



# MANAJEMEN KOMPENSASI



Haris Abd. Kadir, S.E., M.M.  
Dr. Rukhayati, S.E., M.M. | Abdul Rahman, SE., M.M.



# Manajemen Kompensasi

**Penulis:**

**Haris Abd. Kadir, S.E., M.M.**

**Dr. Rukhayati, S.E., M.M.**

**Abdul Rahman, SE., M.M.**



**CV. NUSANTARA PRESS INDONESIA**

# Manajemen Kompensasi

## **Penulis:**

Haris Abd. Kadir, S.E., M.M.

Dr. Rukhayati, S.E., M.M.

Abdul Rahman, SE., M.M.

**ISBN:** 978-634-7524-44-7

**Editor:** Dian Permata Putri, S.Tr.T.

**Penyunting:** Vanisa Sri Elvani, S.Si.

**Desain Sampul dan Tata Letak:** Sinta Oktavia, S.T.

**Penerbit:** CV. NUSANTARA PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 073/SBA/2025

## **Redaksi:**

Jl. Parak Gadang No. 17 E RT 001 RW 002 Ganting Parak Gadang,  
Padang Timur, Kota Padang, Sumatera Barat

Website: [www.nusantarapressindonesia.com](http://www.nusantarapressindonesia.com)

Email: [cv.nusantarapressindonesia@gmail.com](mailto:cv.nusantarapressindonesia@gmail.com)

Cetakan pertama, Februari 2026

©Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, buku *Manajemen Kompensasi* ini dapat diselesaikan. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, strategi, dan praktik manajemen kompensasi dalam dunia organisasi modern.

Manajemen kompensasi merupakan salah satu elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain berfungsi sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan, sistem kompensasi yang tepat juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas serta mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam buku ini, pembaca akan menemukan pembahasan mulai dari dasar-dasar kompensasi, strategi pemberian upah, sistem insentif, manfaat karyawan, hingga tren global dan digitalisasi dalam manajemen kompensasi.

Buku ini dirancang agar dapat digunakan oleh berbagai kalangan, mulai dari masyarakat, mahasiswa, praktisi HR, manajer, hingga pengambil keputusan di perusahaan. Setiap bab dilengkapi dengan konsep teori, praktik nyata, dan studi kasus agar memudahkan pembaca dalam memahami dan mengaplikasikan manajemen kompensasi di lingkungan kerja masing-masing.

Harapan kami, buku ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat serta mendorong pembaca untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan di bidang manajemen kompensasi. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini memberikan inspirasi dan manfaat bagi para pembaca.

Palu, Desember 2025  
Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN KOMPENSASI .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi dan Ruang Lingkup Kompensasi .....	1
B. Tujuan Manajemen Kompensasi .....	5
C. Fungsi Kompensasi dalam Organisasi .....	7
D. Sejarah dan Perkembangan Kompensasi.....	10
E. Peran HR dalam Manajemen Kompensasi.....	13
<b>BAB 2 TEORI DAN PENDEKATAN KOMPENSASI.....</b>	<b>17</b>
A. Teori Ekonomi tentang Upah.....	17
B. Teori Motivasi dan Kompensasi.....	20
C. Pendekatan Internal dan Eksternal.....	24
D. Pendekatan Berbasis Kinerja .....	27
E. Pendekatan Kompetensi.....	31
<b>BAB 3 STRATEGI KOMPENSASI.....</b>	<b>37</b>
A. Hubungan Strategi Bisnis dan Kompensasi.....	37
B. Strategi Pemberian Upah.....	40
C. Strategi Insentif dan Bonus.....	43
D. Strategi Nonfinansial.....	50
E. Penyesuaian dengan Tren Global .....	54
<b>BAB 4 ANALISIS JABATAN .....</b>	<b>59</b>
A. Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan .....	59
B. Metode Analisis Jabatan .....	63
C. Pengumpulan Data Jabatan .....	71
D. <i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> .....	76

E. Evaluasi Jabatan.....	83
<b>BAB 5 STRUKTUR GAJI DAN UPAH .....</b>	<b>89</b>
A. Konsep Struktur Gaji .....	89
B. Penentuan Skala Upah.....	93
C. <i>Grade</i> dan Level Jabatan.....	97
D. Penyesuaian Upah Berkala .....	101
E. Studi Pasar Gaji .....	106
<b>BAB 6 SISTEM INSENTIF DAN BONUS .....</b>	<b>111</b>
A. Insentif Finansial .....	111
B. Bonus Kinerja Individu .....	115
C. Bonus Tim dan Departemen .....	119
D. Insentif Jangka Panjang.....	122
E. Evaluasi Efektivitas Insentif.....	127
<b>BAB 7 MANFAAT KARYAWAN (<i>EMPLOYEE BENEFITS</i>) .....</b>	<b>131</b>
A. Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan .....	131
B. Tunjangan Pensiun dan Asuransi .....	134
C. Tunjangan Transportasi dan Makan .....	138
D. Cuti dan Fleksibilitas Kerja .....	142
E. Program Pengembangan Karyawan .....	147
<b>BAB 8 KOMPENSASI NONFINANSIAL .....</b>	<b>151</b>
A. Pengakuan dan Apresiasi .....	151
B. Kesempatan Pengembangan Karier.....	155
C. Lingkungan Kerja yang Mendukung.....	159
D. <i>Work-Life Balance</i> (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi).....	163
E. Budaya Organisasi dan Kompensasi .....	167
<b>BAB 9 PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI.....</b>	<b>173</b>
A. Hubungan Kinerja dan Upah.....	173
B. Sistem Penilaian Kinerja.....	177

C. <i>Feedback dan Coaching</i> .....	181
D. Kompensasi Berbasis Kinerja .....	185
E. Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi.....	189
<b>BAB 10 KEPATUHAN HUKUM DAN REGULASI .....</b>	<b>195</b>
A. Undang-Undang Tenaga Kerja dan Upah .....	195
B. Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi.....	199
C. Pajak dan Kewajiban Perusahaan .....	207
D. Peraturan Terkait Jam Kerja dan Lembur .....	212
E. Audit dan Kepatuhan HR.....	217
<b>BAB 11 KOMPENSASI GLOBAL DAN MULTINASIONAL.....</b>	<b>255</b>
A. Perbedaan Sistem Kompensasi Antarnegara.....	255
B. Strategi Kompensasi Global .....	257
C. Ekspatriat dan Paket Kompensasi.....	264
D. Pengaruh Budaya terhadap Kompensasi.....	267
E. Tantangan dan Peluang Global dalam Sistem Kompensasi .....	269
<b>BAB 12 TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI DALAM KOMPENSASI .....</b>	<b>277</b>
A. Sistem Informasi <i>Human Resource (Human Resource Information System/HRIS)</i> .....	277
B. Digitalisasi Proses Kompensasi .....	280
C. Analitik Data Karyawan.....	283
D. Automasi Penggajian .....	296
E. Tren Teknologi di Masa Depan .....	299
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>306</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>	<b>309</b>

# DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Jenis-jenis Insentif dan Bonus.....	47
Tabel 3. 2 Manfaat Strategi Nonfinansial.....	53
Tabel 4. 1 Perbedaan <i>Job Description</i> dan <i>Job Specification</i> .....	81
Tabel 5. 1 Contoh Struktur Gaji Berdasarkan Golongan.....	91
Tabel 5. 2 Contoh Skala Upah Berdasarkan Golongan .....	96
Tabel 5. 3 Perbedaan <i>Grade</i> dan Level Jabatan .....	99
Tabel 5. 4 Contoh Tabel <i>Grade</i> dan Level Jabatan .....	100
Tabel 5. 5 Contoh Hasil Studi Pasar Gaji.....	109
Tabel 6. 1 Contoh Mekanisme Insentif Finansial.....	113
Tabel 6. 2 Contoh Perhitungan Bonus.....	117
Tabel 6. 3 Contoh Tabel Perhitungan Bonus Tim .....	121
Tabel 6. 4 Contoh Tabel Insentif Jangka Panjang .....	125
Tabel 9. 1 Perbedaan <i>Feedback</i> dan <i>Coaching</i> .....	184
Tabel 10. 1 Aspek-aspek Audit .....	222
Tabel 10. 2 Perbedaan PKWT dan PKWTT.....	224
Tabel 10. 3 Aspek- aspek Kepatuhan dan Ketidapatuhan Karyawan ..	227
Tabel 10. 4 Perbedaan Hak PHK PKWT dan PKWTT .....	230
Tabel 10. 5 Aspek-aspek Kepatuhan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	234
Tabel 10. 6 Pengaturan Waktu Kerja.....	237
Tabel 10. 7 Kepatuhan Administratif.....	239
Tabel 10. 8 Kepatuhan K3.....	242
Tabel 10. 9 Ringkasan <i>Action Plan</i> .....	249
Tabel 10. 10 Ringkasan Evaluatif .....	250
Tabel 10. 11 Ringkasan Dampak Kepatuhan Ketenagakerjaan terhadap <i>Stakeholder</i> .....	253
Tabel 11. 1 Perbedaan Sistem Kompensasi Negara Maju dan Berkembang.....	256

Tabel 11. 2 Komponen Kompensasi Global .....	261
Tabel 11. 3 Prinsip Strategi Kompensasi Global .....	263
Tabel 11. 4 Contoh Perbedaan Budaya dan Kompensasi Antarnegara .....	268
Tabel 11. 5 Inovasi Kompensasi Global .....	272
Tabel 11. 6 Strategi Global .....	275
Tabel 12. 1 Peran Strategis HR <i>Analytics</i> .....	286
Tabel 12. 2 Faktor Keberhasilan HR <i>Analytics</i> .....	293
Tabel 12. 3 Tren Teknologi HR di Masa Depan .....	305

# BAB 1

## KONSEP DASAR MANAJEMEN KOMPENSASI

### A. Definisi dan Ruang Lingkup Kompensasi

#### 1. Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, waktu, dan upaya yang diberikan kepada organisasi. Imbalan ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga bisa berupa bentuk nonfinansial. Secara umum, kompensasi mencakup gaji, upah, insentif, bonus, tunjangan, dan fasilitas lain yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Septiani et al., 2024).

Menurut Armstrong (2020), kompensasi dapat dipandang sebagai “segala bentuk penghargaan langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.” Dengan kata lain, kompensasi adalah alat strategis yang tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga sebagai motivator dan pendorong kinerja.

Beberapa ahli lain memberikan definisi yang selaras:

- a. Milkovich & Newman (2014): Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diberikan organisasi kepada individu sebagai imbalan atas jasa mereka.
- b. Dessler (2019): Kompensasi mencakup semua penghargaan yang diterima karyawan, termasuk upah, gaji, tunjangan, dan bonus, serta bentuk penghargaan psikologis yang meningkatkan kepuasan kerja.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan sekadar uang yang diterima karyawan, melainkan paket penghargaan yang dirancang untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Kompensasi dalam organisasi memiliki beberapa tujuan strategis, antara lain:

a. Menarik dan Mempertahankan Talenta

Perusahaan yang menawarkan paket kompensasi kompetitif lebih mampu menarik tenaga kerja berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover*.

b. Memotivasi Kinerja Karyawan

Kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memacu karyawan untuk mencapai target dan meningkatkan produktivitas.

c. Menyeimbangkan Keadilan Internal dan Eksternal

Sistem kompensasi membantu memastikan bahwa upah karyawan adil, baik dibandingkan dengan rekan sejawat dalam perusahaan maupun di industri yang sama.

d. Mendukung Strategi Organisasi

Dengan kompensasi yang selaras dengan strategi bisnis, perusahaan dapat mendorong perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi.

e. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Kompensasi yang memadai dan sesuai kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

## 3. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

a. Kompensasi Finansial

Bentuk kompensasi ini bersifat langsung dan dapat diukur dalam bentuk uang. Contohnya:

- 1) Gaji dan Upah: Imbalan tetap yang diterima karyawan secara periodik.

- 2) Insentif dan Bonus: Penghargaan tambahan berdasarkan kinerja individu atau tim.
- 3) Tunjangan: Seperti tunjangan transportasi, kesehatan, dan makan.

b. Kompensasi Nonfinansial

Bentuk kompensasi ini bersifat tidak langsung dan lebih berfokus pada penghargaan psikologis. Contohnya:

- 1) Pengakuan dan Apresiasi: Pujian, penghargaan karyawan teladan, sertifikat prestasi.
- 2) Kesempatan Pengembangan Karier: Pelatihan, seminar, mentoring, promosi.
- 3) Lingkungan Kerja yang Mendukung: Fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, fasilitas kantor.

Kombinasi keduanya biasanya dikenal sebagai total *reward system*, yaitu pendekatan yang menyatukan kompensasi finansial dan nonfinansial untuk menciptakan motivasi dan kepuasan maksimal bagi karyawan.

#### 4. Ruang Lingkup Kompensasi

Ruang lingkup manajemen kompensasi mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem penghargaan bagi karyawan. Beberapa aspek penting meliputi:

a. Perencanaan Kompensasi

Melibatkan pengembangan strategi kompensasi yang sesuai dengan tujuan organisasi dan kondisi pasar tenaga kerja.

b. Struktur Gaji dan Skala Upah

Menentukan besaran gaji, *grade*, dan level jabatan, serta memastikan adanya keadilan internal dan eksternal.

c. Insentif dan Bonus Kinerja

Menyusun mekanisme penghargaan tambahan yang memotivasi karyawan mencapai target tertentu.

- d. **Manfaat dan Tunjangan Karyawan**  
Menyediakan fasilitas dan tunjangan untuk mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan.
- e. **Kompensasi Nonfinansial**  
Mencakup aspek psikologis, lingkungan kerja, pengakuan, dan pengembangan karier.
- f. **Kepatuhan Hukum dan Regulasi**  
Memastikan semua bentuk kompensasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan, termasuk upah minimum, jam kerja, lembur, dan antidiskriminasi.
- g. **Evaluasi dan Audit Kompensasi**  
Menilai efektivitas sistem kompensasi dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan perusahaan dan karyawan.

Dengan cakupan yang luas ini, manajemen kompensasi menjadi elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, bukan sekadar administrasi penggajian semata.

## **5. Pentingnya Kompensasi dalam Organisasi**

Kompensasi memiliki peran sentral dalam berbagai aspek organisasi:

- a. **Produktivitas:** Sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
- b. **Retensi:** Paket kompensasi yang kompetitif membantu mempertahankan talenta terbaik.
- c. **Budaya Organisasi:** Penghargaan yang adil dan transparan membangun budaya kerja yang positif.
- d. **Keberlanjutan Organisasi:** Kompensasi yang selaras dengan strategi bisnis mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Dengan kata lain, kompensasi bukan hanya masalah “gaji dan tunjangan”, tetapi bagian dari strategi manajemen SDM yang integral untuk kesuksesan organisasi.

## B. Tujuan Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi tidak sekadar tentang pemberian gaji atau tunjangan kepada karyawan, tetapi merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Tujuan utama manajemen kompensasi dapat dikategorikan menjadi beberapa aspek, yaitu strategis, operasional, dan psikologis.

### 1. Menarik dan Mempertahankan Talenta

Salah satu tujuan utama manajemen kompensasi adalah menarik tenaga kerja berkualitas dan mempertahankan karyawan yang berkompeten. Perusahaan yang menawarkan paket kompensasi yang kompetitif lebih mampu bersaing di pasar tenaga kerja.

- a. Menarik Talenta: Karyawan potensial cenderung memilih perusahaan yang menawarkan gaji, tunjangan, dan fasilitas yang memadai dibandingkan perusahaan lain.
- b. Retensi Karyawan: Sistem kompensasi yang adil dan menarik membantu mengurangi tingkat *turnover*, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dan kompeten.

Contoh praktis: perusahaan teknologi biasanya menawarkan gaji pokok yang kompetitif, tunjangan kesehatan, serta insentif berbasis saham untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat.

### 2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Manajemen kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Insentif Kinerja: Bonus, komisi, dan penghargaan berbasis kinerja mendorong karyawan untuk mencapai target.
- b. Pengakuan Nonfinansial: Penghargaan, sertifikat, atau promosi juga meningkatkan motivasi psikologis.

Dengan kata lain, kompensasi bukan hanya alat penghargaan, tetapi juga alat pengendalian perilaku yang memandu karyawan untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Menjaga Keadilan Internal dan Eksternal**

Manajemen kompensasi bertujuan untuk menjaga keadilan dan kesetaraan baik di dalam organisasi (*internal equity*) maupun di pasar tenaga kerja (*external equity*).

- a. Keadilan Internal: Upah dan tunjangan ditentukan berdasarkan jabatan, tanggung jawab, pengalaman, dan kontribusi karyawan.
- b. Keadilan Eksternal: Struktur gaji disesuaikan dengan standar industri atau pasar untuk mencegah kehilangan talenta karena perbedaan kompensasi yang signifikan.

Keadilan ini sangat penting karena ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan motivasi, menimbulkan ketidakpuasan, dan meningkatkan *turnover* karyawan.

### **4. Mendukung Strategi Organisasi**

Kompensasi harus selaras dengan strategi bisnis dan tujuan organisasi. Tujuan ini mencakup:

- a. Mengarahkan Perilaku Karyawan: Kompensasi dapat mendorong perilaku yang sesuai dengan strategi organisasi, misalnya fokus pada inovasi atau pelayanan pelanggan.
- b. Mendukung Perubahan Organisasi: Dalam situasi transformasi perusahaan, kompensasi dapat digunakan untuk mendorong adopsi perubahan dan pembelajaran baru.

Contoh: perusahaan yang ingin meningkatkan penjualan produk baru dapat memberikan bonus tambahan bagi tim penjualan yang berhasil mencapai target tertentu.

### **5. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan**

Tujuan manajemen kompensasi juga mencakup kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan stabilitas organisasi.

- a. Kepuasan Karyawan: Paket kompensasi yang sesuai kebutuhan dan adil akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
- b. Loyalitas Karyawan: Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih setia dan berkomitmen pada perusahaan, sehingga mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

## **6. Ringkasan Tujuan Manajemen Kompensasi**

Secara keseluruhan, tujuan manajemen kompensasi dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Menarik tenaga kerja berkualitas.
- b. Mempertahankan karyawan yang kompeten.
- c. Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
- d. Menjaga keadilan internal dan eksternal.
- e. Mendukung strategi bisnis dan tujuan organisasi.
- f. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Dengan tujuan-tujuan ini, manajemen kompensasi menjadi instrumen strategis yang tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga psikologis dan operasional dalam organisasi.

## **C. Fungsi Kompensasi dalam Organisasi**

Kompensasi bukan hanya sekadar gaji atau tunjangan yang diberikan kepada karyawan, tetapi merupakan salah satu alat strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Fungsi kompensasi dalam organisasi mencakup aspek motivasi, pengendalian perilaku, retensi, dan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama:

### **1. Fungsi Motivasional**

Salah satu fungsi utama kompensasi adalah memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Sistem kompensasi yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi optimal.

- a. Kompensasi Finansial: Gaji, bonus, insentif berbasis kinerja, dan komisi merupakan bentuk motivasi langsung yang mendorong pencapaian target.
- b. Kompensasi Nonfinansial: Penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi psikologis.

Fungsi motivasional ini membuat karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga terdorong untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Fungsi Retensi

Kompensasi berperan penting dalam menjaga karyawan agar tetap bertahan di organisasi. Paket kompensasi yang adil dan kompetitif membuat karyawan merasa dihargai dan cenderung loyal.

- a. Mengurangi *Turnover*: Karyawan yang puas dengan kompensasi cenderung tidak mencari peluang kerja lain.
- b. Meningkatkan Loyalitas: Sistem tunjangan, bonus jangka panjang, atau program pengembangan karier membantu membangun keterikatan emosional dengan perusahaan.

Fungsi retensi ini sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan talenta dan mengurangi biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru.

## 3. Fungsi Pengendalian Perilaku

Kompensasi juga berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku karyawan. Dengan merancang sistem penghargaan yang tepat, organisasi dapat memengaruhi perilaku dan keputusan karyawan agar sejalan dengan tujuan strategis.

- a. Insentif Kinerja: Memberikan bonus atau komisi bagi karyawan yang mencapai target tertentu mendorong perilaku yang produktif.
- b. Kompensasi Berbasis Kompetensi: Memberikan penghargaan untuk keterampilan atau kompetensi tertentu dapat mendorong pengembangan profesional.

- c. Kompensasi Nonfinansial: Pengakuan publik atau promosi jabatan juga memengaruhi perilaku positif.

Dengan demikian, kompensasi menjadi sarana untuk menstimulasi perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku yang merugikan organisasi.

#### **4. Fungsi Keadilan dan Keseimbangan**

Kompensasi memainkan fungsi penting dalam menjaga keadilan dan keseimbangan dalam organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

- a. Keadilan Internal (*Internal Equity*): Sistem gaji dan tunjangan harus adil berdasarkan tanggung jawab, jabatan, dan kontribusi karyawan.
- b. Keadilan Eksternal (*External Equity*): Kompensasi harus sesuai dengan standar industri dan pasar tenaga kerja untuk menjaga daya saing organisasi.

Fungsi ini membantu mencegah konflik, ketidakpuasan, dan perasaan tidak adil di antara karyawan, yang bisa berdampak negatif terhadap kinerja dan budaya organisasi.

#### **5. Fungsi Strategis**

Kompensasi juga memiliki fungsi strategis dalam mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Sistem kompensasi yang dirancang secara strategis dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif.

- a. Mendukung Strategi Bisnis: Misalnya, perusahaan yang fokus pada inovasi dapat memberikan insentif bagi karyawan yang menghasilkan ide atau produk baru.
- b. Menarik Talenta: Paket kompensasi yang menarik membantu organisasi mendapatkan tenaga kerja berkualitas.
- c. Mendorong Perubahan Organisasi: Kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong adopsi perubahan, pelatihan baru, atau perilaku yang diinginkan.

Dengan demikian, kompensasi bukan sekadar alat administratif, tetapi menjadi bagian dari perencanaan strategis SDM yang membantu organisasi tumbuh dan berkembang.

## 6. Ringkasan Fungsi Kompensasi

Secara ringkas, fungsi kompensasi dalam organisasi meliputi:

- a. Motivasi: Mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.
- b. Retensi: Mempertahankan karyawan yang kompeten dan loyal.
- c. Pengendalian Perilaku: Mempengaruhi perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.
- d. Keadilan dan Keseimbangan: Menjaga keadilan internal dan eksternal dalam organisasi.
- e. Strategis: Mendukung strategi bisnis dan tujuan jangka panjang organisasi.

Dengan memahami fungsi-fungsi ini, organisasi dapat merancang sistem kompensasi yang tidak hanya adil, tetapi juga efektif dalam mendorong kinerja, loyalitas, dan keberhasilan jangka panjang.

## D. Sejarah dan Perkembangan Kompensasi

Kompensasi sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia telah berkembang seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Pemahaman terhadap sejarah dan perkembangan kompensasi penting agar kita dapat melihat bagaimana sistem penghargaan karyawan terbentuk dan beradaptasi dengan kebutuhan organisasi modern.

### 1. Kompensasi pada Masa Pra-Industri

Pada era pra-industri, sistem kompensasi sangat sederhana dan sebagian besar berbasis kebutuhan dasar.

- a. Bentuk Kompensasi: Karyawan atau pekerja menerima imbalan dalam bentuk barang atau jasa, misalnya makanan, tempat tinggal, atau pakaian.
- b. Struktur Organisasi: Pekerjaan bersifat informal dan sebagian besar dilakukan dalam konteks keluarga atau komunitas kecil.
- c. Motivasi: Motivasi utama adalah pemenuhan kebutuhan hidup dasar, bukan insentif jangka panjang atau kinerja.

Contoh: Petani dan pengrajin pada masa ini biasanya bekerja untuk tuan tanah atau komunitas, dan imbalan yang diterima berupa sebagian hasil panen atau barang kebutuhan sehari-hari.

## 2. Era Revolusi Industri

Perubahan besar terjadi selama Revolusi Industri (abad ke-18 hingga awal abad ke-19), ketika manufaktur dan produksi massal mulai berkembang.

- a. Bentuk Kompensasi: Gaji dan upah mulai dibayarkan dalam bentuk uang. Struktur ini lebih formal dibandingkan era pra-industri.
- b. Motivasi: Karyawan mulai bekerja untuk mendapatkan penghasilan tetap yang dapat memenuhi kebutuhan hidup.
- c. Fokus Organisasi: Efisiensi dan produktivitas menjadi prioritas utama. Pekerja diberi imbalan berdasarkan jam kerja atau jumlah produk yang dihasilkan (*piece rate*).

Kelemahan pada era ini adalah perhatian terhadap kesejahteraan karyawan masih rendah, sehingga sering terjadi kondisi kerja yang buruk, jam kerja panjang, dan keselamatan kerja yang minim.

## 3. Perkembangan Teori Manajemen dan Kompensasi

Seiring dengan munculnya teori manajemen modern pada abad ke-20, pendekatan terhadap kompensasi menjadi lebih sistematis.

- a. Teori *Scientific Management* (Frederick Taylor, awal 1900-an): Fokus pada efisiensi kerja melalui pembagian tugas dan pembayaran berbasis *output*. Konsep *piece rate* muncul untuk mendorong produktivitas.
- b. Teori *Human Relations* (Elton Mayo, 1920–1930-an): Menekankan aspek psikologis dan sosial karyawan. Kompensasi mulai melibatkan penghargaan nonfinansial dan perhatian terhadap kepuasan kerja.
- c. Teori Motivasi (Maslow, Herzberg, 1950–1960-an): Memperkenalkan konsep kebutuhan manusia dan motivator. Menunjukkan bahwa kompensasi harus memenuhi kebutuhan

finansial sekaligus psikologis karyawan, seperti pengakuan, prestise, dan peluang pengembangan.

#### 4. Era Modern dan Globalisasi

Seiring dengan perkembangan ekonomi global dan teknologi, manajemen kompensasi mengalami transformasi signifikan:

- a. **Kompensasi Strategis:** Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai pembayaran, tetapi sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. **Total *Reward System*:** Pendekatan modern yang menggabungkan kompensasi finansial, nonfinansial, tunjangan, insentif, dan penghargaan psikologis.
- c. **Globalisasi dan Multinasional:** Perusahaan multinasional menyesuaikan paket kompensasi dengan standar global dan budaya lokal, termasuk insentif untuk ekspatriat dan pengelolaan karyawan di berbagai negara.
- d. **Digitalisasi dan HR *Tech*:** Sistem penggajian dan manajemen kompensasi semakin terdigitalisasi, dengan penggunaan HRIS, analitik data, dan platform manajemen kinerja untuk memastikan keadilan, transparansi, dan efisiensi.

#### 5. Tren Terkini dalam Kompensasi

Beberapa tren penting dalam perkembangan kompensasi saat ini antara lain:

- a. **Kompensasi Berbasis Kinerja dan Kompetensi:** Fokus pada penghargaan atas pencapaian target dan pengembangan kompetensi.
- b. **Kompensasi Nonfinansial:** Lebih menekankan pada *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan penghargaan psikologis.
- c. **Transparansi dan Keadilan:** Perusahaan modern menekankan keadilan internal dan eksternal untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

- d. Pendekatan Global: Penyesuaian paket kompensasi untuk karyawan di berbagai negara dengan mempertimbangkan regulasi lokal dan perbedaan budaya.
- e. *Sustainability* dan CSR: Beberapa perusahaan memasukkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam paket kompensasi, misalnya penghargaan berbasis kontribusi terhadap proyek lingkungan atau sosial.

## 6. Ringkasan Perkembangan Kompensasi

- a. Pra-Industri: Imbalan berbasis kebutuhan dasar (barang/jasa).
- b. Revolusi Industri: Penggajian berbasis uang, fokus pada produktivitas.
- c. Teori Manajemen Awal: Pendekatan ilmiah, efisiensi, dan penghargaan berbasis *output*.
- d. Era *Human Relations* & Motivasi: Pengakuan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan.
- e. Era Modern & Globalisasi: Total *reward system*, kompensasi strategis, digitalisasi, dan adaptasi global.

Sejarah dan perkembangan ini menunjukkan bahwa kompensasi terus berevolusi dari sekadar pembayaran menjadi alat strategis yang memadukan motivasi, produktivitas, keadilan, dan pengembangan karyawan.

## E. Peran HR dalam Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi adalah salah satu fungsi strategis HR (*Human Resources*) yang bertujuan memastikan karyawan mendapatkan imbalan yang adil, kompetitif, dan selaras dengan tujuan organisasi. Berikut peran utama HR dalam manajemen kompensasi:

### 1. Menyusun Kebijakan & Strategi Kompensasi

HR merancang struktur gaji, tunjangan, dan insentif yang:

- a. Selaras dengan visi, misi, dan kemampuan finansial perusahaan
- b. Kompetitif dengan pasar tenaga kerja

- c. Mendukung retensi dan motivasi karyawan

## **2. Analisis Jabatan & Evaluasi Pekerjaan**

HR melakukan:

- a. *Job analysis* untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan kompetensi
- b. *Job evaluation* untuk menentukan nilai relatif setiap jabatan  
Hasilnya digunakan sebagai dasar penetapan gaji yang adil (*internal equity*).

## **3. Survei & Benchmarking Gaji**

HR membandingkan kompensasi perusahaan dengan:

- a. Standar industri
- b. Perusahaan sejenis
- c. Kondisi pasar tenaga kerja

Tujuannya agar perusahaan tetap kompetitif secara eksternal (*external equity*).

## **4. Mengelola Struktur & Skala Upah**

HR menetapkan:

- a. *Grade* jabatan
- b. Rentang gaji (minimum–maksimum)
- c. Kenaikan gaji berkala  
Ini membantu transparansi dan konsistensi pengupahan.

## **5. Merancang Sistem Insentif & Benefit**

HR mengembangkan:

- a. Insentif berbasis kinerja (bonus, komisi, *reward*)
- b. *Benefit* nonfinansial (asuransi, cuti, fleksibilitas kerja, pengembangan karier)

Agar kinerja dan kepuasan karyawan meningkat.

## **6. Menjamin Kepatuhan Hukum**

HR memastikan kompensasi sesuai dengan:

- a. Peraturan ketenagakerjaan
- b. Upah minimum
- c. Pajak dan jaminan sosial (BPJS, dan lain-lain)

Hal ini mengurangi risiko hukum bagi perusahaan.

## **7. Komunikasi & Edukasi kepada Karyawan**

HR berperan menjelaskan:

- a. Struktur gaji dan *benefit*
- b. Mekanisme kenaikan dan bonus
- c. Kebijakan kompensasi perusahaan

Komunikasi yang baik meningkatkan kepercayaan karyawan.

