

Bagian I

Bab I: Proses Manajemen Kompensasi

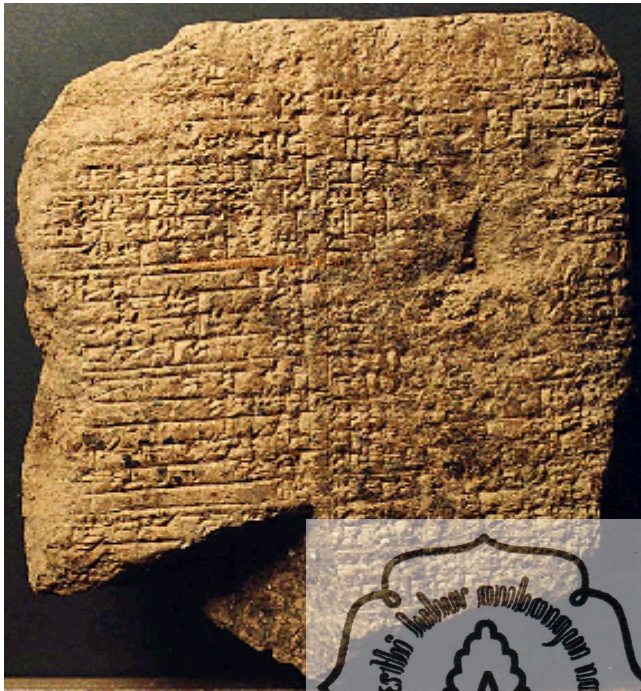
Tujuan pembelajaran dari bab ini Anda diharapkan mampu untuk:

- Memahami sejarah kompensasi dari awal mula sampai saat ini
- Memahami definisi kompensasi dan pentingnya kompensasi
- Memahami jenis-jenis kompensasi yang kerap diimplementasi
- Memahami bagaimana penerapan kompensasi di Indonesia
- Memahami filosofi kompensasi
- Memahami cara menentukan tingkat pembayaran
- Memahami bagaimana proses kompensasi terbentuk
- Memahami aspek transaksional dan transformasional dalam manajemen kompensasi



A. Sejarah Kompensasi Dunia

Peraturan mengenai kompensasi untuk pekerja telah ada sejak 5000 tahun



yang lalu melalui kodex Hammurabi (Piagam Hammurabi). Kodex Hammurabi berisi mengenai aturan bahwa negara akan memberlakukan kebijakan gaji secara luas dan ditegakkan secara tegas. Kesejahteraan meliputi perlindungan, makanan, pakaian, dan apabila pegawai mengalami kecelakaan saat bekerja, tanggung jawab akan dipikul oleh negara.

Ketika revolusi industri berkembang pada akhir abad 18, terjadi pergeseran besar-besaran sistem produksi yang awalnya menggunakan tenaga manusia digantikan mesin-mesin. Dampak revolusi industri yang luar biasa besar, membawa konsekuensi yang kurang dipertimbangkan sebelumnya seperti meningkatnya pengangguran, eksploitasi anak, meluasnya kekerasan, kecelakaan kerja. Sejumlah besar pekerja mengalami kecelakaan kerja ketika mengoperasikan mesin-mesin berat. Saat itu, memperkarakan kecelakaan kerja menjadi tindakan kurang populer. Setiap terjadi kecelakaan kerja, pekerja tidak memperoleh pengobatan medis yang memadai dan tidak dapat menuntut pemilik karena terikat dengan perjanjian. Pekerja sebenarnya dapat saja memperkarakan kecelakaan kerja di pengadilan dengan risiko kehilangan segalanya.

Pada tahun 1884, pemerintah Jerman menjadi pioner dalam sistem kompensasi dengan mengeluarkan "*Workplace Law with its Sickness and Accident Laws*". Diikuti Inggris dengan "*Its Workers Compensation System*" pada tahun 1897. Baru pada tahun 1908, pemerintah Amerika mulai melirik manfaat dari peraturan kompensasi dan sistem kompensasi untuk pegawai federal dibuat.

