaku sebagai hasilnya. Sebab keadaan fisik dan psikologis karyawan mempengaruhi bentuk peran dan mengenai kesejahteraannya (Castro, *et.al.*, 2019). Kesejahteraan bukan hanya mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan angka *turn over* (Zondi & Mutambara, 2016). Motivasi dan kompensasi merupakan dua hal yang saling berkaitan karena karyawan yang termotivasi akan berusaha sekuat tenaga, mengoptimalkan kemampuannya agar berhasil dalam pekerjaannya, meningkat prestasi kerjanya sehingga harapan bertambahnya kompensasi yang diterima akan terwujud (Zainuddin & Nugroho, 2016).

Perusahaan memiliki harapan dalam memberikan pekerjaan, begitu pula karyawan mempunyai harapan dalam bekerja. Harapan tersebut akan selaras manakala terdapat pemahaman akan kejelasan tujuan kinerja, penghargaan dan kepercayaan (Baciu, 2017 ; Javed & Javed, 2013). Perusahaan dapat mengubah kinerja karyawan menjadi lebih baik manakala manajemen dapat mempengaruhi dan mengkonfirmasi harapan individu, sehingga individu akan merasakan adanya perubahan (Castro, *et.al.*, 2019; Buller, 2007). Menurut Javed & Javed (2013), motivasi intrinsik karyawan akan berdampak positif pada kinerjanya ketika karyawan memiliki persepsi tinggi terhadap tujuan, upaya dan ekspektasi akan imbalan dari kinerjanya. Motivasi intrinsik juga berkaitan dengan prestasi, tantangan dan kompetensi (Afful & Broni, 2012).

#### 4.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Motif. Dalam *Webster New Collegiate Dictionary* motif diartikan sebagai suatu kebutuhan atau keinginan yang menyebabkan seseorang berperilaku atau bertindak (Almansour, 2012). Motivasi berasal dari kata dalam Bahasa latin yaitu *movere* yang berarti alat untuk memindahkan (Banerjee, 2015 ; Danish, *et.al.*, 2015). Konsep motivasi mengandung tiga dimensi (Suci, *et.al.*, 2013). Ketiga dimensi tersebut antara lain : *direction* (*purpose* atau tujuan), *intensity effort* (yang berarti intensitas usaha yang dilakukan) dan *duration* (ketekunan dalam merealisasikan). Dalam hal ini berarti motivasi mengandung pengertian proses atau tindakan memotivasi.

Definisi motivasi dikemukakan oleh Banerjee (2015) sebagai “*the set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior towards attaining some goal*”. Pengertian motivasi adalah pengaruh kontemporer pada arah, semangat dan kegigihan (Rajhans, 2012). Motivasi melibatkan proses yang menjelaskan intensitas ketekunan usaha karyawan agar dapat mencapai tujuan (Ackah, 2014). Sedangkan Dobre, (2013) mengartikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk melakukan

upaya dan mengambil tindakan guna mencapai tujuan. Ekundayo (2018) mendefinisikan motivasi sebagai upaya dan kompleksitas kekuatan yang menginsiprasi karyawan untuk mengintensifkan keinginan dengan menggunakan potensi dan kemampuan melakukan pekerjaan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Jarang terjadi dalam motivasi ada kekosongan alasan. Motivasi merupakan arah dan ketekunan aksi yang menjadi *drive goal directed* bagi individu (Frimpong & Agyekum, 2018). Motivasi adalah kekuatan-kekuatan dalam individu yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan dasarnya (Chinaemerem, 2017). Pada dasarnya motivasi berasal dari motif yaitu kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*) dan *desire of the persons* (Zameer, *et.al*, 2014). Hal ini mengandung pengertian bahwa motivasi bersifat internal. Dalam proses internal ini, motivasi bertujuan untuk mengarahkan perilaku individu agar memuaskan kebutuhannya. (Ackah, 2014 ; Dobre, 2013).

Konsep motivasi didasari oleh kekuatan pendorong yang ada di dalam individu yang berusaha untuk mencapai tujuannya agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya (Osabiya dan Joseph, 2015). Motivasi kerja adalah kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu yang berkaitan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, arah integitas dan durasi (Rawung, 2013). Motivasi juga diartikan sebagai konsep psikologis yang berkaitan dengan kekuatan intrinsik yang menggerakkan dan mendorong individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Masoud & Lyimo, 2019 ; Danish, *et.al.*, 2015). Kekuatan psikologis batin ini mampu mengaktifkan dan memaksa individu untuk berperilaku dengan cara tertentu (Kumar & Misra, 2012).

Pemahaman motivasi karyawan adalah dengan menciptakan nilai-nilai yang cukup untuk mengimbangi beban yang diberikan pada karyawan, bisa dalam bentuk peningkatan keterampilan melalui pelatihan, pemberian fasilitas, insentif, tunjangan, promosi, simbol status, sehingga karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya untuk meningkatkan kinerja (Abbah, 2014). Faktor-faktor seperti pengawasan, pelatihan, pemantauan, pembayaran, prestasi, keamanan kerja, dan hubungan dengan lingkungan kerja merupakan motivasi ekstrinsik karyawan yang mempengaruhi kinerja (Mundung & Pangemanan, 2015). Motivasi ekstrinsik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga menjadi betah dan nyaman dalam bekerja (Riasat, *et al.*, 2016).

Dengan kata lain, seseorang yang telah termotivasi akan berpegang teguh pada pencapaian tujuan, meskipun ada berbagai macam rintangan di tempat kerja (Abbah, 2014). Menurut Ekundayo (2018), motivasi mengacu pada kompleksitas kekuatan yang menjadi inspirasi karyawan untuk mengintensifkan keinginan dan kemauan untuk menggunakan potensinya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengertian lain dari motivasi karyawan adalah proses bagi karyawan untuk mengambil tindakan berupa insentif dan kasih sayang, melalui penciptaan lingkungan bisnis guna mencapai kepuasan (Egriboyun, 2017). Menurut Rawung (2013) motivasi karyawan berarti sebagai gagasan dan insiatif yang mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Motivasi kerja adalah kekuatan untuk bergerak mencapai target kerja yang didasari oleh motif untuk keinginan dan kebutuhan (Aamir, *et al.*, 2012). Mundung & Pangemanan (2015) mengartikan motivasi keinginan karyawan yang didistribusikan dan tercermin pada sikap kerja, emosi pribadi dan fisiologi sosial karyawan yang bukan hanya ingin memenuhi kebutuhan finansial, melainkan juga memerlukan penghargaan, pengakuan sosial. Sedangkan Ali, *et. al.* (2016) mengartikan motivasi kerja sebagai prosedur yang dilakukan perusahaan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan perusahaan, melalui bonus, penghargaan beberapa insentif lainnya.

Secara harfiah Amanpene & Nartey (2018) mengartikan memotivasi sebagai mendorong atau mempengaruhi perilaku seseorang agar dapat memenuhi keinginan. Secara filosofis, motivasi membantu individu untuk mencapai tujuan, untuk mendapatkan perspektif positif, membentuk kekuatan untuk berubah, membangun harga diri dan kapabilitas, serta untuk mengelola, mengembangkan dan membantu orang lain (Sulaiman, *et al.*, 2014). Dari pendekatan konseptual

motivasi tersebut, maka di dalam motivasi terdapat gagasan *individual needs* sebagai hasil dari harapan, dalam bentuk perilaku atau tindakan individu, guna mencapai tujuan yang diinginkan (Mensah dan Tawiah, 2016).

Umumnya karyawan yang termotivasi dalam bekerja menunjukkan kinerja yang tinggi (Baciu, 2017). Menurut Robbins (2015), memotivasi karyawan merupakan salah satu aspek penting dan aspek menantang dalam manajemen, karena dalam motivasi bukan hanya mengenai bekerja keras, tetapi juga mengenai cara pandang kemampuan diri sendiri. Mempengaruhi individu agar bertingkah laku sesuai dengan cara yang diinginkannya merupakan tujuan dasar dari motivasi (Amanpene & Nartey, 2018).

Motivasi individu memiliki variasi yang berbeda-beda, sesuai dengan situasi yang dihadapi dan pengaruh budaya, sehingga terdapat dua elemen motivasi yang mencerminkan pilihan tujuan yang ingin ditempuh dan target yang ingin diselesaikan, yaitu (1) arah usaha untuk mencapai tujuan. (2) intensitas, yaitu jumlah usaha yang dialokasikan agar tujuan tercapai. (Aworemi, *et al.*, 2011) . Sedangkan Fiaz, *et al.*, (2017) membedakan motivasi dalam dua dimensi, yaitu pertama, motivasi yang berorientasi pada hasil untuk menyelesaikan tujuan ; yang kedua, motivasi yang berfokus pada proses yang memerlukan elemen komprehensif dari pengejaran tujuan.

Safiullah (2014) menyebutkan terdapat tiga elemen yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain dalam motivasi, yaitu kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan insentif. Motif yang muncul untuk memenuhi kebutuhan dasar (seperti makan, minum) dinamakan dorongan (*drive*). Sedangkan Ekundayo (2018) mengemukakan bahwa motivasi memiliki dua dimensi yaitu energi dan arah. Dimensi energi motivasi merupakan kekuatan pendorong di belakang usaha dan ketekunan seseorang dalam kegiatan tertentu. Dimensi kedua adalah arah motivasi yang menentukan daerah atau bidang minat dimana usaha individu diproyeksikan. Motivasi adalah serangkaian proses yang berkaitan dengan kekuatan yang memberikan energi bagi perilaku karyawan dan mengarahkannya mencapai tujuan. Dari pendapat yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah kekuatan yang menggerakkan perilaku karyawan untuk mencapai target kerja dan memenuhi kebutuhan dan harapannya (Aamir, *et al.*, 2012; Osabiya dan Joseph, 2015).

#### 4.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

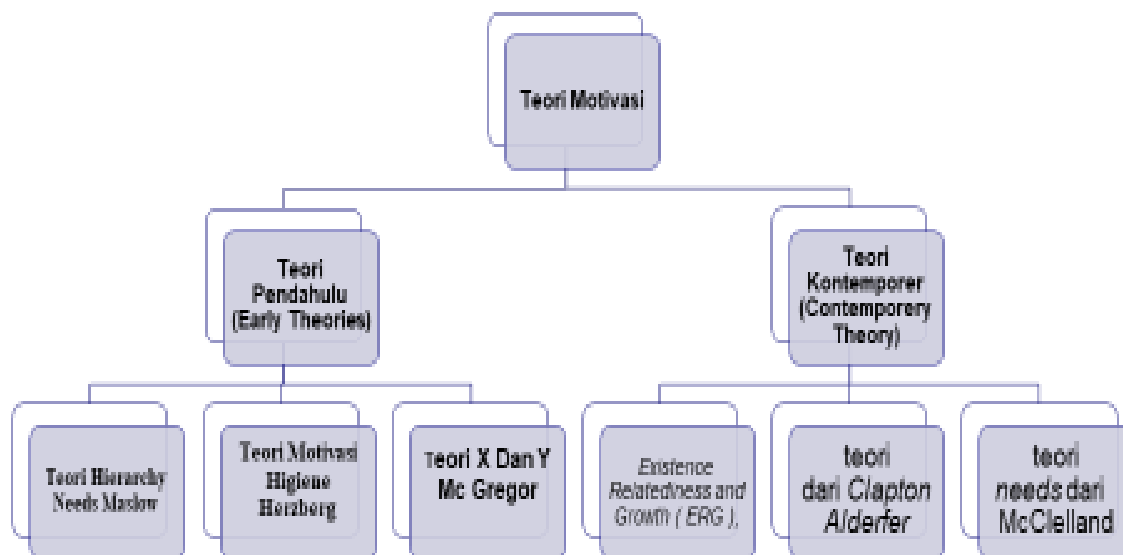
Yuliannisa (2018) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, antara lain:

1. Turun atau rendahnya produktivitas kerja. Penilaian turun atau rendahnya produktivitas kerja dapat dilaksanakan dengan membandingkan produksi tahun ini dengan tahun sebelumnya.
2. Tingkat absensi yang tinggi atau rendah. Tingkat absensi yang tinggi menunjukkan adanya penerimaan motivasi kerja, untuk mengatasi hal ini pimpinan harus meneliti penyebabnya karena jika dibiarkan, hal ini berakibat buruk bagi perusahaan.
3. *Labour Turnover*. Jika dalam perusahaan banyak terjadi karyawan yang masuk dan keluar maka perusahaan harus berhati-hati karena hal ini merupakan suatu indikasi dari penurunan motivasi kerja
4. Tingkat kerusakan yang tinggi biasanya disebabkan oleh kurang perhatian, kecerobohan dan sebagainya. Kerusakan tidak hanya pada factor manusia, tetapi bisa juga karena penyimpangan yang salah
5. Kegelisahan pada karyawan menunjukkan adanya suatu masalah yang sedang dihadapi, yang jika dibiarkan terus menerus maka dapat merugikan perusahaan

- Pemogokan merupakan suatu jalan akhir dari reaksi karyawan yang tidak puas terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

### 4.1.3 Teori Motivasi Kerja

Dalam perkembangan ilmu manajemen, teori mengenai motivasi menjadi bagian penting yang mewarnai era modern management dimana para ilmuwan telah melihat keterkaitan antara manajemen dengan ilmu psikologi yang secara khusus mempelajari perilaku. Robbins & Judge (2008) mengelompokkan teori motivasi dalam dua golongan besar, yaitu *early theories* dan *cotemporary theories*. Yang termasuk dalam *early theories* antara lain : hierarki kebutuhan Maslow, teori motivasi higiene Herzberg, serta teori X dan Y dari McGregors. Kelompok *Contemporary theories* terdiri dari : Teori ERG dari Clayton Alderfer, teori Prestasi Mc. Clelland. Gambar 4.1 merupakan pengelompokkan teori motivasi berdasarkan perkembangan teori yang melatarbelakanginya.



Gambar 4.1 Pengelompokan Teori Motivasi  
Sumber : Robbins and Judge (2015)

Berbagai motivasi ini dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk bekerja atau melakukan sesuatu pekerjaan Pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan telah dibuktikan dalam berbagai riset dan literatur management dan psikologi Menurut Nofriandi (2016), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu :

- Motivasi positif (*intencive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- Motivasi negatif (*incentive negative*), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang berakibat kurang baik.

## 1. Teori Kebutuhan Maslow (1954)

Abraham Maslow (1954), seorang psikolog beraliran psikologi humanistik mengemukakan klasifikasi motif manusia yang disusun berdasarkan tingkatan kebutuhan (Atkinson, 1983:54). Teori Maslow ini kemudian dikenal sebagai *Hierarchy theory*. Dalam buku *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*, Goble mengupas secara khusus teori yang dikemukakan Maslow. Menurut Goble (1992:79-93) Maslow mengemukakan 6 kebutuhan dasar manusia, hanya saja kebutuhan estetik lebih banyak ditemui pada anak-anak. Dalam bukunya *Motivational and Personality*, Maslow (1954) berpendapat bahwa manusia dimotivasi oleh sejumlah kebutuhan dasar yang bersifat sama untuk seluruh spesies, tidak berubah, dan berasal dari sumber genetik atau naluriah (Goble, 1992:70).

Menurut Atkinson (1983:54), Maslow menyusun 6 tingkatan kebutuhan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki, kebutuhan kognitif, kebutuhan estetik, serta kebutuhan aktualisasi diri. Berbeda dengan pendapat Atkinson, Davidoff (1991:12) mengemukakan bahwa Maslow menyusun 5 *hierarchy* kebutuhan yang mendasari motif seseorang dalam berperilaku. Jenjang kebutuhan tersebut berurutan dalam pemenuhan kebutuhannya.

Maslow's hierarchy of needs theory menggambarkan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang diprioritaskan dalam bentuk hirarki (Barg, 2014). Osabiya (2015) mengemukakan bahwa *hierarchy needs* Maslow (1943) relatif universal di antara berbagai budaya, tetapi ada perbedaan konten motivasi di setiap individu. Lima *hierarchy needs* Maslow tersebut antara lain : kebutuhan fisik/Jasmani, kebutuhan akan rasa aman diri, kebutuhan akan cinta kasih, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan perwujudan diri.

*Pertama, Physiological needs.* Menurut Atkinson (1983:54) kebutuhan fisiologis (misalnya rasa lapar, rasa haus, seks, istirahat dan oksigen), merupakan kebutuhan yang paling mendasar dari kebutuhan manusia lainnya. Maslow mengemukakan bahwa manusia adalah binatang yang berhasrat dan jarang mendapat taraf kepuasan yang sempurna, kecuali untuk suatu saat yang terbatas (Davidoff, 1991:11).

*Kedua, Safety Needs,* Menurut As'ad (2003:49), bila kebutuhan ini dikaitkan dengan kerja, maka *safety needs* merupakan kebutuhan akan keamanan jiwa saat bekerja, perasaan akan keamanan harta yang ditinggal sewaktu bekerja, juga menyangkut perasaan keamanan masa depan karyawan. *Safety needs* harus dilihat secara luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik tapi juga psikologis. Keamanan fisik mencakup keamanan di tempat kerja, keselamatan dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja.

*Ketiga, Love And Belongingness Needs.* *social need* dalam *Hierarchy theory* adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang (As'ad, 2003:49).

*Keempat, Self Esteem Needs.* *Self Esteem Needs* meliputi kebutuhan untuk berprestasi, berkompentensi, mendapatkan dukungan dan pengakuan Menurut Siagian (2002:155) jika seseorang telah merasa diakui, maka dia akan mengembangkan kebutuhan akan perasaan berharga. Kebutuhan ini meliputi dua kategori : (a) Harga diri (*self esteem*) yang meliputi : kepercayaan diri, kompetensi, kecukupan, prestasi dan kebebasan; (b) Penghargaan dari orang lain (*esteem from other people*), yang meliputi : pengakuan, perhatian, *prestige*, *respect* dan kedudukan (status).

*Kelima, Self Actualization Needs.* Kebutuhan ini merupakan puncak dari hirarki kebutuhan manusia, yaitu perwujudan potensi dan kapabilitas secara penuh. Menurut Mangkunegara (2005:64), *self actualization needs*, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu. Maslow (1954) seperti yang dikutip oleh Goble (1992 :77), mengemukakan bahwa manusia dimotivasi untuk menjadi segala sesuatu yang dia mampu (*he are motivated to become all he are capable of becoming*)

Sebagai kebutuhan tertinggi dari hirarki needs Maslow, kebutuhan aktualisasi diri merupakan realisasi kebutuhan seseorang akan pemenuhan diri. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan melalui melalui atletik, olahraga, politik, akademisi, agama dan hobi. (Ngima dan Kyogo, 2013). Kaur (2013) mengkritisi teori Hierarki needs Maslow karyawan memiliki ide yang berbeda sehingga tidak akan menyadari reaksi fisiologis terhadap pekerjaan mereka.

## 2. Teori Hygiene / Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori motivasi *hygiene* merupakan hasil studi Frederick Herzberg di Pittsburg, dengan menginterview 200 insinyur dan akuntan dari 11 industri. Berdasarkan penelitian tersebut, Herzberg mengemukakan “Teori Dua Faktor” yang membicarakan 2 (dua) kategori yang berlainan dan dapat mempengaruhi perilaku seseorang terhadap pekerjaannya (Mensah & Tawiah, 2016).

Berdasarkan dua jenis motivator, sehingga faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dengan pekerjaan seseorang dan orang-orang yang menghasilkan ketidakpuasan bagi karyawan di tempat kerja, Herzberg (2003) menyatakan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja sedangkan faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2015: 130). Menurut Herzberg terdapat dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu faktor *hygiene*. *Pertama*, faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor hieGINE*), yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja. *Kedua*, faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri. Barg (2014) berpendapat bahwa teori motivasi *hygiene* Herzberg mengasumsikan kepuasan individu dengan pekerjaan tersebut diberikan untuk pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan berkaitan dengan lingkungan kerja.

## 3. Teori Motivasi Douglas Mc. Gregor yang dikenal sebagai *Teori X dan Y*

Ngima dan Kyogo (2013) mengemukakan bahwa teori X dan Y dari McGregor menekankan perlunya membedakan perhatian terhadap produksi dengan pekerjaannya. Teori X menekankan perlunya manajemen untuk mengatur usaha produktif dalam rangka mencapai tujuan ekonomi, sedangkan Teori Y menekankan pada pentingnya manajemen mendorong pekerja untuk mencapai tujuannya sendiri dan mengerahkan segenap usahanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Mc Gregor mengemukakan asumsi mengenai hakekat manusia dalam teori X dan Y. Menurut Robbins & Judge (2015: 129) Douglas McGregor menyimpulkan bahwa sudut pandang sifat manusia khususnya para manajer diasumsikan membentuk perilaku manajer tersebut kepada bawahannya. Manajer yang menganut teori X akan mempunyai sistem pengawasan dan disiplin yang ketat terhadap para pekerja. Sedangkan teori Y

mengasumsikan bahwa orang malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak lahir. Semua punya kreatifitas yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pimpinan. Inilah tugas manajer, yaitu harus membangkitkan daya kreasi para pekerja.

#### 4. Teori Prestasi / Teori Tiga Kebutuhan Dari David Mc. Clelland

David Mc Clelland dan kawan-kawan telah melakukan penelitian yang intensif dalam mengembangkan teori prestasi. Jackson (1976:3) mengungkapkan pendapat Mc Clelland (1961:234) bahwa motivasi berprestasi sangat jelas berhubungan dengan kegigihan manusia untuk mencari uang, kecuali bila uang kemudian disimbolkan sebagai nilai prestasi.

McClelland meneliti orang yang berprestasi tinggi yang dapat bekerja dengan baik. Sehingga menemukan adanya 3 kebutuhan (Robbins & Judge, 2015: 131). Ketiga kebutuhan tersebut antara lain : *Pertama*, kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement = n Ach*) yaitu dorongan untuk mencapai prestasi yang berkaitan dengan serangkaian standar. *Kedua*, kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*) yang merupakan kebutuhan untuk membuat tingkah laku individu sedemikian rupa sehingga terdapat cara yang tidak dilakukan tanpa dirinya. *Ketiga*, kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*) keinginan untuk menjalin hubungan yang baik, penuh persahabatan dan interpersonal yang ramah dan akrab.