## **8. Evaluasi & Perbaikan Sistem Kompensasi**

HR secara berkala:

- a. Menilai efektivitas sistem kompensasi
- b. Mengumpulkan *feedback* karyawan
- c. Menyesuaikan kebijakan dengan perubahan bisnis dan pasar

HR berperan sebagai perancang, pengelola, pengawas, dan komunikator dalam manajemen kompensasi. Sistem kompensasi yang dikelola dengan baik akan meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas karyawan, serta daya saing perusahaan.



# **BAB 2**

## **TEORI DAN PENDEKATAN KOMPENSASI**

### **A. Teori Ekonomi tentang Upah**

#### **1. Pendahuluan**

Upah merupakan komponen utama dalam sistem kompensasi dan memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks manajemen kompensasi, upah tidak hanya dipahami sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen manajerial untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai teori ekonomi tentang upah menjadi dasar penting bagi praktisi dan akademisi dalam merancang sistem kompensasi yang adil dan efektif.

Teori ekonomi tentang upah memberikan kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana tingkat upah terbentuk, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta implikasinya terhadap perilaku tenaga kerja dan kinerja organisasi. Dalam praktik manajemen kompensasi, teori-teori tersebut tidak digunakan secara terpisah, melainkan saling melengkapi dalam menghadapi kompleksitas pasar tenaga kerja modern.

#### **2. Konsep Upah dalam Manajemen Kompensasi**

Dalam manajemen kompensasi, upah didefinisikan sebagai imbalan finansial langsung yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan dalam periode tertentu. Upah merupakan bagian dari kompensasi langsung, di samping gaji, insentif, dan bonus.

Dari perspektif ekonomi, upah dipandang sebagai harga dari jasa tenaga kerja yang ditentukan oleh mekanisme pasar. Namun, dalam praktik manajemen, upah juga dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, struktur jabatan, serta faktor kelembagaan. Dengan demikian, manajemen kompensasi mengintegrasikan prinsip ekonomi dengan pendekatan sumber daya manusia.

### **3. Faktor Ekonomi yang Mempengaruhi Upah**

Dalam kerangka manajemen kompensasi, tingkat upah dipengaruhi oleh beberapa faktor ekonomi utama, antara lain:

a. **Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja**

Permintaan tenaga kerja ditentukan oleh kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia untuk menghasilkan *output*. Penawaran tenaga kerja dipengaruhi oleh jumlah angkatan kerja, tingkat pendidikan, dan mobilitas tenaga kerja. Interaksi kedua faktor ini menentukan tingkat upah pasar.

b. **Produktivitas Tenaga Kerja**

Produktivitas merupakan faktor kunci dalam penentuan upah. Semakin tinggi kontribusi karyawan terhadap penciptaan nilai, semakin besar kemampuan organisasi untuk memberikan upah yang lebih tinggi.

c. **Kondisi Pasar dan Industri**

Perbedaan tingkat upah antarindustri mencerminkan variasi teknologi, risiko pekerjaan, serta tingkat keterampilan yang dibutuhkan. Manajemen kompensasi perlu memperhatikan kondisi pasar industri dalam menetapkan struktur upah.

d. **Kebijakan Pemerintah**

Kebijakan upah minimum, pajak penghasilan, dan jaminan sosial memengaruhi struktur biaya tenaga kerja dan keputusan kompensasi organisasi.

### **4. Teori-teori Ekonomi tentang Upah**

a. **Teori Upah Subsistensi**

Teori upah subsistensi yang dikemukakan oleh ekonom klasik seperti David Ricardo menyatakan bahwa tingkat upah cenderung berada pada tingkat minimum yang diperlukan untuk mempertahankan hidup pekerja. Dalam konteks manajemen kompensasi modern, teori ini relevan sebagai dasar konseptual bagi penetapan upah minimum yang bertujuan melindungi kesejahteraan dasar tenaga kerja.

b. Teori Dana Upah (*Wage Fund Theory*)

Teori dana upah menyatakan bahwa upah ditentukan oleh besarnya dana yang dialokasikan perusahaan untuk membayar tenaga kerja. Dalam manajemen kompensasi, konsep ini tercermin dalam perencanaan anggaran kompensasi yang harus disesuaikan dengan kemampuan finansial organisasi.

c. Teori Produktivitas Marjinal

Teori ini menyatakan bahwa upah tenaga kerja seharusnya setara dengan nilai produktivitas marjinalnya. Teori produktivitas marjinal menjadi landasan utama sistem kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*), di mana karyawan diberi imbalan sesuai kontribusi terhadap hasil kerja organisasi.

d. Teori Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

Menurut teori ini, tingkat upah terbentuk melalui keseimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar. Dalam manajemen kompensasi, teori ini digunakan dalam kegiatan *salary benchmarking* dan survei upah untuk memastikan daya saing eksternal organisasi.

e. Teori Upah Efisiensi

Teori upah efisiensi menyatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan membayar upah di atas tingkat pasar. Dalam praktik manajemen kompensasi, pendekatan ini digunakan untuk mengurangi *turnover*, meningkatkan loyalitas, dan mendorong keterlibatan karyawan.

f. Teori Kelembagaan dan Tawar-Menawar

Teori kelembagaan menekankan peran institusi seperti serikat pekerja, pemerintah, dan norma sosial dalam penentuan upah. Dalam manajemen kompensasi, teori ini tercermin dalam proses perundingan kerja bersama dan kebijakan internal organisasi.

## 5. Integrasi Teori Upah dalam Praktik Manajemen Kompensasi

Dalam praktik, manajemen kompensasi tidak mengandalkan satu teori ekonomi tertentu. Organisasi mengintegrasikan berbagai teori untuk

mencapai keseimbangan antara keadilan internal, daya saing eksternal, dan kemampuan finansial perusahaan. Struktur upah, sistem insentif, serta kebijakan kenaikan gaji dirancang berdasarkan kombinasi pertimbangan ekonomi dan manajerial. Perkembangan ekonomi global, digitalisasi, dan perubahan pola kerja juga menuntut adaptasi teori upah ke dalam sistem kompensasi yang lebih fleksibel dan berbasis kompetensi.

## **6. Implikasi Teori Upah bagi Manajemen Kompensasi**

Pemahaman teori ekonomi tentang upah memberikan beberapa implikasi penting bagi manajemen kompensasi, antara lain:

- a. Membantu organisasi merancang struktur upah yang adil dan rasional
- b. Menjadi dasar pengambilan keputusan dalam penetapan insentif dan bonus
- c. Mendukung keseimbangan antara efisiensi biaya dan kesejahteraan karyawan
- d. Mengurangi konflik industrial melalui kebijakan pengupahan yang transparan

Teori ekonomi tentang upah merupakan fondasi konseptual dalam pengelolaan kompensasi. Setiap teori memberikan perspektif yang berbeda mengenai penentuan upah, mulai dari pendekatan pasar, produktivitas, hingga kelembagaan. Dalam manajemen kompensasi modern, teori-teori tersebut tidak diterapkan secara terpisah, melainkan dikombinasikan untuk menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan.

## **B. Teori Motivasi dan Kompensasi**

### **1. Pendahuluan**

Motivasi dan kompensasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi berfungsi sebagai alat organisasi untuk memberikan balas jasa kepada karyawan, sedangkan motivasi menjelaskan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan. Sistem kompensasi yang

dirancang dengan baik tidak hanya memenuhi aspek keadilan dan kelayakan, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam praktik manajemen, pemahaman terhadap teori motivasi menjadi landasan penting dalam merancang sistem kompensasi yang efektif. Berbagai teori motivasi telah dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan bagaimana individu terdorong untuk bekerja dan bagaimana imbalan memengaruhi perilaku kerja. Bab ini membahas teori-teori motivasi utama serta keterkaitannya dengan sistem kompensasi dalam organisasi.

## **2. Konsep Motivasi dan Kompensasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak, mempertahankan perilaku, dan mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk mengerahkan usaha secara optimal demi mencapai tujuan organisasi (Seto et al., 2023).

Motivasi bersumber dari dua aspek utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari imbalan eksternal seperti gaji, bonus, dan promosi.

### **b. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi mencakup kompensasi finansial langsung (gaji, upah, insentif), kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan, asuransi), serta kompensasi nonfinansial (pengakuan, kesempatan pengembangan karier). Dalam konteks motivasi, kompensasi berperan sebagai faktor pendorong eksternal yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

### **3. Teori-teori Motivasi Klasik dan Hubungannya dengan Kompensasi**

#### **a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Abraham Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkat, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Chandra et al., 2021). Dalam kaitannya dengan kompensasi:

- 1) Gaji dan upah memenuhi kebutuhan fisiologis
- 2) Tunjangan dan jaminan kerja memenuhi kebutuhan keamanan
- 3) Lingkungan kerja dan kerja tim memenuhi kebutuhan sosial
- 4) Bonus dan penghargaan memenuhi kebutuhan penghargaan

Teori ini menunjukkan bahwa kompensasi harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan.

#### **b. Teori Dua Faktor Herzberg**

Frederick Herzberg membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor higiene dan faktor motivator. Gaji dan kondisi kerja termasuk faktor higiene, yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi. Sebaliknya, faktor motivator seperti prestasi dan pengakuan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Implikasinya, kompensasi perlu dilengkapi dengan desain pekerjaan dan pengakuan nonfinansial (Chandra et al., 2021).

#### **c. Teori Kebutuhan McClelland**

McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Sistem kompensasi berbasis kinerja sangat efektif bagi individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi, sedangkan insentif berbasis tim lebih sesuai bagi individu dengan kebutuhan afiliasi (Seto et al., 2023).

### **4. Teori Motivasi Modern dan Sistem Kompensasi**

#### **a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga komponen, yaitu harapan

(*expectancy*), hubungan kinerja-imbalan (*instrumentality*), dan nilai imbalan (*valence*). Dalam sistem kompensasi, karyawan akan termotivasi jika mereka yakin bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang bernilai bagi mereka.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori keadilan, karyawan membandingkan rasio *input* dan *output* mereka dengan orang lain. Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, manajemen kompensasi harus menjamin keadilan internal dan eksternal.

c. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguatan menekankan bahwa perilaku yang diikuti oleh imbalan positif cenderung akan diulang. Dalam konteks kompensasi, bonus dan insentif digunakan sebagai penguatan untuk mendorong perilaku kerja yang diinginkan organisasi.

## 5. Peran Kompensasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

Kompensasi memiliki peran strategis sebagai alat motivasi jika dirancang secara tepat. Sistem kompensasi yang efektif harus:

- a. Adil dan kompetitif
- b. Dikaitkan dengan kinerja dan kontribusi
- c. Transparan dan mudah dipahami
- d. Disesuaikan dengan kebutuhan karyawan

Selain kompensasi finansial, penghargaan nonfinansial seperti pengakuan dan peluang pengembangan juga berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja.

## 6. Integrasi Teori Motivasi dalam Desain Sistem Kompensasi

Dalam praktik, organisasi perlu mengintegrasikan berbagai teori motivasi dalam merancang sistem kompensasi. Pendekatan tunggal sering kali tidak cukup untuk mengakomodasi keragaman kebutuhan dan karakteristik karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi modern cenderung bersifat fleksibel dan berbasis kinerja, kompetensi, serta kontribusi jangka panjang.

Teori motivasi dan kompensasi memberikan dasar konseptual yang kuat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi berperan sebagai alat motivasi ekstrinsik, sementara teori motivasi membantu menjelaskan bagaimana dan mengapa imbalan memengaruhi perilaku kerja karyawan. Integrasi teori motivasi dalam desain sistem kompensasi memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

## C. Pendekatan Internal dan Eksternal

Dalam manajemen kompensasi, penetapan upah dan gaji tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Organisasi harus mempertimbangkan dua pendekatan utama, yaitu pendekatan internal dan pendekatan eksternal. Kedua pendekatan ini bertujuan menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan.

### 1. Pendekatan Internal (*Internal Equity*)

#### a. Pengertian Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan penetapan kompensasi yang berfokus pada keadilan di dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa besarnya kompensasi harus sebanding dengan nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan pekerjaan lain dalam organisasi yang sama. Tujuan utama pendekatan internal adalah menciptakan keadilan internal (*internal equity*) sehingga karyawan merasa diperlakukan adil berdasarkan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusinya.

#### b. Dasar Pendekatan Internal

Pendekatan internal didasarkan pada beberapa faktor berikut:

- 1) Nilai jabatan dalam struktur organisasi
- 2) Tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan
- 3) Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan
- 4) Risiko dan kondisi kerja

Semakin tinggi nilai suatu jabatan, semakin besar kompensasi yang diberikan.

c. Alat Pendekatan Internal

Beberapa alat yang digunakan dalam pendekatan internal antara lain:

1) Analisis Jabatan

Mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan kompetensi setiap pekerjaan.

2) Evaluasi Jabatan

Menilai nilai relatif setiap jabatan menggunakan metode *ranking*, klasifikasi, *point system*, atau faktor pembanding.

3) Struktur dan Skala Upah

Menyusun *grade* jabatan dan rentang gaji berdasarkan hasil evaluasi jabatan.

d. Kelebihan dan Keterbatasan Pendekatan Internal

1) Kelebihan:

- a) Meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan karyawan
- b) Mengurangi konflik dan kecemburuan internal
- c) Mendukung jalur karier yang jelas

2) Keterbatasan:

- a) Kurang responsif terhadap perubahan pasar tenaga kerja
- b) Berisiko menghasilkan upah yang tidak kompetitif secara eksternal

**2. Pendekatan Eksternal (*External Equity*)**

a. Pengertian Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan penetapan kompensasi yang berfokus pada daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja. Pendekatan ini menekankan bahwa tingkat kompensasi harus sebanding dengan kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi lain untuk pekerjaan sejenis. Tujuan utama pendekatan eksternal adalah mencapai keadilan eksternal (*external equity*) agar perusahaan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

b. Dasar Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

- 1) Tingkat upah pasar
- 2) Standar industri
- 3) Kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja
- 4) Ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu

c. Alat Pendekatan Eksternal

Alat yang digunakan dalam pendekatan eksternal antara lain:

- 1) Survei Gaji (*Salary Survey*)  
Mengumpulkan data upah dari perusahaan lain.
- 2) *Benchmarking* Kompensasi  
Membandingkan struktur kompensasi dengan pesaing atau industri sejenis.
- 3) Kebijakan Posisi Upah (*Pay Policy Line*)  
Menentukan apakah perusahaan akan membayar di bawah, sesuai, atau di atas rata-rata pasar.

d. Kelebihan dan Keterbatasan Pendekatan Eksternal

- 1) Kelebihan:
  - a) Meningkatkan daya saing perusahaan
  - b) Memudahkan rekrutmen dan retensi karyawan
  - c) Menyesuaikan kompensasi dengan kondisi pasar
- 2) Keterbatasan:
  - a) Berpotensi mengabaikan keadilan internal
  - b) Dapat meningkatkan biaya tenaga kerja

**3. Integrasi Pendekatan Internal dan Eksternal**

Dalam praktik manajemen kompensasi modern, pendekatan internal dan eksternal tidak digunakan secara terpisah, melainkan diintegrasikan.

Organisasi harus menyeimbangkan keadilan internal dan daya saing eksternal agar sistem kompensasi berjalan efektif.

Integrasi dilakukan dengan:

- a. Menggunakan evaluasi jabatan sebagai dasar struktur internal
- b. Menyesuaikan struktur tersebut dengan data pasar
- c. Menetapkan kebijakan kompensasi yang fleksibel

#### **4. Implikasi bagi Manajemen Kompensasi**

Pendekatan internal dan eksternal memiliki implikasi penting bagi manajemen, antara lain:

- a. Membantu pengambilan keputusan pengupahan yang objektif
- b. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja
- c. Mengurangi *turnover* dan konflik industrial
- d. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi

Pendekatan internal dan eksternal merupakan dua pilar utama dalam manajemen kompensasi. Pendekatan internal menjamin keadilan di dalam organisasi, sedangkan pendekatan eksternal memastikan daya saing di pasar tenaga kerja. Integrasi keduanya menjadi kunci dalam menciptakan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan.

## **D. Pendekatan Berbasis Kinerja**

### **1. Pendahuluan**

Pendekatan berbasis kinerja (*performance-based compensation*) merupakan salah satu pendekatan penting dalam manajemen kompensasi modern. Pendekatan ini menekankan bahwa imbalan yang diterima karyawan harus dikaitkan secara langsung dengan tingkat kinerja, kontribusi, dan pencapaian hasil kerja. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar mampu mencapai tujuan strategis.

Kompensasi berbasis kinerja bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan memberikan imbalan berdasarkan hasil kerja, perusahaan diharapkan dapat

meningkatkan motivasi, produktivitas, dan akuntabilitas karyawan. Oleh karena itu, pendekatan berbasis kinerja menjadi elemen utama dalam sistem manajemen kompensasi kontemporer.

## **2. Konsep Dasar Pendekatan Berbasis Kinerja**

### **a. Pengertian Pendekatan Berbasis Kinerja**

Pendekatan berbasis kinerja adalah sistem pemberian kompensasi yang mengaitkan besarnya imbalan dengan tingkat pencapaian kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Kinerja diukur berdasarkan standar, indikator, dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam pendekatan ini, kompensasi tidak lagi bersifat tetap semata, melainkan memiliki komponen variabel yang bergantung pada hasil kerja. Dengan demikian, karyawan yang menunjukkan kinerja lebih tinggi akan memperoleh imbalan yang lebih besar dibandingkan karyawan dengan kinerja rendah.

### **b. Tujuan Pendekatan Berbasis Kinerja**

Tujuan utama pendekatan berbasis kinerja antara lain:

- 1) Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan
- 2) Mendorong pencapaian tujuan organisasi
- 3) Mengaitkan imbalan dengan kontribusi nyata
- 4) Menciptakan budaya kerja berorientasi hasil
- 5) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi

### **c. Konsep Dasar Pendekatan Berbasis Kinerja**

Pendekatan berbasis kinerja memiliki landasan kuat dalam teori motivasi dan ekonomi, antara lain:

#### **1) Teori Produktivitas Marjinal**

Teori ini menyatakan bahwa imbalan tenaga kerja seharusnya sebanding dengan kontribusi atau produktivitas marjinalnya. Dalam konteks manajemen kompensasi, teori ini mendukung pemberian imbalan berdasarkan hasil kerja yang terukur.

## 2) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan imbalan yang bernilai. Sistem kompensasi berbasis kinerja memperjelas hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan.

## 3) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini menekankan bahwa perilaku yang diberi penguatan positif cenderung diulang. Insentif dan bonus dalam sistem berbasis kinerja berfungsi sebagai penguat perilaku kerja yang diinginkan.

### d. Bentuk-bentuk Kompensasi Berbasis Kinerja

Pendekatan berbasis kinerja dapat diterapkan melalui berbagai bentuk kompensasi, antara lain:

#### 1) Insentif Individu

Insentif individu diberikan berdasarkan pencapaian kinerja masing-masing karyawan, seperti bonus penjualan atau upah per unit hasil kerja.

#### 2) Insentif Kelompok dan Tim

Insentif ini diberikan berdasarkan kinerja kelompok atau tim kerja. Pendekatan ini mendorong kerja sama dan kolaborasi antaranggota tim.

#### 3) Insentif Organisasi

Insentif organisasi dikaitkan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti pembagian laba (*profit sharing*) dan kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership*).

#### 4) *Merit Pay*

*Merit pay* adalah kenaikan gaji yang diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja individu dalam periode tertentu.

### e. Proses Penerapan Pendekatan Berbasis Kinerja

Penerapan pendekatan berbasis kinerja memerlukan proses yang sistematis, antara lain:

1) Penetapan Standar dan Indikator Kinerja

Organisasi harus menetapkan indikator kinerja yang jelas, terukur, relevan, dan dapat dicapai. Indikator tersebut harus selaras dengan tujuan organisasi.

2) Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menjadi dasar utama dalam pemberian kompensasi. Sistem penilaian harus objektif, transparan, dan konsisten.

3) Keterkaitan Kinerja dengan Kompensasi

Organisasi perlu menetapkan mekanisme yang jelas mengenai hubungan antara hasil penilaian kinerja dan besarnya kompensasi yang diterima.

4) Komunikasi dan Sosialisasi

Keberhasilan pendekatan berbasis kinerja sangat bergantung pada pemahaman karyawan terhadap sistem yang diterapkan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi faktor penting.

f. Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Berbasis Kinerja

1) Kelebihan

Pendekatan berbasis kinerja memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi dan produktivitas
- b) Mendorong kinerja unggul dan inovasi
- c) Menciptakan budaya kerja berorientasi hasil
- d) Mengaitkan kompensasi dengan kontribusi nyata

2) Kelemahan

Di sisi lain, pendekatan ini juga memiliki beberapa kelemahan, seperti:

- a) Risiko penilaian kinerja yang subjektif
- b) Fokus berlebihan pada hasil jangka pendek
- c) Potensi menurunkan kerja sama jika tidak dirancang dengan baik

d) Ketidakpuasan jika sistem dianggap tidak adil

g. Implikasi Pendekatan Berbasis Kinerja bagi Manajemen Kompensasi

Pendekatan berbasis kinerja menuntut manajemen untuk mengembangkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Organisasi harus menyeimbangkan antara kepentingan karyawan dan kemampuan finansial perusahaan. Selain itu, pendekatan ini perlu didukung oleh budaya organisasi yang menghargai kinerja dan prestasi.

Pendekatan berbasis kinerja merupakan strategi penting dalam manajemen kompensasi modern. Dengan mengaitkan imbalan dengan kinerja, organisasi dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan strategis. Namun, keberhasilan pendekatan ini sangat bergantung pada kejelasan indikator kinerja, objektivitas penilaian, serta komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, pendekatan berbasis kinerja harus dirancang dan diterapkan secara hati-hati agar memberikan manfaat optimal bagi organisasi dan karyawan.

## **E. Pendekatan Kompetensi**

### **1. Pendahuluan**

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif. Dalam konteks manajemen kompensasi, pendekatan kompetensi (*competency-based compensation*) muncul sebagai alternatif dan pelengkap pendekatan tradisional yang berfokus pada jabatan atau kinerja semata. Pendekatan ini menekankan bahwa kompensasi seharusnya diberikan berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan diterapkan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Pendekatan kompetensi menjadi semakin relevan di era ekonomi berbasis pengetahuan, di mana keunggulan kompetitif organisasi sangat bergantung pada kualitas, keahlian, dan perilaku karyawan. Dengan mengaitkan kompensasi dengan kompetensi, organisasi diharapkan mampu mendorong pengembangan kapasitas individu secara berkelanjutan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi.

## 2. Konsep Dasar Pendekatan Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik perilaku (*attitudes*) yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi tidak hanya mencerminkan apa yang diketahui seseorang, tetapi juga bagaimana pengetahuan tersebut diterapkan dalam situasi kerja nyata.

### b. Pengertian Pendekatan Kompetensi dalam Kompensasi

Pendekatan kompetensi dalam manajemen kompensasi adalah sistem pemberian imbalan yang didasarkan pada tingkat penguasaan kompetensi tertentu, bukan semata-mata pada jabatan atau masa kerja. Dalam sistem ini, karyawan yang memiliki dan mengembangkan kompetensi yang bernilai bagi organisasi akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi. Pendekatan ini sering dikenal dengan istilah *skill-based pay* atau *competency-based pay*.

## 3. Jenis-jenis Kompetensi

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, kompetensi umumnya dikelompokkan sebagai berikut:

### a. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Kompetensi inti merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan karena mencerminkan nilai dan budaya organisasi, seperti integritas, kerja sama, dan orientasi pada pelanggan.

### b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan memimpin dan mengelola orang lain, seperti pengambilan keputusan, komunikasi, dan kepemimpinan.

c. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis berkaitan langsung dengan keterampilan dan pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

**4. Konsep Dasar Pendekatan Kompetensi**

Pendekatan kompetensi memiliki landasan kuat dalam beberapa teori manajemen dan motivasi, antara lain:

a. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu. Oleh karena itu, kompensasi berbasis kompetensi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas investasi modal manusia.

b. Teori Motivasi Intrinsik

Pendekatan kompetensi mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan diri, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja.

c. Teori Keadilan

Dengan mengaitkan kompensasi pada kompetensi yang terukur, organisasi dapat menciptakan persepsi keadilan yang lebih objektif.

**5. Implementasi Pendekatan Kompetensi dalam Manajemen Kompensasi**

a. Penyusunan Model Kompetensi

Organisasi harus menyusun model kompetensi yang sesuai dengan strategi dan kebutuhan bisnis. Model ini memuat daftar kompetensi beserta indikator perilaku dan tingkat penguasaan.

b. Penilaian Kompetensi

Penilaian kompetensi dilakukan untuk mengukur tingkat penguasaan kompetensi karyawan. Metode yang digunakan dapat berupa asesmen, observasi, tes kompetensi, atau penilaian 360 derajat.

c. Keterkaitan Kompetensi dengan Kompensasi

Setiap tingkat kompetensi dikaitkan dengan struktur kompensasi tertentu. Semakin tinggi tingkat penguasaan kompetensi, semakin besar imbalan yang diterima karyawan.

d. Pengembangan Kompetensi

Pendekatan kompetensi harus didukung oleh program pelatihan dan pengembangan agar karyawan memiliki kesempatan meningkatkan kompetensinya.

**6. Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Kompetensi**

a. Kelebihan

Pendekatan kompetensi memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

- 1) Mendorong pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan
- 2) Meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja
- 3) Mendukung strategi jangka panjang organisasi
- 4) Mengurangi ketergantungan pada struktur jabatan yang kaku

b. Kelemahan

Namun demikian, pendekatan ini juga memiliki keterbatasan, seperti:

- 1) Proses penilaian kompetensi yang kompleks
- 2) Membutuhkan investasi waktu dan biaya yang besar
- 3) Potensi subjektivitas dalam penilaian
- 4) Kurang efektif jika tidak didukung budaya belajar

**7. Integrasi Pendekatan Kompetensi dengan Pendekatan Lain**

Dalam praktik manajemen kompensasi modern, pendekatan kompetensi jarang diterapkan secara tunggal. Pendekatan ini biasanya dikombinasikan dengan pendekatan internal, eksternal, dan berbasis kinerja untuk menciptakan sistem kompensasi yang seimbang antara keadilan, daya saing, dan produktivitas.

Pendekatan kompetensi merupakan strategi penting dalam manajemen kompensasi yang menekankan penghargaan atas

kemampuan dan potensi karyawan. Dengan mengaitkan kompensasi pada kompetensi, organisasi dapat mendorong pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan dan meningkatkan daya saing jangka panjang. Namun, keberhasilan pendekatan ini sangat bergantung pada kejelasan model kompetensi, objektivitas penilaian, serta dukungan manajemen dan budaya organisasi.



# BAB 3

## STRATEGI KOMPENSASI

### A. Hubungan Strategi Bisnis dan Kompensasi

#### 1. Pendahuluan

Strategi bisnis merupakan arah dan rencana jangka panjang organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, strategi bisnis tidak dapat dilepaskan dari sistem kompensasi yang diterapkan organisasi. Kompensasi bukan sekadar alat administratif untuk membayar karyawan, tetapi merupakan instrumen strategis yang berfungsi menyelaraskan perilaku dan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis perusahaan.

Hubungan antara strategi bisnis dan kompensasi bersifat saling memengaruhi. Strategi bisnis menentukan jenis kompetensi, perilaku, dan kinerja yang dibutuhkan organisasi, sementara sistem kompensasi berperan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku tersebut. Oleh karena itu, keselarasan antara strategi bisnis dan kompensasi menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi.

#### 2. Konsep Strategi Bisnis

##### a. Pengertian Strategi Bisnis

Strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dan memenangkan persaingan di pasar. Strategi bisnis mencakup penentuan posisi perusahaan, pemilihan pasar sasaran, serta cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan. Dalam literatur manajemen strategis, strategi bisnis sering dikaitkan dengan bagaimana organisasi mengelola sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### b. Jenis-jenis Strategi Bisnis

Salah satu klasifikasi strategi bisnis yang paling dikenal adalah strategi generik Porter, yaitu:

- 1) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)
- 2) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)
- 3) Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Setiap strategi tersebut menuntut pendekatan manajemen sumber daya manusia dan kompensasi yang berbeda.

### 3. Konsep Kompensasi sebagai Alat Strategis

Kompensasi dalam perspektif strategis dipandang sebagai alat untuk:

- a. Menarik dan mempertahankan talenta yang sesuai dengan strategi bisnis
- b. Mengarahkan perilaku dan kinerja karyawan
- c. Mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang

Kompensasi strategis menuntut integrasi antara kebijakan kompensasi dengan strategi organisasi secara keseluruhan, bukan sekadar mengikuti standar pasar atau struktur internal.

### 4. Kesesuaian Strategi Bisnis dan Sistem Kompensasi

#### a. Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kompensasi

Perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya berfokus pada efisiensi dan pengendalian biaya. Dalam konteks ini, sistem kompensasi biasanya:

- 1) Menekankan pengendalian biaya tenaga kerja
- 2) Menggunakan struktur gaji yang relatif standar
- 3) Mengaitkan insentif dengan produktivitas dan efisiensi

Tujuan utamanya adalah mendorong karyawan bekerja secara efisien tanpa meningkatkan biaya secara berlebihan.

## b. Strategi Diferensiasi dan Kompensasi

Strategi diferensiasi menuntut inovasi, kualitas tinggi, dan layanan unggul. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus:

- 1) Menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi
- 2) Memberikan imbalan yang kompetitif dan fleksibel
- 3) Mengaitkan kompensasi dengan kreativitas, inovasi, dan kualitas kinerja

Pendekatan berbasis kinerja dan kompetensi sangat relevan dalam strategi ini.

## c. Strategi Fokus dan Kompensasi

Strategi fokus menargetkan segmen pasar tertentu. Sistem kompensasi dalam strategi ini biasanya disesuaikan dengan karakteristik segmen tersebut, baik dari sisi keterampilan yang dibutuhkan maupun struktur biaya yang mampu ditanggung perusahaan.

## 5. Peran Manajemen SDM dalam Menyelaraskan Strategi dan Kompensasi

Manajemen SDM memiliki peran strategis dalam menerjemahkan strategi bisnis ke dalam kebijakan kompensasi. Peran tersebut meliputi:

- a. Mengidentifikasi kompetensi dan perilaku kunci yang dibutuhkan
- b. Merancang struktur dan sistem kompensasi yang mendukung strategi
- c. Menjamin keadilan internal dan daya saing eksternal
- d. Mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi secara berkelanjutan

HR berfungsi sebagai mitra strategis manajemen dalam memastikan keselarasan antara strategi dan praktik kompensasi.

