

Pemberian Kompensasi Strategi dan Implikasi dalam Konteks Organisasi Modern

Imam Sugeng Santoso*¹, Euis Tatu Aisyah², Muhamad Ade Kurniawan³, Rini Ayu Destriyanti⁴

^{1,2,3,4} Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Jl. Surya Kencana No.1, Pamulang Bar., Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten 15417, Indonesia

e-mail: *imamsugengsantoso81@gmail.com, aisyah@gmail.com, muhadeku@gmail.com,
riniayudestriyanti@gmail.com

* Korespondensi: imamsugengsantoso81@gmail.com

ABSTRACT

In the pursuit of business activities, companies require various resources such as capital, materials, machinery, and notably, human resources represented by employees. Employees, possessing talents, energy, and creativity, play a crucial role in achieving the company's objectives. This reciprocal relationship is driven by the employees' needs, motivating them to work. In this research, one shot time horizon is used with cross-section data type. Descriptive hypothesis testing using the technique of determining the average score. In verification research, the modeling approach and solution technique that will be used as an analysis tool is the variant or component-based structural equation modeling (SEM) method, namely PLS (partial least square). The results include that competitive salaries are an important component of an effective compensation strategy. Attractive perks and benefits can help organizations attract and retain the best employees. An objective and transparent performance appraisal system can help to ensure that high-performing employees receive appropriate compensation.

Keywords : *Business Resources, Human Resources, Employee Motivation, Intrinsic Rewards, Extrinsic Rewards, Non-monetary Rewards, Compensation Concepts, Salary Systems.*

ABSTRAK

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan memerlukan berbagai sumber daya, termasuk manusia yang diwakili oleh karyawan. Karyawan, sebagai pemegang bakat, energi, dan kreativitas, memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan ini didorong oleh kebutuhan karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja. Pada penelitian ini menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *one shoot* dengan tipe data *cross-section* data. Pengujian hipotesis deskriptif dengan menggunakan teknik penentuan skor rata-rata. Pada penelitian *verivikatif* dengan pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) adalah metode *structural equation modeling* (SEM) berbasis varian atau komponen, yaitu PLS (*partial Least Square*). Hasilnya antara lain gaji yang kompetitif adalah komponen penting dari strategi kompensasi yang efektif, Tunjangan dan manfaat yang menarik dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat membantu untuk memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Kata Kunci: *Sumber Daya Bisnis, Sumber Daya Manusia, Motivasi Karyawan, Imbalan Intrinsik, Imbalan Ekstrinsik, Imbalan Non-keuangan, Konsep Kompensasi, Sistem Gaji.*

1. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan

keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Imbalan bukan uang juga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, misalnya mengenai rasa aman. Ketika baru-baru ini di negara kita terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran yang disebabkan karena adanya bank-bank yang dilikuidasi dan adanya krisis moneter, mengakibatkan banyak karyawan yang merasa tidak aman dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengatasi hal ini, beberapa pengusaha berusaha menenangkan karyawannya dengan menawarkan rasa aman untuk tidak di PHK, dan sebagai gantinya karyawan tidak memperoleh peningkatan imbalan berupa uang. Contoh lain, misalnya simbol status. Disadari atau tidak, sebenarnya setiap orang ingin memperoleh dan menggunakan simbol-simbol status tertentu untuk memuaskan kebutuhannya Paduloh, P., & Mayana, T. (2023).

Semakin banyak simbol status yang dimilikinya, misalnya memperoleh fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, atau memperoleh kenaikan pangkat, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa berhasil memuaskan kebutuhannya, salah satunya yaitu terpuaskan kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang dalam

lingkungan kerjanya atau masyarakat di sekitarnya.

Menurut Siagian (1995), status merupakan faktor motivasional yang penting, sebab status dipandang sebagai peringkat prestise seseorang dalam suatu organisasi, seperti jabatan, pangkat dan fasilitas yang diperoleh.

Kompensasi merupakan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Kompensasi dapat berupa uang, barang, atau jasa. Secara umum kompensasi dapat diartikan sebagai:

Menurut Martocchio (2004, p. 2), kompensasi merepresentasikan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik yang diterima oleh karyawan atas kinerja mereka. Kompensasi intrinsik merefleksikan mind-sets psikologis karyawan yang dihasilkan dari kinerja mereka. Kompensasi ekstrinsik meliputi penghargaan moneter dan non-moneter. Berdasarkan teori pekerjaan, pengalaman karyawan meningkatkan bagian psikologis (itulah kompensasi intrinsik) ketika tingkat pekerjaan mereka tinggi dalam lima dimensi pekerjaan yaitu: variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan feedback.