Mc Clelland (1978:97) berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial yang akan dilepaskan dan digunakan sesuai dengan kekuatan motivasi dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan individu karena didorong oleh : (a) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat ; (b) Harapan keberhasilannya; (c) Nilai insentif yang melekat pada tujuan.

Teori motivasi David Mc.Clelland merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Individu akan antusias untuk berprestasi tinggi, bila diberikan kesempatan untuk itu. Kebutuhan akan afiliasi (*n Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja pegawai. Khairani (2014:181) menyatakan bahwa Teori motivasi McClelland menunjukkan bahwa setiap individu mempunyai keinginan melakukan karya yang prestasinya lebih baik dari orang lain. Menurut Aworemi (2011) McClelland mempelajari bahwa kebutuhan seseorang dapat diperkuat maupun melemah dengan pengalaman (reinforcement) dan pengaruh sosial. Manajer dapat memperkuat dan memperlemah karyawan melalui prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

#### 5. Adams'EquityTheory (1963)

Teori Keadilan dikembangkan oleh J Stacey Adams yang mengatakan bahwa karyawan membandingkan rasio input-hasil pekerjaannya dengan rasio orang lain yang relevan (Robbins, 2007). Barg menjelaskan bahwa dalam teori motivasi keadilan, karyawan akan termotivasi dalam bekerja manakala mereka percaya akan diperlakukan secara adil, dan keyakinan tersebut berasal dari proses perbandingan dengan hasil teman atau kolega (Barg, 2014).

Menurut Robbins & Judge (2015) terdapat tiga model keadilan organisasional antara lain : Keadilan distributif (*distributive justice*), yang memusatkan pada kewajaran hasil misalnya gaji dan pengakuan. Keadilan procedural (*procedural justice*), yang meneliti

bagaimana hasil akan dialokasikan. Keadilan interaksional (*interactional justice*) yaitu derajat penerimaan yang salah satunya diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.

#### 6. *Expectancy Theory* Dari Victor Vroom

Dalam buku "*Work and Motivation*" (1964) Vroom menggunakan teori *expectancy* untuk mengukur motivasi, dimana kekuatan motivasi bekerja dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan yang dibutuhkan, seberapa besar keyakinannya bahwa perusahaan akan memberi kepuasan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan individu (Anatan, 2010). Berarti fokus teori ini adalah pada upaya tiga hal yaitu : (1) hubungan kinerja, (2) kinerja dan penghargaan, (3) penghargaan dan hubungannya dengan tujuan pribadi (Mgalu, 2017).

1. Hubungan kinerja
2. Kinerja dan penghargaan
3. Penghargaan dan hubungannya dengan tujuan pribadi

Teori harapan Vroom memperkenalkan ide-ide baru mengenai harapan yang didefinisikan sebagai jaminan bahwa tugas yang dilakukan karyawan akan memotivasinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Danish, et al., 2015). Teori harapan dari Vroom menyatakan bahwa orang akan mengejar tujuannya jika :

1. Individu percaya pada *the worth of goal*
2. Individu percaya bahwa tindakan yang dilakukan akan memastikan tujuannya tercapai.

Teori Ekspektasi Vroom menyatakan bahwa motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut (Suciu dan Lazar 2013). Secara spesifik Vroom memberikan rumus motivasi adalah :

$$M = (V \times I \times E)$$

M = Motivasi;

V = *The valence /imbalan*

I = *Instrumentality /alat*

E = *The expectancy/harapan*

Berdasarkan rumus Vroom ini maka setiap orang akan merasakan akibat dari usaha yang dilakukan. Setiap orang memiliki sasaran pribadi yang diharapkan, dan akan dapat tercapai sebagai akibat dari prestasi kerja yang diberikan (Firdaus, 2017). Veithzal, et.al. (2014) mengemukakan bahwa dalam *expectancy theory*, motivasi seseorang melakukan dikarenakan adanya harapan serta hasil yang akan didapatkannya, misalnya harapan akan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Teori ini memfokuskan pada : *pertama, Effort Performance Relationship* yaitu probabilitas yang akan diterima karyawan setelah mengerahkan kemampuan guna mendapatkan hasil kerja yang baik. *Kedua, Performance Reward Relationship*, yaitu kepercayaan karyawan terhadap hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan. *Ketiga, Reward Personal Goal*, adalah penghargaan organisasi atau perusahaan dapat menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

## 7. *Goal Setting Theory*

Menurut Robbins & Judge (2015: 136), *Goal Setting Theory* mengungkapkan bahwa tujuan akan memberitahukan kepada pekerja akan apa yang harus dilakukannya dan seberapa banyak usaha yang diperlukan. Tujuan yang spesifik menghasilkan level luaran (output) yang lebih tinggi daripada tujuan yang digeneralisasikan. Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa individu yang berkomitmen pada tujuan akan (1) meyakini bahwa dia dapat mencapai tujuan. (2) mempunyai keinginan untuk mencapainya.

Teori penetapan tujuan dari Edwin Locke dan Latham (1979) mengandung sejumlah implikasi praktis: (a) Tujuan kinerja yang spesifik yang harus diidentifikasi dan diatur untuk mengarahkan perilaku dan mempertahankan motivasi ; (b) Tujuan yang ditetapkan harus menantang dan tetap pada tingkatan yang realistis ; (c) Lengkap, akurat dan umpan balik yang tepat waktu. Pengetahuan dari hasil ini biasanya dikaitkan dengan kinerja tinggi ; (d) Tujuan dapat ditetapkan oleh atasan maupun karyawan itu sendiri.

## 8. Teori ERG Clayton Alderfer (1969)

Teori motivasi ERG dari Clayton Alderfer merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya teori *hierarchi needs* Maslow. Barg (2014) berpendapat, bahwa teori motivasi dari Alderfer mengkategorikan Self-actualization Maslow menjadi existence needs, relatedness needs, and growth needs. Dengan demikian setiap individu memiliki urutan hirarkis kebutuhan yang berbeda-beda, dan beberapa tingkat kebutuhan dapat individu penuhi secara bersamaan. Berbeda dengan Maslow, Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan (dari teori ERG) tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan ini tidak bersifat hierarkhi. Robbins & Judge (2008: 224) menyebutkan ERG Theory kebutuhan manusia terbagi ke dalam 3 tingkatan antara lain :

- a) Keberadaan (*Existence Needs*). Yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi, kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
- b) Kebutuhan terhadap hubungan (*Relatedness Needs*), adalah meliputi kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
- c) Pertumbuhan (*Growth Needs*), meliputi kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi.

## 9. *Four Drive Theory*

*Four Drive Theory* diperkenalkan oleh Paul Lawrence dan Nitin Nohria, seorang professor dari Harvard Business School. Barg (2014) mengemukakan teori dari Lawrence dan Nohria yang mengidentifikasi empat drive yang berlaku bagi semua orang, antara lain : (a) *Drive to acquire* adalah dorongan untuk mencari, mengambil, mengontrol dan mempertahankan objek dan pengalaman pribadi. (b) *Drive for bond*, drive untuk menjalin hubungan sosial dan mengembangkan komitmen saling peduli dan saling menguntungkan . (c) *Drive to defend*, dorongan untuk menciptakan respon “*fight-or-flight*” dalam menghadapi bahaya pribadi. (d) Jika tiga drive proaktif, maka secara aktif akan dapat meningkatkan akuisisis, relationships, and knowledge

## 10. Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik

Teori intrinsic and extrinsic motivation yang digagas oleh Porter dan Lawyer merupakan teori motivasi kerja yang klasik. Motivasi kerja ekstrinsik dikategorikan dan dikendalikan oleh peraturan eksternal, dan regulasi introjected (Hsiu & Jen, 2018).

### a. Motivasi Ekstrinsik

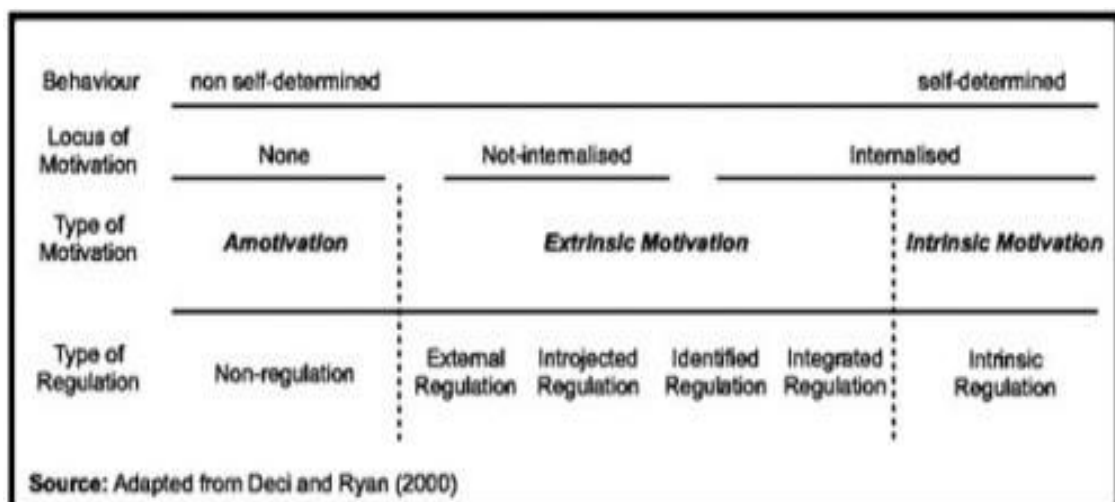
Menurut Osabiya (2015) motivasi ekstrinsik berkaitan dengan tangible rewards (gaji dan fringe benefits, keamanan, promosi, contract of service lingkungan kerja dan kondisi pelayanan. Perilaku seseorang didorong oleh aktivitas motivasi ekstrinsik (Jarnstrom, 2012)

### b. Motivasi Intrinsik

Hal ini terkait dengan imbalan psikologis seperti kesempatan untuk menggunakan kemampuan seseorang. Rasa tantangan dan prestasi, penghargaan menerima, pengakuan positif, dan diperlakukan dengan cara yang peduli dan perhatian. imbalan psikologis adalah mereka yang biasanya dapat ditentukan oleh tindakan dan perilaku manajer individual. Motivator intrinsik prihatin dengan kualitas kehidupan kerja, cenderung memiliki lebih dalam dan jangka panjang efek karena mereka melekat pada individu dan tidak dipaksakan dari luar (Osabiya, 2015). Motivasi sangat penting bagi karyawan untuk bertindak pro-lingkungan intrinsik yang ditunjukkan dari hasil penelitian tentang pengaruh signifikan dan hubungan positif antara motivasi intrinsic dengan pro-environmental behavior (Afsar, et.al, 2016).

## 11. *Self-Determination Theory*

Teori yang dikemukakan Edward Deci dan Ryan (1985). Teori ini menyangkut tentang regulasi dari perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi regulasi tersebut. Individu sering merasakan *lack of motivation* atau kekurangan motivasi dalam melakukan latihan dikarenakan hambatan-hambatan dalam melakukannya. Maka perlu berhati-hati dalam membuat rencana bayaran insentif untuk karyawan yang memiliki motivasi tinggi, agar tidak mengurangi niat dalam melakukan pekerjaan demi rasa tanggung jawab. Deci menemukan bahwa imbalan ekstrinsik terkadang dapat mengurangi motivasi intrinsik seseorang.



Gambar 4.2 *Self-Determination Theory*

Sumber: Deci and Ryan (2000)

#### 4.1.4 Keterkaitan Teori Ekspektasi dan Kompensasi

Teori ekspektasi dari Vroom menjelaskan bahwa *money remains the most significant motivational strategy*, karena motivasi individu untuk mendapatkan uang bukan hanya untuk kebutuhan psikologis saja, melainkan untuk kelangsungan hidup dan sebagai indikator status sosial (Akafo & Boateng, 2015). Menurut Zainal, *et.al.*, (2014), tindakan yang dilakukan karyawan cenderung disebabkan oleh harapan dan hasil yang akan diperolehnya, sehingga *expectancy theory* memfokuskan pada hubungan :

1. *Effort Performance Relationship* yaitu probabilitas yang akan diterima karyawan setelah mengerahkan kemampuan guna mendapatkan hasil kerja yang baik.
2. *Performance Reward Relationship*, yaitu kepercayaan karyawan terhadap hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan.
3. *Reward Personal Goal*, adalah penghargaan organisasi atau perusahaan dapat menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Teori harapan dari Vroom kemudian dikembangkan oleh Castro, *et.al* (2019) dengan menggabungkan aspek-aspek motivasi Vroom (*expectancy theory*) dan kinerja operasional pada industri manufaktur yang disebut sebagai *Motivation And Work Meaning Inventory* (MWMI) yang mengandung lima konsep dasar antara lain :

1. Hasil kerja (*work outcomes*) yang merupakan konsekwensi manakala perusahaan menawarkan karyawan melakukan fungsi kerjanya.
2. Valensi atau intensitas yang diinginkan individu untuk mendapatkan hasil kerja.
3. Harapan (*expectancy*), yaitu persepsi karyawan mengenai probabilitas hasil yang diharapkan akan benar-benar terjadi
4. *Instrumentality*, tingkat hubungan yang dirasakan antara eksekusi dan perolehan hasil
5. Kekuatan motivasi (*motivational force*), yaitu upaya atau tekanan yang dilakukan karyawan untuk memotivasi dirinya.

#### 4.1.5 Dampak Kompensasi Pada Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan merupakan suatu bentuk kesediaan untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan, serta upaya untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lainnya untuk meningkatkan kinerjanya (Rifa'i et al., 2021). Karyawan akan termotivasi bekerja manakala imbalan yang didistribusikan mengandung keadilan.

Sejak era tahun duapuluhan indikator motivasi tidak lagi diukur dari besarnya kompensasi dan sistem kompensasi, karena sistem ini tidak menjamin karyawan bertahan di perusahaan. Harapan, keyakinan dan kebijakan perhatian dapat menjadi insentif tambahan agar karyawan terikat secara psikologis tempat kerjanya (Onanda, 2015). Motivasi kerja karyawan akan tinggi bila mendapat dukungan dari lingkungan sekitarnya, yang dapat mendorongnya untuk menggali potensi dirinya (Laksmi & Budiani, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi perlu diberikan *reinforcement* (penguat) agar lebih stabil dan berfokus pada tujuan kerjanya. Perusahaan perlu mengupayakan agar motivasi karyawan berfokus pada kinerja yang telah digariskan perusahaan (Mensah & Tawiah, 2016).

Imbalan merupakan teknik penting untuk menjaga motivasi karyawan agar tetap tinggi sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugasnya (Danish, *et.al.*, 2015). Dalam kompensasi (imbalan) perusahaan menetapkan standar kinerja yang diinginkan (Ghufroni, et al., 2019). Dan pengganti kontribusi kinerja yang dilakukan karyawan adalah kompensasi yang diterimanya, baik kompensasi tunai maupun non

tunai (Candradewi & Dewi, 2019). Pemberian kompensasi kepada karyawan harus adil dan layak agar dapat meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan dan memberikan kepuasan kerja (Ghufroni, et al., 2019).

Karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik manakala terdapat keadilan dalam sistem pengelolaan melalui sistem kompensasi atau sistem reward. Kasyoki & George (2013) mengemukakan bahwa perusahaan seharusnya menyadari bahwa sistem kompensasi yang adil akan memotivasi karyawan karena karyawan akan merasakan manfaat yang diberikan perusahaan dapat didistribusikan secara adil dan layak. Mgalu (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karyawan terutama motivasi ekstrinsik seperti paket kompensasi, gaya kepemimpinan yang baik serta *job enrichment*. Ahmed & Shabbir (2017) menemukan bahwa *reward* intrinsik (otonomi pekerjaan, lingkungan kerja memotivasi karyawan sehingga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerjanya, sedangkan *reward* ekstrinsik (gaji, promosi, bonus, insentif keuangan) memotivasi karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan mempengaruhi kinerjanya

## 4.2 Keterkaitan Kompensasi Dan Komitmen

### 4.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu hal yang dapat membuat para karyawan bersedia berkorban demi kebaikan perusahaan. Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan yang membuat karyawan bertahan pada perusahaan, bertanggung jawab dan membantu organisasi mencapai tujuan (Krisna, 2017). Komitmen organisasi diartikan pula sebagai kesediaan karyawan berkorban demi kebaikan perusahaan (A. D. Putri & Prasetyo, 2016). Komitmen organisasional tidak berkaitan dengan keluar masuknya karyawan, melainkan dengan kerelaan karyawan berkorban terhadap organisasi (Supiyanto, 2015). Komitmen organisasi adalah keyakinan kuat karyawan dengan menerima nilai-nilai, tujuan organisasi dan bersedia untuk berusaha sebaik mungkin atas nama organisasi, berkeinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi (Islamy, 2016).

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada suatu perusahaan akan memberikan seluruh tenaga, waktu, dan pikiran secara maksimal demi memajukan perusahaan dan karyawan akan mendukung penuh semua kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan (A. D. Putri & Prasetyo, 2016). Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan dapat mengakibatkan timbulnya perilaku negatif karyawan dan menurunnya komitmen yang nantinya akan menurunkan prestasi kerja masing-masing karyawan (Apriyanti, 2016).

Salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya komitmen pada karyawan yaitu pemberian kompensasi yang adil. Terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi serta rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat disebabkan oleh tidak sesuainya kompensasi yang di dapat oleh karyawan di suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja optimal sesuai harapan perusahaan (Krisna, 2017). Kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan memberikan dampak pada penurunan kualitas kerja (A. D. Putri & Prasetyo, 2016). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan kemauan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan. Penyebab lain dari adanya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah terjadinya penurunan komitmen organisasional karyawan Kumar et al. (2012). Lambert et al. (2012) menyatakan bahwa

komitmen organisasi adalah obligasi untuk seluruh organisasi, dan tidak untuk pekerjaan, kelompok kerja, atau keyakinan akan pentingnya pekerjaan itu sendiri.

#### 4.2.2 Jenis Komitmen Karyawan

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku yang dapat menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan di perusahaan yang ditampakkan dengan keinginan mengembangkan diri demi kemajuan perusahaan (Y. Suhartini, 2018). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. 3 jenis komitmen karyawan yang mempengaruhi kemajuan perusahaan (A. D. Putri & Prasetyo, 2016; Y. Suhartini, 2018) antara lain :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) ; komitmen yang berkaitan dengan hubungan emosional karyawan kepada perusahaan (A. D. Putri & Prasetyo, 2016). Menurut Krisna (2017) tingkat keterikatan dalam *affective commitment* menunjukkan secara psikologis seberapa baik perasaan karyawan pada organisasi.
2. Komitmen kontinu (*continuance commitment*; keterikatan karyawan secara psikologis pada organisasi yang disebabkan oleh biaya yang ditanggung jika keluar dari organisasi (karyawan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya dalam organisasi (Krisna, 2017).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*: menggambarkan perasaan karyawan untuk bertanggung jawab, terikat dan menjadi bagian dari organisasi (Krisna, 2017).

### 4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Engagement

#### 4.3.1 Kategori *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* keterikatan, kepuasan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya (Fajrina & Noer, 2021). Menurut Suryaningrum *employee engagement* merupakan tingkatan komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai yang ada di organisasi (Suryaningrum & Silvianita, 2018).

*Employee engagement* sangat penting bagi perusahaan, namun fakta ditunjukkan dalam penelitian Gallup yang menyebutkan bahwa 155 negara yang disurvei, 15 persen karyawan merasa keterikatan dengan perusahaan (Fajrina & Noer, 2021). *Employee engagement* merupakan wujud loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut riset *State of The American Workplace*, Gallup (2013) membagi karyawannya ke dalam tiga kategori :

1. *Engaged* – karyawan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi (Suryaningrum & Silvianita, 2018).
2. *Not Engaged* – karyawan pada dasarnya “keluar”. Mereka tidak melakukan apa-apa, menghabiskan waktu, tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka (Suryaningrum & Silvianita, 2018).
3. *Actively Disengaged* – karyawan tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar bertindak keluar ketidakhidupan mereka (Suryaningrum & Silvianita, 2018).

Data Badan Pusat Statistik tahun 2018 menunjukkan bahwa 33,75 persen dari total penduduk Indonesia memiliki *employee engagement* yang relatif rendah (Fajrina & Noer, 2021). Menurut Putri and Welly (2014), Para pemberi kerja berharap *employee engagement* bisa memancing komitmen lebih

dalam dari karyawan. Gallup Management tentang *employee engagement index* menentukan persentase sebagai berikut :

1. 29% karyawan yang termasuk dalam *engaged employee*
2. 54% karyawan yang termasuk dalam *not engaged employee*
3. 17% karyawan yang termasuk dalam *actively disengaged*

*Employee engagement* dipengaruhi tiga faktor antara lain : Faktor lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Hubungan Tim dan rekan kerja (Suryaningrum & Silvianita, 2018):

1. Faktor lingkungan kerja. Manajemen yang mampu menumbuhkan lingkungan kerja kondusif nampak pada kepedulian akan kebutuhan karyawan, dapat memberikan umpan balik positif, dan mendorong karyawan menyuarakan keprihatinannya untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan memecahkan masalah pekerjaan.
2. Kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif manakala pemimpin dapat berinteraksi dengan karyawan, menjalin komunikasi yang mampu mendorong terjadinya umpan balik positif. Kepemimpinan efektif membangun konstruksi multi dimensi tingkat tinggi sehingga terjadi transparansi, relasional, tumbuh kesadaran diri dan standar moral yang diinternalisasi (Suryaningrum & Silvianita, 2018).
3. Hubungan Tim dan rekan kerja. Secara eksplisit hubungan tim dan rekan kerja yang baik akan menjadi harmoni interpersonal yang dapat menciptakan saling percaya, saling mendukung dan upaya mempromosikan keterlibatan karyawan (Suryaningrum & Silvianita, 2018).