## 6. Tantangan dalam Penyelarasan Strategi Bisnis dan Kompensasi

Beberapa tantangan yang sering dihadapi organisasi antara lain:

- a. Perubahan strategi bisnis yang cepat

- b. Keterbatasan anggaran kompensasi
- c. Perbedaan persepsi keadilan di antara karyawan
- d. Dinamika pasar tenaga kerja dan regulasi pemerintah

Menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan sistem kompensasi yang fleksibel dan adaptif.

## **7. Implikasi Strategis Hubungan Bisnis dan Kompensasi**

Keselarasan antara strategi bisnis dan kompensasi memberikan berbagai implikasi strategis, antara lain:

- a. Meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi
- b. Memperkuat keunggulan kompetitif
- c. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan
- d. Mengurangi konflik dan ketidakpuasan kerja

Dengan demikian, kompensasi berfungsi sebagai penghubung antara strategi bisnis dan perilaku karyawan.

Hubungan antara strategi bisnis dan kompensasi bersifat strategis dan saling bergantung. Strategi bisnis menentukan arah dan kebutuhan organisasi, sementara kompensasi menjadi alat untuk mendorong perilaku dan kinerja yang sejalan dengan strategi tersebut. Organisasi yang mampu menyelaraskan strategi bisnis dengan sistem kompensasi secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **B. Strategi Pemberian Upah**

### **1. Pengertian Strategi Pemberian Upah**

Strategi pemberian upah adalah pendekatan terencana dan sistematis yang digunakan organisasi dalam menetapkan, mengelola, dan menyesuaikan tingkat upah bagi tenaga kerja agar selaras dengan tujuan bisnis, kondisi pasar tenaga kerja, serta prinsip keadilan dan kelayakan. Strategi ini tidak hanya menjawab pertanyaan *“berapa upah yang dibayar”*, tetapi juga *“mengapa upah tersebut ditetapkan demikian”* dan *“bagaimana upah digunakan sebagai alat manajerial”*. Dengan kata lain,

strategi pemberian upah merupakan bagian dari strategi sumber daya manusia yang berfungsi mengarahkan perilaku dan kinerja karyawan.

## 2. Tujuan Strategi Pemberian Upah

Strategi pemberian upah dirancang untuk mencapai beberapa tujuan utama, yaitu:

a. Menarik dan Mempertahankan Tenaga Kerja Berkualitas

Upah yang dirancang secara strategis membantu organisasi menarik calon karyawan yang kompeten serta mempertahankan karyawan berprestasi agar tidak berpindah ke perusahaan lain.

b. Menciptakan Keadilan Internal dan Eksternal

Strategi upah bertujuan menjamin keadilan di dalam organisasi (*internal equity*) serta daya saing dengan pasar tenaga kerja (*external equity*).

c. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Upah digunakan sebagai alat motivasi agar karyawan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

d. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Dengan mengaitkan upah dengan kinerja dan kompetensi, strategi upah membantu menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan bisnis perusahaan.

e. Mengendalikan Biaya Tenaga Kerja

Strategi upah membantu perusahaan mengelola biaya tenaga kerja secara efisien dan berkelanjutan.

## 3. Manfaat Strategi Pemberian Upah

Penerapan strategi pemberian upah yang tepat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Manfaat bagi Organisasi

- 1) Meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi
- 2) Mengurangi tingkat *turnover* dan absensi

- 3) Meningkatkan daya saing perusahaan
  - 4) Menciptakan sistem pengupahan yang transparan dan konsisten
- b. Manfaat bagi Karyawan
- 1) Memberikan kepastian dan rasa keadilan
  - 2) Meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja
  - 3) Mendorong pengembangan kompetensi dan kinerja
  - 4) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- c. Manfaat bagi Hubungan Industrial
- 1) Mengurangi konflik ketenagakerjaan
  - 2) Meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen
  - 3) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis

#### **4. Alur Berpikir Strategis dalam Pemberian Upah**

Agar strategi pemberian upah berjalan efektif, organisasi perlu menggunakan alur berpikir yang jelas sebagai berikut:

- a. Memahami Tujuan Organisasi  
Strategi upah harus selaras dengan visi, misi, dan strategi bisnis.
- b. Menganalisis Pekerjaan dan Kinerja  
Menilai nilai jabatan, kontribusi, dan kompetensi karyawan.
- c. Mempertimbangkan Kondisi Pasar dan Regulasi  
Upah harus kompetitif dan sesuai peraturan perundang-undangan.
- d. Merancang Sistem Upah yang Adil dan Transparan  
Menetapkan struktur, skala, dan mekanisme kenaikan upah.
- e. Melakukan Evaluasi dan Penyesuaian Berkala  
Strategi upah harus fleksibel mengikuti perubahan lingkungan bisnis.

Strategi pemberian upah merupakan instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi tidak hanya sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai alat motivasi, pengendalian, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan alur berpikir yang jelas dan penerapan yang tepat, strategi pemberian upah dapat memberikan manfaat optimal bagi organisasi, karyawan, dan hubungan industrial secara keseluruhan.

## **C. Strategi Insentif dan Bonus**

### **1. Pengertian Strategi Insentif dan Bonus**

Strategi insentif dan bonus adalah pendekatan terencana dalam pemberian kompensasi variabel yang bertujuan mendorong peningkatan kinerja, produktivitas, dan pencapaian target organisasi. Insentif dan bonus diberikan sebagai tambahan di luar gaji atau upah tetap, dengan dasar pencapaian hasil kerja tertentu.

Insentif biasanya diberikan secara rutin dan langsung terkait kinerja, sedangkan bonus umumnya bersifat periodik dan tidak selalu tetap, tergantung pada pencapaian individu, tim, atau organisasi. Dalam manajemen kompensasi, strategi insentif dan bonus berfungsi sebagai alat untuk mengaitkan imbalan dengan kontribusi nyata karyawan.

### **2. Tujuan Strategi Insentif dan Bonus**

Strategi insentif dan bonus dirancang untuk mencapai beberapa tujuan utama, antara lain:

a. **Meningkatkan Motivasi Kerja**

Insentif dan bonus mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat karena adanya imbalan tambahan yang jelas dan terukur.

b. **Mendorong Pencapaian Kinerja Tinggi**

Dengan mengaitkan imbalan pada target tertentu, organisasi dapat memfokuskan usaha karyawan pada hasil yang diharapkan.

c. **Menyelaraskan Tujuan Individu dan Organisasi**

Strategi ini membantu memastikan bahwa pencapaian individu dan tim mendukung tujuan bisnis perusahaan.

d. Menghargai Prestasi dan Kontribusi

Insentif dan bonus menjadi bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi luar biasa karyawan.

e. Mengendalikan Biaya Kompensasi

Karena bersifat variabel, insentif dan bonus memungkinkan perusahaan menyesuaikan biaya kompensasi dengan hasil yang dicapai.

### 3. Jenis-jenis Insentif dan Bonus

a. Insentif Individu

Insentif yang diberikan berdasarkan kinerja individu, seperti komisi penjualan, insentif produktivitas, dan upah per unit hasil.

b. Insentif Tim atau Kelompok

Insentif yang diberikan berdasarkan kinerja tim atau unit kerja, bertujuan mendorong kerja sama dan kolaborasi.

c. Bonus Organisasi

Bonus yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti bonus tahunan atau pembagian laba (*profit sharing*).

d. Bonus Berbasis Proyek

Bonus yang diberikan setelah proyek tertentu berhasil diselesaikan sesuai target waktu, biaya, dan kualitas.

### 4. Prinsip-prinsip Strategi Insentif dan Bonus yang Efektif

Agar strategi insentif dan bonus berjalan efektif, organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

a. Keterkaitan dengan Kinerja

Insentif dan bonus harus jelas dikaitkan dengan hasil kerja yang terukur.

b. Keadilan dan Transparansi

Mekanisme penilaian dan perhitungan imbalan harus dipahami dan dirasakan adil oleh karyawan.

c. Ketercapaian Target

Target yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai.

d. Konsistensi dan Kepastian

Sistem harus diterapkan secara konsisten agar karyawan percaya pada program yang dijalankan.

e. Kesesuaian dengan Strategi Bisnis

Insentif dan bonus harus mendukung tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

**5. Manfaat Strategi Insentif dan Bonus**

a. Manfaat bagi Organisasi

- 1) Meningkatkan produktivitas dan kinerja
- 2) Mendorong pencapaian target bisnis
- 3) Meningkatkan daya saing perusahaan
- 4) Mengurangi biaya tetap tenaga kerja

b. Manfaat bagi Karyawan

- 1) Memberikan penghargaan atas prestasi kerja
- 2) Meningkatkan pendapatan dan kepuasan kerja
- 3) Mendorong semangat dan keterlibatan kerja

**6. Tantangan dalam Penerapan Strategi Insentif dan Bonus**

Beberapa tantangan yang sering dihadapi organisasi antara lain:

- a. Penetapan indikator kinerja yang kurang tepat
- b. Risiko perilaku tidak etis untuk mengejar target
- c. Fokus berlebihan pada hasil jangka pendek
- d. Persepsi ketidakadilan jika sistem tidak transparan

Oleh karena itu, strategi insentif dan bonus perlu dirancang dengan hati-hati dan dievaluasi secara berkala. Strategi insentif dan bonus merupakan komponen penting dalam manajemen kompensasi yang berfungsi sebagai alat motivasi dan penggerak kinerja. Dengan perencanaan yang matang, keterkaitan yang jelas dengan kinerja, serta penerapan yang adil dan transparan, strategi insentif dan bonus dapat memberikan manfaat optimal bagi organisasi dan karyawan. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada keselarasan antara tujuan bisnis, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi.

## **7. Strategi Insentif dan Bonus dikaitkan dengan Strategi Bisnis dan Kinerja**

### **a. Pendahuluan**

Insentif dan bonus adalah komponen penting dalam manajemen kompensasi variabel yang berfungsi mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam praktik modern, insentif dan bonus tidak hanya diberikan sebagai penghargaan finansial, tetapi juga sebagai alat strategis yang selaras dengan strategi bisnis dan mendorong perilaku kerja yang diinginkan. Keselarasan ini penting karena strategi bisnis menentukan fokus organisasi, misalnya inovasi, efisiensi, atau layanan pelanggan, sementara sistem insentif dan bonus menyesuaikan perilaku karyawan agar mendukung fokus tersebut.

### **b. Pengertian Strategi Insentif dan Bonus**

Strategi insentif dan bonus adalah pendekatan terencana dalam pemberian kompensasi variabel, yang bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan motivasi kerja
- 2) Mengaitkan kompensasi dengan pencapaian kinerja
- 3) Menarik dan mempertahankan karyawan unggul

Perbedaan insentif dan bonus:

- 1) Insentif: diberikan secara rutin, langsung terkait kinerja individu atau tim, seperti komisi penjualan.
- 2) Bonus: biasanya diberikan periodik (misal tahunan) berdasarkan pencapaian target individu, tim, atau perusahaan.

c. Tujuan Strategi Insentif dan Bonus

Strategi insentif dan bonus dirancang untuk mencapai beberapa tujuan utama:

- 1) Meningkatkan motivasi kerja – karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat karena ada imbalan tambahan.
- 2) Mendorong pencapaian kinerja tinggi – imbalan dikaitkan langsung dengan target atau hasil kerja.
- 3) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi – karyawan diarahkan untuk berkontribusi sesuai strategi bisnis.
- 4) Menghargai prestasi dan kontribusi – memberikan penghargaan finansial bagi karyawan berprestasi.
- 5) Mengendalikan biaya tenaga kerja – karena bersifat variabel, biaya kompensasi menyesuaikan hasil kinerja.

d. Jenis-jenis Insentif dan Bonus

**Tabel 3. 1** Jenis-jenis Insentif dan Bonus

Jenis	Sasaran	Contoh
Insentif Individu	Kinerja individu	Komisi penjualan, upah per unit hasil kerja
Insentif Tim/Kelompok	Kinerja tim/kelompok	Bonus tim proyek, <i>reward</i> departemen
Bonus Organisasi	Kinerja perusahaan	<i>Profit sharing</i> , bonus tahunan berdasarkan laba
Bonus Berbasis Proyek	Pencapaian proyek	Bonus penyelesaian proyek tepat waktu dan sesuai standar

e. Integrasi dengan Strategi Bisnis dan Kinerja

1) Hubungan dengan Strategi Bisnis

Strategi bisnis menentukan fokus organisasi, sehingga sistem insentif dan bonus harus menyesuaikan:

- a) Strategi Kepemimpinan Biaya: fokus pada efisiensi. Insentif terkait produktivitas dan pengendalian biaya.
  - b) Strategi Diferensiasi: fokus pada inovasi dan kualitas. Bonus diberikan untuk pencapaian inovasi, kreativitas, dan kualitas tinggi.
  - c) Strategi Fokus (*Focus Strategy*): fokus pada segmen tertentu. Insentif disesuaikan dengan kebutuhan spesifik segmen dan keterampilan yang relevan.
- 2) Hubungan dengan Kinerja
- Insentif dan bonus menjadi alat penggerak kinerja. Dengan target yang jelas, karyawan termotivasi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sistem berbasis kinerja (*performance-based*) memastikan bahwa imbalan diberikan secara adil dan objektif.
- f. Prinsip-Prinsip Strategi Insentif dan Bonus yang Efektif
- 1) Keterkaitan dengan kinerja: insentif dan bonus harus jelas terkait pencapaian target.
  - 2) Keadilan dan transparansi: mekanisme penilaian dan perhitungan harus mudah dipahami.
  - 3) Ketercapaian target: target harus realistis dan dapat dicapai.
  - 4) Konsistensi: penerapan harus seragam di seluruh organisasi.
  - 5) Keselarasan dengan strategi bisnis: imbalan mendukung tujuan jangka pendek dan panjang organisasi.
- g. Manfaat Strategi Insentif dan Bonus
- 1) Manfaat bagi Organisasi
    - a) Meningkatkan produktivitas dan kinerja
    - b) Memfokuskan upaya karyawan pada target strategis
    - c) Memperkuat daya saing dan inovasi perusahaan
  - 2) Manfaat bagi Karyawan
    - a) Memberikan penghargaan atas kontribusi

- b) Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas
- c) Mendorong pengembangan kompetensi
- h. Tantangan dalam Penerapan
  - 1) Penetapan indikator kinerja yang tidak tepat
  - 2) Fokus berlebihan pada hasil jangka pendek
  - 3) Risiko perilaku tidak etis untuk mengejar target
  - 4) Persepsi ketidakadilan jika sistem tidak transparan
- i. Contoh Kasus Perusahaan
  - 1) Kasus 1: PT Telkom Indonesia – Bonus Tahunan dan *Profit Sharing*

PT Telkom Indonesia menerapkan bonus tahunan berbasis laba perusahaan dan insentif individu berbasis kinerja. Karyawan yang mencapai target KPI individu dan kontribusi terhadap laba perusahaan mendapatkan bonus tambahan. Strategi ini selaras dengan strategi diferensiasi Telkom, yaitu meningkatkan kualitas layanan dan inovasi digital.
  - 2) Kasus 2: PT Unilever Indonesia – Insentif Berbasis Tim dan Proyek

Unilever memberikan insentif tim bagi departemen R&D yang berhasil meluncurkan produk inovatif tepat waktu. Strategi ini mendukung strategi diferensiasi dan inovasi, sekaligus mendorong kolaborasi dan pencapaian target kinerja tim.

Strategi insentif dan bonus adalah instrumen penting dalam manajemen kompensasi variabel yang mengaitkan imbalan dengan pencapaian kinerja individu, tim, maupun perusahaan. Dengan perencanaan yang matang dan keselarasan dengan strategi bisnis, sistem ini dapat:

    - 1) Memotivasi karyawan
    - 2) Mendorong pencapaian target organisasi
    - 3) Menghargai kontribusi dan prestasi
    - 4) Memperkuat daya saing dan inovasi

Contoh perusahaan nyata menunjukkan bahwa penerapan insentif dan bonus yang selaras dengan strategi bisnis dan kinerja memberikan hasil optimal bagi organisasi dan karyawan.

## **D. Strategi Nonfinansial**

### **1. Pendahuluan**

Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan finansial, seperti gaji, bonus, atau insentif. Organisasi juga menerapkan strategi nonfinansial, yang bertujuan memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan melalui penghargaan nonmateriiil.

Strategi nonfinansial menjadi penting karena beberapa karyawan menghargai pengakuan, pengembangan diri, fleksibilitas kerja, dan kepuasan psikologis lebih dari sekadar imbalan uang. Selain itu, strategi ini relatif lebih hemat biaya, tetapi efektif dalam membangun keterlibatan dan loyalitas karyawan.

### **2. Pengertian Strategi Nonfinansial**

Strategi nonfinansial adalah pendekatan manajemen kompensasi yang memberikan penghargaan, pengakuan, atau fasilitas kepada karyawan tanpa menggunakan bentuk uang langsung, tetapi tetap memberikan motivasi, rasa dihargai, dan kepuasan kerja.

Contoh strategi nonfinansial meliputi:

- a. Pengakuan prestasi (*employee recognition*)
- b. Pengembangan karir dan pelatihan
- c. Fleksibilitas kerja
- d. Peningkatan tanggung jawab dan otonomi
- e. Lingkungan kerja yang kondusif

### **3. Tujuan Strategi Nonfinansial**

Strategi nonfinansial dirancang untuk mencapai tujuan berikut:

- a. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja  
Karyawan merasa dihargai dan termotivasi ketika kontribusinya diakui, bukan hanya melalui uang.
- b. Mempertahankan Tenaga Kerja Berkualitas  
Strategi nonfinansial membantu organisasi mempertahankan karyawan kunci yang mungkin mencari tantangan dan pengakuan lebih dari sekadar gaji tinggi.
- c. Mendorong Pengembangan Kompetensi  
Melalui pelatihan, mentoring, dan peluang pengembangan karir, karyawan terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.
- d. Meningkatkan Loyalitas dan Keterlibatan Karyawan  
Strategi nonfinansial menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.
- e. Menyelaraskan Perilaku dengan Budaya Organisasi  
Pengakuan dan penghargaan nonfinansial dapat memperkuat perilaku yang selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan.

#### **4. Jenis-jenis Strategi Nonfinansial**

- a. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan prestasi adalah bentuk penghargaan terhadap karyawan yang menunjukkan kinerja baik, kreativitas, atau kontribusi penting. Bentuknya bisa berupa:

- 1) Sertifikat atau plakat penghargaan
- 2) Pujian secara terbuka dalam rapat atau *newsletter* perusahaan
- 3) Program "*Employee of the Month*"

- b. Pengembangan Karir dan Pelatihan

Organisasi menyediakan kesempatan untuk:

- 1) Pelatihan teknis dan manajerial
- 2) Program mentoring atau *coaching*

3) Kesempatan rotasi pekerjaan untuk memperluas pengalaman

c. Otonomi dan Peningkatan Tanggung Jawab

Memberikan karyawan kebebasan dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab lebih besar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

d. Fleksibilitas Kerja

Strategi ini menekankan keseimbangan kerja-hidup, misalnya:

- 1) Fleksibilitas jam kerja
- 2) *Work from home / remote work*
- 3) Cuti tambahan atau cuti pribadi

e. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Menciptakan budaya kerja positif, fasilitas nyaman, dan hubungan kerja yang harmonis merupakan bentuk penghargaan nonfinansial yang efektif.

## 5. Konsep Dasar Strategi Nonfinansial

Strategi nonfinansial didukung oleh beberapa teori motivasi, antara lain:

a. Teori Motivasi Herzberg (*Two-Factor Theory*)

Herzberg membedakan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor *hygiene* (gaji, keamanan kerja). Strategi nonfinansial berfokus pada faktor motivator untuk meningkatkan kepuasan kerja.

b. Teori Maslow (*Hierarchy of Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi melalui gaji, karyawan mencari pengakuan, aktualisasi diri, dan penghargaan yang bisa dipenuhi dengan strategi nonfinansial.

c. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Pengakuan nonfinansial dapat meningkatkan persepsi keadilan karyawan, terutama bila dibandingkan dengan rekan kerja yang berprestasi.

## 6. Integrasi Strategi Nonfinansial dengan Strategi Bisnis dan Kinerja

Strategi nonfinansial harus selaras dengan strategi bisnis dan kinerja agar efektif:

- a. Strategi Diferensiasi: organisasi mendorong inovasi dan kualitas tinggi melalui pelatihan, otonomi, dan pengakuan.
- b. Strategi Kepemimpinan Biaya: fleksibilitas kerja dan pengakuan publik bisa memotivasi karyawan tanpa menambah biaya tetap.
- c. Strategi Fokus: penghargaan nonfinansial dapat menyesuaikan motivasi karyawan dengan segmen pasar tertentu dan target bisnis spesifik.

Dengan mengaitkan nonfinansial *rewards* dengan kinerja dan tujuan strategis, organisasi dapat memotivasi karyawan secara efektif dan meningkatkan produktivitas.

**Tabel 3. 2** Manfaat Strategi Nonfinansial

<b>Manfaat</b>	<b>Keterangan</b>
Bagi Organisasi	Meningkatkan kinerja, loyalitas, dan retensi karyawan; mendukung budaya perusahaan; biaya lebih rendah dibanding kompensasi finansial
Bagi Karyawan	Kepuasan kerja meningkat, motivasi intrinsik tumbuh, peluang pengembangan karir terbuka
Bagi Hubungan Industrial	Mengurangi konflik, meningkatkan komunikasi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis

## 7. Contoh Kasus Perusahaan

- a. Google – Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karyawan

Google dikenal memberikan fasilitas kantor inovatif, otonomi tinggi, dan kesempatan pengembangan karir. Strategi nonfinansial ini mendorong kreativitas dan inovasi, selaras dengan strategi diferensiasi Google sebagai perusahaan teknologi terdepan.

b. Telkom Indonesia – Pengakuan dan Program *Employee Engagement*

Telkom menerapkan program *Employee of the Month*, penghargaan inovasi, dan mentoring. Strategi ini meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan, sekaligus mendukung pencapaian target bisnis dan kinerja tim.

c. Tantangan Strategi Nonfinansial

- 1) Sulit diukur secara kuantitatif dibanding kompensasi finansial
- 2) Perlu konsistensi dan transparansi untuk menghindari persepsi ketidakadilan
- 3) Membutuhkan budaya organisasi yang mendukung
- 4) Efektivitasnya bergantung pada preferensi karyawan yang berbeda

Strategi nonfinansial merupakan komponen penting dalam manajemen kompensasi modern, yang mampu:

- 1) Meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja
- 2) Mendorong pengembangan kompetensi dan kinerja
- 3) Mempertahankan talenta tanpa meningkatkan biaya tetap
- 4) Selaras dengan strategi bisnis untuk mencapai tujuan jangka panjang

Penerapan yang efektif memerlukan keselarasan dengan strategi organisasi, kejelasan mekanisme penghargaan, dan budaya kerja yang mendukung.

## E. Penyesuaian dengan Tren Global

### 1. Pendahuluan

Globalisasi ekonomi, kemajuan teknologi, dan mobilitas tenaga kerja telah mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia, termasuk sistem kompensasi. Organisasi yang ingin tetap kompetitif di pasar global harus menyesuaikan praktik kompensasi mereka dengan tren global, baik dari sisi finansial maupun nonfinansial.

Penyesuaian ini bertujuan untuk:

- a. Menarik dan mempertahankan talenta global
- b. Memastikan daya saing perusahaan di pasar internasional
- c. Memenuhi ekspektasi karyawan yang kini memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap fleksibilitas, kesejahteraan, dan pengembangan karir

## 2. Tren Global dalam Manajemen Kompensasi

Berikut beberapa tren global yang mempengaruhi praktik kompensasi:

### a. Pendekatan Berbasis Kinerja (*Performance-Based Pay*)

Perusahaan global cenderung mengaitkan kompensasi dengan kinerja individual, tim, dan organisasi. Sistem ini:

- 1) Meningkatkan motivasi dan produktivitas
- 2) Menyelaraskan tujuan karyawan dengan strategi bisnis
- 3) Mendorong budaya meritokrasi

Contoh: Perusahaan multinasional seperti Unilever dan Microsoft menggunakan bonus berbasis KPI (*Key Performance Indicator*) dan penilaian kinerja tahunan.

### b. Keseimbangan Kerja-Hidup (*Work-Life Balance*)

Karyawan global semakin menghargai fleksibilitas kerja. Perusahaan menyesuaikan kompensasi dengan:

- 1) Cuti tambahan atau cuti pribadi (*personal leave*)
- 2) Fleksibilitas jam kerja dan *remote work*
- 3) Dukungan untuk kesehatan mental dan fisik

Contoh: Google dan Salesforce menyediakan program kesejahteraan karyawan, termasuk fasilitas olahraga, konseling, dan jam kerja fleksibel.

### c. Kompensasi Total (*Total Rewards*)

Tren global menekankan konsep total *rewards*, yaitu kombinasi:

- 1) Kompensasi Finansial: gaji, bonus, insentif
- 2) Kompensasi Nonfinansial: pengakuan, pengembangan karir, otonomi kerja
- 3) Fasilitas Tambahan: asuransi kesehatan, program kesejahteraan, tunjangan pendidikan

Pendekatan ini membantu perusahaan menjadi lebih menarik bagi karyawan, terutama generasi milenial dan Z yang menekankan pengalaman kerja dan pengembangan diri.

d. *Global Mobility* dan Standarisasi Gaji

Perusahaan multinasional menyesuaikan kompensasi untuk karyawan yang bekerja di lokasi internasional. Hal ini mencakup:

- 1) Standarisasi paket gaji agar kompetitif secara global
- 2) Penyesuaian biaya hidup di negara tujuan (*cost of living adjustment*)
- 3) Paket relokasi dan tunjangan expatriate

e. Pemanfaatan Teknologi dan Analitik SDM (*HR Analytics*)

Tren global menunjukkan penggunaan teknologi dalam manajemen kompensasi, misalnya:

- 1) Sistem informasi HR untuk pengelolaan gaji dan insentif
- 2) Analitik data untuk menilai efektivitas paket kompensasi
- 3) Platform digital untuk pengakuan dan *reward* karyawan

f. Fokus pada Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI)

Tren global menekankan kesetaraan gender, ras, dan latar belakang dalam kompensasi. Perusahaan menyesuaikan sistem gaji dan insentif agar adil dan bebas diskriminasi.

### 3. Strategi Penyesuaian Organisasi dengan Tren Global

Agar efektif, perusahaan perlu menyesuaikan strategi kompensasi dengan tren global sebagai berikut:

- a. Menerapkan Sistem Berbasis Kinerja dan Kompetensi  
Menyelaraskan imbalan dengan pencapaian target individu, tim, dan organisasi.
- b. Mengadopsi Total *Rewards*  
Menggabungkan kompensasi finansial, nonfinansial, dan fasilitas tambahan.
- c. Memperhatikan Fleksibilitas dan Kesejahteraan  
Menyediakan program *work-life balance* dan kesehatan mental yang sesuai tren global.
- d. Menyesuaikan Paket Gaji secara Global  
Mengintegrasikan standar internasional dan penyesuaian biaya hidup untuk karyawan internasional.
- e. Menggunakan Teknologi dan HR *Analytics*  
Mempermudah pengelolaan gaji, insentif, dan *reward*, sekaligus menganalisis efektivitas kebijakan kompensasi.
- f. Menerapkan Kebijakan DEI dalam Kompensasi  
Memastikan keadilan dan inklusivitas dalam semua aspek pengupahan dan *reward*.

#### 4. Contoh Kasus Perusahaan Global

- a. Microsoft
  - 1) Strategi: Total *rewards*, insentif berbasis kinerja, fleksibilitas kerja.
  - 2) Hasil: Meningkatkan retensi talenta, motivasi, dan inovasi di seluruh cabang global.
- b. Unilever
  - 1) Strategi: Paket kompensasi standar global + insentif individu dan tim, pengembangan karir, program kesejahteraan.
  - 2) Hasil: Selaras dengan strategi diferensiasi dan mendorong inovasi produk serta kualitas layanan.

c. Google

- 1) Strategi: *Work-life balance*, fasilitas kantor inovatif, pengakuan nonfinansial, otonomi tinggi.
- 2) Hasil: Mempertahankan tenaga kerja berbakat, meningkatkan kreativitas dan kinerja inovatif.

**5. Manfaat Penyesuaian dengan Tren Global**

- a. Menarik dan mempertahankan talenta global
- b. Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan
- c. Memperkuat daya saing organisasi di pasar internasional
- d. Mendukung inovasi dan pengembangan kompetensi karyawan
- e. Meningkatkan reputasi perusahaan sebagai *employer of choice*

**6. Tantangan dalam Penyesuaian dengan Tren Global**

- a. Perbedaan budaya dan ekspektasi karyawan di tiap negara
- b. Biaya implementasi paket total *rewards* yang kompetitif
- c. Penyesuaian regulasi tenaga kerja yang berbeda di tiap negara
- d. Mengelola keseimbangan antara kompensasi finansial dan nonfinansial

Penyesuaian praktik manajemen kompensasi dengan tren global menjadi kebutuhan strategis organisasi modern. Integrasi antara kompensasi berbasis kinerja, total *rewards*, fleksibilitas kerja, dan prinsip DEI memungkinkan perusahaan:

- a. Menarik dan mempertahankan talenta unggul
- b. Meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja
- c. Menjadi kompetitif di pasar global

Organisasi yang mampu menyesuaikan sistem kompensasi dengan tren global memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan dan reputasi positif sebagai *employer of choice*.

# BAB 4

## ANALISIS JABATAN

### A. Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan

#### 1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mendokumentasikan informasi tentang suatu jabatan. Informasi ini meliputi:

- a. Tugas dan tanggung jawab
- b. Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan
- c. Hubungan kerja dengan jabatan lain
- d. Kondisi kerja dan lingkungan kerja

Analisis jabatan merupakan fondasi dari berbagai fungsi manajemen SDM, termasuk:

- a. Penetapan struktur gaji dan kompensasi
- b. Perencanaan pengembangan karir dan pelatihan
- c. Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja
- d. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)

Dengan kata lain, analisis jabatan membantu organisasi memahami apa yang harus dilakukan dalam suatu jabatan dan kompetensi apa yang diperlukan.