Hwang dan Kleiner (2002) menjelaskan bahwa pekerja kompensasi (*Workers' compensation*) adalah program asuransi sosial tertua di Amerika Serikat. Ini dikembangkan pada awal 1900 sebagai akibat dari usia Industri dan semakin banyak terjadi cedera. Pada 1910, perwakilan dari komisi berbagai negara mengadakan konferensi di Chicago dan merancang Seragam Pekerja Kompensasi Hukum, yang kemudian menjadi *blue print* untuk undang-undang negara mengenai kompensasi pekerja

perpustakaan.uns.ac.id

digilib.uns.ac.id

B. Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk pembayaran langsung (dalam bentuk uang) atau tidak langsung (dalam bentuk tunjangan dan insentif). Sebagai salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi sangat mempengaruhi kompetensi perusahaan. Suatu organisasi harus memutuskan bagaimana untuk mengkompensasi pegawai secara obyektif untuk kontribusi mereka dalam rangka untuk memfasilitasi pengembangan perusahaan dan untuk memastikan kepuasan karyawan pada kompensasi moneter. Kompensasi merupakan sarana yang penting bagi perusahaan-perusahaan dapat mempertahankan bakat dan membangun semangat karyawan. Sebuah desain kompensasi ilmiah dan wajar dapat memberikan perusahaan dengan sistem bersaing yang adil secara internal dan eksternal, dan yang terus dibangun kembali dan diperbaiki. Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di suatu organisasi daripada di organisasi yang lain

penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu:

- tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar,
- keadilan dengan pasar kerja eksternal,
- keadilan dalam perusahaan, dan
- perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka.

Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan mendorong karyawan, agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin. Intinya kompensasi harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

Sistem kompensasi yang adil dan layak yang berlaku pada suatu perusahaan sangat penting guna memperoleh dan mempertahankan karyawan yang potensial atau berkualitas. Kompensasi yang adil maksudnya adalah segala pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan seimbang dengan imbalan yang mereka terima. Dengan kata lain, ada keseimbangan antara produktivitas atau prestasi kerja karyawan dengan upah atau gaji yang diterimanya.

Sedangkan kompensasi yang layak adalah besarnya upah lebih banyak dikaitkan dengan standar hidup dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan. Seperti kebutuhan fisik minimum dan upah minimum regional.

Keadilan, kelayakan dan besarnya kompensasi yang berlaku pada suatu perusahaan akan banyak menarik minat para calon tenaga kerja yang potensial untuk bergabung atau bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Berbeda dengan perusahaan yang memberikan kompensasi yang kecil dan tidak layak tentunya akan sepi peminat dari calon-calon tenaga kerja yang potensial.

Kompensasi yang tinggi dan layak juga dapat mempertahankan karyawan yang ada. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya cukup memadai untuk menghidupi diri dan keluarganya, maka ia akan tetap bekerja di perusahaan tersebut. Tetapi manakala kompensasi yang mereka terima dari perusahaannya tidak memadai guna menghidupi diri dan keluarganya, maka mereka akan berpikir untuk keluar atau eksodus ke perusahaan lain yang sistem kompensasinya lebih baik dari perusahaan asal ia bekerja. Walaupun mereka tetap bekerja pada perusahaan tersebut, maka mereka akan bekerja seadanya dan tidak bergairah dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya pun rendah.

Permasalahannya sekarang adalah bagaimana perusahaan mengupayakan agar karyawan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Jawabannya adalah berkaitan dengan sistem kompensasi yang berlaku pada perusahaan yang bersangkutan.

Dapat disebut sebagai pemberian imbalan/gaji dimana ini merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena :

- Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu)
- Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya
- Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- *Employee Training and Development*
Suatu pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan secara optimal.
- *Equal Employment Opportunity*
Kesamaan kesempatan untuk pegawai dalam karir, dapat disingkat sebagai ketidak adaannya diskriminasi yang terjadi dalam pekerjaan.
- *Performance Appraisal*
Penilaian kinerja adalah penilaian yang diselenggarakan oleh management / direksi kepada pegawai bawahannya yang disesuaikan dengan kriteria jabatan.

Saat ini sistem kompensasi telah menjadi sangat kompleks. Biaya kompensasi menjadi perhatian besar organisasi karena kerap membutuhkan biaya cukup besar. Beberapa cara digunakan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya kompensasi dengan melakukan training kepada karyawan mengenai prosedur kerja yang tepat untuk mengurangi adanya kecelakaan kerja; menjaga program keamanan; merekrut pekerja yang berkualifikasi tinggi; hati-hati dalam menentukan pegawai dalam mendesain pekerjaan, memiliki ahli medis dalam organisasi untuk memeriksa tanda awal terjadinya gejala penyakit sehingga diharapkan dengan adanya penanganan awal biaya kesehatan dapat ditekan; berhati-hati dalam melihat potensi hubungan antara praktek kesehatan dengan tekanan pekerjaan, sebagai contoh dalam pekerjaan dengan tekanan