### 4.3.2 Gallup Engagement Hierarchy

Gallup study merupakan perusahaan konsultan tertua yang melakukan penelitian tentang keterikatan karyawan pada perusahaan (V. L. Putri & Welly, 2014). Penelitian Gallup tahun 2006 menemukan bahwa tingkat *engagement* yang tinggi dapat memberikan keuntungan sebesar 12 persen bagi perusahaan karena keterikatan karyawan yang tinggi pada perusahaan memberikan umpan balik berupa hasil kerja yang meningkat (Fajrina & Noer, 2021). Studi Gallup mendemonstrasikan 6 elemen yang mendasari *basic needs* dan *management support*, yang mendasari kepuasan, performa, dan retensi (V. L. Putri & Welly, 2014). Berbagai faktor yang memfasilitasi ketiga dimensi keterlibatan karyawan

1. Lingkungan Kerja
2. Kepemimpinan
3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja
4. Pelatihan dan Pengembangan Karir
5. Kompenasasi

Gambar 4.3 berikut ini adalah *Gallup Engagement Hierarchy* yang merupakan teori tentang bagaimana seorang karyawan bisa bangga dan loyal dalam pekerjaannya bagi organisasi.



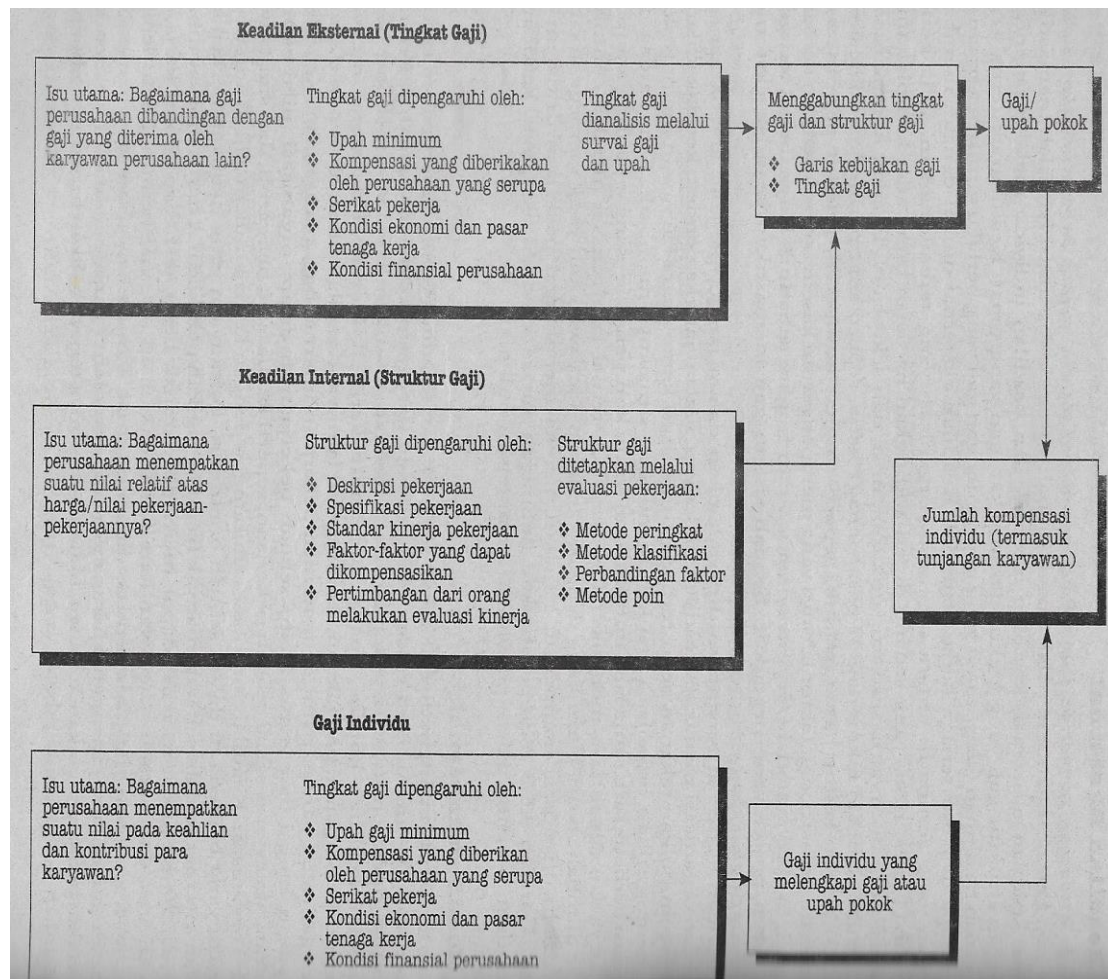
Gambar 4.3. *Gallup Engagement Hierarchy*  
Sumber: Putri and Welly (2014)

Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Kompensasi yang dikelola dengan baik, akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, karyawan tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali karyawan tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan memengaruhi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja yang mengarah pada tindakan fisik dan psikologis. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan, maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan.

## 4.4 Kompensasi Dengan Perspektif Individual

### 4.4.1 Kepuasan Imbalan Individual

Kepuasan terhadap imbalan merupakan fungsi dari seberapa besar yang diterima dan seberapa besar yang 'seharusnya' diterima. Karena kemampuan individu dan harapannya merupakan *individual differences* (perbedaan individual), maka kepuasan menerima imbalan serta tingkat keinginan individu terhadap jenis imbalan juga beragam. Perasaan puas dipengaruhi oleh perbandingan perolehannya dengan perolehan orang lain. Kepuasan dipengaruhi oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Gambar 4.4 berikut ini adalah pertimbangan dalam penentuan kompensasi individual.



Gambar 4.4. Penentuan Kompensasi Individual  
Sumber: Simamora (2006)

#### 4.4.2 Insentif Individual

Menurut Dessler (2015) beberapa rencana insentif cocok digunakan kepada karyawan secara individual :

1. **Pekerjaan Per Potong (*Straight Piecework*)**. Pendapatan dikaitkan secara langsung dengan apa yang dihasilkan pekerja. Kelemahan dari *piecework* adalah: Insentif ini seringkali tidak cukup memotivasi karyawan, terutama karena karyawan tahu bahwa hasil kerja mereka harus mendapat persetujuan atau penilaian dari atasannya. Ada beberapa pekerjaan dimana kontribusi individual sulit untuk diukur. *Piecework* juga sulit diterapkan ketika: Kualitas lebih penting dibandingkan kuantitas ; Teknologi yang digunakan berubah ; Standard produktivitas sulit untuk dikembangkan.

*Straight Piecework* dapat dibedakan menjadi :

- a. *Straight piecework*. Seseorang akan menerima kompensasi sesuai dengan unit yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Implikasi pekerjaan per potong adalah sederhana proporsionalitas tepat antara hasil dan imbalan tanpa mempedulikan tingkat *output* (Dessler, 2015).

- b. *Differential piece rate*. Metode yang memungkinkan karyawan menerima kompensasi yang lebih besar, jika menghasilkan output melebihi target, dibanding karyawan lain yang tidak mampu melebihi target
2. **Rencana Jam Standar (*Standard Hour Plan*)**. Pekerja mendapatkan premi bayaran yang sama dengan persen ketika kinerjanya melampaui standar (Dessler, 2015). Tipe perencanaan insentif secara individual yang dalam pembayarannya terikat oleh jumlah standar waktu kinerja yang diberikan (Saputra, 2019).

## 4.5 Rangkuman

Manajemen kompensasi didesain dengan maksud menciptakan harapan dan optimisme karyawan sehingga termotivasi dalam bekerja dengan meningkatkan kinerja. Kompensasi menjadi aktivitas sentral yang diperlukan untuk meningkatkan performa kinerja karyawan, produktivitas, menumbuhkan motivasi kerja, dan mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan. Kompensasi yang adil dan layak akan dapat mempertahankan karyawan dan membangun hubungan baik antara pengusaha, manajemen dan karyawan, sehingga terbangun komitmen tinggi dari karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan padanya. Rencana insentif yang cocok untuk digunakan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan adalah (1) Pekerjaan Per potong, baik dengan sistem *Straight piecework* maupun *Differential piece rate* dan (2) Rencana Jam Standar.

## 4.6 Latihan Soal

Latihan Soal :

*Rumus :*

Tarif upah per potong X kelebihan produktivitas yang telah dihasilkan karyawan di atas standar rata-rata. Bayu akan mendapatkan insentif dengan dasar perhitungan sebagai berikut:

Produksi standar per jam = 20 unit

Jumlah yang diproduksi per jam = 30 unit

Tarif upah per jam = Rp 30.000

Tarif insentif per jam = Rp 15.000

Total jumlah upah per jam = Rp 30.000 + Rp 15.000 = Rp. 45.000

Biaya tenaga kerja per unit = Rp. 45.000 : 30 unit = Rp. 1.500

Merupakan tipe insentif dimana insentif yang diterima karyawan ditentukan oleh standard waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Misalnya standard output/hari = 160 unit dimana standard upah/hari = \$64/hari. Jika seorang karyawan dapat menghasilkan 200 unit dalam satu hari, maka ia akan mendapat extra 25% (40/160) atau total yang diterima sebesar \$80 . Insentif ini cocok untuk pekerjaan yang memiliki siklus kegiatan operasional yang panjang, *non repetitive*, dan membutuhkan keahlian yang beragam Meskipun tipe insentif ini dapat memotivasi karyawan untuk lebih produktif, namun perusahaan juga harus memastikan bahwa kualitas produk tetap terjaga.

## 4.7 Tes Formatif

Berikut ini latihan soal untuk materi Kompensasi, Motivasi, Dan Engagement. Selamat mengerjakan.

Jawablah pertanyaan multiple choice berikut ini dengan memilih salah satu jawaban.

1. Castro mengembangkan teori harapan dengan menggabungkan *expectancy theory* dan kinerja operasional industri manufaktur. Manakah berikut ini yang BUKAN merupakan konsep *Motivation And Work Meaning Inventory*
  - A. Hasil kerja (*work outcomes*)
  - B. Kontinuitas yang diinginkan karyawan
  - C. Harapan akan profitabilitas hasil
  - D. *Motivational force*
2. Dalam buku *Work and Motivation* Vroom menggunakan teori *expectancy* untuk mengukur motivasi. Manakah berikut ini yang BUKAN merupakan fokus *Expectancy Theory* ?
  - A. Hubungan industrial karyawan
  - B. Hubungan Kinerja
  - C. Penghargaan dan hubungannya dengan tujuan pribadi
  - D. Kinerja dan penghargaan
3. Manakah berikut ini yang BUKAN termasuk jenis komitmen karyawan?
  - A. Komitmen Afektif
  - B. Komitmen Kontinu
  - C. Komitmen Formatif
  - D. Komitmen Normatif

## 4.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

**Rumus:** Tingkat penguasaan =  $\frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$

**Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :**

90 % - 100% = baik sekali

80 % - 89 % = baik

70 % - 79 % = cukup

- 69 % = kurang

### Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Teori MWMI (*Motivation And Work Meaning Inventory*) menggabungkan *expectancy theory* dan kinerja operasional industri manufaktur, yang memiliki lima konsep :
  - A. Hasil kerja (*work outcomes*)
  - B. Intensitas yang diinginkan karyawan dalam melakukan hasil kerja
  - C. Harapan akan profitabilitas hasil
  - D. *Instrumentality*
  - E. *Motivational force*

Dengan demikian yang bukan konsep *motivation and work meaning inventory* karyawan.

Jawaban : B

2. Expectancy theory atau teori harapan mengukur kekuatan motivasi kerja yang dipengaruhi hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan karyawan dengan kebutuhan dan keyakinan karyawan pada perusahaan. Dengan demikian tiga hal yang menjadi fokus teori harapan antara lain :
  - A. Hubungan kinerja
  - B. Kinerja dan penghargaan
  - C. Penghargaan dan hubungannya dengan tujuan pribadi

Dengan demikian yang bukan fokus expectancy theory adalah Hubungan industrial karyawan.

Jawaban : A

3. Tiga jenis komitmen karyawan yaitu :

- c. Komitmen afektif (*affective commitment*) ; komitmen yang berkaitan dengan hubungan emosional karyawan kepada perusahaan (A. D. Putri & Prasetyo, 2016). Menurut Krisna (2017) tingkat keterikatan dalam *affective commitment* menunjukkan secara psikologis seberapa baik perasaan karyawan pada organisasi
  - d. Komitmen kontinu (*continuance commitment*; keterikatan karyawan secara psikologis pada organisasi yang disebabkan oleh biaya yang ditanggung jika keluar dari organisasi (karyawan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya dalam organisasi (Krisna, 2017).
  - e. Komitmen normatif (*normative commitment*: menggambarkan perasaan karyawan untuk bertanggung jawab, terikat dan menjadi bagian dari organisasi
- Dengan demikian yang bukan jenis komitmen karyawan adalah Komitmen Formatif.

Jawaban : C. Komitmen Formatif

## BAB 5

# KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN VARIABLE PAY

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Kompensasi Finansial, Non Finansial dan *Variable Pay*, mahasiswa diharapkan mampu memahami kompensasi yang komprehensif, mengetahui sistem penghitungan kompensasi, memahami determinan (perbedaan) kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dapat memahami tentang kompensasi finansial dan dapat menyebutkan jenis-jenis kompensasi finansial. Mahasiswa diharapkan memahami kompensasi non finansial dan dapat menyebutkan jenis-jenis kompensasi non finansial. Mahasiswa diharapkan memahami tujuan dan dapat menjelaskan jenis-jenis *reward*. Dalam kompensasi juga terdapat beragam istilah yang menunjukkan klasifikasi metode pemberian kompensasi, maka melalui pembahasan bab 5 mahasiswa diharapkan memahami tentang *variable pay*, dapat membedakan *base pay* dan *new pay*, memahami tentang *fringe benefit* dan dapat menyebutkan manfaat *fringe benefit*. Mahasiswa diharapkan memahami tentang *merit pay*.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Kompensasi yang komprehensif
2. Sistem penghitungan kompensasi
3. Determinan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial
4. Jenis-jenis kompensasi finansial
5. Jenis-jenis kompensasi non finansial
6. *Reward system*
7. Jenis *reward system*
8. *Variable pay*
9. *Base pay* dan *New pay*
10. *Fringe benefit*
11. *Merit pay*

### Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami kompensasi yang komprehensif
2. Dapat menyebutkan sistem penghitungan kompensasi
3. Dapat membedakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial

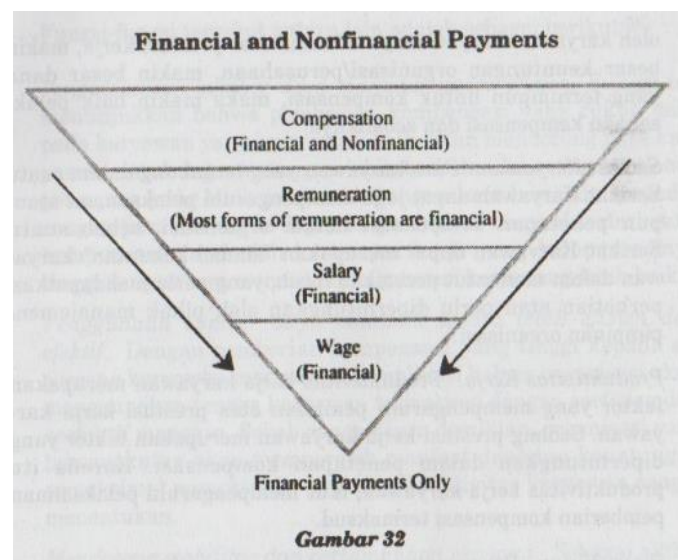
4. Menyebutkan Jenis-jenis kompensasi finansial
5. Menyebutkan Jenis-jenis kompensasi non finansial
6. Dapat menjelaskan dan menyebutkan *Reward system*
7. Menyebutkan Jenis *reward system*
8. Memahami *variable pay*
9. Memahami *base pay* dan *New pay*
10. Memahami *fringe benefit*
11. Memahami *merit pay*

## BAB 5

# KOMPENSASI FINANSIAL, NON FINANSIAL DAN GAJI VARIABEL

### 5.1 Kompensasi Yang Komprehensif

Imbalan merupakan teknik penting untuk menjaga motivasi karyawan agar tetap tinggi sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugasnya (Danish, *et.al.*, 2015). Dalam kompensasi (imbalan) perusahaan menetapkan standar kinerja yang diinginkan. Dan pengganti kontribusi kinerja yang dilakukan karyawan adalah kompensasi yang diterimanya, baik kompensasi tunai maupun non tunai. Kompensasi dapat menurunkan atau bahkan meningkatkan motivasi, kepuasan, produktivitas dan prestasi kerja, oleh karena itu program-program kompensasi menjadi cermin akan perhatian perusahaan untuk mempertahankan karyawan (Martoyo, 2000). Tawaran kompensasi yang memikat dari perusahaan menunjukkan keinginan perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar tenaga kerja (Simamora, 2006). Gambar 5.1 berikut merupakan gambaran visual tentang kompensasi yang komprehensif (Martoyo, 2000).



Gambar 5.1 *Financial and Non Financial Payments*

Sumber : (Martoyo, 2000)

Gambar 5.1 menunjukkan bahwa kompensasi yang komprehensif mengandung arti “tercakup” dan “bermakna”, yang ditunjukkan arah yang semakin menuju *wage* (upah) yang berarti balas jasa berupa upah (Martoyo, 2000).

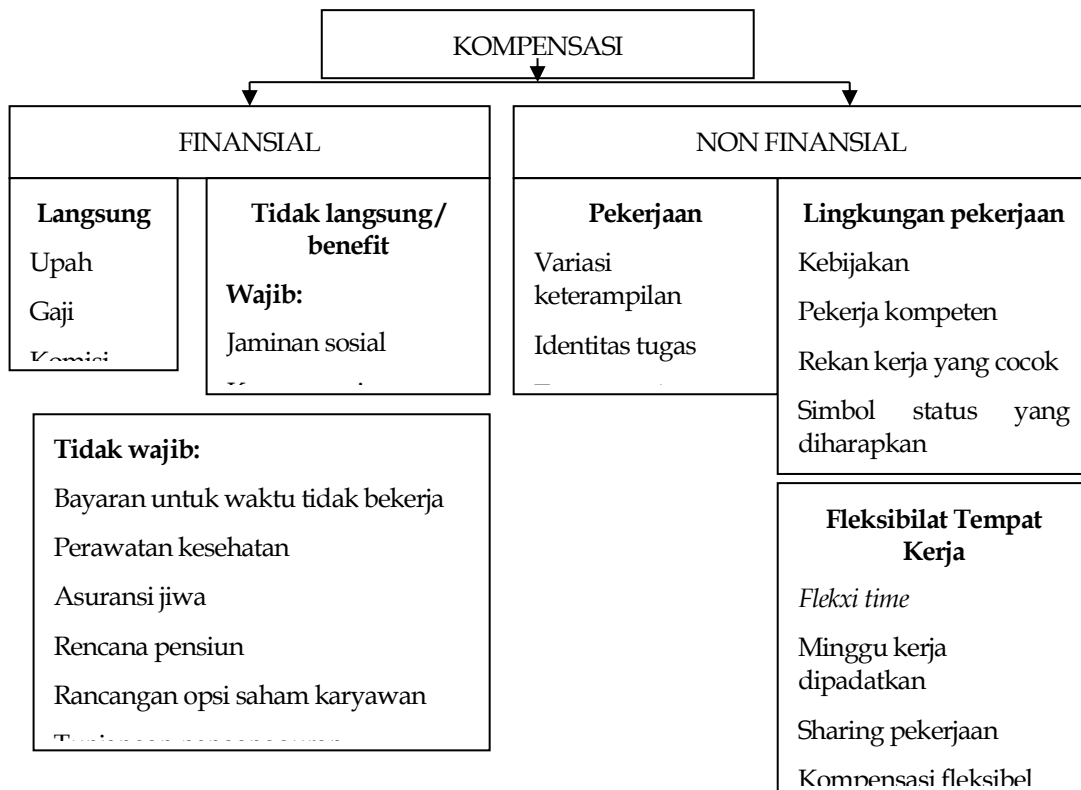
### 5.1.1 Sistem Penghitungan Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan harus adil dan layak agar dapat meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan dan memberikan kepuasan kerja. Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non-finansial seperti skema liburan dan voucher ekstra (Suryaningrum, 2018). Menurut Hasibuan (1997) sistem kompensasi dibedakan menjadi 3 (tiga)

- 1) Sistem Waktu. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan ini ditetapkan oleh standar waktu seperti: jam, hari, minggu dan bulan.
- 2) Sistem Hasil. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan ini ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti : perpotong, permeter dan perlembar.
- 3) Sistem Borongan. Penetapan kompensasi dengan cara sistem borongan cukup rumit karena memperhatikan lama mengerjakan, berapa alat yang digunakan dalam menyelesaikan, sehingga karyawan dapat memperoleh hasil upah yang besar atau kecil tergantung pada kecermatan kalkulasi atau pekerjaannya (Sinambela, 2018).

### 5.1.2 Determinan Kompensasi Finansial dan Non Finansial

Secara garis besar pemberian kompensasi terbagi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang nampak pada gambar 5.2 berikut ini.