#### 2. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki beberapa tujuan strategis, antara lain:

- a. Menyusun Struktur Organisasi yang Efektif

Dengan memahami tugas dan tanggung jawab tiap jabatan, organisasi dapat:

- 1) Menentukan hierarki jabatan
- 2) Membagi beban kerja secara proporsional
- 3) Menghindari tumpang tindih tanggung jawab

b. Menentukan Sistem Kompensasi yang Adil

Informasi dari analisis jabatan digunakan untuk:

- 1) Menetapkan gaji dan tunjangan yang sesuai
- 2) Menentukan perbedaan upah antar jabatan berdasarkan kompleksitas tugas
- 3) Menjamin keadilan internal dan eksternal

c. Membantu Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan menyediakan:

- 1) Kriteria kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan
- 2) Deskripsi jabatan yang jelas untuk menarik kandidat sesuai
- 3) Panduan wawancara dan evaluasi calon karyawan

d. Menyusun Program Pelatihan dan Pengembangan

Dengan mengetahui kompetensi yang dibutuhkan, organisasi dapat:

- 1) Mengidentifikasi kesenjangan keterampilan karyawan
- 2) Menyusun program pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhan jabatan

e. Meningkatkan Penilaian Kinerja

Analisis jabatan mendefinisikan standar kinerja untuk tiap jabatan sehingga penilaian:

- 1) Lebih objektif
- 2) Lebih konsisten
- 3) Lebih adil

f. Mendukung Kepatuhan dan Regulasi

Informasi jabatan membantu organisasi memenuhi ketentuan hukum terkait:

- 1) Upah minimum
- 2) Keselamatan dan kesehatan kerja
- 3) Persyaratan sertifikasi profesi

### 3. Metode Analisis Jabatan

Beberapa metode yang umum digunakan dalam analisis jabatan:

- a. Observasi Langsung: Mengamati karyawan saat melaksanakan tugas.
- b. Wawancara: Menggali informasi dari karyawan dan atasan terkait tugas dan tanggung jawab.
- c. Kuesioner / Survei: Mengumpulkan data dari banyak karyawan secara sistematis.
- d. Analisis Dokumen: Menelaah deskripsi jabatan, SOP, dan laporan kerja.

### 4. Studi Kasus Analisis Jabatan

a. Studi Kasus 1: Perusahaan Teknologi – *Software Engineer*

Permasalahan:

Perusahaan ingin menyusun struktur gaji dan bonus berbasis kinerja untuk tim pengembangan perangkat lunak.

Langkah Analisis Jabatan:

- 1) Observasi: Mengamati aktivitas harian *software engineer*, termasuk *coding*, *testing*, dan *review*.
- 2) Wawancara: Mendalami tantangan, keterampilan, dan tanggung jawab utama.
- 3) Dokumentasi: Mencatat deskripsi pekerjaan, *tools* yang digunakan, dan standar kualitas.

Hasil:

- 1) Ditemukan kompetensi inti: *coding, debugging, teamwork, problem-solving*.
- 2) *Job grading* dibuat berdasarkan kompleksitas proyek, pengalaman, dan kontribusi terhadap produk.
- 3) Struktur gaji dan bonus dikaitkan dengan level senioritas dan kinerja individu/tim.

Manfaat:

- 1) Struktur gaji adil dan transparan
- 2) Mempermudah rekrutmen dan promosi
- 3) Memberikan dasar objektif untuk insentif berbasis kinerja

b. Studi Kasus 2: Rumah Sakit – Perawat

Permasalahan:

Rumah sakit ingin menetapkan tunjangan, jam kerja, dan kebutuhan pelatihan untuk perawat.

Langkah Analisis Jabatan:

- 1) Wawancara: Mendapatkan informasi tentang tugas perawatan pasien, dokumentasi medis, dan koordinasi dengan dokter.
- 2) Observasi: Memastikan jam kerja dan beban pasien sesuai standar.
- 3) Kuesioner: Mengumpulkan masukan tentang kesulitan, kompetensi, dan kebutuhan pelatihan.

Hasil:

- 1) Tugas dibagi berdasarkan level (junior, senior, kepala perawat)
- 2) Kebutuhan pelatihan khusus untuk perawat junior diidentifikasi
- 3) Tunjangan *shift* malam dan bonus berbasis jumlah pasien diterapkan

Manfaat:

- 1) Menjamin standar pelayanan medis
- 2) Memotivasi perawat melalui kompensasi adil dan pengembangan karir
- 3) Meminimalkan konflik terkait beban kerja

Analisis jabatan adalah instrumen penting dalam manajemen SDM yang memberikan dasar untuk:

- a. Struktur organisasi yang jelas
- b. Sistem kompensasi dan *reward* yang adil
- c. Rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan
- d. Penilaian kinerja yang objektif

Studi kasus menunjukkan bahwa penerapan analisis jabatan membantu organisasi menyesuaikan kompensasi, pengembangan karir, dan beban kerja sesuai kebutuhan nyata jabatan, sehingga mendukung produktivitas dan motivasi karyawan.

## **B. Metode Analisis Jabatan**

### **1. Pendahuluan**

Analisis jabatan adalah fondasi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memungkinkan organisasi memahami tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi.

Metode analisis jabatan adalah cara atau teknik sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mendokumentasikan informasi jabatan.

Metode ini memiliki peran penting dalam:

- a. Penetapan gaji dan sistem kompensasi
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Penilaian kinerja
- d. Pengembangan karir dan pelatihan

Metode analisis jabatan didasarkan pada teori manajemen, psikologi industri, dan perilaku organisasi untuk memastikan validitas, objektivitas, dan relevansi informasi jabatan.

## 2. Tujuan Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan digunakan untuk:

- a. Menyediakan data akurat untuk struktur organisasi dan evaluasi jabatan.
- b. Menetapkan standar kinerja dan kriteria kompetensi.
- c. Menyusun sistem kompensasi dan *benefit* yang adil.
- d. Membantu perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, dan pengembangan karir.
- e. Mendukung kepatuhan hukum dan keselamatan kerja.

## 3. Dasar Teori Analisis Jabatan

Beberapa teori penting yang menjadi landasan metode analisis jabatan:

- a. Teori Manajemen Klasik (Fayol dan Taylor)
  - 1) Frederick Taylor (*Scientific Management*) menekankan pemisahan tugas dan spesialisasi kerja untuk meningkatkan efisiensi.
  - 2) Henri Fayol menekankan pentingnya pembagian kerja dan struktur hierarki yang jelas.

### Implikasi:

Metode analisis jabatan awal berfokus pada tugas spesifik, urutan kerja, dan efisiensi. Observasi langsung dan catatan aktivitas menjadi metode utama.

- b. Teori Psikologi Industri dan Organisasi (*I/O Psychology*)
  - 1) Mengkaji hubungan antara karyawan, tugas, dan lingkungan kerja.
  - 2) Memperkenalkan konsep kompetensi, keterampilan, dan motivasi.

**Implikasi:**

Metode analisis jabatan modern tidak hanya menekankan tugas, tetapi juga keterampilan, pengetahuan, tanggung jawab, dan hubungan antarjabatan.

**c. Teori Motivasi Herzberg (*Two-Factor Theory*)**

Memisahkan faktor motivator (pengakuan, prestasi, tanggung jawab) dan faktor *hygiene* (gaji, keamanan kerja).

**Implikasi:**

Analisis jabatan harus mengidentifikasi aspek yang dapat memotivasi karyawan dan aspek yang menjaga kepuasan dasar.

**d. Teori Keadilan dan *Equity Theory* (Adams)**

- 1) Karyawan membandingkan *input* dan *output* mereka dengan rekan kerja.
- 2) Persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi.

**Implikasi:**

Metode analisis jabatan harus menghasilkan informasi objektif tentang tanggung jawab dan kontribusi untuk mendukung keadilan kompensasi.

**4. Metode Analisis Jabatan**

Metode analisis jabatan dapat dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan pendekatan teori dan praktiknya.

**a. Metode Observasi**

Deskripsi:

Menganalisis jabatan dengan mengamati langsung aktivitas karyawan saat bekerja.

Langkah-langkah:

- 1) Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis.
- 2) Mengamati karyawan selama periode tertentu.
- 3) Mencatat tugas, frekuensi, durasi, dan prosedur kerja.

Kelebihan:

- 1) Memberikan data riil tentang tugas.
- 2) Berguna untuk jabatan operasional atau manual.

Kekurangan:

- 1) Tidak cocok untuk pekerjaan intelektual atau kreatif.
- 2) Waktu observasi bisa panjang dan mahal.

Contoh:

- 1) Operator produksi di pabrik
- 2) Kasir supermarket

b. Metode Wawancara

Deskripsi:

Mengumpulkan informasi melalui wawancara dengan karyawan atau atasan.

Jenis wawancara:

- 1) Wawancara individu: mendalami peran dan tanggung jawab personal.
- 2) Wawancara kelompok: memahami hubungan antarjabatan atau tim.

Kelebihan:

- 1) Memperoleh informasi rinci tentang tanggung jawab, kompetensi, dan tantangan.
- 2) Cocok untuk jabatan manajerial atau profesional.

Kekurangan:

- 1) Bisa bias jika karyawan memberikan jawaban ideal.
- 2) Memerlukan *interviewer* yang berpengalaman.

Contoh:

- 1) Manajer proyek di perusahaan teknologi

2) Kepala departemen HR

**c. Metode Kuesioner / Survei**

Deskripsi:

Menggunakan formulir atau kuesioner standar untuk mengumpulkan informasi dari banyak karyawan.

Kelebihan:

- 1) Efisien untuk organisasi besar.
- 2) Menghasilkan data kuantitatif yang mudah dianalisis.

Kekurangan:

- 1) Informasi terbatas pada pertanyaan yang disiapkan.
- 2) Risiko respons bias atau tidak lengkap.

Contoh:

Kuesioner *Position Analysis Questionnaire* (PAQ)

**d. Metode Catatan atau Dokumentasi**

Deskripsi:

Menganalisis dokumen yang ada, seperti:

- 1) Deskripsi jabatan lama
- 2) SOP (*Standard Operating Procedure*)
- 3) Laporan kerja

Kelebihan:

- 1) Cepat dan murah.
- 2) Memberikan informasi historis.

Kekurangan:

- 1) Bisa tidak relevan jika dokumen usang.
- 2) Tidak menggambarkan dinamika pekerjaan sehari-hari.

Contoh:

Analisis jabatan akuntan berdasarkan SOP dan laporan keuangan

e. Metode *Critical Incident Technique* (CIT)

Deskripsi:

Mengidentifikasi perilaku kritis yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan pekerjaan.

Langkah-langkah:

- 1) Mengumpulkan contoh perilaku yang efektif atau tidak efektif dari karyawan.
- 2) Menganalisis kompetensi dan tanggung jawab yang diperlukan.

Kelebihan:

- 1) Fokus pada perilaku nyata yang memengaruhi kinerja.
- 2) Membantu merancang program pelatihan dan pengembangan.

Kekurangan:

- 1) Memerlukan waktu untuk mengumpulkan insiden kritis.
- 2) Data bisa subjektif.

Contoh:

Perilaku *customer service* dalam menangani keluhan pelanggan

f. Metode *Functional Job Analysis* (FJA)

Deskripsi:

Menganalisis jabatan berdasarkan fungsi pekerjaan utama, yaitu:

- 1) Data (mengolah informasi)
- 2) Orang (interaksi sosial)
- 3) Benda (mengoperasikan peralatan)

Kelebihan:

- 1) Sistematis dan objektif
- 2) Cocok untuk membuat klasifikasi jabatan dan struktur gaji

Kekurangan:

- 1) Memerlukan pelatihan khusus
- 2) Kurang fleksibel untuk pekerjaan kreatif

Contoh:

Analisis jabatan analis data, operator mesin, atau perawat

g. Metode *Competency-Based Job Analysis*

Deskripsi:

Fokus pada kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan: keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku.

Kelebihan:

- 1) Selaras dengan strategi SDM modern dan manajemen berbasis kompetensi
- 2) Memudahkan pengembangan karir dan penilaian kinerja

Kekurangan:

- 1) Membutuhkan definisi kompetensi yang jelas dan standar
- 2) Bisa subjektif jika tidak ada alat ukur yang valid

Contoh:

Jabatan manajer proyek: kompetensi kepemimpinan, komunikasi, dan perencanaan

## **5. Integrasi Metode Analisis Jabatan**

Organisasi modern biasanya menggunakan kombinasi beberapa metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dan valid. Misalnya:

- a. Observasi + wawancara untuk jabatan operasional
- b. Kuesioner + FJA untuk organisasi besar
- c. *Competency-based analysis* + *critical incident* untuk jabatan manajerial

## 6. Studi Kasus: Analisis Jabatan di Perusahaan Teknologi

Permasalahan:

Sebuah perusahaan perangkat lunak ingin menyusun sistem kompensasi berbasis kinerja untuk tim pengembangan.

Pendekatan yang Digunakan:

- a. Observasi: Aktivitas harian *software engineer* dicatat.
- b. Wawancara: Mendalami tantangan dan keterampilan yang diperlukan.
- c. Kuesioner PAQ: Mengukur tingkat kompleksitas pekerjaan.
- d. *Competency-based analysis*: Mengidentifikasi kompetensi inti seperti *coding, problem-solving, teamwork*.

Hasil:

- a. Deskripsi jabatan lengkap, mencakup tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan indikator kinerja.
- b. Struktur gaji dan bonus disesuaikan dengan level senioritas dan kontribusi individu/tim.
- c. Program pelatihan dikembangkan untuk menutup kesenjangan kompetensi.

Manfaat:

- a. Kompensasi adil dan berbasis kinerja
- b. Panduan pengembangan karir yang jelas
- c. Penilaian kinerja lebih objektif

Metode analisis jabatan adalah alat penting dalam manajemen SDM yang:

- a. Memberikan informasi rinci tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi
- b. Mendukung sistem kompensasi, rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja
- c. Harus disesuaikan dengan karakteristik jabatan dan konteks organisasi

Penggunaan kombinasi metode berbasis teori manajemen, psikologi industri, dan motivasi karyawan memastikan hasil yang akurat, relevan, dan mendukung keputusan strategis organisasi.

## **C. Pengumpulan Data Jabatan**

### **1. Pendahuluan**

Pengumpulan data jabatan adalah proses mengumpulkan informasi secara sistematis mengenai tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan kondisi kerja suatu jabatan. Proses ini merupakan bagian penting dari analisis jabatan, karena kualitas data akan menentukan keakuratan:

- a. Deskripsi jabatan
- b. Struktur organisasi
- c. Sistem kompensasi dan *benefit*
- d. Penilaian kinerja
- e. Program pelatihan dan pengembangan karir

Pengumpulan data jabatan harus dilakukan metodis, objektif, dan relevan, agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen SDM.

### **2. Tujuan Pengumpulan Data Jabatan**

Pengumpulan data jabatan dilakukan untuk:

- a. Mendapatkan informasi lengkap tentang jabatan  
Termasuk tugas pokok, tanggung jawab, kompetensi, dan hubungan kerja.
- b. Menyusun deskripsi jabatan yang akurat  
Memudahkan penetapan standar kinerja, kompensasi, dan evaluasi pekerjaan.
- c. Menyusun spesifikasi jabatan  
Menentukan kualifikasi, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dibutuhkan.

- d. Mendukung rekrutmen dan seleksi  
Memberikan panduan dalam memilih kandidat sesuai kebutuhan organisasi.
- e. Menentukan sistem kompensasi dan *reward*  
Mengukur tingkat kompleksitas, tanggung jawab, dan kontribusi jabatan terhadap organisasi.
- f. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Menentukan keterampilan yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan.

### 3. Sumber Data Jabatan

Data jabatan dapat dikumpulkan dari beberapa sumber, yaitu:

- a. Karyawan yang Menjabat Saat Ini
  - 1) Memberikan informasi riil mengenai tugas, tanggung jawab, dan kesulitan pekerjaan.
  - 2) Melalui wawancara, observasi, atau kuesioner.
- b. Atasan Langsung
  - 1) Memberikan perspektif mengenai tanggung jawab, standar kinerja, dan hubungan antarjabatan.
  - 2) Membantu memvalidasi informasi dari karyawan.
- c. Dokumen Organisasi
  - 1) Deskripsi jabatan lama, SOP, manual prosedur, dan laporan kerja.
  - 2) Memberikan data historis dan standar kerja organisasi.
- d. Rekan Kerja atau Tim
  - 1) Memberikan informasi tentang kolaborasi antarjabatan.
  - 2) Membantu memahami hubungan kerja dan alur komunikasi.
- e. *Benchmark* dari Perusahaan Lain

Informasi eksternal tentang standar industri dan tingkat kompetensi yang dibutuhkan.

#### 4. Metode Pengumpulan Data Jabatan

Beberapa metode pengumpulan data jabatan berdasarkan teori dan praktik:

- a. Observasi Langsung
  - 1) Mengamati karyawan saat melakukan tugas sehari-hari.
  - 2) Cocok untuk pekerjaan rutin atau manual.
  - 3) Kelebihan: Data nyata dan akurat.
  - 4) Kekurangan: Tidak efektif untuk pekerjaan kreatif atau intelektual.
- b. Wawancara
  - 1) Menggali informasi dari karyawan dan atasan.
  - 2) Dapat dilakukan secara individu atau kelompok.
  - 3) Kelebihan: Mendalam dan fleksibel.
  - 4) Kekurangan: Bisa bias jika responden memberikan jawaban ideal.
- c. Kuesioner atau Survei
  - 1) Menggunakan *form* standar untuk mengumpulkan data dari banyak karyawan.
  - 2) Cocok untuk organisasi besar.
  - 3) Contoh: *Position Analysis Questionnaire (PAQ)*.
- d. Analisis Dokumen
  - 1) Menelaah deskripsi jabatan lama, SOP, laporan pekerjaan, atau manual prosedur.
  - 2) Cepat dan murah, tetapi kurang fleksibel jika dokumen sudah usang.
- e. *Critical Incident Technique (CIT)*
  - 1) Mengumpulkan contoh perilaku penting yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan pekerjaan.
  - 2) Membantu mengidentifikasi kompetensi inti.

- f. *Functional Job Analysis (FJA)*
  - 1) Analisis berdasarkan fungsi utama pekerjaan: data, orang, dan benda.
  - 2) Memberikan informasi objektif dan sistematis untuk klasifikasi jabatan.
- g. *Competency-Based Analysis*
  - 1) Fokus pada keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.
  - 2) Cocok untuk jabatan profesional atau manajerial.

## **5. Proses Pengumpulan Data Jabatan**

Langkah-langkah sistematis pengumpulan data jabatan:

- a. Perencanaan
  - 1) Menentukan tujuan analisis jabatan
  - 2) Memilih jabatan yang akan dianalisis
  - 3) Memilih metode pengumpulan data
- b. Pengumpulan Data
  - 1) Melakukan observasi, wawancara, kuesioner, atau analisis dokumen
  - 2) Mengumpulkan informasi tentang tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan kondisi kerja
- c. Verifikasi dan Validasi Data
  - 1) Memastikan data akurat melalui cross-check dengan atasan atau tim lain
  - 2) Mengurangi bias atau informasi yang tidak relevan
- d. Dokumentasi
  - 1) Menyusun deskripsi dan spesifikasi jabatan secara sistematis
  - 2) Menyimpan data untuk referensi pengambilan keputusan SDM

## 6. Studi Kasus: Pengumpulan Data Jabatan di Perusahaan Teknologi

Permasalahan:

Sebuah perusahaan *software* ingin menyusun deskripsi jabatan dan struktur gaji untuk tim pengembang.

Langkah-langkah:

a. Observasi:

Tim HR mengamati aktivitas harian *software engineer*, termasuk *coding*, *debugging*, dan rapat tim.

b. Wawancara:

HR melakukan wawancara dengan *engineer* senior dan manajer proyek mengenai tanggung jawab, *tools* yang digunakan, dan tantangan pekerjaan.

c. Kuesioner PAQ:

Digunakan untuk mengukur kompleksitas tugas, interaksi dengan orang lain, dan kebutuhan pemrosesan data.

d. Analisis Dokumen:

Menelaah SOP pengembangan *software*, standar kualitas, dan dokumentasi proyek sebelumnya.

Hasil:

- a. Deskripsi jabatan lengkap, mencakup tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan indikator kinerja.
- b. Struktur gaji dan insentif berbasis level senioritas dan kontribusi tim.
- c. Panduan pengembangan karir dan pelatihan disusun berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan.

Manfaat:

- a. Kompensasi adil dan berbasis kinerja
- b. Penilaian kinerja objektif
- c. Program pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhan

## 7. Kesimpulan

Pengumpulan data jabatan adalah tahap kritis dalam analisis jabatan yang menentukan akurasi:

- a. Deskripsi jabatan
- b. Struktur organisasi
- c. Sistem kompensasi
- d. Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan

Metode yang digunakan harus:

- a. Sistematis dan objektif
- b. Sesuai karakteristik jabatan
- c. Memadukan berbagai sumber data: karyawan, atasan, dokumen, dan *benchmark* industri

Pengumpulan data jabatan yang baik mendukung keputusan manajemen SDM yang strategis dan efektif.

## D. *Job Description* dan *Job Specification*

### 1. Pendahuluan

*Job Description* (deskripsi jabatan) dan *Job Specification* (spesifikasi jabatan) adalah dua elemen utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Keduanya saling terkait, tetapi memiliki fokus berbeda:

- a. *Job Description*: Fokus pada tugas dan tanggung jawab suatu jabatan.
- b. *Job Specification*: Fokus pada kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menempati jabatan tersebut.

Kedua dokumen ini digunakan untuk:

- a. Rekrutmen dan seleksi karyawan
- b. Penilaian kinerja
- c. Penetapan struktur gaji dan kompensasi
- d. Perencanaan pengembangan karir

## 2. *Job Description* (Deskripsi Jabatan)

### a. Pengertian

*Job Description* adalah dokumen tertulis yang menggambarkan:

- 1) Tugas utama
- 2) Tanggung jawab
- 3) Lingkup pekerjaan
- 4) Hubungan kerja dengan jabatan lain

Tujuan: Memberikan panduan jelas tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan.

### b. Komponen *Job Description*

- 1) Judul Jabatan (*Job Title*)
  - a) Nama resmi jabatan dalam organisasi.
  - b) Contoh: “*Software Engineer*”, “*Marketing Manager*”, “Perawat Rumah Sakit”.
- 2) Departemen / Bagian (*Department/Unit*)
  - a) Lokasi jabatan dalam struktur organisasi.
  - b) Contoh: *Software Engineer* → Divisi IT; *Marketing Manager* → Divisi Pemasaran.
- 3) Tujuan Jabatan (*Job Purpose / Objective*)
  - a) Ringkasan mengapa jabatan ini ada dan kontribusinya terhadap organisasi.
  - b) Contoh: “Bertanggung jawab mengembangkan aplikasi perangkat lunak yang berkualitas tinggi untuk mendukung kebutuhan bisnis perusahaan.”
- 4) Tugas dan Tanggung Jawab (*Duties and Responsibilities*)
  - a) Rincian aktivitas yang harus dilakukan pemegang jabatan.
  - b) Disusun secara spesifik dan sistematis.

- c) Contoh:
- Menulis kode sesuai standar pengembangan
  - Melakukan *testing* dan *debugging* aplikasi
  - Berkoordinasi dengan tim QA dan *project manager*
- 5) Wewenang / Otoritas (*Authority*)
- a) Keputusan atau tindakan yang dapat dilakukan pemegang jabatan.
  - b) Contoh: Mengusulkan perubahan sistem, memberikan rekomendasi alokasi anggaran departemen.
- 6) Hubungan Kerja (*Reporting / Relationship*)
- a) Siapa yang menjadi atasan langsung dan bawahan, serta pihak yang berinteraksi rutin.
  - b) Contoh: Melapor kepada *Project Manager*; bekerja sama dengan tim QA, UI/UX Designer.
- 7) Kondisi Kerja (*Working Conditions*)
- a) Lingkungan kerja, jam kerja, risiko kerja, atau perlengkapan yang digunakan.
  - b) Contoh: Kantor *open space*, jam kerja fleksibel, terkadang lembur saat *deadline* proyek.
- 8) Standar Kinerja / KPI (*Key Performance Indicators*)
- a) Indikator keberhasilan pemegang jabatan.
  - b) Contoh: Penyelesaian modul perangkat lunak tepat waktu, jumlah *bug* minimal, kepuasan pengguna di atas 90%.
- c. Contoh *Job Description* Singkat
- Jabatan: *Software Engineer*
- Departemen: Divisi IT
- Tujuan Jabatan: Mengembangkan aplikasi perangkat lunak yang efisien dan berkualitas tinggi.

Tugas dan Tanggung Jawab:

- 1) Menulis kode dan unit *test*
- 2) Melakukan *debugging* dan *review* kode
- 3) Berkoordinasi dengan QA dan tim produk
- 4) Mendokumentasikan proses pengembangan

Hubungan Kerja:

- 1) Melapor kepada *Project Manager*
- 2) Berkoordinasi dengan QA, UI/UX *Designer*

Kondisi Kerja: Kantor, jam kerja fleksibel, lembur saat *deadline*

KPI: Penyelesaian modul sesuai jadwal, jumlah *bug* <5%

### **3. Job Specification (Spesifikasi Jabatan)**

#### a. Pengertian

*Job Specification* adalah dokumen yang menjelaskan persyaratan yang harus dimiliki karyawan untuk menempati jabatan tertentu, termasuk:

- 1) Pendidikan
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Kompetensi pribadi

Tujuan: Memastikan kandidat yang direkrut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan secara efektif.

#### b. Komponen *Job Specification*

- 1) Pendidikan (*Educational Qualification*)
  - a) Tingkat pendidikan minimum dan bidang studi yang relevan.
  - b) Contoh: Sarjana Teknik Informatika / Sistem Informasi
- 2) Pengalaman Kerja (*Experience*)
  - a) Lama pengalaman yang dibutuhkan dan jenis pengalaman yang relevan.

- b) Contoh: Minimal 2 tahun pengalaman sebagai *Software Engineer* di perusahaan teknologi.
- 3) Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)
  - a) Keahlian khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas.
  - b) Contoh: Penguasaan bahasa pemrograman Python, Java, SQL, Git.
- 4) Keterampilan Nonteknis / *Soft Skills (Behavioral Skills)*
  - a) Kemampuan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim.
  - b) Contoh: Kemampuan bekerja dalam tim, *problem-solving*, komunikasi efektif.
- 5) Kompetensi Khusus (*Special Competencies / Certifications*)
  - a) Sertifikasi atau kompetensi tambahan yang mendukung jabatan.
  - b) Contoh: Sertifikasi Scrum Master, Agile Methodology, atau AWS Cloud.
- 6) Kemampuan Fisik (*Physical Requirements*)
  - a) Jika ada persyaratan fisik khusus.
  - b) Contoh: Kemampuan mengangkat beban, berdiri lama, atau bekerja di lingkungan terbatas.
- 7) Karakteristik Pribadi (*Personal Attributes*)
  - a) Sifat atau kepribadian yang mendukung kinerja.
  - b) Contoh: Detail-oriented, proaktif, kreatif, dan mampu bekerja di bawah tekanan.

c. Contoh *Job Specification* Singkat

Jabatan: *Software Engineer*

Pendidikan: S1 Teknik Informatika / Sistem Informasi

Pengalaman: Minimal 2 tahun pengalaman di pengembangan *software*.

Keterampilan Teknis: Python, Java, SQL, Git

Keterampilan Nonteknis: Kerja tim, komunikasi efektif, *problem-solving*

Kompetensi Khusus: Sertifikasi Scrum Master atau Agile

Kemampuan Fisik: Bekerja di depan komputer 6–8 jam per hari

Karakteristik Pribadi: Proaktif, detail-oriented, mampu bekerja di bawah tekanan.

#### 4. Perbedaan *Job Description* dan *Job Specification*

Tabel 4. 1 Perbedaan *Job Description* dan *Job Specification*

Aspek	<i>Job Description</i>	<i>Job Specification</i>
Fokus	Apa yang dilakukan dalam jabatan	Apa yang dibutuhkan untuk menempati jabatan
Isi utama	Tugas, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja	Pendidikan, pengalaman, keterampilan, kompetensi, karakter
Tujuan	Panduan operasional pekerjaan	Panduan rekrutmen dan seleksi
Contoh	Menulis kode, <i>debugging</i> , koordinasi tim	S1 Informatika, 2 tahun pengalaman, Python, <i>teamwork</i>

#### 5. Hubungan *Job Description* dan *Job Specification*

- a. *Job Description* mendefinisikan pekerjaan itu sendiri
- b. *Job Specification* mendefinisikan kualifikasi orang yang tepat untuk pekerjaan
- c. Keduanya saling melengkapi dan sering digunakan bersama dalam proses:
  - 1) Rekrutmen & seleksi
  - 2) Penilaian kinerja
  - 3) Struktur gaji dan kompensasi

4) Pengembangan karir & pelatihan

## 6. Studi Kasus: Implementasi *Job Description* dan *Job Specification*

Perusahaan: *Startup* Teknologi

Langkah:

- a. HR menyusun *Job Description Software Engineer*: tugas, tanggung jawab, KPI, hubungan kerja.
- b. HR menyusun *Job Specification*: pendidikan S1 Teknik Informatika, 2 tahun pengalaman, *skill* Python, *teamwork*.
- c. Dokumen digunakan untuk:
  - 1) Menarik kandidat sesuai kompetensi
  - 2) Menentukan struktur gaji dan bonus
  - 3) Merancang program pelatihan onboarding

Hasil:

- a. Proses rekrutmen lebih terarah dan efisien
- b. Karyawan baru dapat beradaptasi cepat dengan peran dan tanggung jawab
- c. Penilaian kinerja lebih objektif dan berbasis standar jabatan

*Job Description* dan *Job Specification* adalah dua dokumen utama dalam manajemen SDM yang saling melengkapi. *Job Description* menjelaskan apa yang dilakukan dalam jabatan, sedangkan *Job Specification* menjelaskan siapa yang memenuhi syarat untuk menempati jabatan.

Keduanya mendukung proses:

- Rekrutmen dan seleksi
- Penilaian kinerja
- Struktur kompensasi
- Pengembangan karir

Penyusunan yang tepat meningkatkan kejelasan peran, produktivitas, dan keadilan organisasi.

## **E. Evaluasi Jabatan**

### **1. Pendahuluan**

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menilai nilai relatif suatu jabatan dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menetapkan struktur gaji yang adil dan kompetitif berdasarkan tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi jabatan terhadap tujuan organisasi.

Evaluasi jabatan berbeda dengan analisis jabatan:

- a. Analisis jabatan: Mengumpulkan informasi tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi jabatan.
- b. Evaluasi jabatan: Menentukan nilai relatif jabatan untuk membandingkan dengan jabatan lain dalam organisasi dan menetapkan kompensasi yang tepat.

### **2. Tujuan Evaluasi Jabatan**

- a. Menetapkan struktur gaji yang adil  
Menjamin bahwa jabatan dengan tanggung jawab, keterampilan, dan kontribusi serupa mendapatkan kompensasi setara.
- b. Mendukung rekrutmen dan retensi karyawan  
Membantu menentukan gaji yang kompetitif sehingga menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.
- c. Meningkatkan transparansi dan keadilan internal  
Meminimalkan konflik atau persepsi ketidakadilan antar karyawan.
- d. Menyediakan dasar untuk manajemen kinerja dan pengembangan karir  
Jabatan yang bernilai tinggi bisa dikaitkan dengan jalur karir yang lebih strategis.