Kompensasi moneter menampilkan core compensation. Penghargaan non moneter meliputi program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), paid time-off (seperti liburan), dan jasa (seperti day care assistance). Kebanyakan para profesional kompensasi merujuk penghargaan non moneter sebagai keuntungan bagi karyawan atau fringe compensation. Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Ada tiga sistem penggajian pegawai yang paling umum digunakan di Indonesia, yakni sistem skala tunggal, skala ganda, dan skala gabungan.

1. Sistem Skala Tunggal

Sistem skala tunggal adalah sistem yang memungkinkan gaji PNS, dibayarkan berdasarkan masa kerja golongan dan pangkatnya saja. Sistem ini tidak memperhatikan sifat pekerjaan, prestasi dan tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan tugas pekerjaan tersebut.

Sehingga besaran gaji yang diberikan hanya memperhatikan seberapa lama PNS tersebut telah bekerja, atau masa kerja, dan golongan pangkat yang diduduki oleh PNS itu sendiri.

2. Sistem Skala Ganda

Pada sistem ini, akan memungkinkan untuk menggaji PNS berdasarkan lama masa kerja, golongan pangkat, dan sifat pekerjaan maupun tanggung jawab yang diemban oleh pegawai tersebut. Pada sistem skala ganda, golongan pangkat, dan beban tanggung jawab tadi akan menjadi faktor penilai besaran dari gaji yang akan ditetapkan.

3. Sistem Skala Gabungan

Sistem skala gabungan, dimana gaji PNS dibayarkan berdasarkan masa kerja golongan dan pangkat, serta bagi PNS yang melakukan tugas lebih besar dan memiliki tanggung jawab yang berat, akan diberikan tunjangan lebih besar.

Dengan sistem ini, maka PNS akan menerima dua macam imbalan nih, yang pertama yakni gaji pokok yang besarnya ditentukan berdasarkan masa kerja serta golongan pangkat. Lalu yang kedua berupa tunjangan yang akan diberikan pada PNS yang memiliki tanggung jawab serta resiko yang lebih besar.

Sistem penggajian campuran ini adalah metode yang banyak diadopsi oleh perusahaan di Indonesia. Sistem penggajian ini juga ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 dan PP No. 6 Tahun 2008.

Pada realisasinya, sistem ini menerapkan penggabungan sistem skala ganda dan campuran. Yaitu, pegawai dengan pangkat yang sama akan diberikan gaji yang sama.

Namun, terdapat tunjangan tertentu apabila ada beberapa beban tanggung jawab yang berbeda. Batasan masalah dapat difokuskan pada analisis mendalam terhadap elemen-elemen kunci yang berkaitan dengan konsep tersebut.

1. Komponen penting strategi kompensasi efektif.
2. Manfaat Tunjangan terhadap Karyawan.
3. Dampak Sistem penilaian kinerja yang objektif terhadap Karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan Google. Pada penelitian ini menggunakan cakupan waktu (time horizon) bersifat one shoot dengan tipe data cross-section data. Pengujian hipotesis deskriptif dengan menggunakan teknik penentuan skor rata-rata. Pada penelitian verivikatif dengan pendekatan dalam pemodelan serta teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (tool analysis) adalah metode structural equation modeling (SEM) berbasis varian atau komponen, yaitu PLS (partial Least Square).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Google. Dalam penelitian ini metode pengambilan sampel akan dilakukan dengan teknik proporsional cluster random sampling melalui dua tahap (two stage cluster sampling), yaitu melakukan random tahap pertama yaitu dengan cara menghitung jumlah karyawan Google. Selanjutnya melakukan random tahap kedua untuk menentukan jumlah karyawan yang menjadi responden yang terpilih. Masing-masing karyawan yang terpilih sebagai sampel, akan dinilai kepuasan gaji, tunjangan, sistem penilaian karyawan.

Jumlah seluruh populasi dalam penelitian ini sebanyak 200 karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 karyawan Google.

Jenis & Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan untuk mengumpulkan keterangan yang lengkap tentang persepsi strategi kompensasi beserta fenomenanya yang sedang terjadi dilakukan melalui kegiatan survei. Pengumpulan data primer pada penelitian deskriptif dan verivikatif dilakukan bersamaan dengan responden yang sama dengan teknik observasi, wawancara dan kuesioner. Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia, baik dalam bentuk publikasi, data internal strategi kompensasi, gaji yang kompetitif, tunjangan dan manfaat, sistem penilaian kinerja serta data yang berkaitan dengan data umum yang dikumpulkan dari berbagai sumber dalam

bentuk cetak, buku, laporan ataupun elektronik termasuk website.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi kompensasi Google dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan terbaik.