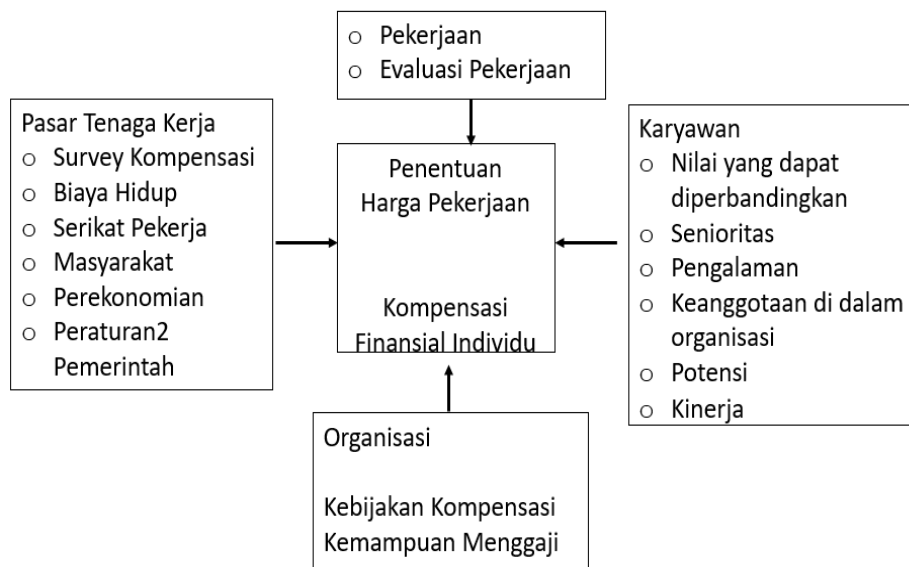
Gambar 5. 2 Bentuk-Bentuk Kompensasi  
 Sumber: Mondy (2005)

Pentingnya bagi perusahaan untuk tidak hanya menerapkan kompensasi finansial yang pada dasarnya sudah memiliki ketentuan baku, tetapi memperhatikan pula kebutuhan non finansial pegawai dengan memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang relatif lebih nyaman, memberikan pekerjaan yang sesuai (menarik), mendapat jabatan sebagai simbol status dan lain sebagainya sehingga dapat lebih mendorong motivasi kerja pegawai secara intrinsik.

## 5.2 Kompensasi Finansial Dan Non Finansial

### 5.2.1 Kompensasi Finansial

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi kerja yang dilakukan karyawan, maka kebutuhan finansial menjadi bagian penting menumbuhkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan (Helmi Rumenda, 2018). Kompensasi finansial adalah imbalan yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang kepada karyawan (Retnoningsih et al., 2016). Kompensasi finansial karyawan akan berbeda satu dengan yang lain karena perbedaan dalam kinerja, senioritas atau lama masa dinas karyawan (masa kerja), perbedaan keahlian yang memang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi, pengalaman dan keanggotaan dalam organisasi, serta potensi yang dimiliki (Simamora, 2006). Gambar 5.3 berikut adalah gambaran visual yang menunjukkan faktor-faktor yang menjadi pembeda atau determinan pokok kompensasi finansial pada tiap karyawan.



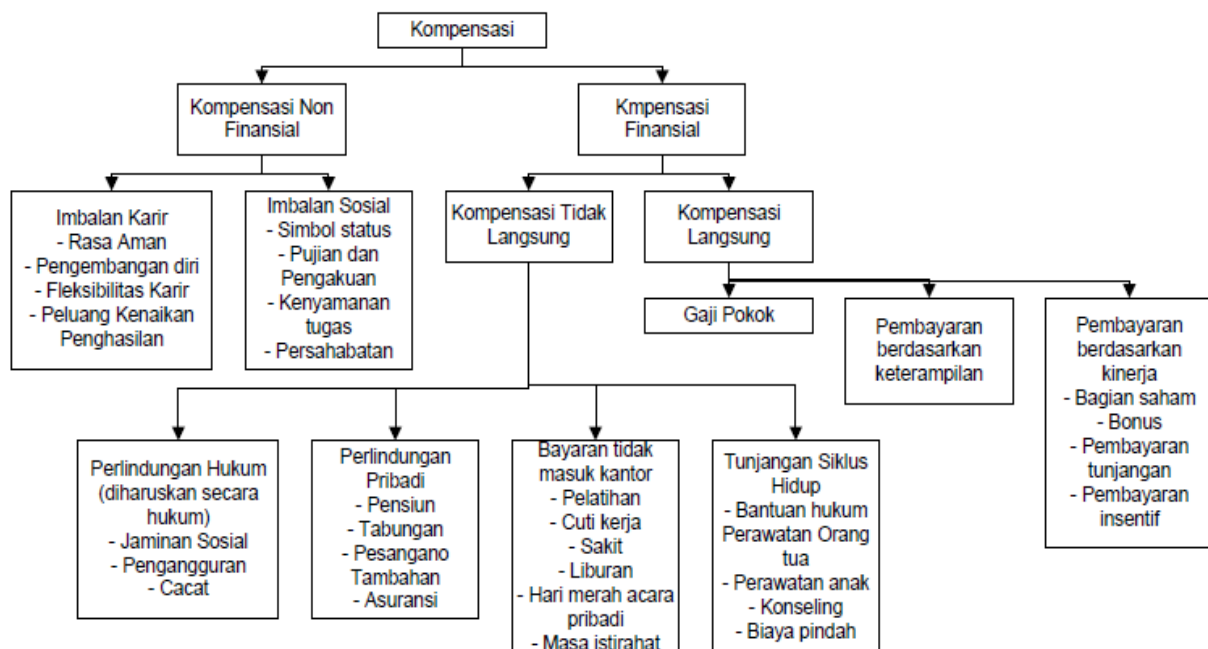
Gambar 5.3 Determinan Pokok Kompensasi Finansial Individu  
Sumber : (Simamora, 2006)

Pada gambar 5.3 menunjukkan bahwa perbedaan kompensasi finansial pada setiap karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yang secara relevan digunakan untuk menentukan gaji individual. Organisasi, Pasar Tenaga kerja, Pekerjaan dan karyawan semuanya mempunyai imbas terhadap penentuan nilai pekerjaan (*job costing*) dan determinan akhir dari kompensasi finansial individu. Bila perusahaan memberikan kompensasi secara finansial maupun non finansial, maka pada karyawan pun dalam bekerja memiliki motivasi finansial dan motivasi non finansial.

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:

1. Motivasi Finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering disebut insentif.
2. Motivasi Non finansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/ uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lain sebagainya.

Untuk karyawan tetap, mereka akan diberikan kompensasi finansial tidak langsung seperti tunjangan, asuransi, kendaraan, maupun fasilitas lainnya. Terutama peningkatan jenjang karir yang akan menyebabkan peningkatan kompensasi finansial langsung pula seperti peningkatan gaji pokok, bonus, dan sebagainya. Harapan perusahaan, pekerja akan terus termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan tersebut. Gambar 5.4 berikut ini adalah Komponen Sistem Kompensasi Total.



Gambar 5.4. Komponen Sistem Kompensasi Total

Sumber : Simamora, (2006)

Berbeda halnya dengan karyawan kontrak yang tidak mendapatkan kompensasi tunjangan ataupun kompensasi finansial tidak langsung lainnya. Hal ini sehubungan dengan masa kerja karyawan kontrak yang terbatas sehingga perusahaan tidak memungkinkan untuk memberikan itu semua. Sehingga ini akan menjadi beban untuk mereka sendiri dalam kinerjanya terhadap perusahaan. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus (Zainuddin & Nugroho, 2016).
2. Kompensasi finansial yang dibayarkan secara tidak langsung. Misalnya: tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain

### 5.2.2 Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial ini tidak berupa uang ataupun tunjangan, melainkan kepuasan yang diperoleh oleh pekerja itu sendiri karena lingkungan psikologis dan fisik dari tempat kerjanya (Simamora, 2006). Kompensasi Non Finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Misalnya: kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik), mendapat jabatan sebagai simbol status. Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
2. Kompensasi yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Misalnya: ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan sebagainya. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Pemberi kerja seringkali melengkapi insentif finansial dengan berbagai penghargaan sebagai bagian dari insentif non finansial. Istilah *program pengakuan* biasanya merujuk pada program formal seperti program karyawan bulan ini. Program Pengakuan Sosial merujuk pada pertukaran informal manajer dengan karyawan, seperti pujian, dukungan atau ungkapan pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Umpan balik kinerja berarti memberikan informasi kuantitatif atau kualitatif pada kinerja tugas untuk mengubah atau mempertahankan kinerja, memperlihatkan kepada pekerja grafik tren kinerja mereka adalah salah satu contohnya. Pengakuan mempunyai dampak positif pada kinerja, baik secara sendiri maupun dibarengi dengan imbalan finansial. Dalam sebuah survey dilaporkan memiliki program pengakuan yang berjalan, untuk hal-hal yang berkisar pada kinerja yang bagus hingga kehadiran, keselamatan, penjualan, dan peristiwa besar dalam kehidupan.

### 5.2.3 Kompensasi Pensiun

Perusahaan atau organisasi biasanya menetapkan kebijakan mengenai batas maksimum usia pekerjanya. Setelah batas usia tersebut terlewati, maka karyawan memasuki masa **Pensiun**. Pada masa pensiun karyawan memiliki hak untuk menerima manfaat pensiun, namun harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Hal ini karena sifatnya adalah pemberian penerimaan kompensasi pada saat karyawan/pekerjaan tidak produktif lagi di perusahaan/organisasi tempat ia bekerja. Di sektor swasta pemberian kompensasi pensiun adalah pemberian bagian dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Dewasa ini standar besaran kompensasi pensiun untuk karyawan di lingkungan pemerintahan atau pegawai negeri yang lebih jelas implementasi dan pengaturannya.

Batasan usia pensiun biasanya berkisar antara 55-70 tahun (El-din, *et al.*, 2012). Tetapi batasan usia tergantung dari kebijakan perusahaan itu sendiri. Dalam lingkup PNS, Batas Usia Pensiun (BUP) adalah 56 tahun, ini dapat diperpanjang menjadi 58, 60, 63, 65 ataupun 70 tahun. Perpanjangan usia pensiun dari normalnya 56 tahun dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti karena memangku jabatan tertentu (Kadarisman, 2011). Safitri (2013) menyebutkan data statistik kesejahteraan rakyat menunjukkan populasi usia lanjut di Indonesia diproyeksikan antara tahun 1990-2023 akan naik 414 %, suatu angka tertinggi di seluruh dunia, dan pada tahun 2020 Indonesia akan berada pada urutan keempat dalam jumlah usia lanjut terbanyak sesudah China, India dan Amerika Serikat (dalam Hidayat, *et al.*, 2006).

Pembayaran kompensasi pensiun bagi pegawai negeri sipil berasal dari kewajiban pembayaran uang premi yang dipotong langsung dari gaji. Wujud nyata dari jaminan hari tua adalah program pensiun, yang di Indonesia dikenal dengan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) atau Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK). Penyelenggaraan program pensiun sebagai

salah satu bentuk kesejahteraan bagi karyawan, baik yang dikelola sendiri atau lewat lembaga lain (Yunawati, 2016). Untuk pegawai negeri sipil, pemerintah membentuk PT. Taspen (Persero) yang berfungsi sebagai pengelola dana pensiun PNS, sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 1981. Tujuan dan usaha PT. Taspen adalah menyelenggarakan Asuransi Sosial PNS, yang secara administratif bertugas mengelola program pensiun PNS, sedangkan fungsi regulatornya berada pada (Kadarisman, 2011).

Tujuan penyelenggaraan dan penerimaan pensiun dapat dilihat tiga pihak yang terlibat yaitu bagi **pemberi kerja**, bagi **karyawan**, dan bagi **lembaga**.

**Bagi pemberi kerja** tujuan untuk menyelenggarakan dana pensiun bagi karyawannya adalah :

1. Memberikan penghargaan kepada para karyawannya yang telah mengabdikan di perusahaan tersebut
2. Agar di masa usia pensiun karyawan tersebut tetap dapat menikmati hasil yang diperoleh setelah bekerja di perusahaan.
3. Memberikan rasa aman dari segi batiniah sehingga dapat menurunkan *turnover* karyawan.
4. Meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
5. Meningkatkan citra perusahaan dimata masyarakat dan pemerintah.
6. Memiliki daya saing dan nilai lebih dalam usaha mendapatkan karyawan yang berkualitas dan profesional di pasaran tenaga kerja.

Sedangkan **Bagi karyawan** yang menerima pensiun, manfaat yang diperoleh dengan adanya pensiun adalah :

1. Kepastian memperoleh penghasilan dimasa yang akan datang sesudah pensiun
2. Memberikan rasa aman dan dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja

## 5.3 Tunjangan Dan Reward

Sebagaimana telah dibahas pada pertemuan sebelumnya, bahwa kompensasi dapat berupa Upah, Gaji, Insentif, Tunjangan maupun fasilitas. Keragaman jenis kompensasi ini dimaksudkan utk meningkatkan loyalitas, produktivitas, motivasi serta efektivitas kinerja karyawan. Berbeda dengan Upah dan Gaji yang berkaitan langsung dengan kinerja, maka aneka tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada keanggotaan atau eksistensinya di perusahaan. Kompensasi tunjangan ini diberikan perusahaan kepada tenaga kerja melalui program peningkatan kesejahteraan tenaga kerja dan bukan diberikan karena kinerja mereka melainkan berdasarkan kebutuhan tambahan tenaga kerja dan karena keanggotaannya dalam organisasi perusahaan. Pemberian tunjangan umumnya berhubungan dengan upaya perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan akan *security needs* (rasa aman), *employee services* (bentuk pelayanan kepada pegawai), *company social responsibility* (bentuk tanggung jawab sosial perusahaan) kepada pegawainya (Usman et al., 2021).

### 5.3.1 Tujuan Tunjangan

Kompensasi tunjangan adalah bentuk pembayaran imbalan kepada karyawan dalam bentuk moneter atau dalam bentuk lain, dimana karyawan dapat merasakan langsung manfaatnya ataupun tidak langsung (Mujanah, 2019). Tunjangan merupakan komponen penghasilan atau imbalan jasa yang berkaitan langsung dengan ringan dan beratnya tugas dan prestasi kerja karyawan (Usman et al., 2021). Simamora (2006) mengemukakan bahwa tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi tujuan :

1. Meningkatkan moral karyawan
2. Memotivasi karyawan
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Mengikat karyawan baru
5. Mengurangi perputaran karyawan
6. Menjaga agar serikat pekerja tidak turut campur
7. Menggunakan kompensasi secara lebih baik
8. Meningkatkan keamanan karyawan
9. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
10. Meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan

### 5.3.2 Jenis-jenis Tunjangan

Mujanah (2017) dan Kadarisman (2012) menyebutkan jenis-jenis tunjangan antara lain:

1. *Payment for time not work*, yang meliputi :
  - a) *Pay-rest period*
  - b) *Pay-lunch period*
  - c) *Wash-up time*
  - d) *Clothes-change time*
  - e) *Get ready time*
  - f) *Vacation*
  - g) *Holiday*
  - h) *Sick*
  - i) *Leave*
2. *Hazard protection*. terdiri dari :
  - a) *Illness*
  - b) *Injury*
  - c) *Debt*
  - d) *Unemployment*
  - e) *Permanent disability*
  - f) *Old age*
  - g) *Death*
3. *Employee services*.
  - a) *Services available on continuing basis (housing, food, advice, recreation)*
  - b) *Services in exemplified by such fring-benefit (cafeterias, paid legal services, career counseling, educational tuition, aid housing, medical services, low cost loans, dan day-care centres for children)*

4. Program Pengembangan tenaga kerja. Program-program untuk pengembangan tenaga kerja misalnya :
  - a) Beasiswa
  - b) Program kursus singkat
  - c) Program bahasa Inggris
  - d) Program tentang keterampilan khusus dan lain-lain
5. *Legally required payment*
  - a) *Unemployment compensation*
  - b) *Worker compensation insurance*
  - c) *Old age and survivors insurance under social security*
  - d) *medicare*

Menurut Lin & Pophal (2007:224) menyebutkan jenis-jenis tunjangan :

1. Masa Cuti
2. Tunjangan kesehatan
3. Tunjangan pensiun
4. Dana kepemilikan Saham Karyawan (ESOP)

### 5.3.3 Reward System

*Reward* atau hadiah dapat digambarkan sebagai sesuatu yang diterima karyawan setelah memerankan tugas atau pekerjaan penting dengan kinerja yang baik (Riasat et al., 2018). Metode *reward* akan berjalan efektif bila konsisten, bermanfaat dan adil (Utami, 2019). *Reward* dapat didefinisikan sebagai imbalan atau balasan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balasan dari layanan, jasa atau kesulitan yang telah dihadapinya (Akafo, 2015). Sistem *reward* atau penghargaan yang adil, baik dalam bentuk imbalan, remunerasi, maupun kemajuan jalur karir, akan meningkatkan efisiensi kinerja karyawan (Masoud & Lyimo, 2019). Sebaliknya *reward system* ataupun sistem penghargaan yang tidak adil menyebabkan karyawan kurang termotivasi, kurang berkomitmen dan tidak produktif (Riasat et al., 2018).

*Reward system* yang menarik juga menstimulasi karyawan baru untuk meningkatkan prestasi kerjanya (Firdaus et al., 2022). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *reward* intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Chijioko & Chinedu, 2015; Kikoito, 2014; Riasat et al., 2018). Namun berbeda dengan Akafo (2015) yang justru menemukan bahwa *reward* tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Gap ini menunjukkan bahwa *reward* akan memberikan kepuasan manakala dirancang untuk menarik minat pekerja dan dapat mengakomodir harapan pekerja tentang imbalan akan pekerjaan yang dilakukannya.

### 5.3.4 Jenis Reward

Terdapat dua sistem *reward* yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya antara lain imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Sistem *reward* juga dibedakan

menjadi finansial dan non finansial (Fareed et al., 2013). Tiga jenis imbalan atau reward yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan (Ahmed & Shabbir, 2017), antara lain :

1. *Reward* intrinsik, yaitu berbagai tantangan dan kejelasan peran, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi, efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan.
2. *Reward* ekstrinsik, bisa berupa gaji, bonus, fasilitas pendukung dan kesempatan pengembangan karir, dapat memotivasi karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan mempengaruhi kinerjanya.
3. Reward sosial, berkaitan dengan interaksi dan hubungan dengan manajer dan rekan kerja. Penghargaan: ini terkait dengan interaksi dan hubungan dengan manajer dan rekan kerja

## 5.4 Ragam Istilah Kompensasi

Terdapat beragam istilah yang dimaksudkan untuk mengkategorikan kompensasi. Keragaman kategori kompensasi menunjukkan bahwa setiap perusahaan atau organisasi memiliki kebijakan, persepsi, tujuan dan strategi yang berbeda dalam menerapkan kompensasi, namun memiliki tujuan yang sama yaitu menarik karyawan yang kompeten, mempertahankan karyawan serta memotivasi kinerja produktif karyawan. Karena kompensasi adalah tujuan utama karyawan dalam bekerja, maka kepuasan karyawan menjadi penting untuk diperhatikan agar karyawan memiliki ikatan dengan pekerjaan dan tempatnya bekerja. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan dipengaruhi oleh sistem imbalan (Ahmed & Shabbir, 2017), baik dalam bentuk *base pay*, *variable pay* maupun *benefit* (Hermawan & Christine, 2014).

### 5.5.1 Variable Pay

*Variable pay system* merupakan bentuk kompensasi tambahan berupa bonus, insentif yang merupakan bagian dari penghargaan perusahaan atau organisasi terhadap kinerja karyawan (Firdaus et al., 2022). Penghasilan tidak tetap yang diperoleh melalui variabel pay bertujuan untuk memberikan reward, penghasilan tambahan kepada karyawan dengan kinerja diatas rata-rata. Upaya yang dilakukan manajemen tersebut dimaksudkan untuk mendorong produktivitas, dan efektivitas waktu pengolahan (Firdaus, 2021). *Variable pay* bersifat spesifik dan secara tradisional dikaitkan dengan kinerja, produktivitas dan profitabilitas karyawan, baik berupa reward, bonus maupun insentif (Dessler, 2015; Hermawan & Christine, 2014). Sistem *variable pay* berfokus pada tujuan keberhasilan kinerja perusahaan, dengan memperluas peluang karyawan akan insentif, dan beroperasi di luar sistem kenaikan gaji pokok (Simamora, 2006).

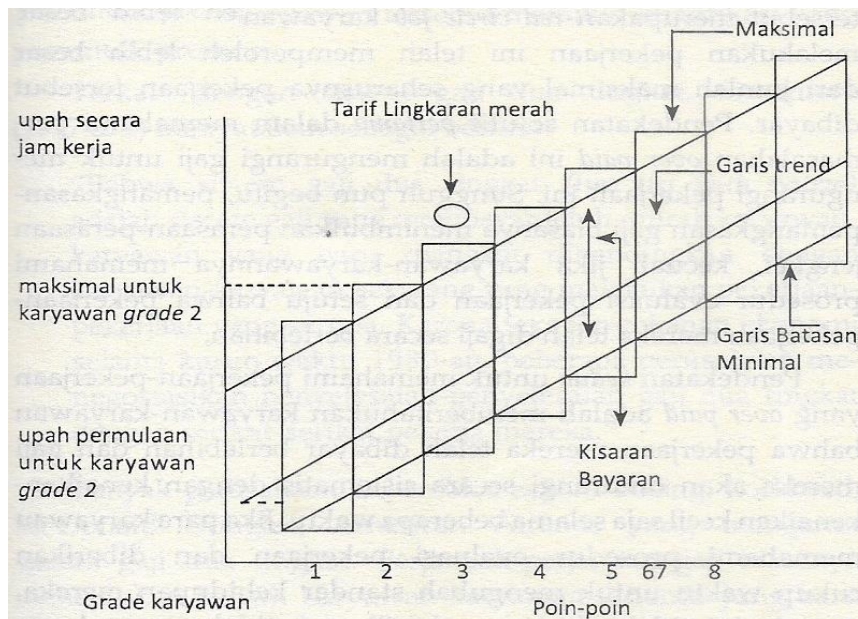
### 5.4.2 Base Pay and New Pay

Banyak perusahaan yang mengkategorikan kompensasi menjadi dua yaitu gaji tetap dan gaji harian (Hermawan & Christine, 2014). Menurut *performanced based payment* (PBP) adalah dapat menjadi solusi intervensi dalam mengatasi krisis kinerja karyawan karena metode pembayaran berbasis kinerja (Pay et al., 2018). Gaji dibayarkan secara tetap dan konsisten dari waktu ke waktu tanoa memperhatikan jumlah jam kerja.