- e. Mendukung perencanaan SDM

Menentukan prioritas perekrutan, promosi, dan alokasi sumber daya.

### 3. Prinsip Evaluasi Jabatan

Beberapa prinsip utama dalam evaluasi jabatan:

- a. Objektivitas

Penilaian jabatan harus berdasarkan fakta dan data, bukan preferensi pribadi.

- b. Keadilan internal

Jabatan dengan tanggung jawab, keterampilan, dan kompleksitas yang sama harus memiliki gaji setara.

- c. Kompetitivitas eksternal

Struktur gaji harus memperhatikan standar industri atau pasar tenaga kerja.

- d. Sederhana dan mudah diterapkan

Sistem evaluasi harus mudah dipahami dan dioperasikan oleh manajemen dan HR.

### 4. Metode Evaluasi Jabatan

Ada beberapa metode evaluasi jabatan yang umum digunakan:

- a. Metode Perbandingan Faktor (*Point-Factor Method*)

Deskripsi:

Menilai jabatan berdasarkan beberapa faktor, misalnya:

- 1) Pengetahuan dan keterampilan
- 2) Kompleksitas tugas
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kondisi kerja

Langkah-langkah:

- 1) Menentukan faktor evaluasi dan bobotnya.

- 2) Menilai setiap jabatan berdasarkan faktor tersebut.
- 3) Menjumlahkan poin untuk menentukan nilai relatif jabatan.

Kelebihan: Objektif dan sistematis

Kekurangan: Membutuhkan waktu dan data rinci

Contoh:

Jabatan *Manager* Proyek:

- 1) Pengetahuan: 40 poin
- 2) Kompleksitas: 30 poin
- 3) Tanggung jawab: 20 poin
- 4) Kondisi kerja: 10 poin
- 5) Total: 100 poin

b. Metode Perbandingan Jabatan (*Ranking Method*)

Deskripsi:

Membandingkan jabatan secara keseluruhan dan menyusun urutan dari yang paling penting hingga kurang penting.

Kelebihan: Sederhana dan cepat

Kekurangan: Subjektif dan sulit untuk organisasi besar

Contoh:

- 1) CEO
- 2) *Manager* Proyek
- 3) *Software Engineer*
- 4) Admin IT

c. Metode Klasifikasi / *Grading* (*Classification Method*)

Deskripsi:

Jabatan dikelompokkan ke dalam kelas atau *grade* berdasarkan tanggung jawab, keterampilan, dan kompleksitas.

Kelebihan: Cocok untuk organisasi besar dan formal

Kekurangan: Kurang fleksibel jika jabatan baru muncul

Contoh:

- 1) *Grade A: CEO, Direktur*
- 2) *Grade B: Manager Proyek, Manager Marketing*
- 3) *Grade C: Staff IT, Staff Administrasi*

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

Deskripsi:

Menggabungkan metode *ranking* dan *point-factor*, membandingkan jabatan terhadap faktor kunci dan menentukan nilai moneter untuk setiap faktor.

Kelebihan: Akurat dalam menentukan gaji relatif

Kekurangan: Rumit dan memerlukan data pasar

## **5. Langkah-langkah Evaluasi Jabatan**

a. Menentukan tujuan evaluasi

Misalnya, menetapkan struktur gaji baru atau memperbaiki kompensasi.

b. Memilih metode evaluasi

*Point-factor, ranking, classification, atau factor comparison.*

c. Mengumpulkan data jabatan

Berdasarkan *job description* dan *job specification*.

d. Menentukan faktor penilaian dan bobot

Misalnya: pengetahuan 40%, tanggung jawab 30%, kompleksitas 20%, kondisi kerja 10%.

e. Menilai setiap jabatan

Menggunakan metode yang dipilih dan menghitung skor atau urutan jabatan.

f. Menyusun struktur gaji

Mengaitkan nilai jabatan dengan kisaran gaji yang adil dan kompetitif.

g. *Review* dan validasi

Memastikan hasil evaluasi sesuai dengan tujuan organisasi dan adil bagi karyawan.

## 6. Studi Kasus: Evaluasi Jabatan di Perusahaan Teknologi

Permasalahan:

*Startup* teknologi ingin menetapkan struktur gaji yang adil untuk tim pengembangan.

Langkah:

- a. *Job description* dan *job specification* dikumpulkan untuk setiap jabatan.
- b. HR memilih metode *Point-Factor* dengan faktor: pengetahuan, tanggung jawab, kompleksitas, kondisi kerja.
- c. Setiap jabatan dinilai:
  - 1) *Software Engineer*: 85 poin
  - 2) *Senior Software Engineer*: 95 poin
  - 3) *Project Manager*: 110 poin
- d. Struktur gaji disesuaikan berdasarkan total poin:
  - 1) *Software Engineer*: \$2.500–\$3.500
  - 2) *Senior Software Engineer*: \$3.500–\$4.500
  - 3) *Project Manager*: \$5.000–\$6.500

Hasil:

- a. Kompensasi lebih adil dan transparan
- b. Jalur karir lebih jelas
- c. Memotivasi karyawan untuk mencapai kriteria jabatan lebih tinggi

## 7. Kesimpulan

Evaluasi jabatan adalah proses penting untuk menentukan nilai relatif jabatan dan struktur gaji yang adil. Tujuannya: adil internal, kompetitif eksternal, dan mendukung pengembangan karyawan. Metode evaluasi yang umum:

- a. *Point-Factor*
- b. *Ranking*
- c. *Classification / Grading*
- d. *Factor Comparison*

Evaluasi jabatan yang baik membutuhkan:

- a. Data *job description* dan *job specification* yang lengkap
- b. Proses sistematis dan objektif
- c. Validasi dari manajemen dan HR

# BAB 5

## STRUKTUR GAJI DAN UPAH

### A. Konsep Struktur Gaji

#### 1. Pendahuluan

Struktur gaji adalah kerangka sistematis yang menentukan besaran gaji untuk setiap jabatan dalam organisasi. Struktur ini membantu organisasi menetapkan gaji yang adil, transparan, dan kompetitif.

Tujuan utama struktur gaji:

- a. Menjamin keadilan internal – jabatan dengan tanggung jawab dan kompleksitas serupa mendapatkan gaji setara.
- b. Menjamin kompetitif eksternal – menarik dan mempertahankan karyawan dibanding perusahaan sejenis.
- c. Mendukung manajemen kinerja – memungkinkan pemberian insentif dan *reward* berbasis kinerja.
- d. Menyediakan jalur karir yang jelas – memudahkan promosi dan pengembangan karyawan.

#### 2. Teori Struktur Gaji

a. Teori Ekonomi Upah

1) Teori Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

- a) Gaji ditentukan oleh keseimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja.
- b) Jika permintaan tinggi tetapi tenaga kerja terbatas → gaji meningkat.

2) Teori Produktivitas Marginal

Upah seharusnya sebanding dengan kontribusi marginal karyawan terhadap *output* perusahaan.

3) Teori Keadilan Internal (*Internal Equity*)

Gaji ditentukan berdasarkan nilai relatif jabatan di dalam organisasi, bukan hanya pasar.

4) Teori Keadilan Eksternal (*External Equity*)

Gaji ditetapkan agar kompetitif dengan standar industri atau wilayah.

b. Prinsip Penetapan Struktur Gaji

1) Keadilan Internal

Gaji untuk jabatan sejenis harus adil dan konsisten.

2) Keseimbangan Eksternal

Gaji harus kompetitif agar perusahaan bisa menarik dan mempertahankan karyawan.

3) Fleksibilitas dan Transparansi

Struktur gaji harus dapat menyesuaikan perubahan pasar dan mudah dipahami karyawan.

4) Keterkaitan dengan Kinerja

Struktur gaji idealnya mengaitkan tingkat gaji dengan kinerja atau kontribusi karyawan.

**3. Komponen Struktur Gaji**

a. *Grade / Golongan Jabatan*

Menentukan level jabatan dari yang paling rendah hingga tertinggi.

b. *Range Gaji (Salary Range)*

Menentukan batas minimum dan maksimum gaji untuk setiap golongan.

c. *Midpoint / Rate of Pay*

Nilai tengah *range* gaji, sebagai referensi untuk gaji rata-rata dalam golongan.

d. *Differential / Spread*

Selisih antara gaji minimum dan maksimum dalam satu golongan.

#### 4. Penentuan Golongan Jabatan

Golongan jabatan biasanya ditentukan berdasarkan:

a. Nilai Jabatan (*Job Value*)

Berdasarkan evaluasi jabatan: kompleksitas, tanggung jawab, kompetensi.

b. Kualifikasi dan Kompetensi

Pendidikan, pengalaman, keterampilan khusus.

c. Tingkat Pengaruh Jabatan

Dampak jabatan terhadap tujuan organisasi.

d. Tingkat Risiko dan Kondisi Kerja

Jabatan dengan risiko tinggi atau kondisi kerja sulit biasanya diberi gaji lebih tinggi.

#### 5. Contoh Tabel Struktur Gaji Berdasarkan Golongan

**Tabel 5. 1** Contoh Struktur Gaji Berdasarkan Golongan

<b>Golongan / Grade</b>	<b>Jabatan Contoh</b>	<b>Gaji Minimum</b>	<b>Gaji Midpoint</b>	<b>Gaji Maksimum</b>	<b>Spread (%)</b>
G1	<i>Staff Administrasi</i>	\$1.000	\$1.200	\$1.400	40%
G2	<i>Staff IT / Marketing</i>	\$1.500	\$1.800	\$2.100	40%
G3	<i>Senior Staff / Supervisor</i>	\$2.200	\$2.600	\$3.000	36%
G4	<i>Manager</i>	\$3.500	\$4.000	\$4.500	29%
G5	<i>Senior Manager / Direktur</i>	\$5.000	\$5.500	\$6.000	20%
G6	<i>VP / Senior Executive</i>	\$7.000	\$7.500	\$8.000	14%

Keterangan:

- a. Gaji Minimum: Batas bawah, untuk karyawan baru atau junior.
- b. *Midpoint*: Gaji ideal untuk karyawan berpengalaman dengan kinerja standar.
- c. Gaji Maksimum: Batas atas, untuk karyawan berpengalaman tinggi atau performa unggul.
- d. *Spread*: Persentase selisih antara minimum dan maksimum, memberi fleksibilitas untuk pertumbuhan gaji internal.

## 6. Contoh Penerapan Struktur Gaji

Perusahaan Teknologi:

- a. *Software Engineer* ditetapkan di G2: gaji \$1.500–\$2.100.
- b. *Senior Software Engineer* di G3: \$2.200–\$3.000.
- c. *Project Manager* di G4: \$3.500–\$4.500.

Manfaat:

- a. Memastikan keadilan internal antar jabatan teknis.
- b. Memotivasi karyawan untuk naik golongan melalui pengembangan keterampilan.
- c. Memberikan fleksibilitas HR untuk menaikkan gaji berdasarkan kinerja tanpa melanggar struktur.

## 7. Kesimpulan

Struktur gaji adalah kerangka untuk menetapkan gaji secara adil, kompetitif, dan transparan. Teori yang digunakan: ekonomi upah, produktivitas marginal, *internal equity*, dan *external equity*. Komponen utama: golongan/jabatan, *range* gaji, *midpoint*, dan *spread*. Struktur gaji yang baik:

- a. Adil internal, kompetitif eksternal
- b. Transparan dan fleksibel
- c. Terkait dengan kinerja dan jalur karir

## B. Penentuan Skala Upah

### 1. Pendahuluan

Skala upah adalah rentang gaji atau upah yang ditetapkan untuk setiap jabatan atau golongan jabatan dalam organisasi. Skala upah menjadi alat penting dalam manajemen SDM karena membantu perusahaan:

- a. Menetapkan upah yang adil dan konsisten
- b. Mempertahankan keseimbangan antara keadilan internal dan daya saing eksternal
- c. Mengelola pengembangan karir dan promosi karyawan
- d. Skala upah biasanya terdiri dari:
- e. Minimum (*Min Pay*): Upah paling rendah dalam golongan.
- f. *Midpoint (Mid Pay)*: Upah ideal bagi karyawan berpengalaman dan kompeten.
- g. Maksimum (*Max Pay*): Upah tertinggi bagi karyawan berprestasi tinggi.

### 2. Tujuan Penentuan Skala Upah

- a. Keadilan internal  
Menjamin karyawan dengan tanggung jawab dan jabatan sejenis mendapatkan upah setara.
- b. Keadilan eksternal / daya saing  
Menetapkan upah agar kompetitif dengan standar industri dan pasar tenaga kerja.
- c. Motivasi dan retensi karyawan  
Memberikan insentif untuk peningkatan kinerja dan pengembangan keterampilan.
- d. Pengelolaan karir  
Memper memudahkan promosi, kenaikan gaji, dan jalur pengembangan karyawan.

e. **Transparansi dan konsistensi**

Memudahkan HR dan manajemen dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi.

**3. Prinsip Penentuan Skala Upah**

a. **Keadilan internal**

Skala upah ditentukan berdasarkan nilai relatif jabatan (*job evaluation*) sehingga jabatan sejenis diberi gaji sepadan.

b. **Keseimbangan eksternal**

Upah disesuaikan dengan kondisi pasar untuk menarik dan mempertahankan talenta.

c. **Keterkaitan dengan kinerja**

Skala upah fleksibel untuk memungkinkan *reward* berbasis kinerja.

d. **Fleksibilitas dan adaptabilitas**

Skala upah dapat disesuaikan dengan inflasi, perubahan pasar, dan strategi bisnis.

**4. Komponen Skala Upah**

a. **Gaji Minimum (*Min Pay*)**

Batas bawah upah untuk karyawan baru atau kurang pengalaman.

b. **Gaji *Midpoint* (*Mid Pay*)**

Gaji ideal bagi karyawan berpengalaman dengan kinerja standar.

c. **Gaji Maksimum (*Max Pay*)**

Batas atas upah bagi karyawan berprestasi atau berpengalaman tinggi.

d. ***Spread* / Rentang (%)**

Persentase selisih antara gaji minimum dan maksimum untuk fleksibilitas pertumbuhan gaji.

e. *Grade / Golongan Jabatan*

Kategori jabatan yang memiliki rentang gaji serupa.

**5. Metode Penentuan Skala Upah**

a. Metode Berbasis Jabatan (*Job-Based Pay*)

- 1) Skala upah ditentukan berdasarkan nilai jabatan melalui evaluasi jabatan (*job evaluation*).
- 2) Jabatan bernilai tinggi → rentang gaji lebih tinggi.

Langkah:

- 1) Melakukan *job evaluation*
- 2) Menentukan golongan/jabatan
- 3) Menetapkan rentang gaji (*min, mid, max*) sesuai nilai jabatan

b. Metode Berbasis Pasar (*Market-Based Pay*)

- 1) Skala upah ditentukan berdasarkan survei gaji pasar / *benchmarking*.
- 2) Cocok untuk memastikan daya tarik dan retensi talenta di industri tertentu.

Langkah:

- 1) Mengumpulkan data upah pasar dari perusahaan sejenis atau industri terkait
- 2) Menyesuaikan posisi internal dan strategi organisasi
- 3) Menetapkan rentang gaji dan *grade*

c. Metode Gabungan (*Hybrid Method*)

- 1) Mengkombinasikan *internal equity* dan *market competitiveness*.
- 2) Menetapkan struktur gaji yang adil di organisasi dan tetap kompetitif di pasar.

## 6. Contoh Tabel Skala Upah Berdasarkan Golongan

**Tabel 5. 2** Contoh Skala Upah Berdasarkan Golongan

Golongan	Jabatan Contoh	Gaji Minimum	Gaji Midpoint	Gaji Maksimum	Spread (%)
G1	Staff Administrasi	\$1.000	\$1.200	\$1.400	40%
G2	Staff IT / Marketing	\$1.500	\$1.800	\$2.100	40%
G3	Senior Staff / Supervisor	\$2.200	\$2.600	\$3.000	36%
G4	Manager	\$3.500	\$4.000	\$4.500	29%
G5	Senior Manager / Direktur	\$5.000	\$5.500	\$6.000	20%
G6	VP / Senior Executive	\$7.000	\$7.500	\$8.000	14%

Keterangan:

- Rentang gaji memberikan fleksibilitas pertumbuhan dan *reward* kinerja.
- Spread* (%) biasanya menurun pada golongan lebih tinggi karena fleksibilitas relatif lebih kecil.

## 7. Studi Kasus Penentuan Skala Upah

Perusahaan: *Startup* Teknologi

Langkah:

- Job evaluation* dilakukan untuk semua jabatan → menentukan nilai relatif jabatan.
- Benchmark* gaji pasar untuk jabatan strategis.
- Menetapkan golongan dan rentang gaji:
  - Software Engineer*: G2 (\$1.500–\$2.100)
  - Senior Software Engineer*: G3 (\$2.200–\$3.000)

### 3) *Project Manager*: G4 (\$3.500–\$4.500)

Hasil:

- a. Upah adil dan kompetitif → retensi karyawan meningkat.
- b. Memudahkan promosi dan *reward* berbasis kinerja.

## 8. Kesimpulan

Penentuan skala upah adalah proses penting untuk keadilan internal, daya saing eksternal, dan motivasi karyawan. Komponen utama: minimum, *midpoint*, maksimum, *spread*, dan golongan/jabatan. Metode:

- a. *Job-based*
- b. *Market-based*
- c. *Hybrid*

Skala upah yang efektif meningkatkan transparansi, motivasi, dan produktivitas karyawan.

## C. *Grade* dan Level Jabatan

### 1. Pendahuluan

Dalam manajemen sumber daya manusia, *grade* dan level jabatan adalah konsep penting untuk mengelompokkan jabatan berdasarkan tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi terhadap organisasi.

Tujuan utamanya:

- a. Memastikan keadilan internal dalam struktur gaji dan kompensasi.
- b. Menyediakan jalur karir yang jelas untuk karyawan.
- c. Mempermudah evaluasi jabatan, promosi, dan pengembangan karyawan.

## 2. Pengertian *Grade* dan Level Jabatan

### a. *Grade* Jabatan

- 1) *Grade* jabatan adalah kategori atau golongan yang mengelompokkan jabatan dengan nilai relatif dan kompleksitas serupa.
- 2) Setiap *grade* memiliki rentang gaji tertentu (*pay range*), yang mencakup: minimum, *midpoint*, dan maksimum.
- 3) Contoh:
  - a) *Grade 1: Staff Junior*
  - b) *Grade 2: Staff Senior / Supervisor*
  - c) *Grade 3: Manager*

### b. Level Jabatan

Level jabatan menunjukkan hierarki posisi dalam organisasi, mulai dari level operasional hingga level eksekutif.

Level jabatan membantu:

- 1) Menentukan struktur pelaporan (*reporting line*)
- 2) Menetapkan tanggung jawab dan otoritas
- 3) Menyusun program pengembangan dan pelatihan

Contoh Level Jabatan:

- 1) Level Operasional / *Entry Level* → *Staff, Operator*
- 2) Level Supervisi → *Supervisor, Team Leader*
- 3) Level Manajerial → *Manager, Senior Manager*
- 4) Level Eksekutif → *Direktur, Vice President, CEO*

## 3. Tujuan Penggunaan *Grade* dan Level Jabatan

### a. Keadilan Internal

Jabatan dengan tanggung jawab dan kompetensi sebanding memiliki gaji dan tunjangan yang sepadan.

- b. Dukungan Pengembangan Karir  
Mempermudah jalur promosi dari level operasional ke level eksekutif.
- c. Konsistensi Struktur Organisasi  
Memastikan hierarki dan pembagian tanggung jawab jelas.
- d. Penetapan Kompensasi dan Insentif  
Setiap *grade* dikaitkan dengan skala upah, bonus, dan *benefit* yang sesuai.
- e. Evaluasi dan Analisis Jabatan  
Membantu HR menilai nilai relatif jabatan dan menyesuaikan struktur organisasi.

#### 4. Perbedaan *Grade* dan Level Jabatan

**Tabel 5. 3** Perbedaan *Grade* dan Level Jabatan

Aspek	<i>Grade</i> Jabatan	Level Jabatan
Definisi	Kategori jabatan berdasarkan nilai dan kompleksitas	Hierarki jabatan dalam organisasi
Fokus	Nilai relatif jabatan & struktur gaji	Hubungan pelaporan dan tanggung jawab
Tujuan	Menentukan skala upah dan kompensasi	Menentukan jalur karir dan otoritas
Contoh	<i>Grade</i> 1: <i>Staff</i> , <i>Grade</i> 2: <i>Supervisor</i>	Level 1: <i>Staff</i> , Level 2: <i>Manager</i>

#### 5. Hubungan *Grade* dan Level Jabatan dengan Skala Upah

- a. Setiap *grade* memiliki rentang gaji yang sesuai dengan nilai jabatan: minimum, *midpoint*, maksimum.
- b. Level jabatan menentukan posisi dalam hierarki organisasi dan bisa mempengaruhi tambahan tunjangan, bonus, atau insentif.

- c. Struktur *grade* dan level jabatan memungkinkan kombinasi *internal equity* dan *external equity* dalam manajemen kompensasi.

**Tabel 5. 4** Contoh Tabel *Grade* dan Level Jabatan

<b>Grade</b>	<b>Level Jabatan</b>	<b>Jabatan Contoh</b>	<b>Rentang Gaji (\$)</b>	<b>Spread (%)</b>
G1	Entry Level	Staff Administrasi	1.000–1.400	40%
G2	Junior/Senior	Staff IT / Marketing	1.500–2.100	40%
G3	Supervisi	Supervisor / Team Leader	2.200–3.000	36%
G4	Manajerial	Manager / Senior Manager	3.500–4.500	29%
G5	Eksekutif	Direktur / VP	5.000–8.000	20%

## 6. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi

Situasi:

- Perusahaan ingin menyusun struktur gaji yang adil dan transparan.
- Job evaluation* dilakukan → nilai relatif setiap jabatan ditentukan.
- Jabatan dikelompokkan dalam *grade* → rentang gaji ditetapkan.
- Level jabatan disusun untuk menentukan hierarki dan jalur karir.

Hasil:

- Staff junior → *Grade 1*, Level *Entry*, Gaji \$1.000–1.400
- Senior Staff → *Grade 2*, Level Junior/Senior, Gaji \$1.500–2.100
- Project Manager → *Grade 4*, Level Manajerial, Gaji \$3.500–4.500
- VP → *Grade 5*, Level Eksekutif, Gaji \$5.000–8.000

Manfaat:

- a. Karyawan memahami jalur karir dan peluang promosi
- b. Struktur gaji lebih adil dan transparan
- c. Memudahkan pengelolaan bonus dan tunjangan

## 7. Kesimpulan

- a. *Grade* jabatan berfokus pada nilai relatif jabatan dan skala gaji.
- b. Level jabatan berfokus pada hierarki organisasi dan jalur karir.
- c. Kombinasi *grade* dan level jabatan memungkinkan:
  - 1) Penentuan skala upah yang adil
  - 2) Struktur organisasi yang jelas
  - 3) Pengembangan karir yang terarah
- d. Implementasi yang tepat meningkatkan retensi, motivasi, dan kinerja karyawan.

## D. Penyesuaian Upah Berkala

### 1. Pendahuluan

Skala upah (*wage scale* atau *pay scale*) adalah rentang gaji atau upah yang ditetapkan untuk setiap jabatan atau golongan jabatan dalam organisasi. Skala upah membantu organisasi:

- a. Menetapkan upah yang adil dan konsisten
- b. Mempertahankan keseimbangan antara keadilan internal dan daya saing eksternal
- c. Mengelola pengembangan karir dan promosi karyawan
- d. Skala upah biasanya terdiri dari:
- e. Minimum: upah paling rendah dalam golongan
- f. *Midpoint*: upah ideal bagi karyawan berpengalaman dan berkompentensi standar

- g. Maksimum: upah tertinggi bagi karyawan berpengalaman tinggi atau berprestasi luar biasa

## 2. Tujuan Penentuan Skala Upah

- a. Keadilan internal  
Menjamin karyawan dengan jabatan dan tanggung jawab serupa menerima upah setara.
- b. Keadilan eksternal / daya saing  
Upah harus kompetitif dibanding pasar tenaga kerja dan industri sejenis.
- c. Motivasi dan retensi karyawan  
Memberikan insentif untuk peningkatan kinerja dan keterampilan.
- d. Pengelolaan karir  
Mempermudah promosi, kenaikan gaji, dan pengembangan kompetensi.
- e. Transparansi dan konsistensi  
Memudahkan manajemen dan HR dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi.

## 3. Prinsip Penentuan Skala Upah

- a. Keadilan internal  
Skala upah ditentukan berdasarkan nilai relatif jabatan dalam organisasi (*job evaluation*).
- b. Keseimbangan eksternal  
Perusahaan membandingkan upah dengan pasar tenaga kerja untuk memastikan daya tarik dan retensi.
- c. Keterkaitan dengan kinerja  
Skala upah fleksibel untuk memungkinkan *reward* berbasis kinerja.

d. Fleksibilitas

Skala upah harus mampu menyesuaikan inflasi, perubahan pasar, dan strategi bisnis.

#### 4. Komponen Skala Upah

Skala upah biasanya terdiri dari:

a. Gaji Minimum (*Min Pay*)

Gaji awal bagi karyawan baru atau kurang pengalaman.

b. Gaji *Midpoint* (*Mid Pay*)

Gaji ideal bagi karyawan dengan pengalaman dan kompetensi standar.

c. Gaji Maksimum (*Max Pay*)

Gaji tertinggi untuk karyawan berprestasi atau berpengalaman tinggi.

d. *Spread*

1) Persentase selisih antara gaji minimum dan maksimum.

2) Memberikan ruang bagi pertumbuhan karyawan dalam golongan yang sama.

e. *Grade* / Golongan

Kategori jabatan yang memiliki rentang gaji serupa.

#### 5. Metode Penentuan Skala Upah

a. Metode Berbasis Jabatan (*Job-Based Pay*)

1) Skala upah ditentukan berdasarkan nilai jabatan melalui evaluasi jabatan (*job evaluation*).

2) Jabatan bernilai tinggi → rentang gaji lebih tinggi.

Langkah:

1) Menilai jabatan (*job evaluation*)

2) Menentukan *grade*/golongan

3) Menetapkan rentang gaji: *min, mid, max*

b. Metode Berbasis Pasar (*Market-Based Pay*)

- 1) Skala upah ditentukan berdasarkan survei upah pasar dan kompetitor.
- 2) Cocok untuk menarik dan mempertahankan talenta di industri tertentu.

Langkah:

- 1) Mengumpulkan data upah pasar
- 2) Menyesuaikan dengan posisi internal dan strategi perusahaan
- 3) Menetapkan rentang gaji dan *grade*

c. Metode Gabungan (*Hybrid Method*)

- 1) Mengombinasikan *internal equity* dan *market competitiveness*.
- 2) Menetapkan struktur gaji yang adil di dalam organisasi dan tetap kompetitif di pasar.

6. Contoh Tabel Skala Upah Berdasarkan Golongan

Golongan	Jabatan Contoh	Gaji Minimum	Gaji Midpoint	Gaji Maksimum	Spread (%)
G1	Staff Administrasi	\$1.000	\$1.200	\$1.400	40%
G2	Staff IT / Marketing	\$1.500	\$1.800	\$2.100	40%
G3	Senior Staff / Supervisor	\$2.200	\$2.600	\$3.000	36%
G4	Manager	\$3.500	\$4.000	\$4.500	29%
G5	Senior Manager / Direktur	\$5.000	\$5.500	\$6.000	20%
G6	VP / Senior Executive	\$7.000	\$7.500	\$8.000	14%

Keterangan:

- a. Rentang gaji (min–max) memberikan ruang bagi pertumbuhan internal dan *reward* kinerja.
- b. *Spread* (%) biasanya menurun pada golongan lebih tinggi karena fleksibilitas relatif lebih kecil.

## 7. Studi Kasus Penentuan Skala Upah

Perusahaan: *Startup* Teknologi

Langkah:

- a. *Job evaluation* untuk semua jabatan → menentukan nilai relatif jabatan.
- b. Membandingkan data upah dengan pasar tenaga kerja di sektor teknologi.
- c. Menetapkan golongan dan rentang gaji:
  - 1) *Software Engineer*: G2 (\$1.500–\$2.100)
  - 2) *Senior Software Engineer*: G3 (\$2.200–\$3.000)
  - 3) *Project Manager*: G4 (\$3.500–\$4.500)
- d. Menentukan *midpoint* sesuai pengalaman dan kompetensi standar.

Hasil:

- 1) Upah adil dan kompetitif → meningkatkan retensi karyawan.
- 2) Memudahkan promosi dan *reward* berbasis kinerja.

## 8. Kesimpulan

Penentuan skala upah adalah proses penting dalam manajemen SDM untuk menjamin keadilan internal, daya saing eksternal, dan motivasi karyawan. Skala upah terdiri dari minimum, *midpoint*, maksimum, *spread*, dan golongan/jabatan. Metode penentuan skala upah dapat berbasis:

- a. Jabatan (*job-based*)
- b. Pasar (*market-based*)

c. Gabungan (*hybrid*)

Skala upah yang efektif meningkatkan transparansi, motivasi, dan produktivitas karyawan.

## E. Studi Pasar Gaji

### 1. Pendahuluan

Studi pasar gaji adalah proses pengumpulan, analisis, dan perbandingan informasi tentang struktur gaji dan kompensasi di pasar tenaga kerja. Tujuan utamanya adalah membantu organisasi menetapkan upah yang kompetitif dan adil, sehingga dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Organisasi menggunakan studi pasar gaji untuk:

- a. Menentukan struktur gaji dan skala upah
- b. Membandingkan gaji internal dengan standar industri
- c. Mengidentifikasi tren kompensasi global atau regional

### 2. Tujuan Studi Pasar Gaji

- a. Menetapkan daya saing eksternal  
Menentukan apakah perusahaan membayar sesuai atau di atas standar pasar untuk posisi tertentu.
- b. Meningkatkan retensi karyawan  
Upah kompetitif membantu mengurangi *turnover*.
- c. Menentukan strategi kompensasi  
Mengatur upah pokok, tunjangan, dan insentif berbasis standar pasar.
- d. Mendukung pengambilan keputusan HR  
Memudahkan penyesuaian gaji, promosi, dan bonus.
- e. Mengidentifikasi tren pasar  
Misalnya: tren kenaikan gaji tahunan, popularitas tunjangan tertentu, atau permintaan *skill* tertentu.