1. Komponen Strategi Kompensasi Google

Salah satu komponen utama strategi kompensasi Google adalah **gaji yang kompetitif**. Google secara rutin melakukan survei pasar tenaga kerja untuk memastikan bahwa gaji yang ditawarkan kepada karyawannya sesuai dengan nilai pasar.

Selain gaji, Google juga menawarkan berbagai **tunjangan dan manfaat** yang menarik, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti berbayar, dan program pensiun. Tunjangan dan manfaat ini membantu Google untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Google juga menggunakan **sistem penilaian kinerja** yang objektif dan transparan untuk menentukan kompensasi karyawan. Sistem penilaian ini membantu untuk memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan kompensasi yang sesuai.

2. Hasil Penerapan Strategi Kompensasi Google

Strategi kompensasi Google telah berhasil mencapai tujuannya. Google berhasil menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Berikut adalah beberapa hasil penerapan strategi kompensasi Google:

- a) Google memiliki tingkat perputaran karyawan yang rendah, yaitu sekitar 5%.
- b) Google memiliki tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, yaitu sekitar 85%.
- c) Google memiliki produktivitas karyawan yang tinggi, yaitu sekitar 20% lebih tinggi dari rata-rata industri.

3. Pelajaran yang Dapat Dipetik

Berikut adalah beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari studi kasus Google:

- a) Gaji yang kompetitif adalah komponen penting dari strategi kompensasi yang efektif.

- b) Tunjangan dan manfaat yang menarik dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- c) Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat membantu untuk memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan kompensasi yang sesuai.

Strategi kompensasi yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan menerapkan strategi kompensasi yang tepat, organisasi dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan terbaik, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

B. Analisis Kesuksesan Strategi Kompensasi Google

Google telah berhasil menerapkan strategi kompensasi yang efektif. Hal ini dibuktikan dengan tingkat perputaran karyawan yang rendah, tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, dan produktivitas karyawan yang tinggi.

Ada beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan strategi kompensasi Google, antara lain:

1. Gaji yang kompetitif.

Google secara rutin melakukan survei pasar tenaga kerja untuk memastikan bahwa gaji yang ditawarkan kepada karyawannya sesuai dengan nilai pasar. Hal ini membantu Google untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

2. Tunjangan dan manfaat yang menarik.

Google menawarkan berbagai tunjangan dan manfaat yang menarik, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti berbayar, dan program pensiun. Tunjangan dan manfaat ini membantu Google untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan.

Google menggunakan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan untuk menentukan kompensasi karyawan. Sistem penilaian ini membantu untuk memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan kompensasi yang sesuai.

KESIMPULAN

Pemberian kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi adalah

segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dari perusahaan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan. Kompensasi dapat berupa uang atau bukan uang.

Di Indonesia, pemberian kompensasi diatur oleh berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, dan Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pengupahan Minimum.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi di Indonesia meliputi upah, jaminan sosial, dan tunjangan.

Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan.

Jaminan sosial adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan.

Tunjangan adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar upah. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan, dan lain-lain.

Pemberian kompensasi yang tepat dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, yaitu menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas.

Gaji yang kompetitif adalah komponen penting dari strategi kompensasi yang efektif. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja di organisasi yang menawarkan gaji yang kompetitif.

Tunjangan dan manfaat yang menarik dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Tunjangan dan manfaat yang menarik dapat membantu

karyawan untuk merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja.

Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat membantu untuk memastikan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan kompensasi yang sesuai. Sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat membantu untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Siagian, S. P. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., et al. (1998). *Management*. John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1999). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Mondy, R. W., et al. (1999). *Human Resource Management*. Pearson.
- Muljani, N. (2002). *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
- Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning.
- Martocchio, J. J. (2004). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson.
- Cotterman, W. G. (2005). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. John Wiley & Sons.
- Bernardin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Munizu, M. (2010). Pengaruh faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Maret 2010, Vol.12 .,No.1 Hal 33-41.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soliani, P. (2010). Pengaruh Kompensasi, FE UI.
- Rudiansari, N. (2014). *Sistem Kompensasi pada PT Bondi Syad Mulia*.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Martocchio, J. J. (2016). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2016). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing Human Resources*. Pearson.
- Paduloh, P., & Mayana, T. (2023). Optimization of Delivery Cost on Reverse Logistic for Product Claim in the Two-Wheel Vehicle Industry. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 22(1), 33-39.
- Sundiman, D. (2017). Human Resource Management in the Enhancement Processes of Knowledge Management. *Binus Business Review*, 8(3), 167-173.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., & Milkovich, C. (2019). *Compensation: Strategic Compensation in Canada*. Nelson Education.