W.E Lawler menyebut istilah bayaran baru (*new pay*) untuk program imbalan yang berupaya memadukan kompensasi dengan tujuan, nilai-nilai, dan kultur organisasional dan dengan tantangan perekonomian global. Bayaran baru melebihi bayaran insentif kelompok ataupun individu, dan berupaya menyediakan suatu mekanisme bagi organisasi untuk

menggunakan semua elemen kompensasi langsung maupun tidak langsung, guna membantu memperlakukan kemitraan antara organisasi dan para karyawannya,

Tingkat bayaran gaji yang diterima karyawan dipengaruhi salah satunya oleh kemampuan perusahaan, sehingga kebijakan tingkat gaji yang sehat akan dielaborasi sehingga terdapat kelas-kelas bayaran setelah mengevaluasi semua jenis pekerjaan. Gambar 5.5 berikut adalah ilustrasi tentang kelas-kelas bayaran yang memberikan gambaran perbedaan base pay maupun new pay.



Gambar 5.5 Kelas-kelas Bayaran  
Sumber : Kadarisman (2016)

### 5.4.3 Fringe Benefit

Pemberian kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan atau pekerja dalam organisasi/perusahaan dalam jangka panjang. Kompensasi pelengkap dapat berbentuk penyediaan paket benefit dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan (Martoyo, 2000). Benefit dan pelayanan-pelayanan tersebut merupakan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) karena biasanya diperlukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Benefit kompensasi yang diberikan dikarenakan karyawan menjadi anggota organisasi, yang bisa berupa asuransi kesehatan, uang pensiun, uang cuti (Hermawan & Christine, 2014). Kadarisman (2016) mendefinisikan kompensasi pelengkap atau fringe benefit sebagai bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket/benefit dan program-program pelayanan karyawan untuk mempertahankan keberadaan karyawan dalam jangka panjang.

Program-program penyediaan *Fringe Benefit* menjadi semakin penting bagi organisasi dikarenakan program-program pemberian kompensasi pelengkap akan memberikan keuntungan bagi organisasi salah satunya adalah peningkatan semangat kerja dan kesetiaan karyawan (Ahmad Syaiful Bahri, 2019). Pemberian *Fringe Benefit* memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu :

1. Penarikan karyawan lebih efektif
2. Peningkatan semangat kerja karyawan

3. Penurunan *turn over* dan absensi karyawan
4. Pengurangan kelelahan
5. Pengurangan pengaruh serikat karyawan
6. Hubungan masyarakat yang lebih baik
7. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan
8. Meminimalkan biaya lembur
9. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah

Menurut Hariandja (2002; 281) jenis-jenis kompensasi pelengkap terdiri dari 4 kategori :

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time off benefit*)
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya
3. Program pelayanan karyawan (fasilitatif)
4. Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal

Terkait *time off benefit* terdapat periode waktu bilamana karyawan tidak bekerja, tetapi tidak dibayar adalah hasil dari *time off benefit*, yang mencakup istirahat *on the job.*; hari-hari sakit; liburan dan cuti; alasan-alasan lain sesuai kebijakan perusahaan (Kadarisman, 2016).

#### 5.4.4 Merit Pay

Kata *Merit* berasal berarti jasa, manfaat serta prestasi yang diambil dari dari Bahasa Inggris (Mujanah, 2019). Kenaikan bayaran berdasarkan jasa (*merit pay*) adalah kenaikan yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara individual, dan menjadi bagian dari gaji, namun bukan bonus (Dessler, 2015). Sistem pembayaran *merit pay* berkaitan dengan *reward* yang mengacu pada prestasi kerja karyawan (Mujanah, 2019).

Banyak perdebatan yang terjadi tentang bayaran berdasarkan jasa, mengingat pemberian kenaikan bayaran berdasarkan secara menyeluruh tanpa memandang jasa individual sehingga dapat menurunkan kinerja (Dessler, 2015). Efektivitas prosedur penilaian yang efektif tergantung pada keterkaitan penghargaan bayaran berdasarkan kinerja berupa jasa (Dessler, 2015).

Menurut Kadarisman (2016) dalam penerapan sistem *merit pay* manajemen biasanya menghadapi masalah :

1. Kesulitan mendefinisikan dan mengukur kinerja individual pada setiap karyawan
2. Ketidaktepatan proses penilaian dengan sistem *merit pay*
3. Kesenjangan kepercayaan dan kerja sama antara manajemen dengan pegawai
4. *Merit pay* relatif tidak cukup untuk karyawan yang dengan sistem kompensasi *base pay*
5. Skeptisme karyawan mengenai pembayaranyang dikaitkan dengan kinerja

## 5.5 Rangkuman

Kompensasi komprehensif dilakukan perusahaan untuk menumbuhkan kepuasan karyawan mengingat keragaman bentuk imbalan akan menumbuhkan gairah kerja karena peluang imbalan yang dapat diberikan secara langsung maupun tidak langsung, Kompensasi yang komprehensif meliputi kompensasi finansial dan non finansial menjadi cerminan perhatian dan upaya perusahaan mempertahankan karyawan. Sistem kompensasi melibatkan penghargaan finansial dan non finansial. Kompensasi finansial secara langsung dapat berupa gaji, upah, komisi, bonus, dan sebagainya, dan kompensasi finansial tidak langsung berupa tunjangan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi non finansial adalah

imbalan kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik di mana karyawan tersebut bekerja, yang dapat berkaitan dengan pekerjaan maupun berhubungan dengan lingkungan kerja. Sistem *reward* yang menarik terdiri dari *Intrinsic Reward*, *Extrinsic Reward* dan *Social Reward*. *Variable pay* merupakan insentif tambahan

## 5.6 Diskusi

Diskusi tentang Kompensasi Finansial dan Non Finansial.

Jika anda adalah pemilik perusahaan, manakah sistem kompensasi yang lebih meningkatkan produktivitas, Sistem waktu, Sistem hasil, ataukah Sistem borongan? Jelaskan jawaban saudara.

Selamat berdiskusi

## 5.7 Tes Formatif

Berikut ini latihan soal untuk materi Kompensasi Finansial dan Non Finansial. Selamat mengerjakan.

Petunjuk Soal : Jawablah pertanyaan multiple choice berikut ini dengan memilih salah satu jawaban.

1. Manakah pernyataan berikut ini yang SALAH tentang Kompensasi Tunjangan?
  - A. Sifat pembayaran kompensasi tunjangan adalah direct compensation
  - B. Kompensasi tunjangan tidak berkaitan dengan produktivitas
  - C. Bentuk *company social responsibility* kepada pegawainya
  - D. Pemenuhan rasa aman kepada karyawan
2. Manakah berikut ini yang bukan merupakan kompensasi finansial?
  - A. Jaminan sosial
  - B. Kompensasi pekerja
  - C. Otonomi
  - D. Cuti sakit

Petunjuk Soal : Berikut merupakan pertanyaan essay. Jawablah pertanyaan dengan jelas.

3. Apakah yang dimaksud dengan program pengakuan dalam pemberian insentif finansial?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *Variable pay system*?

## 5.8 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

**Rumus:** Tingkat penguasaan =  $\frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$

**Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :**

90 % - 100% = baik sekali

80 % - 89 % = baik

70 % - 79 % = cukup

- 69 % = kurang

### Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Kompensasi tunjangan :

- A. Hasil kerja (*work outcomes*)
- B. Intensitas yang diinginkan karyawan dalam melakukan hasil kerja
- C. Harapan akan profitabilitas hasil
- D. *Instrumentality*
- E. *Motivational force*

Dengan demikian yang bukan konsep *motivation and work meaning inventory* karyawan.

Jawaban : A

2. Kompensasi finansial merupakan insentif seperti tunjangan, asuransi, kendaraan, maupun fasilitas lainnya. Jaminan sosial, Kompensasi Pengangguran dan Cuti sakit termasuk kompensasi finansial tidak langsung (*benefit*). sedangkan yang bukan termasuk dalam kompensasi finansial adalah Otonomi yang merupakan bagian dari kompensasi non finansial dari aspek pekerjaan.

Dengan demikian yang bukan kompensasi finansial adalah Otonomi

Jawaban : C

3. Istilah *program pengakuan* merujuk pada program formal dimana pemberi kerja seringkali melengkapi insentif finansial dengan berbagai *reward* atau penghargaan yang menjadi bagian dari insentif non finansial.

4. *Variable pay system* adalah sistem kompensasi tambahan bagi karyawan bisa berupa bonus, insentif yang menjadi bagian dari penghargaan perusahaan atau organisasi atas kinerja karyawan

## BAB 6

# BENCHMARKING DAN EVALUASI PEKERJAAN

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang *Benchmarking* dan Evaluasi Pekerjaan, mahasiswa diharapkan mampu memahami efektivitas *benchmarking*, memahami arti penting *benchmarking*, memahami metode yang digunakan dalam *benchmarking*, mengetahui manfaat *benchmarking*. Mahasiswa diharapkan memahami rencana bayaran yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja; dapat menganalisis perbedaan *benchmarking* & analisis persaingan memahami *benchmark Job* sebagai cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan pekerjanya. memahami pendekatan dasar tingkat bayaran. Mahasiswa diharapkan memahami evaluasi pekerjaan sebagai cara menilai pekerjaan, dengan memahami prinsip-prinsip dalam evaluasi jabatan, memahami pendekatan dalam evaluasi pekerja, serta memahami bermacam-macam metode evaluasi pekerja beserta prosedur penilaiannya.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Efektivitas *benchmarking*
2. Definisi *benchmarking*
3. Manfaat *benchmarking*
4. Rencana bayaran kompetitif pasar
5. Perbedaan *Benchmarking* & Analisis Persaingan
6. *Benchmark Job*
7. Pendekatan dasar tingkat bayaran
8. Evaluasi pekerjaan
9. Prinsip-prinsip dalam evaluasi pekerjaan
10. Pendekatan dalam evaluasi pekerja
11. Metode-metode evaluasi pekerja
12. Prosedur penilaiannya

### Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami efektivitas *benchmarking*
2. Mengetahui definisi *benchmarking*
3. Dapat menyebutkan manfaat *benchmarking*
4. Memahami rencana bayaran kompetitif pasar

5. Dapat menjelaskan perbedaan Benchmarking & Analisis Persaingan
6. Memahami *benchmark Job*
7. Memahami pendekatan dasar tingkat bayaran
8. Mengetahui evaluasi pekerjaan
9. Dapat menyebutkan prinsip-prinsip dalam evaluasi pekerjaan
10. Menjelaskan pendekatan dalam evaluasi pekerja
11. Memahami metode-metode evaluasi pekerja
12. Menyebutkan prosedur penilaiannya

## BAB 6

# BENCHMARKING DAN EVALUASI PEKERJAAN

### 6.1 Efektivitas *Benchmarking*

Menghadapi pasar kompetitif maka perusahaan melakukan upaya untuk mencapai kinerja optimal dan kompetitif (Lubis, 2016) yang didukung oleh sumber daya manusia kompeten. Jika perusahaan yakin suatu peningkatan nyata dapat perusahaan lakukan terhadap suatu layanan, proses atau praktik tertentu, tetapi perusahaan tidak tahu perubahan-perubahan apa yang akan dilakukan, *benchmarking* merupakan cara mencari tahu mengenai hal tersebut. Para konsultan yang bertugas menetapkan nilai remunerasi eksekutif akan memilih metode *benchmarking* agar memperoleh data pembandingan sehingga dapat mengeksplor faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat gaji guna mendorong kinerja (Ndzi, 2015). Perusahaan yang membangun *benchmarking*, akan melihat ukuran dan kemampuan perusahaan dalam kapitalisasi pasar, total pendapatan, dan jumlah karyawan.

*Benchmarking* merupakan salah satu strategi yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan pengembangan. Umumnya isu-isu yang dibahas dalam *benchmarking* meliputi bagaimana meningkatkan kompetensi sehingga mampu mendukung keunggulan kompetitif perusahaan (Nazarudin & Rina, 2021). Istilah *benchmarking* cukup familiar pada sektor swasta dalam beberapa dekade yang diawali oleh Xerox sebagai pencetus *benchmarking* guna meningkatkan kinerja perusahaannya, yang kemudian keberhasilannya diikuti oleh perusahaan swasta yang lain yaitu *General motors*, *Ford*, dan sebagainya (Komariyah, 2006). *Benchmarking* dalam dunia bisnis disebut juga sebagai *stealing shamelessly* yang berarti mencuri tanpa rasa malu, namun ini disangkal oleh Edward Deming karena *benchmarking* bukanlah metode yang sekedar menjiplak melainkan proses untuk belajar dari organisasi lain dan mengevaluasi (Nazarudin & Rina, 2021).

#### 6.1.1 Definisi *Benchmarking*

*American Productivity and Quality Center* (APQC) mendefinisikan *Benchmarking* sebagai proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan atas proses-proses bisnis suatu organisasi yang meliputi informasi-informasi tentang upaya perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya. *Westinghouse* mendefinisikan *Benchmarking* sebagai pencarian dan aplikasi praktek-praktek yang benar-benar lebih baik secara terus menerus, guna mengarahkan kinerja perusahaan menjadi lebih kompetitif dan superior (Ndzi, 2015). Proses membandingkan yang dilakukan dalam *benchmarking* dimaksudkan untuk efisiensi perusahaan baik dalam hal produktivitas, kualitas, kompetensi sumber daya manusia (Wince, 2018).

*Benchmarking* merupakan suatu proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan, dimana tujuan dari *benchmarking* adalah mengubah suatu perusahaan yang mempunyai kinerja rata-rata pada suatu industri menjadi perusahaan dengan kinerja yang berada di atas rata-rata. *Benchmarking* adalah cara perusahaan mengukur kepuasan rasional para karyawan dalam penggajian dengan tetap menjaga keseimbangan antara apa yang mereka tawarkan kepada perusahaan dan membandingkannya dengan rekan kerja mereka. Dalam perspektif keunggulan bersaing, *benchmarking* diartikan sebagai

teknik atau alat yang dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja atau performa perusahaan menjadi superior (Paulus & Devie, 2013). *Benchmarking* adalah proses pengukuran yang dilakukan dengan membandingkan satu atau lebih perusahaan lain secara berkesinambungan sehingga perusahaan mendapatkan informasi yang bisa membantu untuk mengidentifikasi, mengimplementasikan sehingga diperoleh peningkatan bisnis (Nazarudin & Rina, 2021). Dalam perspektif pendidikan, *benchmarking* disebut juga rujuk mutu yaitu pengujian standar mutu yang diaplikasikan untuk individu, kelompok, organisasi maupun lembaga dengan membandingkan standar mutu yang sudah ditetapkan terhadap standar mutu organisasi atau lembaga lain (Suluri, 2019).

#### Perbedaan Benchmarking & Analisis Persaingan

##### Benchmarking :

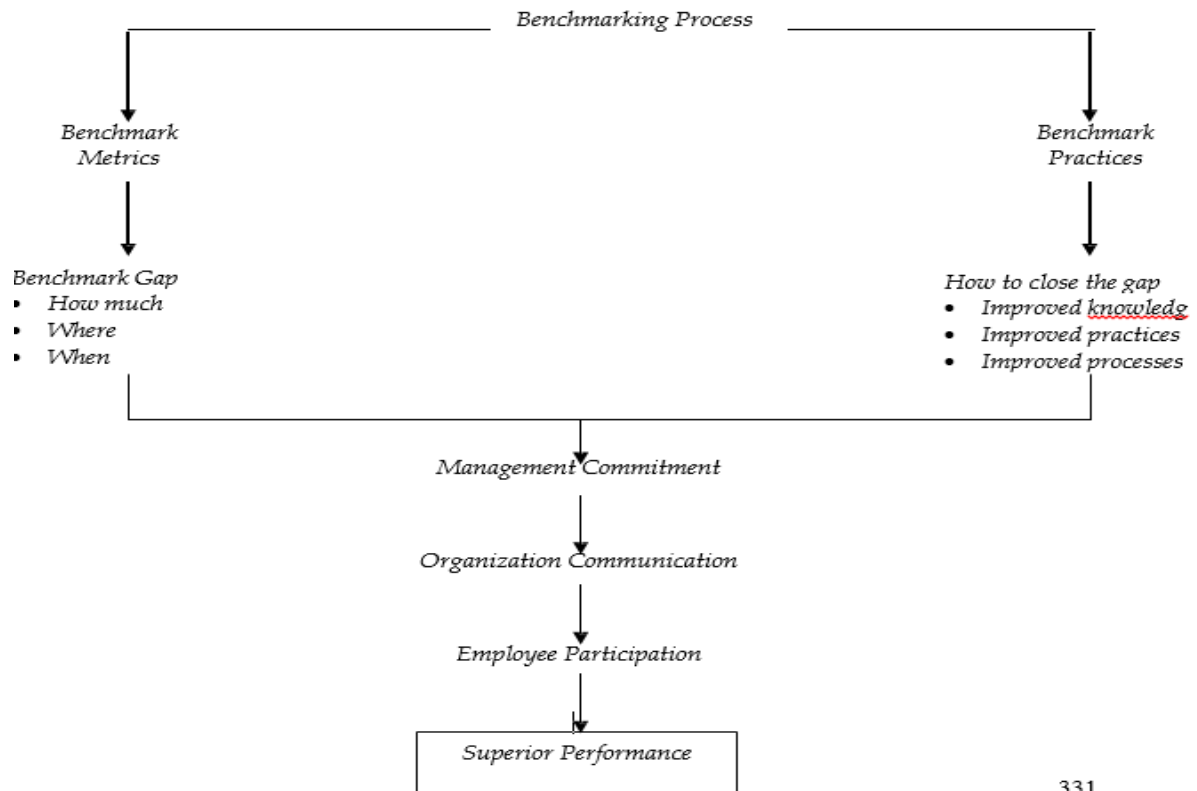
1. Melihat pada proses
2. Memeriksa bagaimana sesuatu
3. Dapat membandingkan dengan industri lainnya
4. Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama
5. Dapat tidak kompetitif
6. Membagi informasi Kemitraan
7. Kerjasama/ Interdependen
8. Dipergunakan untuk mencapai tujuan perbaikan
9. Tujuan berupa pengetahuan proses
10. Fokus pada kebutuhan pelanggan.

##### Analisis Persaingan :

1. Melihat pada hasil
2. Memeriksa apa yang telah terjadi dan dikerjakan
3. Perbandingan di dalam industri
4. Penelitian tanpa membagi hasil
5. Selalu kompetitif
6. Rahasia
7. Tersendiri
8. Mandiri
9. Dipergunakan untuk memeriksa persaingan
10. Tujuan berupa pengetahuan tentang industri
11. Fokus pada kebutuhan perusahaan.

### 6.1.2 Metode *Benchmarking*

Komariyah (2006) mengutip pendapat Camp, penggagas *benchmarking* di Xerox, yang mengemukakan bahwa *benchmarking generic* terdiri dari dua aspek utama yaitu *benchmark metrics* dan *practices* yang secara ilustrasi nampak pada gambar 6.1 berikut ini:



331

Gambar 6.1 *Generic Benchmarking Process*  
Sumber : (Komariyah, 2006)

Gambar 6.1 tentang *Generic Benchmarking Process* menjelaskan bahwa dua aspek dalam *benchmarking process* antara lain :

1. *Benchmark Metrics* yaitu efek yang dikuantifisir sebagai akibat penerapan praktek agar diketahui jumlah *gap benchmark*, letak dan kapan diterapkan.
2. *Benchmark Practices* yaitu metode yang digunakan untuk menutupi gap dengan sasaran adanya pengetahuan, praktek dan proses yang semakin membaik (Komariyah, 2006).

Dua metode *benchmarking* antara lain :

1. *Competitive benchmarking*

Dengan *competitive benchmarking* perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaan secara langsung berhadapandengan kompetitor-kompetitor perusahaan dalam industri. Perusahaan yang menggunakan metode *competitive benchmarking* ingin menempatkan tingkat kinerja atas perusahaan dalam lingkungan industri.

2. *Process benchmarking*.

Metode yang mengukur proses atau praktik dengan cara mengidentifikasi *best practices* yang digunakan, dengan sungguh-sungguh menerapkan proses terbaik itu di perusahaan.

### 6.1.3 Manfaat *Benchmarking*

*Benchmarking* berbeda dengan studi banding karena *benchmarking* sistem yang membentuk lingkaran hubungan yang terdiri dari Perencanaan, pelaksanaan dan *follow up* guna mengevaluasi

sejauh mana keberhasilan dalam mengimplementasikan *benchmarking* (Komariyah, 2006). Tujuan utama *benchmarking* adalah menemukan kunci sukses dari suatu organisasi yang dijadikan pendamping sehingga dapat dijadikan patokan (*benchmark*) dalam mengadaptasi maupun memperbaiki kinerja organisasi (Suluri, 2019). Nazarudin and Rina (2021) menyebutkan manfaat *benchmarking* bagi perusahaan antara lain :

1. Perubahan Budaya

Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistik berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target. Menurut (Nazarudin & Rina, 2021) proses *benchmarking* berperan untuk meyakinkan setiap orang dalam organisasi agar memiliki kredibilitas target yang ingin dicapai

2. Perbaikan Kinerja

Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki (Nazarudin & Rina, 2021)

3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia

- a. Memberikan dasar bagi pelatihan

Karyawan menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain di perusahaan lain

- b. Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

#### 6.1.4 Tahapan Benchmarking dan *Benchmark Job*

*Benchmark Job* adalah pekerjaan yang digunakan untuk menjangkar skala bayaran pemberi kerja dan di seputar mana pekerjaan lainnya diurutkan berdasarkan nilai relatifnya (Dessler, 2015). Cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan pekerjaanya :

1. Menetapkan harga pekerjaan berdasarkan berapa yang dibayarkan oleh pekerja lain
2. Sebagian perusahaan menetapkan berdasarkan rencana penggajian sebagai hasil evaluasi pekerjaan

Dessler (2015) menyebutkan 16 langkah menciptakan rencana bayaran kompetitif pasar (*benchmark job*) :

1. Memilih *Benchmark job*
2. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
3. Memberikan bobot pada faktor yang dapat dikompensasi
4. Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap faktor
5. Mendefinisikan derajat setiap faktor
6. Menentukan pinderajat setiap faktor
7. Meninjau Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
8. Mengevaluasi pekerjaan
9. Menggambar kurva upah sekarang (internal)
10. Melakukan analisis pasar : Survey gaji

11. Menggambar kurva upah pasar (eksternal)
12. Membandingkan dan menyesuaikan tingkat upah sekarang dan pasar untuk pekerjaan
13. Mengembangkan grade bayaran
14. Menetapkan kisaran tingkat bayaran
15. Menangani pekerjaan yang tersisa
16. Mengoreksi tingkat bayaran yang di luar garis

## 6.2 Rencana Bayaran Kompetitif Pasar

Bagaimana menciptakan rencana bayaran yang kompetitif terhadap pasar? Dalam suatu rencana bayaran yang kompetitif – pasar, kompensasi tercermin dari nilai pekerjaan tersebut dalam suatu perusahaan, berapa yang dibayarkan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang serupa dalam pasar. Maka untuk memperoleh tingkat pembayaran yang kompetitif dan keadilan pengupahan secara internal, perusahaan menggunakan rencana bayaran kompetitif pasar (*benchmark job*). Ukuran perusahaan juga penting dipertimbangkan dalam menerapkan bayaran baik dalam hal *market capitalization, total revenues*, sektor perusahaan, kompleksitas perusahaan, peran eksekutif, jumlah karyawan dan kebijakan perusahaan (Ndzi, 2015).