### 3. Metode Studi Pasar Gaji

- a. Survei Internal / *Benchmarking* Internal
  - 1) Membandingkan posisi dan gaji di dalam organisasi sendiri.
  - 2) Cocok untuk perusahaan besar dengan beberapa cabang.
- b. Survei Eksternal / *Benchmarking* Eksternal
  - 1) Mengumpulkan data dari perusahaan sejenis atau industri terkait.
  - 2) Sumber data bisa:
    - a) Laporan survei gaji profesional (misalnya dari konsultan HR)
    - b) Situs informasi gaji *online*
    - c) Asosiasi profesi
- c. Survei Gabungan (Internal + Eksternal)
  - 1) Mengkombinasikan data internal dan eksternal untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat.
  - 2) Cocok untuk perusahaan yang ingin tetap adil internal sekaligus kompetitif di pasar.

### 4. Langkah-Langkah Studi Pasar Gaji

- a. Menentukan tujuan survei

Misalnya: menetapkan struktur gaji baru, menyesuaikan upah, atau mengatur kompensasi karyawan.
- b. Menentukan jabatan yang akan disurvei

Fokus pada jabatan strategis atau kritis terlebih dahulu.
- c. Mengumpulkan data gaji pasar
  - 1) Data dasar: gaji pokok, tunjangan, bonus, *benefit* lainnya.
  - 2) Data tambahan: persyaratan pengalaman, pendidikan, dan kualifikasi.

- d. Menganalisis data  
Menghitung rata-rata gaji, median, persentil 25%–75%, dan *benchmark* dibandingkan jabatan internal.
- e. Menyusun rekomendasi gaji  
Menentukan skala upah: minimum, *midpoint*, maksimum untuk setiap jabatan/golongan.
- f. Implementasi dan *monitoring*  
Menyesuaikan struktur gaji dan kebijakan HR, kemudian melakukan evaluasi secara periodik.

## 5. Faktor yang Dianalisis dalam Studi Pasar Gaji

- a. Gaji Pokok / *Base Salary*  
Kompensasi tetap tanpa bonus atau tunjangan.
- b. Tunjangan / *Benefits*  
Tunjangan transportasi, makan, kesehatan, asuransi, dan lain-lain.
- c. Bonus / Insentif  
Bonus tahunan, insentif berbasis kinerja, komisi.
- d. *Skill* dan Kompetensi yang Dibutuhkan  
Kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan khusus.
- e. Lokasi Geografis  
Upah dapat berbeda antar kota atau negara.
- f. Industri / Sektor  
Standar gaji dapat berbeda di sektor manufaktur, IT, keuangan, dan lain-lain.

## 6. Contoh Tabel Hasil Studi Pasar Gaji

**Tabel 5.5** Contoh Hasil Studi Pasar Gaji

Jabatan	Gaji Minimum	Gaji Midpoint	Gaji Maksimum	Bonus (%)	Tunjangan
<i>Software Engineer</i>	\$1.500	\$1.800	\$2.100	10%	Health, Transport
Senior <i>Software Engineer</i>	\$2.200	\$2.600	\$3.000	15%	Health, Transport, Bonus Tahunan
<i>Project Manager</i>	\$3.500	\$4.000	\$4.500	20%	Health, Transport, Mobile Allowance
<i>Marketing Specialist</i>	\$1.800	\$2.100	\$2.400	10%	Health, Transport
HR <i>Manager</i>	\$3.000	\$3.500	\$4.000	15%	Health, Transport, Bonus Tahunan

Catatan: Data di atas adalah contoh hasil survei pasar dan dapat disesuaikan dengan industri dan lokasi.

## 7. Studi Kasus

Perusahaan: *Startup* Teknologi

Tujuan: Menyesuaikan gaji *Software Engineer* dan *Project Manager* agar kompetitif di pasar.

Langkah:

- a. HR melakukan survei gaji melalui konsultan HR dan situs industri.
- b. Membandingkan gaji internal dengan data pasar:
  - 1) *Software Engineer*: perusahaan membayar \$1.600–\$2.000 → masih kompetitif.
  - 2) *Project Manager*: perusahaan membayar \$3.200–\$4.200 → sedikit di bawah median pasar.

- c. Menyusun rekomendasi penyesuaian: menaikkan *midpoint Project Manager* menjadi \$4.000 dan menyesuaikan tunjangan.

Hasil:

- a. Retensi karyawan meningkat
- b. Lebih mudah merekrut talenta baru
- c. Struktur gaji lebih adil dan transparan

## **8. Kesimpulan**

Studi pasar gaji adalah alat penting untuk menetapkan upah yang adil, kompetitif, dan berbasis data.

- a. Tujuannya: menjaga keadilan internal, daya saing eksternal, dan motivasi karyawan.
- b. Metode survei: internal, eksternal, atau gabungan.
- c. Faktor yang dianalisis: gaji pokok, tunjangan, bonus, *skill*, lokasi, dan sektor industri.

Studi pasar gaji membantu perusahaan menyesuaikan struktur gaji, bonus, dan tunjangan sesuai kondisi pasar dan strategi bisnis.

# BAB 6

## SISTEM INSENTIF DAN BONUS

### A. Insentif Finansial

#### 1. Pendahuluan

Insentif finansial adalah imbalan berupa uang atau manfaat finansial lain yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, kontribusi, atau pencapaian tertentu. Insentif finansial merupakan bagian dari sistem kompensasi yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan talenta.

#### 2. Tujuan Insentif Finansial

- a. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas  
Memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif.
- b. Mendorong Pencapaian Target dan Kinerja Tinggi  
Menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi.
- c. Retensi dan Loyalitas Karyawan  
Memberikan penghargaan finansial membuat karyawan merasa dihargai dan mengurangi *turnover*.
- d. Meningkatkan Kompetisi Sehat  
Karyawan terdorong bersaing secara positif untuk meraih insentif.
- e. Mendukung Strategi Bisnis  
Insentif diarahkan agar kinerja karyawan selaras dengan strategi perusahaan.

### 3. Jenis Insentif Finansial

#### a. Insentif Individu

- 1) Diberikan berdasarkan kinerja personal karyawan.
- 2) Contoh:
  - a) Bonus kinerja bulanan atau tahunan
  - b) Komisi penjualan
  - c) Penghargaan tunai untuk ide inovatif atau pencapaian target

#### b. Insentif Tim atau Kelompok

- 1) Diberikan kepada tim yang mencapai target bersama.
- 2) Contoh:
  - a) Bonus tim berdasarkan pencapaian proyek
  - b) Pembagian keuntungan tim (*profit sharing*)

#### c. Insentif Perusahaan / Organisasi

- 1) Diberikan berdasarkan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Contoh:
  - a) Bonus tahunan perusahaan
  - b) Program pembagian keuntungan (*profit sharing*)
  - c) Saham atau *stock option* bagi karyawan

### 4. Prinsip Pemberian Insentif Finansial

#### a. Keadilan dan Transparansi

Karyawan memahami kriteria pemberian insentif dan merasa adil.

#### b. Terkait Kinerja / Hasil

Insentif diberikan berdasarkan pencapaian yang dapat diukur.

c. Cukup Signifikan

Jumlah insentif harus cukup menarik untuk memotivasi karyawan.

d. Sesuai Strategi Bisnis

Insentif mendukung tujuan organisasi, misalnya meningkatkan penjualan, efisiensi, atau inovasi.

e. Terukur dan Objektif

Menggunakan indikator kinerja (KPI) yang jelas dan dapat diukur.

## 5. Contoh Mekanisme Insentif Finansial

**Tabel 6. 1** Contoh Mekanisme Insentif Finansial

Jenis Insentif	Mekanisme	Contoh Jumlah / Persentase
Bonus Individu	Berdasarkan kinerja individu	5–15% dari gaji bulanan
Komisi Penjualan	Persentase dari penjualan yang dihasilkan	2–10% dari nilai penjualan
Bonus Tim / Proyek	Berdasarkan pencapaian target tim	\$500–\$2.000 per proyek
<i>Profit Sharing</i>	Persentase dari keuntungan perusahaan	5% dari keuntungan tahunan
<i>Stock Option / Saham</i>	Memberikan opsi membeli saham perusahaan	Jumlah saham sesuai jabatan

## 6. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Ritel

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan penjualan cabang dan motivasi karyawan.

Langkah:

- a. Menentukan target penjualan bulanan per karyawan.

- b. Memberikan komisi 5% dari setiap penjualan melebihi target.
- c. Tim cabang juga mendapatkan bonus tim \$1.000 jika total penjualan mencapai target bulanan.

Hasil:

- a. Penjualan meningkat 20% dalam 3 bulan.
- b. Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja sama dan mencapai target.
- c. Tingkat *turnover* menurun karena penghargaan finansial dirasakan adil.

## **7. Manfaat Insentif Finansial**

- a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja
- b. Menarik dan Mempertahankan Talenta
- c. Mendorong Perilaku Positif dan Kompetitif
- d. Menyelaraskan Tujuan Individu dan Organisasi
- e. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

## **8. Tantangan Penerapan Insentif Finansial**

- a. Tidak tepat sasaran → bisa memicu perilaku manipulatif atau fokus pada hasil semata tanpa kualitas.
- b. Ketergantungan jangka panjang → karyawan hanya termotivasi karena uang, bukan tujuan intrinsik.
- c. Keadilan internal → perlu memastikan insentif tidak menimbulkan kesenjangan atau konflik internal.
- d. Keterbatasan anggaran → perusahaan harus menyeimbangkan insentif dengan kondisi keuangan.

## **9. Kesimpulan**

- a. Insentif finansial adalah alat motivasi penting yang berfokus pada penghargaan berbasis kinerja.
- b. Jenisnya meliputi: individu, tim, dan perusahaan.

- c. Penerapan yang efektif membutuhkan prinsip keadilan, keterukuran, transparansi, dan kesesuaian dengan strategi bisnis.
- d. Insentif finansial yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan pencapaian target organisasi.

## **B. Bonus Kinerja Individu**

### **1. Pendahuluan**

Bonus kinerja individu adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja pribadi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berbeda dengan gaji tetap, bonus kinerja bersifat variabel, artinya jumlahnya tergantung pada prestasi karyawan. Sistem ini digunakan perusahaan untuk:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan
- b. Mendorong pencapaian target individu
- c. Menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi

### **2. Tujuan Bonus Kinerja Individu**

- a. Meningkatkan motivasi dan produktivitas  
Memberikan penghargaan bagi karyawan yang mencapai atau melampaui target.
- b. Mendorong pencapaian tujuan organisasi  
Bonus diarahkan agar karyawan fokus pada indikator kinerja utama (KPI).
- c. Retensi dan loyalitas karyawan  
Bonus yang adil dan transparan membantu mempertahankan talenta.
- d. Mendorong perilaku unggul  
Karyawan terdorong meningkatkan kualitas, efisiensi, dan kreativitas.

- e. Menyelaraskan kinerja individu dengan strategi bisnis  
Menjamin setiap karyawan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

### **3. Prinsip Pemberian Bonus Kinerja Individu**

- a. Keadilan dan Transparansi  
Kriteria pemberian bonus jelas dan dapat diukur.
- b. Terukur dan Objektif  
Berdasarkan KPI atau target yang spesifik, terukur, dan relevan dengan jabatan.
- c. Signifikan dan Menarik  
Jumlah bonus cukup untuk memotivasi karyawan.
- d. Tepat Waktu  
Bonus diberikan segera setelah pencapaian target atau evaluasi kinerja.
- e. Sesuai Strategi Organisasi  
Bonus mendorong karyawan untuk berkontribusi pada pencapaian target perusahaan.

### **4. Jenis Bonus Kinerja Individu**

- a. Bonus Berdasarkan Pencapaian Target
  - 1) Diberikan jika karyawan mencapai target tertentu yang telah ditetapkan.
  - 2) Contoh: Sales mencapai target penjualan bulanan → bonus 10% dari gaji pokok.
- b. Bonus Berdasarkan Penilaian Kinerja
  - 1) Diberikan berdasarkan evaluasi kinerja individu secara keseluruhan.
  - 2) Contoh: Evaluasi tahunan dengan skor kinerja  $\geq 90\%$  → bonus tahunan \$1.000.

- c. Bonus Insentif Khusus
  - 1) Bonus untuk pencapaian khusus, inovasi, atau kontribusi luar biasa.
  - 2) Contoh: Ide efisiensi yang menghemat biaya perusahaan → bonus \$500.

**5. Mekanisme Perhitungan Bonus Kinerja Individu**

- a. Menentukan indikator kinerja utama (KPI) untuk setiap jabatan.
- b. Menetapkan target kinerja dan bobot setiap KPI.
- c. Mengukur pencapaian karyawan berdasarkan KPI.
- d. Menghitung jumlah bonus sesuai persentase pencapaian.

**Tabel 6. 2** Contoh Perhitungan Bonus

Karyawan	KPI Penjualan	Target (\$)	Pencapaian (\$)	Persentase Pencapaian	Bonus (%)	Bonus (\$)
A	Penjualan	10.000	12.000	120%	10%	1.200
B	Penjualan	10.000	9.500	95%	5%	475
C	Penjualan	10.000	10.000	100%	8%	800

**6. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Retail

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan penjualan individu sales.

Langkah:

- a. Setiap sales diberikan target penjualan bulanan \$10.000.
- b. Persentase bonus ditetapkan:
  - 1) 90–99% pencapaian → 5% bonus
  - 2) 100–110% pencapaian → 8% bonus
  - 3) 110% pencapaian → 10% bonus

Hasil:

- a. Sales termotivasi untuk melampaui target.
- b. Penjualan meningkat 15% dalam 3 bulan.
- c. Karyawan merasa diakui atas kontribusi individualnya.

#### **7. Manfaat Bonus Kinerja Individu**

- a. Meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas.
- b. Menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan perusahaan.
- c. Memberikan penghargaan finansial bagi karyawan berprestasi.
- d. Mempermudah retensi dan loyalitas karyawan.
- e. Menjadi alat pengembangan karir karena kinerja diukur secara objektif.

#### **8. Tantangan Penerapan**

- a. Ketidakadilan persepsi jika KPI tidak jelas atau sulit dicapai.
- b. *Overemphasis* pada hasil finansial bisa mengabaikan kualitas kerja atau kolaborasi tim.
- c. Ketergantungan jangka panjang → karyawan hanya termotivasi oleh uang, bukan tujuan intrinsik.

#### **9. Kesimpulan**

- a. Bonus kinerja individu adalah insentif finansial berbasis pencapaian pribadi.
- b. Dapat berupa bonus target, bonus evaluasi kinerja, atau insentif khusus.
- c. Penerapan efektif membutuhkan prinsip keadilan, transparansi, keterukuran, dan keterkaitan dengan strategi perusahaan.
- d. Bonus kinerja individu yang tepat dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan.

## **C. Bonus Tim dan Departemen**

### **1. Pendahuluan**

Bonus tim dan departemen adalah insentif finansial yang diberikan kepada kelompok karyawan atau departemen tertentu berdasarkan pencapaian target bersama. Berbeda dengan bonus individu, bonus tim menekankan kerja sama dan kolaborasi antar anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem ini penting untuk:

- a. Meningkatkan kerja sama antar karyawan
- b. Mendorong pencapaian target departemen atau proyek
- c. Menyelaraskan kinerja tim dengan strategi bisnis perusahaan

### **2. Tujuan Bonus Tim dan Departemen**

- a. Meningkatkan kolaborasi antar anggota tim  
Mendorong karyawan untuk bekerja sama, saling mendukung, dan berbagi pengetahuan.
- b. Mendorong pencapaian tujuan departemen atau proyek  
Bonus diberikan berdasarkan hasil kerja tim secara keseluruhan.
- c. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas tim  
Karyawan terdorong menyelesaikan tugas tepat waktu dengan kualitas tinggi.
- d. Menyelaraskan kinerja tim dengan strategi bisnis  
Target tim ditetapkan sesuai dengan strategi organisasi, misalnya meningkatkan penjualan, efisiensi operasional, atau kepuasan pelanggan.
- e. Retensi dan motivasi tim  
Bonus tim meningkatkan loyalitas dan motivasi kolektif.

### **3. Prinsip Pemberian Bonus Tim dan Departemen**

- a. Keadilan dan Transparansi  
Kriteria pemberian bonus jelas, dapat diukur, dan dipahami seluruh anggota tim.

b. Terukur dan Objektif

Berdasarkan pencapaian target yang dapat diukur, seperti volume penjualan, efisiensi proyek, atau kepuasan pelanggan.

c. Signifikan dan Menarik

Jumlah bonus cukup untuk memotivasi tim secara kolektif.

d. Sesuai Strategi Organisasi

Target bonus terkait dengan tujuan strategis departemen atau perusahaan.

e. Distribusi yang Adil

Bonus dibagi sesuai kontribusi atau sama rata, tergantung mekanisme yang ditetapkan.

#### 4. Jenis Bonus Tim dan Departemen

a. Bonus Proyek

- 1) Diberikan ketika tim menyelesaikan proyek tertentu sesuai target.
- 2) Contoh: Tim IT menyelesaikan implementasi sistem ERP dalam 6 bulan → bonus proyek \$5.000 dibagi ke anggota tim.

b. Bonus Berdasarkan Target Departemen

- 1) Diberikan jika departemen mencapai target tertentu.
- 2) Contoh: Departemen Penjualan mencapai target omzet tahunan → bonus departemen 5% dari total omzet.

c. Bonus Keuntungan Bersama (*Profit Sharing*)

- 1) Departemen atau tim mendapatkan bagian dari laba perusahaan sesuai kontribusi mereka.
- 2) Contoh: Tim Produksi diberikan 3% dari laba bersih perusahaan tahunan.

#### 5. Mekanisme Perhitungan Bonus Tim dan Departemen

- a. Menetapkan target tim/departemen secara spesifik dan terukur.

- b. Menentukan kriteria pencapaian (misal: 90%, 100%, >110% dari target).
- c. Menghitung bonus sesuai pencapaian dan menyusun mekanisme distribusi (merata atau berbasis kontribusi).

**Tabel 6.3** Contoh Tabel Perhitungan Bonus Tim

Departemen /Tim	Target (\$)	Pencapaian (\$)	Persentase Pencapaian	Bonus Departemen (%)	Bonus Total (\$)	Distribusi
Tim Penjualan	100.000	120.000	120%	10%	12.000	Sama rata
Tim Produksi	50.000	55.000	110%	8%	4.400	Proporsional
Tim IT	-	Proyek selesai	100%	\$5.000	5.000	Sama rata

## 6. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan E-commerce

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan penjualan dan koordinasi antar tim penjualan.

Langkah:

- a. Menetapkan target bulanan tim penjualan cabang: \$100.000.
- b. Persentase bonus ditetapkan:
  - 1) 90–99% → 5% bonus
  - 2) 100–110% → 8% bonus
  - 3) 110% → 10% bonus
- c. Bonus dibagi sama rata ke semua anggota tim.

Hasil:

- a. Target penjualan cabang tercapai dan melebihi 110%.
- b. Bonus tim sebesar 10% dari target dibayarkan → semua anggota termotivasi.
- c. Kolaborasi tim meningkat karena kinerja kolektif dihargai.

## 7. Manfaat Bonus Tim dan Departemen

- a. Meningkatkan kolaborasi dan kerja sama tim
- b. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi departemen
- c. Memotivasi pencapaian target departemen/proyek
- d. Menyelaraskan kinerja tim dengan strategi bisnis
- e. Memperkuat loyalitas dan kepuasan karyawan

## 8. Tantangan Penerapan

- a. Persepsi ketidakadilan jika kontribusi anggota berbeda tetapi bonus dibagi sama rata.
- b. Keterbatasan transparansi → karyawan mungkin tidak memahami dasar pembagian bonus.
- c. Fokus pada hasil tim saja → individu yang berprestasi tinggi bisa merasa kurang dihargai.
- d. Kompleksitas pengukuran kontribusi tim terutama jika target bersifat multifaktor.

## 9. Kesimpulan

- a. Bonus tim dan departemen adalah insentif finansial berbasis pencapaian kolektif.
- b. Jenisnya meliputi: bonus proyek, bonus departemen, dan *profit sharing*.
- c. Penerapan efektif membutuhkan prinsip keadilan, keterukuran, transparansi, dan keterkaitan dengan strategi perusahaan.
- d. Bonus tim dapat meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan retensi karyawan, serta menyelaraskan pencapaian tim dengan strategi bisnis.

## D. Insentif Jangka Panjang

### 1. Pendahuluan

Insentif jangka panjang adalah imbalan finansial atau nonfinansial yang diberikan kepada karyawan untuk mendorong pencapaian tujuan

organisasi dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Berbeda dengan bonus jangka pendek yang diberikan berdasarkan kinerja bulanan atau tahunan, insentif jangka panjang menekankan pencapaian strategis yang berkelanjutan dan pertumbuhan organisasi.

## 2. Tujuan Insentif Jangka Panjang

- a. Menyelaraskan kepentingan karyawan dengan strategi jangka panjang perusahaan  
Karyawan terdorong fokus pada pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan.
- b. Meningkatkan retensi karyawan kunci  
Insentif jangka panjang biasanya terkait dengan masa kerja tertentu, sehingga mendorong loyalitas.
- c. Mendorong pencapaian tujuan strategis  
Misalnya: peningkatan nilai perusahaan, profitabilitas jangka panjang, atau pengembangan produk baru.
- d. Memperkuat budaya kinerja berkelanjutan  
Karyawan didorong berkontribusi pada hasil yang bermanfaat bagi perusahaan dalam jangka panjang, bukan hanya target jangka pendek.
- e. Menarik dan mempertahankan talenta strategis  
Insentif jangka panjang menjadi alat untuk mempertahankan manajemen senior dan karyawan berpengaruh.

## 3. Jenis Insentif Jangka Panjang

- a. *Stock Options* / Opsi Saham
  - 1) Karyawan diberikan hak untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu di masa depan.
  - 2) Tujuan: menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham.
  - 3) Contoh: seorang manajer diberikan opsi membeli 1.000 saham pada harga \$10 per saham dalam 3 tahun.

- b. *Restricted Stock / Saham Terbatas*
  - 1) Saham diberikan tetapi memiliki periode *vesting* tertentu sebelum karyawan dapat menjualnya.
  - 2) Tujuan: mendorong loyalitas dan kinerja jangka panjang.
  - 3) Contoh: 500 saham diberikan dengan *vesting* 4 tahun → setiap tahun 25% saham menjadi milik karyawan.
- c. *Performance Shares / Saham Berbasis Kinerja*
  - 1) Saham atau unit diberikan jika karyawan atau perusahaan mencapai target kinerja tertentu selama periode tertentu.
  - 2) Contoh: jika laba perusahaan meningkat  $\geq 15\%$  dalam 3 tahun, karyawan menerima 200 saham.
- d. *Cash-Based Long-Term Incentives*
  - 1) Insentif berupa tunai yang dibayarkan berdasarkan pencapaian kinerja jangka panjang (2–5 tahun).
  - 2) Contoh: bonus tunai sebesar 20% dari gaji jika target profit 3 tahun berturut-turut tercapai.

#### 4. Prinsip Penerapan Insentif Jangka Panjang

- a. Keterkaitan dengan Strategi Bisnis Jangka Panjang

Target LTI harus selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.
- b. Retensi dan *Vesting Period*

Biasanya ada periode *vesting* untuk mendorong karyawan tetap berada di perusahaan.
- c. Keadilan dan Transparansi

Kriteria penerimaan LTI jelas dan dapat dipahami karyawan.
- d. Terkait Kinerja Terukur

Menggunakan indikator yang objektif, seperti laba bersih, *return on equity*, atau pertumbuhan pasar.

- e. Memotivasi Kinerja Berkelanjutan

Mendorong karyawan fokus pada hasil jangka panjang, bukan keuntungan jangka pendek semata.

### 5. Mekanisme Perhitungan Insentif Jangka Panjang

- a. Menetapkan periode evaluasi jangka panjang (2–5 tahun).
- b. Menentukan target kinerja (misal: profit, pertumbuhan, inovasi).
- c. Menentukan jenis insentif (saham, *cash-based*, atau kombinasi).
- d. Menyusun mekanisme *vesting* atau pembayaran.

**Tabel 6. 4** Contoh Tabel Insentif Jangka Panjang

Karyawan	Jenis LTI	Periode <i>Vesting</i>	Target Kinerja	Jumlah LTI	Catatan
A	<i>Stock Option</i>	3 tahun	Nilai saham naik 20%	1.000 saham	Exercisable setelah 3 tahun
B	<i>Performance Shares</i>	4 tahun	ROE $\geq$ 15% selama 4 tahun	500 saham	<i>Vesting</i> tahunan 25%
C	<i>Cash-Based LTI</i>	3 tahun	Profit 3 tahun berturut-turut	20% gaji	Dibayarkan akhir periode

### 6. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan loyalitas manajemen senior dan fokus pada pertumbuhan jangka panjang.

Langkah:

- a. Menawarkan *stock option* kepada manajer senior dengan *vesting* 4 tahun.

- b. Menetapkan *performance shares* jika laba perusahaan meningkat  $\geq 15\%$  selama 3 tahun berturut-turut.
- c. Menawarkan *cash-based* LTI untuk divisi R&D jika target inovasi tercapai dalam periode 3 tahun.

Hasil:

- a. Manajemen senior lebih fokus pada pertumbuhan jangka panjang.
- b. Inovasi produk meningkat karena divisi R&D termotivasi oleh LTI.
- c. Tingkat retensi manajer senior meningkat 25% dibandingkan sebelum implementasi LTI.

## 7. Manfaat Insentif Jangka Panjang

- a. Menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham
- b. Meningkatkan retensi talenta kunci
- c. Mendorong pencapaian tujuan strategis jangka panjang
- d. Membangun budaya kinerja berkelanjutan
- e. Mengurangi fokus pada hasil jangka pendek yang berisiko

## 8. Tantangan Penerapan

- a. Kompleksitas perhitungan dan administrasi terutama untuk saham dan *vesting*.
- b. Fluktuasi pasar  $\rightarrow$  nilai saham bisa turun sehingga mempengaruhi motivasi.
- c. Keterbatasan komunikasi  $\rightarrow$  karyawan harus memahami mekanisme LTI dengan jelas.
- d. Ketergantungan jangka panjang  $\rightarrow$  terlalu fokus pada target jangka panjang dapat mengabaikan kebutuhan operasional jangka pendek.

## 9. Kesimpulan

- a. Insentif jangka panjang (LTI) adalah alat motivasi strategis yang fokus pada pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

- b. Jenis LTI meliputi *stock option*, *restricted stock*, *performance shares*, dan *cash-based LTI*.
- c. Implementasi efektif memerlukan keterkaitan dengan strategi bisnis, retensi, *vesting*, dan KPI yang terukur.
- d. LTI membantu meningkatkan retensi, loyalitas, dan pencapaian tujuan strategis jangka panjang, serta menyelaraskan kepentingan karyawan dengan perusahaan.

## **E. Evaluasi Efektivitas Insentif**

### **1. Pendahuluan**

Insentif, baik jangka pendek maupun jangka panjang, merupakan alat penting dalam sistem kompensasi yang bertujuan memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi. Evaluasi efektivitas insentif adalah proses menilai apakah insentif yang diberikan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa evaluasi, perusahaan tidak dapat mengetahui apakah sistem insentif yang diterapkan efektif atau perlu disesuaikan.

### **2. Tujuan Evaluasi Efektivitas Insentif**

- a. Menilai Dampak terhadap Kinerja  
Apakah insentif meningkatkan produktivitas, kualitas, atau pencapaian target.
- b. Menilai Motivasi dan Kepuasan Karyawan  
Apakah karyawan merasa termotivasi, adil, dan puas dengan sistem insentif.
- c. Mengidentifikasi Kesenjangan dan Masalah  
Misal, insentif menimbulkan perilaku manipulatif atau fokus hanya pada target finansial.
- d. Menyelaraskan Insentif dengan Strategi Bisnis  
Menilai apakah insentif mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

- e. Menentukan Perbaikan atau Penyesuaian Sistem  
Memberikan dasar untuk menyesuaikan skema insentif agar lebih efektif.

### **3. Indikator Evaluasi Efektivitas Insentif**

- a. Indikator Kinerja (*Performance Indicators*)
  - 1) Peningkatan produktivitas karyawan
  - 2) Pencapaian target individu, tim, atau departemen
  - 3) Efisiensi proses atau proyek
  - 4) Kualitas hasil kerja
- b. Indikator Motivasi dan Kepuasan
  - 1) Tingkat kepuasan karyawan terhadap insentif
  - 2) Motivasi kerja dan *engagement*
  - 3) Loyalitas dan retensi karyawan
- c. Indikator Strategis
  - 1) Kesesuaian insentif dengan tujuan perusahaan
  - 2) Kontribusi terhadap profitabilitas jangka panjang
  - 3) Dampak pada inovasi, pertumbuhan, dan budaya organisasi

### **4. Metode Evaluasi Insentif**

- a. Analisis Kuantitatif
  - 1) Membandingkan kinerja sebelum dan sesudah penerapan insentif.
  - 2) Menggunakan data penjualan, produksi, laba, atau KPI lain yang terukur.
  - 3) Contoh: Penjualan meningkat 20% setelah insentif berbasis kinerja individu diterapkan.
- b. Analisis Kualitatif
  - 1) Menggunakan survei, wawancara, atau fokus grup untuk menilai motivasi, kepuasan, dan persepsi karyawan.

- 2) Contoh: 85% karyawan merasa bonus tim meningkatkan kerja sama dan kolaborasi.

c. *Benchmarking*

- 1) Membandingkan sistem insentif perusahaan dengan praktik industri atau pesaing.
- 2) Menilai apakah insentif kompetitif dan menarik bagi talenta.

d. ROI (*Return on Investment*) Insentif

- 1) Menghitung manfaat finansial dari insentif dibandingkan biaya yang dikeluarkan.
- 2) Rumus sederhana:

$$\text{ROI Insentif} = \frac{\text{Manfaat Finansial (Kenaikan Penjualan/Profit) - Biaya Insentif}}{\text{Biaya Insentif}} \times 100\%$$

## 5. Studi Kasus Evaluasi Efektivitas Insentif

Perusahaan: Perusahaan Ritel

Situasi:

Perusahaan menerapkan bonus kinerja individu untuk sales selama 6 bulan.

Langkah Evaluasi:

- a. Mengumpulkan data penjualan sebelum dan sesudah pemberian bonus.
- b. Melakukan survei kepuasan karyawan terkait sistem bonus.
- c. Menghitung ROI bonus berdasarkan peningkatan penjualan dibanding biaya bonus.

Hasil:

- a. Penjualan meningkat rata-rata 18% per sales.
- b. 90% karyawan merasa lebih termotivasi dan puas dengan bonus.
- c. ROI insentif sebesar 120%, menunjukkan bonus efektif.