### 6.2.1 Penetapan Kompensasi Manajerial dan Profesional

Posisi eksekutif perusahaan menjadi sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan karena kemampuan dan pengetahuannya menentukan dengan cermat arah kinerja perusahaan (Millati, 2019). maka pemberian kompensasi yang layak untuk kemampuan dan pengetahuannya diperlukan memotivasi dan mempertahankan karyawan kompeten (Dessler, 2015), juga dimaksudkan agar eksekutif bekerja lebih produktif, efisien dan efektif bagi pencapaian tujuan perusahaan (Lako, 2000). Penyusunan rencana kompensasi bagi manajer, tenaga profesional sesungguhnya hampir sama dengan menyusun rencana bayaran karyawan (Dessler, 2015). Besarnya tanggung jawab yang dipikul eksekutif dan kompleksitas pekerjaan inilah yang menyebabkan kompensasi yang diterima juga tinggi karena besarnya kompensasi yang diterima harus diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan yang akan terus dimonitor dan dievaluasi (Millati, 2019).

Terdapat dua kategori kompensasi berupa *reward* yang diberikan kepada eksekutif perusahaan, antara lain Reward intrinsik dan Reward Ekstrinsik. (Lako, 2000). Reward ekstrinsik dapat berupa gaji, promosi, bonus, insentif keuangan, fasilitas (Ahmed & Shabbir, 2017); sedangkan Reward intrinsik misalnya otonomi pekerjaan, lingkungan kerja yang nyaman (Riasat, Aslam, & Nisar, 2016) dapat pula berupa *job enrichment*, partisipasi dalam pengambilan keputusan, upaya-upaya guna meningkatkan kepercayaan para eksekutif, dan mendorong eksekutif lebih maju, pemberian tanggung jawab (Lako, 2000; Mgalu, 2017).

### 6.2.2 Pendekatan Dasar Tingkat Bayaran

Manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja pegawai, meliputi kenaikan *merit*, promosi, imbalan-imbalan intrinsik seperti pengakuan, dan peningkatan status. Kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup, prestasi kerja, pengalaman kerja, peningkatan pendidikan dan lain-lain. Adanya kenaikan upah berarti terjadi pertambahan pendapatan yang diperoleh pekerja Permenaker No.per 01/Men/1999 pasal 14 ayat 2 Upah minimum hanya diperuntukkan bagi pekerja yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun. Artinya, menjelang berakhirnya masa kerja 1 tahun

bagi pekerja tertentu harus telah dipersiapkan adanya kenaikan upah yang biasanya ditentukan perusahaan.

1. Pendekatan Berbasis Pasar.

Perusahaan kecil sering menggunakan pendekatan ini. Caranya dengan melakukan survey gaji secara formal atau informal untuk menentukan berapa yang dibayarkan oleh pasar tenaga kerja yang relevan untuk pekerjaan tersebut. Mereka kemudian menggunakan angka ini untuk memberi pekerjaan mereka sendiri.

2. Metode Evaluasi Pekerjaan.

Metode evaluasi pekerjaan melibatkan penetapan nilai-nilai ke setiap pekerjaan di perusahaan tersebut. Ini membantu menghasilkan rencana bayaran dimana bayaran setiap pekerjaan adalah adil berdasarkan pada nilainya untuk pemberi kerja. Sekalipun dengan pendekatan evaluasi pekerjaan, manajer menyesuaikan tingkat bayaran untuk menyesuaikan dengan pasar

### 6.2.3 Komponen Bayaran Eksekutif

Bayaran para CEO (*Chief Executive Officer*) ditetapkan oleh dewan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti strategi bisnis, tren korporat, kompleksitas pekerjaan, rentang kendali, jumlah divisi fungsional yang berada langsung di bawah tanggung jawabnya, kemampuan pengusaha untuk membayar kompensasinya, kompetensi (pendidikan, keahlian, pengalaman kerja dari eksekutif itu sendiri) serta tingkat manajemen (Dessler, 2015). Komponen bayaran yang diterima eksekutif menurut (Millati, 2019) terdiri dari :

1. Keuntungan tambahan, yaitu tambahan bayaran sebagai hasil profit perusahaan dikarenakan kontribusi pekerjaan eksekutif (Millati, 2019).
2. Tunjangan dan fasilitas tambahan bagi eksekutif, meliputi rencana pensiun tambahan, paket liburan, kendaraan, jasa kesehatan dan sebagainya ((Dessler, 2015; Millati, 2019)
3. Insentif jangka panjang, bertujuan mendorong eksekutif guna mengambil tindakan yang dapat meningkatkan nilai saham perusahaan (Dessler, 2015).
4. Bonus tahunan merupakan rencana yang dibuat untuk memotivasi kinerja jangka pendek eksekutif yang dikaitkan dengan profitabilitas perusahaan (Millati, 2019).

## 6.3 Evaluasi Pekerjaan

### 6.3.1 Prinsip Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (*Job Evaluation*) adalah sebuah perbandingan pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai satu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain. Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan. Evaluasi pekerjaan pada akhirnya menghasilkan struktur atau hierarki upah atau gaji. Ini memperlihatkan tingkat bayaran untuk berbagai pekerjaan atau kelompok pekerjaan.

Prinsip dasar dari evaluasi pekerjaan adalah

1. Pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih besar, dan tugas kerja yang lebih kompleks harus menerima bayaran yang lebih besar dari pekerjaan dengan persyaratan yang lebih rendah

2. Prosedur dasar evaluasi pekerjaan adalah dengan membandingkan pekerjaan terhadap satu sama lain, sebagai contoh dalam usaha yang diperlukan, kompleksitas pekerjaan dan keterampilan

Evaluasi jabatan merupakan proses sistematis untuk mengukur nilai jabatan-jabatan di perusahaan, yang berguna untuk menentukan posisi jabatan karyawan di perusahaan sesuai kemampuan dan bidangnya masing-masing (Saputri et al., 2021).

### 6.3.2 Pendekatan Dalam Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (*Job Evaluation*) adalah sebuah perbandingan pekerjaan secara formal dan Dua pendekatan dalam membandingkan pekerjaan:

1. *Intuitive*

*Intuitive* berdasarkan pada keputusan bahwa satu pekerjaan lebih penting dibanding dengan pekerjaan lainnya

2. *Compensable factors*

Anda dapat memutuskan bahwa suatu pekerjaan lebih penting dari pekerjaan yang lain, dan tidak menggali lebih dalam. Sebagai alternatif, anda dapat membandingkan pekerjaan tersebut dengan berfokus pada faktor-faktor dasar tertentu yang menjadi persamaan kedua pekerjaan tersebut. *Specialis manajemen kompensasi* menyebutnya sebagai Faktor yang dapat dikompensasi (*compensable factors*).

### 6.3.3 Metode Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi jabatan pada dasarnya dapat dilakukan dengan dua pendekatan kualitatif dan metode kuantitatif. Aktivitas dari teknik evaluasi jabatan pada dasarnya dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu metode kualitatif dan kuantitatif (Mujanah, 2019).

1. Metode Kualitatif. Penetapan nilai jabatan dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan (*relative importance*) antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain yaitu dengan cara ranking method (metode ranking) dan *classification methods* (metode penggolongan) adalah metode kualitatif.
2. Metode Kuantitatif. metode kuantitatif adalah proses perhitungan dan penentuan nilai jabatan dengan menetapkan dahulu *compensable factors* (faktor ganti rugi) yang relevan sehingga dapat dilakukan perhitungan matematis melalui *factor comparison methods* (metode komparasi faktor) dan *point method* (metode poin).

Simamora mengemukakan empat metode dalam evaluasi pekerjaan yang dapat secara internal menentukan hierarki pekerjaan yaitu :

1. Pemingkatan (*Ranking Method*).

Metode pemingkatan memerlukan komite evaluasi pekerjaan yang membuat peringkat setiap pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan seperti “kesulitan pekerjaan (Dessler, 2015). Pemberian peringkat tertumpu pada analisis pekerjaan pada semua komponen dalam pekerjaan (Simamora, 2006). Perhitungan matematis yang berdasarkan pada *compensable factors* dimaksudkan untuk menentukan nilai jabatan dengan karakteristik yang ditentukan sebelumnya (Saputri et al., 2021). Dessler (2015) menyebutkan langkah-langkah dalam metode pemingkatan pekerjaan:

- a. Mendapatkan informasi pekerjaan
- b. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
- c. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
- d. Memeringkat pekerjaan
- e. Menggabungkan peringkat

Dalam program yang menganut *skill-based pay*, pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan ke dalam keluarga-keluarga pekerjaan (klaster) menurut jenis-jenis dari keahlian/pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Dalam program ini, keluarga-keluarga pekerjaan dikelompokkan menurut persyaratan-persyaratan pengetahuan. Karyawan dibayar menurut keahlian atau pengetahuan yang mereka tunjukkan. Bayaran yang didasarkan keahlian dianggap meningkatkan produktivitas dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan luwes. Dengan sistem tersebut, karyawan dibayar untuk keahlian yang mereka miliki. Sistem ini meredakan persaingan di antara sesama karyawan untuk merebut penilaian dari para penyelia, karena yang menentukan bayaran seseorang adalah keahliannya dan bukan nilai yang diberikan oleh penyelia. Biaya untuk penyelia juga berkurang karena keahlian karyawan meningkat, mengambil alih tanggung jawab atas fungsi-fungsi yang sebelumnya selalu dipegang oleh penyelia (Kadarisman, 2016).

## 2. Klasifikasi pekerjaan (*Job Classification*)

*Job classification* atau *Job grading* adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan digunakan secara luas, dimana penilai mengkategorikan pekerjaan menjadi kelompok-kelompok. Semua pekerjaan di setiap kelompok kurang lebih bernilai sama untuk tujuan pembayaran. Metode klasifikasi mempunyai kelebihan dimana sebagian besar pemberi kerja pada akhirnya akan mengelompokkan pekerjaan ke dalam *class* atau *grade*, tanpa memandang metode evaluasi yang mereka gunakan (Mujanah, 2019). Pemberi kerja melakukannya untuk menghindari penetapan harga secara terpisah terkait lusinan atau ratusan pekerjaan. Kekurangan metode klasifikasi adalah sulit mendeskripsikan *class* atau *grade* tersebut, dan banyak penilaian yang dibutuhkan untuk menerapkannya.

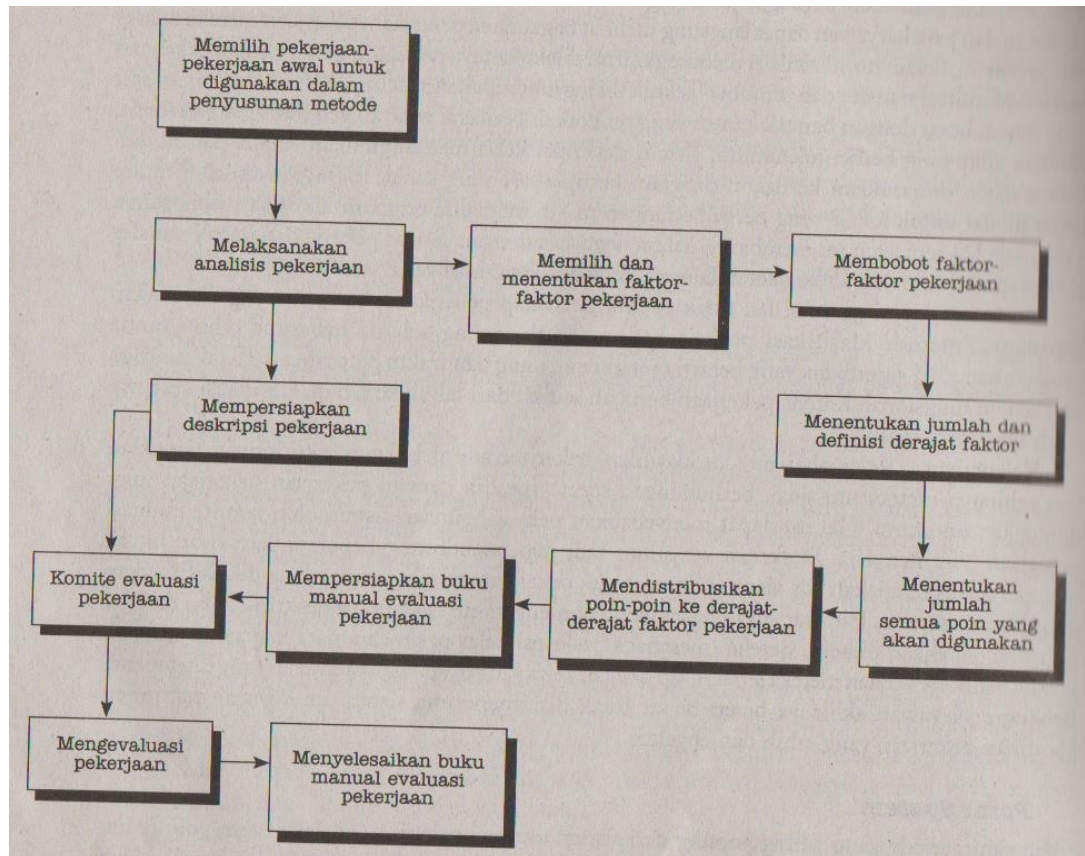
Pengkategorian tingkat pembayaran dimaksudkan untuk menyederhanakan bentuk harga suatu pekerjaan sehingga ditemukan pembayaran yang signifikan dengan pekerjaannya (Saputri et al., 2021). Simamora menyebutkan langkah-langkah dalam metode klasifikasi pekerjaan antara lain :

- a. Menelaah semua pekerjaan dan membuat kategori
- b. Menentukan kelas atau *grades* pada setiap kategori
- c. Menuliskan deskripsi kelas
- d. Menetapkan pekerjaan terhadap kelas
- e. Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas

## 3. Metode Poin (*Point Method*)

Tujuan *point method* adalah untuk menentukan seberapa banyak pekerjaan yang anda evaluasi memuat faktor yang dapat dikompensasi terpilih. Metode ini melibatkan pengidentifikasian beberapa faktor yang dapat dikompensasi untuk pekerjaan tersebut, serta sejauh mana setiap faktor ada dalam setiap pekerjaan (Simamora, 2006). Metode sistem point mensyaratkan pemilihan faktor pekerjaan menurut sifat kelompok pekerjaan yang dievaluasi,

Gambar 6.2 berikut ini adalah ilustrasi prosedur metode point yang dikemukakan Simamora (2006).



Gambar 6.2 Prosedur Pembuatan Metode *Point*  
Sumber : (Simamora, 2006)

Mujanah (2019) menyebutkan langkah-langkah dalam metode poin antara lain :

- Menentukan *compensable factors*
- Menentukan tingkat (level) masing-masing *compensable factors*
- Mengalokasikan *point* untuk masing-masing *compensable factor* sesuai level yang ditetapkan
- Mengalokasikan *point* terhadap jabatan yang akan dilakukan evaluasi
- Menentukan nilai konversi atau parameter yang penetapannya dengan memperhatikan biaya hidup dan dana perusahaan untuk pengupahan
- Menghitung nilai gaji pokok

#### 4. *Hay Guide Point Method*

Metode ini merupakan penyempurnaan metode poin dimana program *Hay* menggunakan faktor-faktor seperti :

keterampilan teknis, pemecahan masalah, akuntabilitas (Simamora, 2006).

- Keterampilan teknis : segenap pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan agar kinerja memuaskan.
- Pemecahan masalah : tingkat pemikiran yang orisinal yang dibutuhkan oleh pekerjaan untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan dan memikirkan.

- c. Akuntabilitas : tanggung jawab atas tindakan dan konsekuensi yang menyertainya.

#### 5. *Factor Comparison*

Dalam metode perbandingan faktor penilai tidak perlu mengingat semua pekerjaan (Simamora, 2006), dan prosedur yang dilakukan adalah :

- a. Menyeleksi pekerjaan standart
- b. Memilih faktor yang terkompensasikan
- c. Memberi peringkat semua pekerjaan untuk semua faktor
- d. Mengalokasikan gaji terhadap faktor
- e. Menempatkan hasil dalam format seperti yang diperlihatkan
- f. Menyusun skala perbandingan pekerjaan.

## 6.4 Rangkuman

Perusahaan yang membangun benchmarking, akan melihat ukuran dan kemampuan perusahaan dalam kapitalisasi pasar, total pendapatan, dan jumlah karyawan. Benchmarking adalah proses pengukuran sistematis dan berkesinambungan, yang bertujuan untuk membuat karyawan perusahaan mempunyai kinerja diatas rata-rata. Dua metode *benchmarking* yaitu *Competitive benchmarking* dan *Process benchmarking*. Manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja pegawai, meliputi kenaikan *merit*, promosi, imbalan-imbalan intrinsik seperti pengakuan, dan peningkatan status. Evaluasi pekerjaan dimaksudkan agar dapat menentukan nilai satu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain. Evaluasi jabatan dapat dilakukan dengan dua pendekatan kualitatif, yaitu ranking method, *classification methods*. Sedangkan metode kuantitatif dengan *compensable factors; factor comparison methods* dan *point method*.

## 6.5 Diskusi

Diskusi Benchmarking

Rekan-rekan mahasiswa, diskusi tentang benchmarking, dapat anda saksikan terlih dahulu melalui video you tube dengan link berikut ini :

<https://www.youtube.com/watch?v=chMguLe07EE>

Dari video *Benchmarking* tersebut, menurut anda apa fungsi *benchmarking* dalam manajemen kompensasi?

Selamat berdiskusi

## 6.6 Tes Formatif

Berikut ini latihan soal untuk materi Kompensasi Finansial dan Non Finansial. Selamat mengerjakan.

Petunjuk Soal : Jawablah pertanyaan multiple choice berikut ini dengan memilih salah satu jawaban.

1. Manakah pernyataan berikut ini yang merupakan prosedur pemeringkatan (ranking method) dalam evaluasi jabatan?

- A. Mendapatkan informasi pekerjaan
  - B. Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas
  - C. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
  - D. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
2. Manakah yang termasuk metode dalam *benchmarking*?
- E. *Competitive benchmarking*
  - F. *Process benchmarking*
  - G. *System benchmarking*
  - H. *Evaluating benchmarking*

Petujuk Soal : Berikut merupakan pertanyaan essay. Jawablah pertanyaan dengan jelas.

- 3. Jelaskan cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan bagi pekerjanya?
- 4. Sebutkan dan jelaskan Manfaat *benchmarking* bagi perusahaan?

## 6.7 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

$$\text{Rumus: Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$$

### Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :

- 90 % - 100% = baik sekali
- 80 % - 89 % = baik
- 70 % - 79 % = cukup
- 69 % = kurang

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- 1. Prosedur dalam pemeringkatan (*ranking method*) dalam evaluasi jabatan terdiri dari
  - a. Mendapatkan informasi pekerjaan
  - b. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
  - c. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
  - d. Memeringkat pekerjaan
  - e. Menggabungkan peringkat

Dengan demikian yang bukan prosedur *ranking method* adalah Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas yang merupakan langkah-langkah *Job Clasification*.

Jawaban : B (Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas).

- 2. Metode *benchmarking* terdiri dari :

- a. *Competitive benchmarking*. Dengan *competitive benchmarking* perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaan secara langsung berhadapan dengan kompetitor-kompetitor perusahaan dalam industri. Perusahaan yang menggunakan metode *competitive benchmarking* ingin menempatkan tingkat kinerja atas perusahaan dalam lingkungan industri.
- b. *Process benchmarking* : Metode yang mengukur proses atau praktik dengan cara mengidentifikasi *best practices* yang digunakan, dengan sungguh-sungguh menerapkan proses terbaik itu di perusahaan

Dengan demikian yang termasuk dalam metode *benchmarking* adalah *Competitive benchmarking*

Jawaban : A (*Competitive benchmarking*).

3. Cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan bagi pekerjanya antara lain :
  - a. Menetapkan harga pekerjaan berdasarkan berapa yang dibayarkan oleh pekerja lain
  - b. Sebagian perusahaan menetapkan berdasarkan rencana penggajian sebagai hasil evaluasi pekerjaan.
4. Manfaat *benchmarking* bagi perusahaan :
  - a. Perubahan Budaya. Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realitis berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target
  - b. Perbaikan Kinerja. Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki
  - c. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia, dengan : (1) Memberikan dasar bagi pelatihan (2) Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan

## BAB 7

# KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

### Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran tentang Kompensasi dan Kepuasan Kerja, mahasiswa diharapkan mampu memahami pengertian kepuasan kerja, dapat menjelaskan keterkaitan kepuasan kerja dengan kompensasi, dapat menyebutkan indikator kepuasan kerja. Mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan dampak kepuasan kerja karyawan baik bagi karyawan sendiri maupun bagi perusahaan atau organisasi, dapat menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keluasaan kerja, mahasiswa mengetahui pendekatan umum kepuasan kerja. Melalui pembahasan pada bab ke tujuh ini diharapkan mahasiswa memahami dan dapat membedakan beragam teori kepuasan kerja; memahami teori keadilan (*equity theory*), memahami teori dua faktor dari Herzberg.

### Pengalaman Belajar

Melalui pembelajaran manajemen kompensasi, siswa diharapkan memperoleh pengalaman belajar mengenai :

1. Keterkaitan kepuasan kerja dengan kompensasi
2. Pengertian kepuasan kerja
3. Indikator kepuasan kerja
4. Dampak kepuasan kerja karyawan
5. Faktor-faktor yang mempengaruhi keluasaan kerja
6. Pendekatan umum kepuasan kerja.
7. Ragam teori kepuasan kerja
8. Teori keadilan (*equity theory*)
9. Teori dua faktor dari Herzberg

### Indikator Pencapaian

Setelah menyelesaikan bab ini dengan pembahasan tentang pengertian manajemen kompensasi dan terminologinya, mahasiswa diharapkan mampu

1. Memahami pengertian kepuasan kerja
2. Dapat menjelaskan keterkaitan kepuasan kerja dengan kompensasi,
3. Dapat menyebutkan indikator kepuasan kerja
4. Menjelaskan dampak kepuasan kerja karyawan
5. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keluasaan kerja

6. Mahasiswa mengetahui pendekatan umum kepuasan kerja.
7. Memahami dan dapat membedakan beragam teori kepuasan
8. Memahami teori keadilan (*equity theory*)
9. Memahami teori dua faktor dari Herzberg

## BAB 7

# KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

## 7.1 Konsep Kepuasan Kerja

### 7.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kunci kesuksesan organisasi bisnis ialah peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga perusahaan mengetahui keinginan karyawan, dan karyawan meningkat pengabdianya pada perusahaan (Rahayu & Riana, 2017). Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual sehingga setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda tergantung pada sistem nilai pada dirinya (Zainal et al., 2014). Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan akan pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama dengan rekan kerja (Kurniawan, 2016). Kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Rismayadi & Maemunah, 2016). Zainal et al., (2014) juga mengartikan kepuasan gambaran evaluasi individu yang ditunjukkan melalui perasaan dan sikap senang, puas atau tidak senang, tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan akan pekerjaannya sebagai hasil evaluasinya tentang karakteristik pekerjaan (Rahayu & Riana, 2017). Kepuasan karyawan adalah perbandingan apa yang diterimanya dari perusahaan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan karyawan (Rahayu & Riana, 2017). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif karyawan yang merasakan senang akan hasil penilaian kinerjanya (Akafo, 2015). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai sikap emosional yang nampak menyenangkan serta mencintai pekerjaannya (Kurniawan, 2016). Kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong, keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kondisi karyawan (Retnoningsih et al., 2016).

Ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga karyawan cenderung mencari pekerjaan di perusahaan lain dimana kebutuhannya dapat terpenuhi (Struijs, 2012). Kepuasan kerja berfungsi sebagai alat yang membuat karyawan senang dalam melakukan pekerjaan (Riasat, 2016). Kepuasan kerja adalah upaya kerja karyawan yang mengarah kepada keberhasilan dan keinginan berprestasi dalam pekerjaan. Pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan Setiawan (2016) yaitu Tingkatan rasa suka atau tidak suka karyawan terhadap aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Terdapat 3 pendekatan umum tentang kepuasan kerja (Fortuna, 2016) antara lain :

1. Pendekatan karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pandangan ini , ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan atau oleh karakteristik perusahaan. Aspek gaji, kondisi kerja, pengawasan, berkontribusi terhadap penilaian kepuasan kerja.
2. Pendekatan proses informasi sosial. Mekanisme kepuasan karyawan didasarkan oleh *self perception* dan upaya pengolahan informasi dari lingkungan sosial.

3. Pendekatan dispositional. Karyawan cenderung menjadi puas atau tidak puas dipengaruhi proses afektif karyawan manakala berinteraksi dengan kepuasan.

### 7.1.2 Kepuasan Kerja dan Kompensasi

Dalam dunia kerja, kompensasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja (Zainal et al., 2014). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Namun manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu salah satu tugas manajer personalia adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para karyawan dengan tujuan dari perusahaan. (Abadiyah & Purwanto, 2016). Menurut Zainal et al. (2014) konteks kepuasan dapat ditinjau dari karyawan yang akan mengalami :

1. Apabila hasil atau imbalan yang diterima karyawan lebih dari yang diharapkan.
2. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan
3. Apabila yang diperoleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah sesuatu yang menyenangkan.

Kepuasan karyawan dipengaruhi salah satunya adalah pemberian kompensasi yang tepat (Kurniawan, 2016). Karyawan kontrak diberi upah berdasarkan efektivitas kerja yang dihasilkan. Sistem kerja dan pengupahan pada karyawan kontrak terbukti lebih efektif dan meningkatkan kepuasan kerjanya, Sedangkan karyawan kontrak yang belum berpengalaman, justru lebih nampak termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya, Hal ini karena keinginan untuk dingkat sebagai karyawan tetap atau diperpanjang kontrak kerjanya (Firdaus, 2021). Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Ketidakpuasan karyawan akan besaran gaji yang diterima serta kondisi kerja yang tidak nyaman dapat mengakibatkan tingginya *turn over intention* (keinginan atau niat meninggalkan pekerjaan) bahkan dapat pula terjadi *turn over* (meninggalkan pekerjaan) (Retnoningsih et al., 2016).

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor eksternal dan internal (Yudha, 2018) antara lain :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

### 7.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan faktor-faktor yang digunakan sebagai tolok ukur antara lain : isi pekerjaan, tampilan tugas pekerjaan secara actual sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervise, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan finansial lainnya, rekan kerja, serta kondisi kerja (Zainal et al., 2014). Secara garis besar faktor kepuasan kerja berhubungan dengan Faktor pribadi yaitu kebutuhan dan aspirasi karyawan yang menentukan tingkat

kepuasannya, dan Faktor organisasi seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi (Rahayu & Riana, 2017). Beragam teori menyebutkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Fitriansyah, 2020), antara lain :

1. Hubungan rekan kerja.
2. Dukungan kondisi kerja.
3. Kejelasan pembagian tugas.
4. Hubungan dengan atasan.

Menurut Septerina dan Irawati (2018) tiga penyebab utama kepuasan kerja pada karyawan, antara lain :

1. Faktor Organisasional misalnya gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, kebijakan dan kondisi pekerjaan
2. Faktor kelompok interaksi dengan *coworkers* dan *supervisor*
3. Faktor personal, kebutuhan yang bersifat individual misalnya benefit, kebutuhan, aspirasi.

Kusumawati (2008) mengemukakan bahwa suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan. Kusumawati juga mengemukakan pendapat Celluci, Anthony dan Devries (1974) yang merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*). Upah dan gaji diakui menjadi signifikan tetapi secara kognitif adalah kompleks. Uang tidak hanya membantu orang memenuhi kebutuhan dasar tapi instrumen yang menyediakan level yang lebih tinggi dalam kebutuhan akan kepuasan.
2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*). Peluang promosi terlihat mempunyai pengaruh yang berubah-ubah pada kepuasan kerja karena promosi membawa sejumlah bentuk yang berbeda dan mempunyai variasi dari yang mengiringi promosi tersebut.
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*). Sifat dari kelompok kerja atau tim akan mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif adalah sumber sederhana dari kepuasan kerja pada pekerja secara individu. Kelompok kerja, khususnya tim yang erat akan berlaku sebagai sumber dari dukungan, kenyamanan, saran dan membantu pekerja secara individu.
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*). Perilaku atasan menurut Amil (2008:23) juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian, memiliki kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*). Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utamanya dari kepuasan.

Ghiselli dan Brown yang mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (As'ad, 2003). Lima faktor tersebut antara lain :

1. Kedudukan (posisi), Umumnya manusia beranggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih

rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan). Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan.
3. Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
4. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Mutu Pengawasan . Hubungan antara karyawan dengan pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

## 7.2 Dampak Kepuasan Kerja

### 7.1.1 Faktor Yang Memberikan Kepuasan Kerja

Robbins & Judge menyebutkan faktor-faktor yang lebih penting kondusif untuk kepuasan secara mental menantang pekerjaan, imbalan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan rekan mendukung. Pendapat yang berbeda tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dikemukakan (Fortuna, 2016) antara lain :

- a) Faktor hubungan antar karyawan., yaitu faktor yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja
- b) Faktor Individual. Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan, jenis kelamin, serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya.
- c) Faktor *extern* (luar). Faktor ini berkaitan dengan keadaan keluarga karyawan, pendidikan, pelatihan, rekreasi.

Hendrayanti (2017) menyebutkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan :

- a) Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja dan sikap terhadap pekerjaan.
- b) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik komunikasi, hubungan sesama rekan kerja maupun dengan atasan (penyelia).
- c) Faktor Fisik, adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik (lingkungan kerja) meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, sifat pekerjaan, perusahaan dan manajemen, pemimpin yang adil dan perlakuan yang adil, kondisi kerja, kondisi tempat kerja, promosi pekerjaan dan pengawasan.
- d) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem fasilitas dan besarnya gaji, tunjangan

### 7.1.2 Elemen Kepuasan Kerja

Beberapa elemen yang mempengaruhi *job satisfaction* antara lain (Koesmono, 2005):

1. *Relationship with colleagues*
2. *Relationship with head of department*
3. *Ability and efficiency of head of department*
4. *Hours of work*
5. *Opportunity to use initiative*
6. *Promotion prospects*
7. *Salary;*
8. *Job security*
9. *Actual work undertaken*
10. *Overall job satisfaction.*

Lawler dalam Robbins (1996), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik dilingkungan kerja (Kusumawati, 2008:27).

### 7.1.3 Respon Ketidakpuasan Karyawan

Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang diterima karyawan umumnya ditandai dengan tingkat absensi dan perputaran karyawan, dimana pertimbangan keinginan keluar dapat disebabkan oleh kompensasi dan pengembangan karir yang terhambat (Rahayu & Riana, 2017). (Robbins, 2015) mengidentifikasi empat respon karyawan manakala merasakan ketidakpuasan akan pekerjaannya, antara lain :

1. Keluar. Respon keluar mengarahkan perilaku karyawan yang meninggalkan perusahaan, mencari posisi baru atau bahkan mengundurkan diri.
2. Suara. Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi
3. Kesetiaan. Respon kesetiaan yang berarti karyawan secara pasif namun optimistis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara kepada organisasi saat menghadapi kritikan eksternal
4. Pengabaian. Respon pengabaian yaitu karyawan secara pasif membiarkan kondisi menjadi memburuk, yang ditandai dengan ketidakhadiran kerja, keterlambatan yang kronis, kurangnya usaha, tingginya tingkat kesalahan.

### 7.1.4 Pendekatan Umum Tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berfungsi sebagai alat yang membuat karyawan senang dalam melakukan pekerjaan (Riasat, 2016). Kepuasan kerja adalah upaya kerja karyawan yang mengarah kepada keberhasilan dan keinginan berprestasi dalam pekerjaan. Pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan

Setiawan (2016) yaitu Tingkatan rasa suka atau tidak suka karyawan terhadap aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Terdapat 3 pendekatan umum tentang kepuasan kerja (Fortuna, 2016) antara lain :

1. Pendekatan karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pandangan ini , ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan atau oleh karakteristik perusahaan. Aspek gaji, kondisi kerja, pengawasan, berkontribusi terhadap penilaian kepuasan kerja.
2. Pendekatan proses informasi sosial. Mekanisme kepuasan karyawan didasarkan oleh *self perception* dan upaya pengolahan informasi dari lingkungan sosial.
3. Pendekatan dispositional. Karyawan cenderung menjadi puas atau tidak puas dipengaruhi proses afektif karyawan manakala berinteraksi dengan kepuasan.

## 7.3 Teori Kepuasan Kerja

Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia (Koesmono, 2005). Ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga karyawan cenderung mencari pekerjaan di perusahaan lain dimana kebutuhannya dapat terpenuhi (Struijs, 2012). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif karyawan yang merasakan senang akan hasil penilaian kinerjanya (Akafo, 2015). Kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Rismayadi & Maemunah, 2016).

### 7.3.1 Teori Perbandingan Intrapersonal Dari Porter

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. Teori *Discrepancy Theory* dari Porter merupakan teori yang mengukur kepuasan kerja individu dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (Zainal et al., 2014).

Karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *Discrepancy* (ketidaksesuaian), tetapi merupakan *Positive Discrepancy*. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan, maka akan menjadi *Negative Discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya

### 7.3.2 Teori Keadilan

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung ada atau tidak adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi (Zainal et al., 2014). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupunditempat lain. Teori keadilan *Equity Theory* dari Adam menunjukkan bagaimana upah dapat memotivasi. Individu dalam dunia kerja akan selalu membandingkan dirinya dengan orang lain. Apabila terdapat ketidakwajaran akan mempengaruhi tingkat usahanya untuk bekerja dengan baik. Ia membuat perbandingan sosial dengan orang lain dalam pekerjaan yang dapat menyebabkan mereka merasa dibayar wajar atau tidak wajar. Perasaan ketidakadilan

mengakibatkan perubahan kinerja. Menurut Adam, bahwa keadaan tegangan negatif akan memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu dalam mengoreksinya. Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

1. Orang berusaha menciptakan dan mempertahankan suatu kondisi keadilan
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangnya atau menghilangkannya
3. Makin besar persepsi ketidakadilannya, makin besar memotivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Orang akan mempersepsikan ketidak yang tidak menyenangkan (misalnya menerima gaji yang terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari teori *equity* ada tiga, yaitu: *input*, *output*, dan *comparison person*, dan *equity – inequity*. *Input*; yaitu berbagai hal yang dibawa dalam kerja seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan. *Input* dengan demikian berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. *Output*; yaitu apa yang diperoleh dari kerja seperti gaji, fasilitas, jabatan. *Output* berarti segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya. Dan *comparison person*; orang lain sebagai tempat pembandingan, sebagai contoh, karyawan dengan pendidikan sama, jabatan sama tetapi gaji yang diterima berbeda. *Equity model theory* atau teori kesetaraan menurut Zainal et al. (2014) menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan terhadap kompensasi, sehingga pada dasarnya terdapat tiga tingkatan karyawan:

1. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan
2. Memenuhi sedemikian rupa harapan karyawan
3. Memenuhi harapan karyawan untuk mendapatkan lebih dari apa yang diharapkannya

### 7.3.3 Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Zainal et al. (2014) menjelaskan teori *two factor* yang merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok:

1. Satisfier atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, adanya peluang, kesempatan berprestasi, kesempatan mendapatkan penghargaan dan promosi. Faktor motivasi mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu: tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, pencapaian prestasi, dan pengakuan (Kreitner & Kinicki, 2014).
2. Dissatisfies. atau hygiene factors adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari upah, gaji, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Ketidakpuasan kerja terutama diasosiasikan dengan faktor-faktor di dalam keadaan atau lingkungan pekerjaan. Yaitu berupa: aturan-aturan administrasi dan kebijaksanaan

perusahaan, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, gaji dan sebagainya. faktor-faktor ini dinamakan dengan faktor higien. Manajer yang ingin menghilangkan faktor-faktor ketidakpuasan kerja lebih baik menempuh cara dengan menciptakan ketentraman kerja. (Kreitner & Kinicki, 2014).

Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu:

1. Serangkaian kondisi ekstrinsik, yaitu kondisi kerja ekstrinsik seperti upah dan kondisi kerja tersebut bersifat ekstrem terhadap pekerjaan seperti: jaminan status, prosedur, perusahaan, mutu supervisi dan mutu hubungan antara pribadi diantara rekan kerja, atasan dengan bawahan.
2. Serangkaian kondisi intrinsik, yaitu kondisi kerja intrinsik seperti tantangan pekerjaan atau rasa berprestasi, melakukan pekerjaan yang baik, terbentuk dalam pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor dari rangkaian kondisi intrinsik disebut pemuas atau motivator yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

## 7.4 Rangkuman

Kepuasan kerja merupakan merupakan faktor psikologis pada karyawan yang menggambarkan derajat suka tidak suka dari pekerja terhadap beberapa aspek tentang pekerjaan tersebut. Implikasi kepuasan kerja yaitu dampaknya terhadap kinerja organisasi diharapkan mempunyai kontribusi yang positif. Pengertian, dimensi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menunjukkan kepuasan kerja sangat kompleks dalam arti jumlah ataupun secara konseptual. Perkembangan teori kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) baik teori perbandingan intrapersonal, teori keadilan, teori dua faktor dari Herzberg, menunjukkan keterkaitan kepuasan kerja dengan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan.

## 7.5 Tes Formatif

Berikut ini latihan soal untuk materi Kompensasi Finansial dan Non Finansial. Selamat mengerjakan.

Petunjuk Soal : Jawablah pertanyaan multiple choice berikut ini dengan memilih salah satu jawaban.

1. Manakah pernyataan berikut ini yang merupakan prosedur pemeringkatan (ranking method) dalam evaluasi jabatan?
  - A. Mendapatkan informasi pekerjaan
  - B. Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas
  - C. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
  - D. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
2. Manakah yang termasuk metode dalam *benchmarking*?
  - A. *Competitive benchmarking*
  - B. *Process benchmarking*
  - C. *System benchmarking*

#### D. *Evaluating benchmarking*

Petunjuk Soal : Berikut merupakan pertanyaan essay. Jawablah pertanyaan dengan jelas.

3. Jelaskan cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan bagi pekerjanya?
4. Sebutkan dan jelaskan Manfaat *benchmarking* bagi perusahaan?

## 7.6 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci Jawaban Tes Formatif. Hitunglah jumlah jawaban Anda yang benar, dengan rumus berikut ini :

**Rumus:** Tingkat penguasaan =  $\frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah soal seluruhnya}} \times 100\%$

#### Arti Tingkat Penguasaan Yang Anda Capai :

- 90 % - 100% = baik sekali
- 80 % - 89 % = baik
- 70 % - 79 % = cukup
- 69 % = kurang

#### Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Prosedur dalam pemeringkatan (*ranking method*) dalam evaluasi jabatan terdiri dari
  - f. Mendapatkan informasi pekerjaan
  - g. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan
  - h. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
  - i. Memeringkat pekerjaan
  - j. Menggabungkan peringkat

Dengan demikian yang bukan prosedur *ranking method* adalah Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas yang merupakan langkah-langkah *Job Clasification*.

Jawaban : B (Menetapkan kisaran gaji terhadap kelas).

2. Metode *benchmarking* terdiri dari :
  - c. *Competitive benchmarking*. Dengan *competitive benchmarking* perusahaan dapat mengukur kinerja perusahaan secara langsung berhadapan dengan kompetitor-kompetitor perusahaandalam industri. Perusahaan yang menggunakan metode *competitive benchmarking* ingin menempatkan tingkat kinerja atas perusahaan dalam lingkungan industri.
  - d. *Process benchmarking* : Metode yang mengukur proses atau praktik dengan cara mengidentifikasi *best practices* yang digunakan, dengan sungguh-sungguhmenerapkan proses terbaik itu di perusahaan

Dengan demikian yang termasuk dalam metode *benchmarking* adalah *Competitive benchmarking*

Jawaban : A (*Competitive benchmarking*).

3. Cara perusahaan menetapkan harga pekerjaan bagi pekerjanya antara lain :
  - a. Menetapkan harga pekerjaan berdasarkan berapa yang dibayarkan oleh pekerja lain
  - b. Sebagian perusahaan menetapkan berdasarkan rencana penggajian sebagai hasil evaluasi pekerjaan.
  