Kesimpulan:

- a. Insentif berhasil meningkatkan kinerja dan motivasi.
- b. Perusahaan memutuskan untuk melanjutkan program dan menambahkan bonus tim untuk proyek tertentu.

## 6. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Insentif

- a. Keadilan dan Transparansi  
Insentif harus adil dan karyawan memahami mekanismenya.
- b. Kesesuaian dengan Tujuan Karyawan dan Perusahaan  
Insentif selaras dengan target individu, tim, dan strategi bisnis.
- c. Signifikansi Insentif  
Jumlah insentif cukup memotivasi, tidak terlalu kecil atau berlebihan.
- d. Komunikasi yang Jelas  
Karyawan memahami bagaimana cara memperoleh insentif.
- e. Fleksibilitas dan Penyesuaian  
Sistem insentif dapat disesuaikan dengan perubahan bisnis, ekonomi, dan tren industri.

## 7. Kesimpulan

- a. Evaluasi efektivitas insentif adalah proses penting untuk memastikan insentif benar-benar memotivasi karyawan dan mendukung tujuan perusahaan.
- b. Metode evaluasi mencakup kuantitatif, kualitatif, *benchmarking*, dan perhitungan ROI.
- c. Faktor kunci keberhasilan meliputi keadilan, keterukuran, kesesuaian strategi, dan komunikasi yang jelas.
- d. Evaluasi rutin membantu perusahaan meningkatkan kinerja, retensi karyawan, dan produktivitas melalui sistem insentif yang optimal.

# BAB 7

## MANFAAT KARYAWAN (*EMPLOYEE BENEFITS*)

### A. Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan

#### 1. Pendahuluan

Tunjangan kesehatan dan kesejahteraan adalah bagian dari sistem kompensasi nongaji yang diberikan perusahaan untuk menjamin kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. Tunjangan ini bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

#### 2. Tujuan Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan

- a. Menjamin Kesehatan Karyawan  
Memberikan akses layanan kesehatan, asuransi, dan fasilitas medis.
- b. Meningkatkan Kesejahteraan Sosial dan Mental  
Mencakup keseimbangan kerja-hidup, program psikologis, dan kegiatan sosial.
- c. Meningkatkan Produktivitas  
Karyawan yang sehat lebih mampu bekerja efektif dan efisien.
- d. Retensi dan Loyalitas Karyawan  
Tunjangan yang baik membantu mempertahankan talenta dan mengurangi *turnover*.
- e. Mendukung Strategi Perusahaan  
Menunjukkan bahwa perusahaan peduli pada karyawan → meningkatkan citra perusahaan.

### 3. Jenis Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan

- a. Asuransi Kesehatan (*Health Insurance*)
  - 1) Menanggung biaya pengobatan, rawat inap, dan konsultasi medis.
  - 2) Contoh: BPJS Kesehatan, asuransi swasta, atau paket medis komprehensif untuk keluarga karyawan.
- b. Program Kesehatan dan Preventif
  - 1) Pemeriksaan kesehatan rutin, vaksinasi, program kebugaran, atau konsultasi gizi.
  - 2) Contoh: program *fitness center* atau *check-up* tahunan gratis.
- c. Asuransi Jiwa dan Kecelakaan (*Life and Accident Insurance*)

Memberikan perlindungan finansial bagi karyawan dan keluarga jika terjadi risiko kematian atau kecelakaan kerja.
- d. Program Kesejahteraan Psikologis (*Well-being Programs*)

Konseling, program *stress management*, atau pelatihan *mindfulness* untuk mendukung kesehatan mental.
- e. Tunjangan Tambahan (*Perks & Benefits*)
  - 1) Transportasi, subsidi makan, cuti tambahan, atau tunjangan pendidikan anak.
  - 2) Contoh: tunjangan *daycare* untuk karyawan yang memiliki anak kecil.

### 4. Prinsip Pemberian Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan

- a. Keadilan dan Kesetaraan

Semua karyawan yang memenuhi syarat mendapatkan tunjangan yang setara.
- b. Relevan dan Responsif

Menyesuaikan tunjangan dengan kebutuhan karyawan dan tren kesehatan terkini.

- c. **Transparan dan Mudah Diakses**  
Karyawan memahami prosedur klaim dan penggunaan fasilitas tunjangan.
- d. **Keterkaitan dengan Strategi Perusahaan**  
Tunjangan mendukung produktivitas, retensi, dan budaya kerja sehat.
- e. **Keseimbangan Biaya dan Manfaat**  
Perusahaan harus menyeimbangkan antara biaya tunjangan dan manfaat jangka panjang.

## 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menurunkan tingkat *absenteeism*.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan asuransi kesehatan komprehensif untuk karyawan dan keluarga.
- b. Menyediakan program kesehatan preventif: *check-up* tahunan, konseling psikologis, dan gym.
- c. Memberikan tunjangan transportasi dan subsidi makan.

Hasil:

- a. Tingkat *absenteeism* menurun 20% dalam 1 tahun.
- b. Karyawan melaporkan peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas.
- c. Produktivitas tim meningkat karena karyawan lebih sehat dan termotivasi.

## 6. Manfaat Tunjangan Kesehatan dan Kesejahteraan

- a. Meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan
- b. Mengurangi *turnover* dan *absenteeism*

- c. Meningkatkan produktivitas kerja
- d. Memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang peduli
- e. Mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan secara menyeluruh

## **7. Tantangan Penerapan**

- a. Biaya yang tinggi terutama untuk paket asuransi dan program kesejahteraan lengkap.
- b. Perbedaan kebutuhan karyawan → tunjangan harus fleksibel.
- c. Komunikasi yang kurang efektif → karyawan tidak memanfaatkan tunjangan secara optimal.
- d. Evaluasi dampak → sulit mengukur secara langsung pengaruh tunjangan terhadap kinerja.

## **8. Kesimpulan**

- a. Tunjangan kesehatan dan kesejahteraan adalah bagian penting dari sistem kompensasi nonfinansial.
- b. Jenisnya meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program kesehatan preventif, tunjangan tambahan, dan kesejahteraan psikologis.
- c. Implementasi efektif memerlukan prinsip keadilan, relevansi, transparansi, keterkaitan strategi, dan keseimbangan biaya-manfaat.
- d. Tunjangan kesehatan dan kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi, retensi, produktivitas, dan citra perusahaan.

## **B. Tunjangan Pensiun dan Asuransi**

### **1. Pendahuluan**

Tunjangan pensiun dan asuransi adalah bagian dari kompensasi jangka panjang nongaji yang bertujuan untuk memberikan perlindungan finansial dan keamanan karyawan di masa depan atau ketika menghadapi risiko tertentu. Program ini penting karena tidak hanya meningkatkan

kesejahteraan karyawan, tetapi juga membantu perusahaan menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta berkualitas.

## **2. Tujuan Tunjangan Pensiun dan Asuransi**

- a. Memberikan Perlindungan Finansial  
Menjamin karyawan dan keluarganya saat menghadapi risiko seperti pensiun, kecelakaan, atau sakit kritis.
- b. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan  
Karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga loyalitas dan retensi meningkat.
- c. Menyelaraskan Kepentingan Jangka Panjang  
Tunjangan pensiun mendorong karyawan berpikir dan merencanakan masa depan mereka.
- d. Memperkuat Strategi Sumber Daya Manusia  
Menarik talenta berbakat dengan paket tunjangan yang kompetitif.
- e. Mengurangi Risiko Finansial bagi Karyawan dan Keluarga  
Memberikan perlindungan terhadap pengeluaran tak terduga.

## **3. Jenis Tunjangan Pensiun**

- a. Program Pensiun Manfaat Pasti (*Defined Benefit Plan*)
  - 1) Perusahaan menjamin jumlah pensiun tetap berdasarkan gaji dan masa kerja.
  - 2) Contoh: 70% dari gaji terakhir karyawan dibayarkan setiap bulan setelah pensiun.
  - 3) Risiko investasi ditanggung oleh perusahaan.
- b. Program Pensiun Iuran Pasti (*Defined Contribution Plan*)
  - 1) Perusahaan dan karyawan menyetor iuran tetap ke rekening pensiun karyawan.
  - 2) Contoh: 5% gaji bulanan disetor ke Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

- 3) Risiko investasi ditanggung oleh karyawan, namun potensi hasil bisa lebih tinggi.
- c. Program Pensiun *Hybrid*
- 1) Kombinasi manfaat pasti dan iuran pasti.
  - 2) Contoh: sebagian gaji dijamin sebagai manfaat tetap, sebagian lain dikelola sebagai iuran investasi.

#### **4. Jenis Asuransi dalam Sistem Tunjangan**

- a. Asuransi Kesehatan
- 1) Menanggung biaya medis, rawat inap, dan pengobatan rutin.
  - 2) Bisa untuk karyawan dan anggota keluarga.
- b. Asuransi Jiwa
- 1) Memberikan manfaat finansial kepada keluarga karyawan jika terjadi kematian.
  - 2) Contoh: 1x atau 2x gaji tahunan dibayarkan ke ahli waris.
- c. Asuransi Kecelakaan dan Cacat
- Memberikan perlindungan finansial jika karyawan mengalami kecelakaan kerja atau cacat tetap.
- d. Asuransi Tambahan (*Optional*)
- Asuransi gigi, mata, atau penyakit kritis untuk menambah perlindungan karyawan.

#### **5. Prinsip Pemberian Tunjangan Pensiun dan Asuransi**

- a. Keadilan dan Kesetaraan
- Semua karyawan yang memenuhi syarat mendapat perlindungan yang setara.
- b. Keterkaitan dengan Strategi Perusahaan
- Tunjangan mendukung retensi, loyalitas, dan kepuasan jangka panjang.

- c. **Transparansi dan Kemudahan Akses**  
Karyawan memahami manfaat, prosedur klaim, dan hak-haknya.
- d. **Keseimbangan Biaya dan Manfaat**  
Perusahaan menyesuaikan kontribusi agar tetap efisien tetapi tetap menarik.
- e. **Fleksibilitas**  
Karyawan dapat memilih opsi asuransi tambahan sesuai kebutuhan individu.

## **6. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Multinasional

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan loyalitas karyawan senior dan memberikan perlindungan finansial jangka panjang.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan program pensiun manfaat pasti bagi karyawan senior.
- b. Menyediakan asuransi kesehatan lengkap untuk karyawan dan keluarga.
- c. Menawarkan asuransi jiwa dan kecelakaan sebagai tambahan.

Hasil:

- a. Tingkat retensi karyawan senior meningkat 15% dalam 2 tahun.
- b. Kepuasan karyawan terhadap manfaat nongaji meningkat signifikan.
- c. Perusahaan lebih mudah menarik talenta berkualitas karena paket kompensasi kompetitif.

## **7. Manfaat Tunjangan Pensiun dan Asuransi**

- a. Memberikan keamanan finansial bagi karyawan dan keluarga
- b. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan

- c. Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi jangka panjang
- d. Mendukung strategi sumber daya manusia perusahaan
- e. Mengurangi risiko finansial dan sosial karyawan

## **8. Tantangan Penerapan**

- a. Biaya tinggi, terutama untuk pensiun manfaat pasti dan asuransi komprehensif.
- b. Kompleksitas administrasi, termasuk manajemen dana pensiun dan klaim asuransi.
- c. Keterbatasan pemahaman karyawan → beberapa karyawan kurang menyadari manfaat yang tersedia.
- d. Fluktuasi ekonomi dan investasi → mempengaruhi hasil pensiun dan premi asuransi.

## **9. Kesimpulan**

- a. Tunjangan pensiun dan asuransi adalah kompensasi jangka panjang nongaji yang penting.
- b. Jenis pensiun meliputi: manfaat pasti, iuran pasti, dan *hybrid*.
- c. Jenis asuransi meliputi: kesehatan, jiwa, kecelakaan, dan tambahan opsional.
- d. Implementasi efektif memerlukan prinsip keadilan, transparansi, keterkaitan dengan strategi, dan keseimbangan biaya-manfaat.
- e. Program ini membantu perusahaan meningkatkan retensi, loyalitas, kepuasan karyawan, dan citra perusahaan.

## **C. Tunjangan Transportasi dan Makan**

### **1. Pendahuluan**

Tunjangan transportasi dan makan adalah bentuk kompensasi nongaji yang diberikan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan operasional dan kesejahteraan dasar karyawan. Selain membantu karyawan menutupi biaya harian, tunjangan ini juga meningkatkan motivasi, kepuasan kerja,

dan produktivitas. Program ini sering menjadi bagian dari strategi *reward management* untuk membuat paket kompensasi lebih kompetitif.

## 2. Tujuan Tunjangan Transportasi dan Makan

- a. Meringankan Beban Biaya Karyawan  
Membantu karyawan menutupi biaya transportasi ke tempat kerja dan biaya makan.
- b. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan  
Karyawan merasa dihargai sehingga loyalitas meningkat.
- c. Meningkatkan Produktivitas  
Karyawan yang tidak terbebani biaya transportasi atau makan cenderung lebih fokus dan efisien.
- d. Mendukung Strategi Perusahaan  
Menarik talenta berkualitas dan mempertahankan karyawan dengan paket kompensasi yang kompetitif.
- e. Membentuk Budaya Kerja Sehat  
Memberikan akses makanan sehat atau transportasi aman dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

## 3. Jenis Tunjangan Transportasi

- a. Uang Transportasi (*Transport Allowance*)
  - 1) Tunjangan berupa uang tunai untuk menutupi biaya perjalanan harian karyawan.
  - 2) Besaran biasanya tetap per bulan atau per hari kerja.
- b. Transportasi Perusahaan (*Company Shuttle / Vehicle*)
  - 1) Perusahaan menyediakan *shuttle* bus, mobil, atau fasilitas transportasi lain.
  - 2) Tujuan: memastikan karyawan datang tepat waktu, aman, dan nyaman.

c. Subsidi Parkir

Memberikan subsidi parkir untuk karyawan yang menggunakan kendaraan pribadi.

d. Transportasi Khusus

Untuk karyawan *shift* malam, lokasi kerja terpencil, atau operasional lapangan.

**4. Jenis Tunjangan Makan**

a. Uang Makan (*Meal Allowance*)

- 1) Tunjangan berupa uang tunai untuk menutupi biaya makan harian.
- 2) Besaran bisa tetap atau mengikuti kebijakan perusahaan (misal per hari kerja).

b. Fasilitas Makan di Kantor (*Cafeteria / Food Voucher*)

- 1) Perusahaan menyediakan kantin, voucher makan, atau subsidi catering.
- 2) Contoh: voucher makan senilai Rp50.000 per hari atau fasilitas kantin gratis.

c. Program Makan Sehat (*Healthy Meal Programs*)

Menyediakan makanan sehat atau *snack* untuk mendukung produktivitas dan kesehatan.

**5. Prinsip Pemberian Tunjangan Transportasi dan Makan**

a. Keadilan dan Kesetaraan

Semua karyawan yang memenuhi syarat mendapatkan tunjangan yang adil.

b. Keterkaitan dengan Posisi dan Lokasi

Besaran tunjangan disesuaikan dengan lokasi kantor, biaya hidup, dan jabatan.

c. **Transparansi dan Kemudahan Akses**

Karyawan mengetahui mekanisme penerimaan tunjangan atau penggunaan fasilitas.

d. **Efisiensi Biaya bagi Perusahaan**

Menyediakan tunjangan yang cukup, tetapi tetap efisien secara biaya.

e. **Fleksibilitas**

Menyediakan opsi tunjangan tunai atau fasilitas sesuai kebutuhan karyawan.

## **6. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Multinasional

Situasi:

Karyawan menghadapi biaya transportasi tinggi dan kebutuhan makan yang meningkat.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan uang transportasi Rp1.500.000 per bulan untuk semua karyawan.
- b. Menyediakan kantin di kantor dengan subsidi makan Rp40.000 per hari kerja.
- c. Menyediakan *shuttle* bus untuk karyawan dari stasiun kereta terdekat.

Hasil:

- a. Tingkat absensi menurun karena karyawan lebih mudah dan aman mencapai kantor.
- b. Kepuasan karyawan meningkat 20% berdasarkan survei internal.
- c. Produktivitas karyawan meningkat karena waktu makan lebih teratur dan sehat.

## **7. Manfaat Tunjangan Transportasi dan Makan**

- a. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan

- b. Meringankan beban biaya harian karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas dan fokus kerja
- d. Meningkatkan kedisiplinan dan ketepatan waktu
- e. Mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan

## 8. Tantangan Penerapan

- a. Biaya tinggi untuk fasilitas transportasi dan kantin.
- b. Perbedaan kebutuhan karyawan → beberapa mungkin lebih membutuhkan tunjangan tunai, lainnya fasilitas.
- c. Administrasi kompleks → pengelolaan uang tunai, voucher, atau *shuttle* harus efisien.
- d. Pemanfaatan tunjangan yang optimal → karyawan harus memahami hak dan prosedur.

## 9. Kesimpulan

- a. Tunjangan transportasi dan makan adalah bagian penting dari kompensasi nongaji.
- b. Bentuknya meliputi uang transportasi, transportasi perusahaan, uang makan, voucher, dan fasilitas kantin.
- c. Implementasi efektif memerlukan prinsip keadilan, keterkaitan posisi/lokasi, transparansi, efisiensi, dan fleksibilitas.
- d. Tunjangan ini membantu perusahaan meningkatkan kepuasan, retensi, disiplin, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan.

## D. Cuti dan Fleksibilitas Kerja

### 1. Pendahuluan

Cuti dan fleksibilitas kerja adalah bagian dari sistem kompensasi nonfinansial yang berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas karyawan.

- a. Cuti: Hak karyawan untuk tidak bekerja dalam jangka waktu tertentu dengan tetap memperoleh hak tertentu (gaji, tunjangan, atau sebagian).

- b. Fleksibilitas kerja: Penyesuaian jam kerja, lokasi, atau pola kerja agar lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan tanpa mengurangi produktivitas.

Kedua kebijakan ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga mendukung strategi perusahaan untuk meningkatkan retensi, loyalitas, dan *engagement*.

## 2. Tujuan Cuti dan Fleksibilitas Kerja

- a. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan  
Memberikan waktu istirahat fisik, mental, dan sosial.
- b. Meningkatkan Produktivitas  
Karyawan yang mendapatkan cuti dan fleksibilitas cenderung lebih fokus dan kreatif saat bekerja.
- c. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas  
Karyawan merasa dihargai dan dipahami kebutuhannya.
- d. Menyelaraskan Kehidupan Kerja dan Pribadi (*Work-Life Balance*)  
Fleksibilitas membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga atau pendidikan.
- e. Memenuhi Ketentuan Hukum  
Memastikan perusahaan patuh pada Undang-Undang Ketenagakerjaan dan peraturan terkait.

## 3. Jenis Cuti

- a. Cuti Tahunan / Cuti Penting (*Annual Leave*)
  - 1) Hak karyawan untuk beristirahat setiap tahun kerja.
  - 2) Sesuai UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, minimal 12 hari kerja per tahun untuk karyawan dengan masa kerja  $\geq 1$  tahun.
- b. Cuti Sakit (*Sick Leave*)
  - 1) Diberikan jika karyawan tidak dapat bekerja karena sakit.
  - 2) Dapat disertai surat dokter sebagai bukti.

- c. Cuti Melahirkan (*Maternity Leave*)
    - 1) Hak bagi karyawan wanita yang melahirkan.
    - 2) UU Ketenagakerjaan: minimal 3 bulan ( $\pm 1,5$  bulan sebelum dan setelah melahirkan).
  - d. Cuti Ayah (*Paternity Leave*)
    - 1) Hak bagi karyawan pria untuk mendampingi istri yang melahirkan.
    - 2) Lama cuti bervariasi tergantung kebijakan perusahaan (misal 2–5 hari).
  - e. Cuti Alasan Penting / Cuti Khusus
    - 1) Untuk kepentingan mendesak seperti pernikahan, kematian anggota keluarga, atau kepentingan pribadi lainnya.
    - 2) Durasi dan ketentuan ditentukan oleh perusahaan.
  - f. Cuti Bersama
    - 1) Ditetapkan pemerintah untuk hari besar nasional.
    - 2) Biasanya digabung dengan cuti tahunan untuk libur panjang.
- 4. Fleksibilitas Kerja**
- a. Fleksibilitas Jam Kerja (*Flexible Working Hours*)
    - 1) Karyawan dapat menyesuaikan jam masuk dan pulang kerja.
    - 2) Contoh: jam kerja inti 10:00–15:00, fleksibel di luar jam inti.
  - b. Kerja Jarak Jauh (*Remote Work / Telecommuting*)
    - 1) Bekerja dari lokasi lain selain kantor, misalnya rumah atau *coworking space*.
    - 2) Dukung produktivitas tanpa harus hadir secara fisik setiap hari.
  - c. *Work From Home* (WFH) Parsial / Penuh  
Bisa diterapkan beberapa hari dalam seminggu atau sepenuhnya tergantung kebijakan.

d. *Job Sharing*

Dua karyawan berbagi satu posisi penuh waktu sehingga fleksibilitas meningkat.

e. *Shift Kerja Fleksibel*

Khusus untuk industri yang beroperasi 24 jam, karyawan dapat memilih *shift* yang sesuai.

**5. Peraturan dan Ketentuan Hukum di Indonesia**

a. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

- 1) Pasal 79: hak cuti tahunan minimal 12 hari kerja.
- 2) Pasal 81: hak cuti sakit.
- 3) Pasal 82–83: cuti hamil dan melahirkan.

b. PP No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan

Menyebutkan hak karyawan atas cuti dan jam kerja tertentu.

c. Peraturan Perusahaan (PP) / SOP Internal

Menentukan tata cara pengajuan cuti, persetujuan atasan, dan fleksibilitas kerja.

d. Kesepakatan Bersama atau Perjanjian Kerja

Dapat mengatur tambahan cuti dan fleksibilitas di luar ketentuan UU, misal cuti tambahan untuk karyawan senior.

**6. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan *work-life balance* untuk mengurangi stres dan *turnover*.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan cuti tahunan 15 hari dan cuti sakit sesuai UU.
- b. Menetapkan 3 hari WFH per minggu untuk karyawan nonoperasional.

- c. Menyediakan fleksibilitas jam masuk kerja (09:00–10:00).

Hasil:

- a. *Turnover* menurun 10% dalam 1 tahun.
- b. Kepuasan kerja meningkat 25% berdasarkan survei internal.
- c. Produktivitas tetap tinggi, bahkan beberapa proyek selesai lebih cepat karena fleksibilitas.

## 7. Manfaat Cuti dan Fleksibilitas Kerja

- a. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan
- b. Meningkatkan motivasi dan loyalitas
- c. Mendukung retensi karyawan berbakat
- d. Menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*)
- e. Meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan

## 8. Tantangan Penerapan

- a. Kontrol dan *monitoring* produktivitas saat fleksibilitas tinggi.
- b. Keadilan dalam pemberian cuti dan fleksibilitas antar karyawan atau departemen.
- c. Koordinasi tim jika banyak karyawan menggunakan WFH atau cuti bersamaan.
- d. Penyesuaian budaya perusahaan agar fleksibilitas diterima oleh semua pihak.

## 9. Kesimpulan

- a. Cuti dan fleksibilitas kerja adalah bagian penting dari kompensasi nonfinansial.
- b. Bentuk cuti meliputi tahunan, sakit, melahirkan, paternitas, alasan penting, dan cuti bersama.
- c. Fleksibilitas kerja mencakup jam kerja fleksibel, *remote work*, WFH, *shift* fleksibel, dan *job sharing*.

- d. Implementasi efektif memerlukan kepatuhan pada UU Ketenagakerjaan, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja.
- e. Program cuti dan fleksibilitas yang baik meningkatkan kesejahteraan, loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan.

## **E. Program Pengembangan Karyawan**

### **1. Pendahuluan**

Program pengembangan karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar lebih kompeten dalam pekerjaannya dan siap menghadapi tuntutan masa depan. Tujuan utama dari program ini adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi, sekaligus mendukung retensi dan loyalitas karyawan. Program pengembangan juga merupakan bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

### **2. Tujuan Program Pengembangan Karyawan**

- a. Meningkatkan Kompetensi dan Keterampilan  
Membekali karyawan dengan pengetahuan baru dan keterampilan teknis maupun *soft skills*.
- b. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas  
Karyawan yang kompeten dapat bekerja lebih efisien dan menghasilkan *output* berkualitas.
- c. Mempersiapkan Karyawan untuk Posisi Lebih Tinggi  
Menyediakan jalur karier (*career path*) dan pengembangan kepemimpinan.
- d. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan  
Karyawan yang berkembang merasa dihargai, termotivasi, dan lebih loyal.
- e. Mendukung Strategi Perusahaan  
Program pengembangan membantu organisasi mencapai tujuan bisnis jangka pendek dan jangka panjang.

### 3. Jenis Program Pengembangan Karyawan

- a. Pelatihan Teknis (*Technical Training*)
  - 1) Fokus pada keterampilan teknis atau pekerjaan spesifik.
  - 2) Contoh: pelatihan *software*, mesin produksi, sertifikasi profesional.
- b. Pelatihan *Soft Skills* (*Soft Skills Training*)

Fokus pada kemampuan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu.
- c. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)
  - 1) Karyawan berpindah antar departemen atau posisi untuk memahami berbagai fungsi bisnis.
  - 2) Manfaat: meningkatkan fleksibilitas, pengetahuan lintas fungsi, dan kesiapan promosi.
- d. Mentoring dan *Coaching*
  - 1) Mentoring: Karyawan junior dibimbing oleh senior untuk perkembangan karier dan keterampilan.
  - 2) *Coaching*: Pelatihan khusus untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan tertentu
- e. Pendidikan Lanjutan (*Formal Education*)

Menyediakan beasiswa atau dukungan pendidikan formal seperti S1, S2, atau kursus profesional.
- f. Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

Dikhususkan untuk karyawan berpotensi tinggi agar siap mengambil peran manajerial atau eksekutif.
- g. E-Learning dan Pelatihan *Online*

Platform digital untuk belajar secara fleksibel, termasuk webinar, modul *online*, atau *microlearning*.

#### 4. Prinsip Program Pengembangan Karyawan

- a. Keterkaitan dengan Strategi Organisasi  
Program harus mendukung tujuan bisnis jangka pendek dan jangka panjang.
- b. Keadilan dan Kesetaraan  
Semua karyawan memiliki kesempatan berkembang sesuai kualifikasi dan kebutuhan.
- c. Fleksibilitas dan Adaptabilitas  
Program harus menyesuaikan kebutuhan individu dan perubahan teknologi atau industri.
- d. Evaluasi dan Pengukuran Hasil  
Efektivitas program diukur melalui peningkatan kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan.
- e. Berorientasi pada Kompetensi dan Karier  
Fokus pada pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan karier.

#### 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin menyiapkan karyawan untuk menghadapi proyek digitalisasi baru.

Langkah Implementasi:

- a. Mengadakan pelatihan teknis *software* baru bagi seluruh staf IT.
- b. Menyelenggarakan program mentoring bagi karyawan junior dengan senior berpengalaman.
- c. Menyediakan akses e-learning untuk *soft skills*, seperti manajemen proyek dan komunikasi.
- d. Menetapkan jalur karier untuk posisi manajerial dan memberikan *leadership development* bagi calon manajer.

Hasil:

- a. Proyek digitalisasi selesai lebih cepat dan efisien.
- b. Karyawan lebih percaya diri dalam menggunakan teknologi baru.
- c. Kepuasan dan loyalitas karyawan meningkat.

#### **6. Manfaat Program Pengembangan Karyawan**

- a. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan
- b. Meningkatkan kinerja, produktivitas, dan inovasi
- c. Menyiapkan calon pemimpin dan jalur karier
- d. Meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas
- e. Mendukung strategi bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan

#### **7. Tantangan dalam Program Pengembangan Karyawan**

- a. Biaya tinggi untuk pelatihan, pendidikan, dan program *leadership*.
- b. Resistensi karyawan terhadap perubahan atau pelatihan baru.
- c. Kesulitan dalam evaluasi efektivitas program secara objektif.
- d. Kesenjangan kompetensi awal antar karyawan yang memerlukan pendekatan berbeda.

#### **8. Kesimpulan**

- a. Program pengembangan karyawan adalah investasi strategis untuk organisasi dan individu.
- b. Jenis program meliputi pelatihan teknis, *soft skills*, rotasi jabatan, mentoring/*coaching*, pendidikan lanjutan, dan pengembangan kepemimpinan.
- c. Prinsip implementasi harus terkait strategi organisasi, adil, fleksibel, berorientasi kompetensi, dan terukur.
- d. Program ini membantu perusahaan meningkatkan kinerja, loyalitas, retensi, dan mempersiapkan pemimpin masa depan.

# BAB 8

## KOMPENSASI NONFINANSIAL

### A. Pengakuan dan Apresiasi

#### 1. Pendahuluan

Pengakuan dan apresiasi adalah strategi nonfinansial dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menghargai kontribusi, prestasi, dan perilaku positif karyawan. Berbeda dengan gaji atau bonus, pengakuan lebih bersifat psikologis dan emosional, namun memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

#### 2. Tujuan Pengakuan dan Apresiasi

a. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Karyawan yang dihargai merasa lebih termotivasi untuk berprestasi.

b. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas

Pengakuan secara konsisten meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

c. Mendorong Perilaku Positif

Memberikan contoh dan memperkuat budaya kerja yang diinginkan.

d. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Karyawan yang diapresiasi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen.

e. Mendukung Strategi Organisasi

Pengakuan dapat diarahkan untuk mendukung tujuan bisnis dan budaya perusahaan.

### 3. Jenis Program Pengakuan dan Apresiasi

- a. Pengakuan Formal
  - 1) Dilakukan melalui program resmi perusahaan dengan standar dan prosedur tertentu.
  - 2) Contoh:
    - a) *Employee of the Month*
    - b) Award tahunan untuk pencapaian target
    - c) Sertifikat penghargaan atau plakat
- b. Pengakuan Informal
  - 1) Dilakukan secara spontan dan personal oleh manajer atau rekan kerja.
  - 2) Contoh: ucapan terima kasih, catatan penghargaan, pujian publik dalam rapat.
- c. Pengakuan Tim dan Departemen
  - 1) Apresiasi diberikan kepada tim atas pencapaian proyek atau hasil kerja bersama.
  - 2) Contoh: makan siang bersama, *outing* tim, bonus tim kecil.
- d. Pengakuan *Peer-to-Peer*
  - 1) Karyawan saling memberikan apresiasi kepada rekan yang berprestasi.
  - 2) Memperkuat budaya kolaboratif dan rasa saling menghargai.
- e. Pengakuan Nonmateri
  - 1) Fokus pada penghargaan simbolis atau pengalaman daripada uang.
  - 2) Contoh: sertifikat, *badge*, penghargaan publik, kesempatan menghadiri seminar khusus.

f. Pengakuan Finansial Terkait Prestasi

Meskipun berbasis penghargaan, kadang dikaitkan dengan insentif kecil seperti voucher, hadiah, atau bonus.