4. Manfaat *benchmarking* bagi perusahaan :
  - d. Perubahan Budaya. Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistik berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target
  - e. Perbaikan Kinerja. Membantu perusahaan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki
  - f. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia, dengan : (1) Memberikan dasar bagi pelatihan (2) Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan

## Daftar Pustaka

- Abadiyah, R., & Purwanto, D. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya Abstrak Pendahuluan. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 2(1), 49–66.
- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation management and motivation: Cooking utensils for organisational performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88–97. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p88>
- Ahmad Syaiful Bahri. (2019). Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan Pada Organisasi Dakwah. *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 1(1), 85. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v1i1.13>
- Ahmed, I., & Shabbir, S. (2017). The Effects of Rewards on Employee's Performance in Banks: A Study of Three Districts (Lodhran, Vehari, Khanewal) Commercial Banks in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 6(September), 1. [www.irmbjournal.com](http://www.irmbjournal.com)
- Akafo, V. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Amin, R. M. (2014). Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Pertanian Di Provinsi Sulawesi Utara Ratih. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (pp. 1–12). Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, Universitas Sam Ratulangi.
- Anggraeni, C. S. D., Musadieg, M. Al, & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 132–140. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i2.1705>
- Baiti, K. N., Djumali, & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 04(01), 69–87. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie>
- Bayo Moriones, J. A., Galdon-Sanchez, J. E., & Guell, M. (2021). Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data. *19th Annual Congress of the European Economic Association*, 1321. <https://doi.org/10.2139/ssrn.598201>
- Blazovich, J. L. (2008). Team Identity And Performance-Based Compensation Effects On Performance. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Texas A&M University.
- Chijioke, N., & Chinedu, F. (2015). Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations : A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. *European Journal of Business and Management*, 7(4), 80–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Darmilisani. (2021). Pengaruh Locus of Control Internal Dan Locus of Control. *Jurnal Manajemen Tools*, 13(1), 1–14.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Development* (Florida International University (ed.); XIV). Pearson Education.
- Dinantara, 1Mohamad Duddy, & Oktaviani, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Alfabet Berkat Citrabuana. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(1), 99–107. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v3i1.3371>
- Dunggio, mardjan. (2013). Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt.Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 523–533.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), 209–223. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.74>
- Fadillah, B., Djoko W, H., & Budiarmo, A. (2013). Pengaruh Motivasi dan lingkungan Kerja terhadap

- Produktivitas karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan produksi bagian Jamu Tradisional unit Kaligawe Pt. Njonja Meneer Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Fajrina, D. A. N., & Noer, B. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus: PT PLN Tarakan). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 10(1), 106–111. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v10i1.60185>
- Fareed, Z., Abidan, Z. U., Shahzad, F., & Lodhi, R. N. (2013). □ *Research Paper The Impact of Rewards on Employee 's Job Performance and Job Satisfaction*. 442, 431–442.
- Firdaus, V. (2021). Differences in the Performance of Permanent Employees and Contract Employees in the Furniture Industry. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 7(2), 325–338. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1540>
- Firdaus, V., Andriani, D., & Febriansah, R. E. (2022). Managerial Leadership, Communication And Reward System In Herbal Family Business Kepemimpinan. *Seminar Nasional Hasil Riset Dan Pengabdian Masyarakat (SENARA) UMSIDA I 2022*, 0672.
- Fitriansyah. (2020). *Pengaruh dimensi-dimensi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat dprd kabupaten barito selatan* (Issue 4). <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/>
- Fortuna, Y. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 18(3), 366–375.
- Gerhart, B. (2017). Incentives and Pay for Performance in the Workplace. *Advances in Motivation Science*, 4(March 2017), 91–140. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2017.02.001>
- Hakim, L., & Windijarto. (2016). *Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Burnout Dan Self Efficacy*. 13(2), 23–28.
- Haryanti, B. M., & Nuryatin, M. (2018). *The Effect Of Employee Compensation And Work Satisfaction On Trends Of Banking Fraud*. 4(2), 106–116.
- Hasro, N., Islam, F. A., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2020). *KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN BANK MUAMALAT KC MEDAN BALAIKOTA)*.
- Helmi Rumenda. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Mie Celor Hm Syafei Palembang. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 42. <https://doi.org/https://doi.org/10.36546/jm.v6i1.69>
- Hendrayanti, E. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan Unisma Bekasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33558/optimal.v11i1.78>
- Hermawan, & Christine. (2014). Karyawan ( Studi Kasus di PT . Telkom Malang ). *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah*, 18(2), 118–128.
- Hermawan, F., & Kaban, D. F. (2014). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di PT X). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(1), 31–39. <https://journal.umy.ac.id/>
- Hidayat, R. (2020). The Influence of Compensation, Work Discipline, and Intrinsic Motivation on Employee Performance. *Jurnal DIMENSI*, 9(3), 525–535. <https://doi.org/https://doi.org/10.33373/dms.v9i3>
- Hindriari, R. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Telkom Akses Legok. *JURNAL SeMaRaK*, 1(1), 92–107. <https://doi.org/10.32493/smk.v1i1.1249>
- Hopipah, S. (2019). Pengaruh Gaji dan Jaminan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan PT. Harapan Gemilang Utama Cikupa, Tangerang) [Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten]. In *Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten*. <http://repository.uinbanten.ac.id/4733>
- Islamy, F. J. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap Stie Inaba Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 164–181.
- Kelechi, N. G., Akpa, Egwuonwu, Akintaro, Shonubi, & Herbertson. (2018). The Effect of Compensation on

- Downsizing. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 42(2), 113–131. <https://doi.org/10.36459/jom.2018.42.2.113>
- Kikoito, J. N. (2014). Impact of Reward Systems on the Organizations. In *Open University of Tanzania*. Open University of Tanzania.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2), 162–179. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Komariyah, Y. (2006). Benchmarking for Best Practices Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Sektor Publik: Sebagai Alternatif Tradisi “Kunjungan” .... *Jurnal Ilmu Administrasi: Media ...*, 3(4), 329–339. <http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/index>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Krisna, Z. S. (2017). *Hubungan Program Kompensasi Dengan Komitmen Organisasional Karyawan Di The Jungle Waterpark*.
- Kurniawan, D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(4), 472–481. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v4i4>
- Lako, A. (2000). Kelayakan Sistem Kompensasi Manajemen untuk Eksekutif. *Manajemen & Usahawan Indonesia*, 12(Desember), 12–16.
- Lestari, D. P. (2022). Analisis Yuridis Normatif Pemberian Kompensasi Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 3(5), 339–349. <https://doi.org/10.56370/jhlg.v3i5.160>
- Lubis, A. (2016). Peningkatan Kinerja Melalui Strategi Benchmarking. *At-Tijarah Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(1), 14–26. <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/attijarah/>
- Mahfud, I. (2019). Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam. *Madani Syari'ah*, 2, 45–64. <https://stai-binamadani.e-journal.id/Madanisyariah/>
- Mandiangan, E., & Rahyuda, A. G. (2015). *Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan Pada*. 4(5), 1386–1405.
- Manggala, B., & Ditha, A. (2016). Manajemen kompensasi dan motivasi kerja. In *Universitas Brawijaya*.
- Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon Simpan Pinjam Sudarmin Manik Nova Syafrina. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau*, 5–6. <http://journal.febi.uinib.ac.id/index.php/maqdis/article/view/154>
- Mardiana, N., Desfiandi, A. & Istari, A. (2017). *HR Development And Compensation Development Strategy On The Satisfaction Of Work And Its Impact On Employee Performance*. 48–61.
- Masoud, M. S., & Lyimo, B. J. (2019). Impact of Motivation On The Employee Performance, A Case Study of Zanzibar Airports Authority. *Olva Academy – School of Researchers*, 2(3).
- Meilani, D., & Rahmah, N. (2016). Penentuan Sistem Kompensasi Berdasarkan Risk Assessment Dan Performance Appraisal Karyawan (Studi Kasus: Petugas Operasional Pemadam Kebakaran Kota Padang). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 15(2), 128–142.
- Mgalu, A. (2017). The Effect Of Employees’ Motivation on Employees’ Performance. In *Human Resource Management at Institute of Social Work*. (Vol. 4, Issue 1). Institute of Social Work.
- Millati, H. (2019). *Pengaruh Kinerja Perusahaan Dan Corporate Governance Terhadap Kompensasi Eksekutif (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2018)*. Universitas Muhammadiyah Magelang.

- Mujanah, S. (2019). *Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Katalog Dalam Terbitan ( Kdt ) , Manajemen Kompensasi.*
- Muljani, N. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Jurusan Ekonomi Manajemen*, 4(2), 108–122. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Mulyadi. (2016). Penetapan Upah Minimum Provinsi ( Suatu Kajian Hukum Progresif ). *Katalogis*, 4(2), 209–218.
- Nazarudin, & Rina, A. (2021). *Analisis Penggunaan Benchmarking Untuk Peningkatan Mutu Keunggulan Bersaing Antara Rumah Jurnal di Lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negri ( PTKIN ) PT RajaGrafindo Persada* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada. <http://repository.radenfatah.ac.id/7936/>
- Ndzi, E. (2015). Remuneration consultants: benchmarking and its effect on pay. *International Journal of Law and Management*, 57(6), 637–648. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-02-2015-0009>
- Nishu, S., & Lalrinzuala, A. (2021). Employees' Knowledge and Skills on Work Productivity at the Manpower Department. *Journal La Bisecoman*, 2(3), 1–5. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v2i3.408>
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/>
- Nurmalasari. (2016). Dampak Kompensasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pasifik Jaya Mandiri Pontianak. *Jurnal Evolusi: Jurnal Sains Dan Manajemen*, 4(2), 53–63. <https://doi.org/10.31294/evolusi.v4i2.701>
- Patnaik, B. C. M., & Padhi, P. C. (2012). Compensation Management : a Theoretical Preview. *Asian Journal of Marketing & Management Research*, 1(1), 39–48.
- Paulus, M., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49. <https://www.neliti.com/id/publications/184401/analisa-pengaruh-penggunaan-balanced-scorecard-terhadap-keunggulan-bersaing-dan>
- Pay, M. E., Meliala, A., & Handono, D. (2018). Performance Based Payment (PBP) dan kepuasan kompensasi dalam pemberian jasa pelayanan kapitasi jaminan kesehatan nasional bagi tenaga kesehatan Puskesmas di Kabupaten Ende. *Berita Kedokteran Masyarakat*, 34(12), 461–466.
- Perwira, D., Arifianto, A., Suryahadi, A., & Sumarto, S. (2003). Perlindungan Tenaga Kerja Melalui Sistem Jaminan Sosial. *Smeru Kertas Kerja*, 1–39. <http://www.smeru.or.id/report/workpaper/jamsostek/jamsostek.htm>
- Putri, A. D., & Prasetyo, A. P. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen karyawan di departemen pemasaran divisi ethical reguler PT. Pharos Indonesia. *Jurnal Unisba*, 1(1), 1–9.
- Putri, V. L., & Welly, J. (2014). Measuring the Level of Employee Engagement Using Q12 Gallup : Case Study in Pt Safta Ferti. *Journal Of Business And Management*, 3(8), 904–912. <https://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/jbm/>
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3), 197. <https://doi.org/10.25124/jmi.v17i3.1156>
- Rachmat, S. I., & Putranto, N. A. R. (2019). Designing Compensation System To Increase Devi Khusus Employee Satisfaction. *The 4th ICMEM 2019 and 11th IICIES 2019, August 7-9*, 534–539. <https://core.ac.uk/download/pdf/324148498.pdf>
- Rahayu, N. M. N., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Keluar Pada Hotel Amaris Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 5804–5833. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/32966/21226>
- Rahmawati, R., & Setyanto, A. I. (2015). Penerapan Strategi Kompensasi pada Stasiun Meteorologi Kelas I Hang

- Nadim Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 190–196.
- Ramadhan, M. F., Sisilia, K., Studi Administrasi Bisnis, P., Komunikasi Dan Bisnis, F., Telekomunikasi Jl Terusan Buah Batu, J., Dayeuhkolot, K., & Barat, J. (2020). *Succession Process Model Pada Bisnis Keluarga (Studi Pada Cv.Bachman)*. 7(2), 3596–3606.
- Retnoningsih, T., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). KERJA ( Studi pada Karyawan PT . PLN ( Persero ) Distribusi Jawa Timur Area Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 53–59.
- Riasat, F., Aslam, S., & Nisar, Q. A. (2018). *Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system*. 3(3), 6–11.
- Rifa'i, M., Sela, R., & Sayekti, R. N. S. (2021). Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MACC, Journal of Management and Accounting*, 4(1), 42–56. <https://doi.org/doi.org/10.52166/j-macc.v4i1.2403>
- Rini, Dibyantoro, & Ardianto, M. I. (2014). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Duta Oktan Semesta Palembang)*. 12(2), 129–133. <https://jurnal.polsri.ac.id/index.php/admniaga/>
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Risnawan, W. (2018). I. pendahuluan. *Jurnal Dinamika*, 5(1), 83–92. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/dinamika.v5i1.1225>
- Robbins, S. P. dan T. A. J. (2015). *Organizational Behavior* (Enambelas). Pearson Education, Inc.
- Rusby, Z., & Edistanur, E. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Efektivitas Karyawan Bmt Septa Bina Usaha Di Daerah Kota Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 1(1), 14–22. [https://doi.org/10.25299/jtb.2018.vol1\(1\).2040](https://doi.org/10.25299/jtb.2018.vol1(1).2040)
- S, L. A., Marten, D., & Candra, M. (2021). Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i. *Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i6.23300>
- Saputri, D. A., Syafruddin, M. R. A., Zahro, V. L., Zega, N. A. P., & Mita Sugiarti. (2021). Analisis Sistem Kompensasi Berbasis Job Value Pada Umkm Studi Kasus: Pt Xy Di Depok, Jawa Barat. *KOLEGIAL*, 9(2), 196–213. <http://journals.stiedwisakti.ac.id/ojs/index.php/kolegial>
- Septerina, S., & Irawati, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Di Pt. Etowa Packaging Indonesia. *Journal of Applied Business Administration*, 2(1), 13–19. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i1.714>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (III). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sirat, A. F. (2017). Sinkronisasi Kebijakan Honorarium Standar Biaya Dalam. *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia*, 1(2), 49–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.33827/akurasi2017.vol1.iss2.art27>
- Song, J., Kim, I., & Choi, B. (2014). *The Scope and Specific Criteria of Compensation for Occupational Diseases in Korea*. 32–39.
- Struijs, P. C. (2012). *Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies*. August, 44. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127272>
- Suciu, L., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom ' s Expectancy Theory . An Empirical Study : Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39 E, 180–200.
- Suhartini, S. (2009). Keadilan dalam Pemberian Kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis, edisi khus*, 103–114. <https://doi.org/10.20885/jsb.ed.khus.art7>

- Suhartini, Y. (2018). Analisis Dimensi Komitmen Organisasional yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT KAI DAOP VI Yogyakarta. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 15(2), 93–108. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v15i2.1000>
- Suluri, S. (2019). Benchmarking Dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 3(2), 82–88. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v3n2.p82-88>
- Sumarno, E., Pradhanawati, A., & Farida, N. P. M. T. ) A. : A. : P. L. B. D. bisnis sekara. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT . Estika. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), 131–137. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118. <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.8281>
- Suryaningrum, A. G., & Silvianita, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Tenaga Keperawatan dan Penunjang Medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Sosiohumanitas*, 20(1), 124–137. <https://doi.org/10.36555/sosiohumanitas.v20i1.53>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 6, 395–408. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.006>
- Usman, B., Hendri, E., & Anggiani, P. (2021). Pengaruh Pemberian Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sri Aneka Karyatama (SAK) Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 18(2), 170–181. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v18i2.6282>
- Utami, R. F. (2019). *Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Karyawan Pada PT. Lotte Mart Panakkukang*. 1–25.
- Wati, T. J., Adisaputro, S., & Meliala, A. (2016). Jurnal manajemen pelayanan kesehatan. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 19(04), 36–41. <https://jurnal.ugm.ac.id/v3/JMPK/article/view/2032/1515>
- Wijaya, C., & Manurung, H. O. (2021). Produktivitas Kerja, Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal. In *Kencana* (1st ed., Vol. 1, Issue 1).
- Wince, E. (2018). Benchmarking dalam Manajemen Sebuah Perpustakaan. *Tik Ilmeu : Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 2(1), 23–39. <https://doi.org/10.29240/tik.v2i1.435>
- Wuryaningsih, & Kuswati, R. (2013). Analisis Pengaruh Locus of Control pada Kinerja Karyawan. *Peran Perbankan Syariah Dalam Penguatan Kpasitas Umkm Menuju Kemandirian Ekonomi Nasional*, 276–281. <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/>
- Yudha, K. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pegadaian Syariah Kantor Cabang Simpang Patal Palembang [Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang]. In *Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang* (Vol. 3, Issue 2). [http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0Ahttp://publicacoes.cardio.l.br/portal/ijcs/portugues/2018/v3103/pdf/3103009.pdf%0Ahttp://www.scielo.org/co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-75772018000200067&lng=en&tlng=](http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127%0Ahttp://publicacoes.cardio.l.br/portal/ijcs/portugues/2018/v3103/pdf/3103009.pdf%0Ahttp://www.scielo.org/co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75772018000200067&lng=en&tlng=)
- Yuliannisa, S. N., Basrindu, G., & Yani, A. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Di Pt Inter Pan Pasifik Futures Banjarmasin. *Administraus*, 2(1), 93–106. <http://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administraus>
- Zainal, V. R., Basalamah, S., & Muhammad, N. (2014). *Islamic Human Capital Management, Manajemen Sumber Daya Insani* (Revisi 2). RajaGrafindo Persada.
- Zainuddin, Z., & Nugroho, A. (2016). Manajemen Kompensasi Karyawan Di Pt Bni 46 Sudirman Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 1(2), 171–176. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v1i2.21>

## Biodata Penulis



### Vera Firdaus

Lahir di Bangkalan, 15 Juni 1973, memperoleh gelar Sarjana Psikologi dari Universitas Purtra Bangsa Surabaya tahun 1997. Menyandang gelas Magister Manajemen (M.M) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2011. Kemudian memperoleh gelar Doktor dalam program studi Manajemen, dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Jember tahun 2022. Sejak tahun 2012 diangkat menjadi dosen tetap di IKIP PGRI Jember, tahun 2020 menjadi dosen tetap di Program Studi Manajemen FBHIS Universitas Muhammadiyah Sidoarjo..

Pengalaman bekerjanya di bidang industri yaitu PT Behaestex Gresik, Personalia PT Usmany Indah Jombang, Biro Konsultasi Remaja Sebaya PKBI Surabaya Jawa Timur; Klinik Psikologi Jember Medical Center (JMC). Sebagai konsultan psikologi pendidikan di : Yayasan Pendidikan Hidayatullah, Yayasan Pendidikan PC Al Irsyad Al Islamiyyah Jember, Faith Unified National Plus School Jember. Beberapa karya ilmiahnya antara lain : Change Management And Self Fulfilling Motivation In The East Java Furniture Industry. Calitatea Quality Access To Success. Q3 (2022); Differences in the Performance of Permanent Employees and Contract Employees in the Furniture Industry (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan, 2021); Model Accessible Entrepreneurship Training Bagi Peningkatan Entrepreneurial Skill Disabilitas (Journal Of Special Education, 2021); Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Motivasi Berwirausaha Pada Penyandang Disabilitas Di Kabupaten Jember (Jurnal Fenomena, 2018); The Effect of Change Management And Managerial Skill To Employee Motivation (International Journal Of Scientific dan Technology Research 2018) ; Managerial Leadership, Communication and Reward System in Herbal Family Business (Procedia of Social Sciences and Humanities, 2022) Pengaruh In The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Peningkatan Kinerja Guru PAUD (Jurnal Fenomena, 2017); Desain Training Guru PAUD Melalui Analisis Kebutuhan Training Untuk Meningkatkan Kinerja Guru PAUD (Prosiding, 2017) ; Buku Kewirausahaan, Minat Dan Motivasi Berwirausaha (2018); Modul Pelatihan Kewirausahaan Inklusi (HKI 2019) dll.



### **Mas Oetarjo**

Lahir di Sidoarjo, 2 Maret 1962, memperoleh gelar Sarjana Starata satu di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Sidoarjo, dan melanjutkan studi strata 2 di Universitas Muhammadiyah Malang. Beliau merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, yang mengampu mata kuliah Manajemen Kompensasi, Kewirausahaan, Komunikasi Pemasaran Terpadu dan Perpajakan. Karya buku yang dihasilkan adalah Buku Ajar Digital Marketing dan karya ilmiah . Sedangkan karya ilmiah yang dihasilkan berjudul Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan PT. Roman Ceramic International di Mojokerto (tahun 2019) dan City Branding Sidoarjo Melalui Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Dalam Meningkatkan Kunjungan Wisata Sidoarjo (Tahun 2019).

## Glosarium

Dalam buku Manajemen Kompensasi ini digunakan istilah-istilah atau singkatan yang perlu diperjelas maknanya.

*Remuneration* : imbalan yang mencakup semua pengeluaran perusahaan yang ditujukan untuk pekerja, baik secara langsung, rutin maupun tidak langsung

*Direct cash payment* : pembayaran tunai

*Indirect payment*: pembayaran tidak langsung

*Job Based* : Tingkat pembayaran penggajian berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan posisi pekerjaannya

*Skill Based* : Tingkat pembayaran penggajian berdasarkan kemampuan, kompetensi, pengetahuan, pengalaman karyawan

*Team Based* : Penilaian kompensasi berdasarkan team performance atau kinerja tim

*Labor turn over*: Prosentase yang dihitung dari jumlah karyawan yang berhenti dari perusahaan dengan jumlah karyawan yang berhenti pada periode tertentu

*Internal equity* : jumlah yang diperoleh yang dipersepsikan sesuai dengan input yang diberikan yang dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi/perusahaan

*Eksternal equity*: upah yang diterima dipersepsikan sesuai dengan jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis di luar organisasi

*Individual equity*: Keadilan individual

Terminologi Kompensasi : istilah-istilah yang digunakan yang berkaitan dengan kompensasi

*Clerical* : pekerja dengan tugas administratif

*Wage* : upah

*Gain sharing* : pembagian keuntungan

*Employee benefit* : keuntungan bagi karyawan umumnya berupa tunjangan, pembayaran akan layanan kepada karyawan

*Perquisites* : Fasilitas

K3 : Keselamatan dan Kesehatan Kerja

*Performance* : Kinerja, tampilan kerja, hasil kerja

Job Evaluation : Evaluasi pekerjaan

*achievable* : dapat dicapai

Diversitas : keragaman

*Locus of control* : cara pandang karyawan akan suatu peristiwa akankah mampu dikendalikan ataukah tidak mampu dikendalikan

*Permanent Employee* : karyawan tetap

*Temporary Employee* : karyawan tidak tetap (kontrak, borongan, harian)

*Time Based Pay* : penentuan gaji yang didasarkan atas lamanya waktu yang dihabiskan karyawan dalam bekerja di perusahaan

*Skill Based Pay* : penentuan gaji yang didasarkan keahlian karyawan sesuai kebutuhan perusahaan

*Intensity effort* : intensitas usaha yang dilakukan

*Drive goal directed* : Dorongan yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan atau diinginkan

*Desire of the persons* : hasrat atau keinginan yang berbeda-beda pada setiap individu

*Employee engagement* : keterikatan karyawan

*Gallup Engagement Hierarchy* : teori tentang bagaimana seorang karyawan bisa bangga dan loyal dalam pekerjaannya bagi organisasi

*Benchmarking* : strategi untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan dengan memperoleh data pembandingan dari perusahaan lain, sehingga dapat mengeksplor faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat gaji guna mendorong kinerja

*Turn over intention* : keluar atau berhenti dari perusahaan

*Turn over intention* : keinginan atau niat meninggalkan pekerjaan

*coworkers* : rekan kerja



UMSIDA PRESS  
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Jl. Mojopahit No. 666B  
Sidoarjo, Jawa Timur

ISBN 978-623-464-039-7 (PDF)