**4. Prinsip Pengakuan dan Apresiasi**

a. Spesifik dan Relevan

Pengakuan harus jelas, terkait perilaku atau prestasi tertentu.

b. Tepat Waktu

Apresiasi diberikan segera setelah prestasi dicapai agar dampaknya maksimal.

c. Konsisten dan Adil

Semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk diakui.

d. Personal dan Bermakna

Pengakuan disesuaikan dengan karakter dan preferensi karyawan.

e. Transparan dan Terukur

Tujuan dan kriteria penghargaan jelas sehingga menghindari kesan subjektif atau pilih kasih.

**5. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Ritel Multinasional

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan motivasi dan kinerja staf penjualan di seluruh cabang.

Langkah Implementasi:

- a. Menetapkan program *Employee of the Month* dengan hadiah voucher belanja.
- b. Memberikan pengakuan informal harian melalui aplikasi internal untuk rekan kerja saling memberi “shout-out”.

- c. Mengadakan penghargaan tahunan untuk cabang dengan penjualan terbaik.
- d. Manajer rutin memberikan pujian dan catatan pribadi kepada karyawan yang berprestasi.

Hasil:

- a. Penjualan meningkat 12% dalam 6 bulan.
- b. Kepuasan karyawan meningkat berdasarkan survei internal.
- c. Budaya apresiasi dan kolaborasi semakin kuat di semua cabang.

## **6. Manfaat Pengakuan dan Apresiasi**

- a. Meningkatkan motivasi intrinsik karyawan
- b. Memperkuat loyalitas dan retensi
- c. Mendorong budaya kerja positif dan kolaboratif
- d. Meningkatkan produktivitas dan kinerja individu maupun tim
- e. Mendukung strategi bisnis dan pencapaian tujuan organisasi

## **7. Tantangan Penerapan**

- a. Subjektivitas dalam pengakuan → dapat menimbulkan rasa tidak adil jika tidak transparan.
- b. Konsistensi → apresiasi harus rutin, bukan sporadis.
- c. Mengukur dampak → sulit diukur secara kuantitatif.
- d. Keterbatasan sumber daya → hadiah atau penghargaan finansial perlu diatur agar efisien.
- e. Perbedaan budaya dan preferensi individu → tidak semua karyawan merespons jenis penghargaan yang sama.

## **8. Kesimpulan**

- a. Pengakuan dan apresiasi adalah strategi nonfinansial efektif untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.
- b. Bentuknya meliputi pengakuan formal, informal, tim, *peer-to-peer*, nonmateri, dan finansial kecil terkait prestasi.

- c. Prinsip efektifnya: spesifik, tepat waktu, konsisten, personal, dan transparan.
- d. Program pengakuan dan apresiasi yang baik membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis, membangun budaya positif, dan meningkatkan retensi serta produktivitas karyawan.

## **B. Kesempatan Pengembangan Karier**

### **1. Pendahuluan**

Kesempatan pengembangan karier adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk memberikan jalur pertumbuhan dan kemajuan bagi karyawan. Program ini mencakup pelatihan, mentoring, promosi, rotasi jabatan, dan perencanaan karier agar karyawan dapat mengembangkan potensi dan mencapai posisi yang lebih tinggi. Memberikan kesempatan pengembangan karier tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga mendukung retensi, motivasi, dan kinerja organisasi.

### **2. Tujuan Kesempatan Pengembangan Karier**

- a. Meningkatkan Kompetensi Karyawan  
Menyediakan kesempatan belajar dan pengalaman baru yang relevan dengan pekerjaan dan tanggung jawab.
- b. Meningkatkan Retensi dan Loyalitas  
Karyawan yang melihat jalur karier jelas cenderung bertahan lebih lama.
- c. Mempersiapkan Pemimpin Masa Depan  
Membentuk calon manajer dan eksekutif melalui program pengembangan kepemimpinan.
- d. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja  
Karyawan yang memiliki prospek pengembangan lebih termotivasi dan produktif.

e. Mendukung Strategi Organisasi

Menyelaraskan pengembangan karyawan dengan kebutuhan bisnis jangka panjang.

**3. Jenis Kesempatan Pengembangan Karier**

a. Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan

- 1) Memberikan akses ke pelatihan teknis, *soft skills*, atau pendidikan formal seperti S1, S2, sertifikasi profesional.
- 2) Contoh: kursus manajemen proyek, sertifikasi IT, pelatihan kepemimpinan.

b. Mentoring dan *Coaching*

- 1) Mentoring: pembimbingan oleh senior untuk pengembangan karier.
- 2) *Coaching*: pelatihan terarah untuk meningkatkan kinerja spesifik.

c. Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

- 1) Karyawan berpindah antar departemen atau posisi untuk memperoleh pengalaman lintas fungsi.
- 2) Meningkatkan fleksibilitas dan kesiapan untuk promosi.

d. Promosi dan Jalur Karier (*Career Pathing*)

- 1) Menetapkan jalur karier jelas bagi setiap posisi atau level jabatan.
- 2) Memberikan motivasi dengan tujuan kenaikan pangkat atau tanggung jawab.

e. Penugasan Khusus / *Project-Based Learning*

Memberikan kesempatan menangani proyek khusus untuk meningkatkan pengalaman dan keterampilan.

f. Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Programs*)

Menyasar karyawan berpotensi tinggi agar siap mengambil peran manajerial atau eksekutif.

g. Program *Cross-Training*

Melatih karyawan untuk menguasai berbagai fungsi atau departemen, meningkatkan fleksibilitas dan nilai tambah.

**4. Prinsip Pengembangan Karier**

a. Keterkaitan dengan Strategi Organisasi

Program harus mendukung tujuan bisnis jangka panjang dan kebutuhan kompetensi perusahaan.

b. Adil dan Transparan

Semua karyawan memiliki kesempatan yang jelas dan setara.

c. Berbasis Kompetensi dan Potensi

Fokus pada pengembangan kemampuan yang relevan dengan tanggung jawab dan prospek karier.

d. Dukungan Berkelanjutan

Tidak hanya sekali-sekali, tetapi program berkelanjutan untuk semua level.

e. Evaluasi dan Umpan Balik

Mengukur keberhasilan program melalui peningkatan kinerja, promosi, dan kepuasan karyawan.

**5. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Multinasional Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin menyiapkan karyawan untuk posisi manajerial dan eksekutif di masa depan.

Langkah Implementasi:

a. Menetapkan jalur karier jelas untuk setiap level jabatan.

b. Menyelenggarakan program mentoring dan *coaching* bagi karyawan berpotensi tinggi.

- c. Memberikan pelatihan teknis dan kepemimpinan sesuai kebutuhan posisi yang akan diisi.
- d. Menyediakan rotasi jabatan untuk pengalaman lintas departemen.

Hasil:

- a. Karyawan siap menduduki posisi manajerial lebih cepat.
- b. *Turnover* menurun 15% dalam satu tahun.
- c. Produktivitas tim meningkat karena karyawan memiliki keahlian lebih luas.

## **6. Manfaat Kesempatan Pengembangan Karier**

- a. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan
- b. Meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas
- c. Mempersiapkan calon pemimpin organisasi
- d. Mendukung retensi dan mengurangi *turnover*
- e. Meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi

## **7. Tantangan Pengembangan Karier**

- a. Keterbatasan sumber daya → biaya pelatihan dan program pengembangan tinggi.
- b. Kesulitan menilai potensi → menentukan karyawan yang siap untuk promosi atau pelatihan.
- c. Resistensi terhadap perubahan → beberapa karyawan enggan mengikuti program baru.
- d. Koordinasi internal → perlu kolaborasi departemen untuk rotasi, mentoring, dan proyek khusus.

## **8. Kesimpulan**

- a. Kesempatan pengembangan karier adalah investasi strategis untuk karyawan dan organisasi.

- b. Bentuk program mencakup pelatihan, mentoring, *coaching*, rotasi jabatan, jalur karier, proyek khusus, pengembangan kepemimpinan, dan *cross-training*.
- c. Prinsip implementasi harus terkait strategi organisasi, adil, berbasis kompetensi, berkelanjutan, dan terukur.
- d. Program ini membantu perusahaan meningkatkan kompetensi, loyalitas, retensi, produktivitas, dan mempersiapkan pemimpin masa depan.

## **C. Lingkungan Kerja yang Mendukung**

### **1. Pendahuluan**

Lingkungan kerja yang mendukung adalah kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang memfasilitasi karyawan untuk bekerja secara produktif, kreatif, dan nyaman. Lingkungan kerja yang baik bukan hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, tetapi juga budaya organisasi, hubungan antar-karyawan, dan kebijakan manajemen yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan bagian dari strategi kompensasi nonfinansial karena dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

### **2. Tujuan Lingkungan Kerja yang Mendukung**

- a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja  
Karyawan bekerja lebih efisien dan fokus ketika lingkungan kerja kondusif.
- b. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan  
Lingkungan yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
- c. Mengurangi Stres dan Risiko Kesehatan  
Lingkungan yang aman, nyaman, dan ergonomis mengurangi risiko cedera dan burnout.

d. Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Lingkungan terbuka dan kolaboratif mempermudah pertukaran ide dan solusi baru.

e. Mendukung Strategi Organisasi

Lingkungan kerja yang baik membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang dengan sumber daya manusia yang optimal.

**3. Unsur Lingkungan Kerja yang Mendukung**

a. Fisik

- 1) Kenyamanan Ruang Kerja: pencahayaan, ventilasi, suhu, dan kebisingan yang sesuai.
- 2) Fasilitas Kerja: meja, kursi ergonomis, ruang istirahat, *pantry*, dan area kolaborasi.
- 3) Keamanan dan Keselamatan: prosedur keselamatan kerja, alat pelindung, dan sistem darurat.

b. Sosial

- 1) Hubungan Antar-Karyawan: kerjasama, saling menghargai, komunikasi terbuka.
- 2) Dukungan dari Atasan: supervisor dan manajer memberikan bimbingan, *feedback*, dan apresiasi.
- 3) Budaya Inklusif: menghargai perbedaan, inklusi, dan keberagaman.

c. Psikologis

- 1) Pengakuan dan Apresiasi: menghargai kontribusi dan prestasi karyawan.
- 2) Kesempatan Pengembangan Karier: peluang belajar, promosi, dan pengembangan keterampilan.
- 3) Fleksibilitas Kerja: jam kerja fleksibel, WFH, dan kebijakan *work-life balance*.

- d. Teknologi dan Sistem Kerja
  - 1) Peralatan dan Sistem IT yang Mendukung: komputer, *software*, dan jaringan yang memadai.
  - 2) Proses Kerja Efisien: SOP jelas, sistem komunikasi efektif, dan koordinasi tim yang baik.

#### **4. Prinsip Lingkungan Kerja yang Mendukung**

- a. Aman dan Sehat  
Memastikan keselamatan fisik dan kesehatan mental karyawan.
- b. Adil dan Inklusif  
Perlakuan setara tanpa diskriminasi berdasarkan gender, usia, atau latar belakang.
- c. Mendukung Kolaborasi  
Mendorong komunikasi terbuka, kerja tim, dan berbagi ide.
- d. Memberi Otonomi  
Karyawan diberi kebebasan dalam menentukan cara menyelesaikan tugasnya.
- e. Menyediakan Dukungan dan Sumber Daya  
Fasilitas, alat, dan pelatihan yang memadai agar karyawan bisa bekerja optimal.

#### **5. Studi Kasus**

Perusahaan: Perusahaan Teknologi Multinasional

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan produktivitas dan kreativitas tim pengembangan produk.

Langkah Implementasi:

- a. Menciptakan ruang kerja terbuka dan nyaman dengan fasilitas *lounge* dan area kolaborasi.

- b. Memberikan fleksibilitas jam kerja dan opsi WFH beberapa hari dalam seminggu.
- c. Mendorong komunikasi terbuka dengan *weekly meeting* dan *feedback session*.
- d. Menyelenggarakan program penghargaan dan pengakuan karyawan secara rutin.
- e. Menyediakan pelatihan, mentoring, dan kesempatan pengembangan karier.

Hasil:

- a. Produktivitas meningkat  $\pm 20\%$  dalam 6 bulan.
- b. Tingkat *turnover* menurun 15%.
- c. Kreativitas dan inovasi tim meningkat, terlihat dari ide-ide baru produk yang berhasil dikembangkan.

## 6. Manfaat Lingkungan Kerja yang Mendukung

- a. Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan
- b. Meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan retensi karyawan
- c. Mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi
- d. Meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental
- e. Mendukung strategi bisnis dan daya saing perusahaan

## 7. Tantangan Penerapan

- a. Keterbatasan Biaya dan Fasilitas

Mendesain ruang kerja ergonomis atau teknologi memadai membutuhkan biaya.

- b. Perbedaan Preferensi Karyawan

Tidak semua karyawan nyaman dengan ruang terbuka atau jam fleksibel.

c. Konsistensi Budaya Positif

Lingkungan sosial dan psikologis perlu dijaga agar tetap mendukung kolaborasi.

d. Adaptasi terhadap Teknologi dan Sistem Baru

Implementasi sistem baru harus disertai pelatihan agar efektif.

## 8. Kesimpulan

- a. Lingkungan kerja yang mendukung mencakup aspek fisik, sosial, psikologis, dan sistem kerja.
- b. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas, kreativitas, kepuasan, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan.
- c. Prinsip penerapan meliputi aman, adil, kolaboratif, memberi otonomi, dan menyediakan dukungan.
- d. Lingkungan kerja yang kondusif membantu perusahaan mencapai tujuan strategis, meningkatkan daya saing, dan mempertahankan talenta terbaik.

## D. *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi)

### 1. Pendahuluan

*Work-Life Balance* adalah keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Konsep ini penting karena karyawan yang mampu menyeimbangkan keduanya cenderung lebih sehat, termotivasi, produktif, dan loyal. Penerapan *Work-Life Balance* merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia dan kompensasi nonfinansial, karena berfokus pada kesejahteraan karyawan tanpa mengandalkan insentif finansial.

### 2. Tujuan *Work-Life Balance*

- a. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan  
Mengurangi stres, kelelahan, dan risiko burnout.

- b. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja  
Karyawan yang seimbang lebih fokus, kreatif, dan efisien.
- c. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan  
Karyawan yang dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih loyal.
- d. Mendukung Retensi Karyawan  
Mengurangi *turnover* karena karyawan merasa diperhatikan kebutuhannya.
- e. Mendukung Strategi Bisnis Jangka Panjang  
*Work-Life Balance* membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik dan meningkatkan reputasi sebagai tempat kerja yang menarik.

### **3. Bentuk Program *Work-Life Balance***

- a. Fleksibilitas Jam Kerja
  - 1) Memberikan karyawan fleksibilitas dalam menentukan jam masuk dan pulang, termasuk skema *shift* atau jam inti.
  - 2) Contoh: *flexible hours, compressed workweek*.
- b. *Work From Home (WFH) / Hybrid Working*  
Memberikan opsi bekerja dari rumah sebagian waktu untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.
- c. Cuti dan Liburan yang Memadai
  - 1) Menyediakan cuti tahunan, cuti sakit, cuti keluarga, dan cuti khusus.
  - 2) Memberikan kebijakan *leave* yang mendukung kebutuhan pribadi atau keluarga.
- d. Dukungan Kesehatan dan Kesejahteraan  
Program kesehatan, konseling psikologis, fasilitas olahraga, dan *wellness* program untuk mengurangi stres.

- e. Pengaturan Beban Kerja yang Seimbang  
Menetapkan target realistis dan memastikan distribusi pekerjaan yang adil.
- f. Program Keluarga dan Kehidupan Pribadi
  - 1) Dukungan untuk orang tua: *parental leave*, *daycare*, dan *flexible schedules*.
  - 2) Event keluarga atau kegiatan sosial untuk memperkuat hubungan personal.

#### 4. Prinsip *Work-Life Balance*

- a. Fleksibel dan Adaptif  
Program harus menyesuaikan kebutuhan karyawan yang berbeda.
- b. Adil dan Setara  
Semua karyawan memiliki akses ke program yang sama tanpa diskriminasi.
- c. Terintegrasi dengan Budaya Perusahaan  
*Work-Life Balance* harus menjadi bagian dari nilai dan budaya organisasi.
- d. Mendukung Produktivitas dan Kesejahteraan  
Program harus seimbang antara kebutuhan karyawan dan tujuan bisnis.
- e. Dapat Diukur dan Dievaluasi  
Efektivitas program diukur melalui kepuasan, produktivitas, dan retensi karyawan.

#### 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi Global

Situasi:

Tingkat stres dan *turnover* tinggi di kalangan staf pengembangan perangkat lunak.

### Langkah Implementasi:

- a. Memberikan opsi WFH 2–3 hari per minggu.
- b. Menyediakan jam kerja fleksibel dengan *core hours*.
- c. Menetapkan cuti tahunan dan cuti sakit yang cukup.
- d. Menyelenggarakan program kesehatan mental, konseling, dan yoga.
- e. Memberikan dukungan *parental leave* dan *daycare* bagi karyawan yang memiliki anak.

### Hasil:

- a. Stres karyawan menurun signifikan.
- b. Produktivitas tim meningkat  $\pm 15\%$ .
- c. Tingkat retensi meningkat, dan perusahaan mendapatkan reputasi sebagai tempat kerja yang mendukung keseimbangan hidup.

## 6. Manfaat *Work-Life Balance*

- a. Meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan
- b. Meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas
- c. Meningkatkan produktivitas dan kinerja tim
- d. Mendukung retensi dan mengurangi *turnover*
- e. Memperkuat reputasi perusahaan sebagai *employer of choice*

## 7. Tantangan Penerapan

- a. Kesulitan Menyeimbangkan Fleksibilitas dan Produktivitas  
Perlu manajemen yang efektif agar karyawan fleksibel tetap produktif.
- b. Perbedaan Preferensi Karyawan  
Tidak semua karyawan nyaman dengan WFH atau jam fleksibel.

- c. Budaya Perusahaan yang Kurang Mendukung  
Jika budaya menekankan kehadiran fisik, fleksibilitas sulit diterapkan.
- d. Pengukuran Efektivitas  
Sulit mengukur dampak langsung terhadap produktivitas dan kesejahteraan.

## 8. Kesimpulan

- a. *Work-Life Balance* adalah strategi penting untuk kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas karyawan.
- b. Bentuk program meliputi fleksibilitas jam kerja, WFH, cuti, dukungan kesehatan, pengaturan beban kerja, dan program keluarga.
- c. Prinsip penerapan: fleksibel, adil, terintegrasi budaya, mendukung produktivitas, dan terukur.
- d. *Work-Life Balance* membantu perusahaan meningkatkan retensi, kinerja, loyalitas, dan reputasi sebagai tempat kerja yang menarik.

## E. Budaya Organisasi dan Kompensasi

### 1. Pendahuluan

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini membentuk cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial, tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi karena cara perusahaan memberikan penghargaan akan mencerminkan nilai dan budaya yang dijunjung. Kompensasi yang selaras dengan budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

### 2. Tujuan Mengaitkan Budaya Organisasi dengan Kompensasi

- a. Mencerminkan Nilai dan Visi Perusahaan  
Kompensasi yang konsisten dengan budaya memperkuat pesan perusahaan tentang apa yang dihargai.

- b. Mendorong Perilaku yang Diinginkan  
Sistem kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bertindak sesuai dengan budaya perusahaan.
- c. Meningkatkan Retensi dan Loyalitas  
Karyawan yang merasa kompensasi selaras dengan nilai perusahaan cenderung lebih loyal.
- d. Mendukung Strategi Bisnis Jangka Panjang  
Budaya dan kompensasi yang selaras membantu perusahaan mencapai tujuan strategis.

### **3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kompensasi**

- a. Budaya Berbasis Kinerja (*Performance-Oriented Culture*)
  - 1) Ciri-ciri Budaya: Fokus pada hasil, target, dan produktivitas.
  - 2) Strategi Kompensasi: Gaji berbasis kinerja, bonus individu, insentif tim, *recognition programs*.
  - 3) Dampak: Mendorong karyawan bekerja lebih keras dan inovatif untuk mencapai target.
- b. Budaya Kolaboratif (*Team-Oriented Culture*)
  - 1) Ciri-ciri Budaya: Menekankan kerja tim, kerjasama, dan harmonisasi antar karyawan.
  - 2) Strategi Kompensasi: Bonus tim/departemen, *reward* kelompok, penghargaan *peer-to-peer*.
  - 3) Dampak: Meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan keterikatan tim.
- c. Budaya Inovatif (*Innovation-Oriented Culture*)
  - 1) Ciri-ciri Budaya: Kreativitas, eksperimen, dan pengembangan ide baru.
  - 2) Strategi Kompensasi: *Reward* berbasis kontribusi ide, program penghargaan inovasi, insentif proyek kreatif.

- 3) Dampak: Memacu karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko yang konstruktif.
- d. Budaya Berbasis Kepuasan Karyawan (*Employee-Centric Culture*)
- 1) Ciri-ciri Budaya: Fokus pada kesejahteraan, *work-life balance*, dan kepuasan karyawan.
  - 2) Strategi Kompensasi: Tunjangan kesehatan, fleksibilitas kerja, program pengembangan karier, *recognition* nonfinansial.
  - 3) Dampak: Meningkatkan loyalitas, motivasi intrinsik, dan retensi karyawan.

#### 4. Prinsip Mengaitkan Budaya dengan Kompensasi

a. Kesesuaian Nilai (*Value Alignment*)

Kompensasi harus mencerminkan nilai yang dijunjung perusahaan.

b. Adil dan Transparan

Karyawan memahami hubungan antara kontribusi, budaya, dan penghargaan.

c. Konsisten dan Berkelanjutan

Sistem kompensasi harus diterapkan secara konsisten dan tidak berubah-ubah.

d. Mendukung Strategi Bisnis

Kompensasi tidak hanya memotivasi individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis.

e. Fleksibel Sesuai Perkembangan

Budaya dan kebutuhan bisnis berubah, kompensasi harus dapat menyesuaikan.

#### 5. Studi Kasus

Perusahaan: *Startup* Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin menumbuhkan budaya inovatif dan kolaboratif untuk bersaing di pasar teknologi.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan insentif berbasis proyek inovatif.
- b. Menyelenggarakan penghargaan untuk ide kreatif setiap kuartal.
- c. Memberikan bonus tim untuk pencapaian proyek kolaboratif.
- d. Memadukan pengakuan nonfinansial, seperti sertifikat dan shout-out publik.

Hasil:

- a. Ide-ide baru meningkat  $\pm 30\%$  dalam satu tahun.
- b. Kolaborasi antar tim meningkat, menyelesaikan proyek lebih cepat.
- c. *Startup* menjadi lebih kompetitif di pasar dan menarik talenta berbakat.

## 6. Manfaat Mengaitkan Budaya dan Kompensasi

- a. Memperkuat nilai dan identitas perusahaan
- b. Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan
- c. Mendorong perilaku yang diinginkan
- d. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan
- e. Mendukung pencapaian strategi bisnis dan tujuan jangka panjang

## 7. Tantangan Penerapan

- a. Kesulitan Menyelaraskan Semua Jenis Budaya  
Organisasi dengan banyak divisi atau budaya berbeda sulit menetapkan kompensasi seragam.
- b. Subjektivitas dalam Penilaian Kinerja  
Perlu metode evaluasi yang objektif agar kompensasi adil.

c. Perubahan Budaya

Mengubah budaya lama agar selaras dengan strategi kompensasi memerlukan waktu dan komitmen.

d. Biaya Implementasi

Program kompensasi berbasis budaya dapat membutuhkan investasi signifikan.

**8. Kesimpulan**

- a. Budaya organisasi dan kompensasi saling terkait dan harus selaras untuk menciptakan lingkungan kerja produktif.
- b. Kompensasi harus mendukung perilaku dan nilai yang ingin ditanamkan perusahaan.
- c. Prinsip penerapan: kesesuaian nilai, adil, konsisten, mendukung strategi bisnis, dan fleksibel.
- d. Organisasi yang berhasil menyelaraskan budaya dan kompensasi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, inovasi, dan pencapaian strategis.



# BAB 9

## PENILAIAN KINERJA DAN KOMPENSASI

### A. Hubungan Kinerja dan Upah

#### 1. Pendahuluan

Hubungan antara kinerja dan upah adalah konsep utama dalam manajemen kompensasi, di mana upah atau gaji karyawan dipengaruhi oleh pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi. Tujuan utama hubungan ini adalah memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, meningkatkan kualitas kerja, dan mendukung strategi bisnis jangka panjang.

#### 2. Tujuan Mengaitkan Kinerja dengan Upah

##### a. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Karyawan terdorong untuk mencapai target karena ada imbalan finansial yang jelas.

##### b. Mendorong Produktivitas dan Efisiensi

Hubungan langsung antara kinerja dan upah menstimulasi peningkatan hasil kerja.

##### c. Menarik dan Retensi Talenta Berkualitas

Sistem upah berbasis kinerja membuat perusahaan lebih kompetitif dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

##### d. Mendukung Strategi Organisasi

Karyawan diarahkan untuk fokus pada pencapaian tujuan bisnis yang strategis.

##### e. Menjadi Alat Pengukuran dan Evaluasi

Kinerja yang baik dapat dijadikan dasar untuk promosi, insentif, dan pengembangan karier.

### 3. Bentuk Hubungan Kinerja dan Upah

- a. Sistem Gaji Berbasis Kinerja (*Performance-Based Pay*)
  - 1) Definisi: Upah yang ditentukan oleh pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi.
  - 2) Bentuk:
    - a) Bonus individu
    - b) Insentif proyek
    - c) Komisi penjualan
  - 3) Manfaat: Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja secara langsung.
- b. Sistem Gaji Variabel (*Variable Pay*)
  - 1) Definisi: Bagian dari gaji yang fleksibel, disesuaikan dengan pencapaian target.
  - 2) Bentuk:
    - a) *Profit sharing*
    - b) *Revenue sharing*
    - c) *Performance bonus*
  - 3) Manfaat: Mengaitkan kinerja perusahaan dengan imbalan finansial karyawan.
- c. Insentif Jangka Panjang (*Long-Term Incentives*)
  - 1) Definisi: Upah atau kompensasi yang diberikan atas pencapaian kinerja jangka panjang.
  - 2) Bentuk:
    - a) Saham perusahaan (*stock options*)
    - b) Bonus tahunan berbasis pencapaian KPI tahunan
  - 3) Manfaat: Mendorong karyawan untuk fokus pada strategi bisnis jangka panjang.

#### 4. Prinsip Menetapkan Upah Berdasarkan Kinerja

- a. Keadilan dan Transparansi  
Karyawan harus memahami hubungan antara kinerja dan upah.
- b. Objektivitas Penilaian  
Kinerja dinilai dengan metode yang jelas dan terukur, seperti KPI atau evaluasi 360 derajat.
- c. Kesesuaian dengan Strategi Bisnis  
Target kinerja harus selaras dengan tujuan perusahaan.
- d. Keseimbangan Antara Kinerja Individu dan Tim  
Sistem harus mengakui kontribusi individu sekaligus mendorong kerja sama tim.
- e. Fleksibilitas dan Adaptif  
Sistem upah dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi bisnis atau target baru.

#### 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Penjualan Retail

Situasi:

Penjualan menurun dan motivasi karyawan rendah.

Langkah Implementasi:

- a. Menetapkan bonus berbasis target penjualan individu.
- b. Memberikan insentif tim untuk pencapaian total penjualan cabang.
- c. Memperkenalkan program *recognition* untuk karyawan dengan pencapaian terbaik.

Hasil:

- a. Penjualan meningkat  $\pm 25\%$  dalam 6 bulan.
- b. Motivasi dan kepuasan karyawan meningkat.

- c. *Turnover* menurun karena karyawan merasa kontribusi mereka dihargai secara finansial.

## **6. Manfaat Mengaitkan Kinerja dengan Upah**

- a. Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan
- b. Memastikan keadilan dan transparansi dalam kompensasi
- c. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan
- d. Mendorong pencapaian target individu, tim, dan organisasi
- e. Mendukung strategi bisnis jangka panjang

## **7. Tantangan Penerapan**

- a. Subjektivitas Penilaian Kinerja  
Penilaian yang bias dapat menurunkan motivasi.
- b. Perbedaan Persepsi Nilai Upah  
Tidak semua karyawan menilai insentif sama.
- c. Kinerja yang Sulit Diukur  
Beberapa pekerjaan kreatif atau administratif sulit dikaitkan langsung dengan angka.
- d. Ketergantungan pada Hasil Jangka Pendek  
Fokus pada target jangka pendek bisa mengabaikan kualitas atau inovasi jangka panjang.

## **8. Kesimpulan**

- a. Hubungan kinerja dan upah adalah alat strategis untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mendukung strategi organisasi.
- b. Bentuk hubungan: gaji berbasis kinerja, insentif variabel, dan insentif jangka panjang.
- c. Prinsip penerapan: adil, transparan, objektif, selaras strategi bisnis, dan seimbang antara individu dan tim.

- d. Organisasi yang berhasil mengaitkan kinerja dan upah dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, retensi, dan pencapaian target strategis.

## **B. Sistem Penilaian Kinerja**

### **1. Pendahuluan**

Sistem Penilaian Kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja karyawan, mengukur pencapaian tujuan, dan memberikan umpan balik untuk pengembangan karier. Penilaian kinerja merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar untuk keputusan kompensasi, promosi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

### **2. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja**

- a. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi  
Menetapkan standar kinerja dan memotivasi karyawan untuk mencapainya.
- b. Menentukan Kompensasi dan Promosi  
Menjadi dasar untuk penggajian berbasis kinerja, bonus, dan kenaikan pangkat.
- c. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan  
Mengungkap kelemahan dan area yang perlu dikembangkan.
- d. Memberikan Umpan Balik Karyawan  
Memberikan informasi konstruktif tentang kinerja dan perilaku kerja.
- e. Mendukung Perencanaan Karier  
Menentukan potensi karyawan untuk promosi atau pengembangan jabatan.

### **3. Elemen Utama dalam Penilaian Kinerja**

- a. Standar Kinerja  
Kriteria yang jelas dan terukur untuk menilai hasil kerja.

- b. Pengukuran Kinerja  
Metode untuk menilai kinerja: kuantitatif (angka, target) dan kualitatif (perilaku, kompetensi).
  - c. Umpan Balik  
Memberikan evaluasi yang jelas dan konstruktif bagi karyawan.
  - d. Tindak Lanjut  
Menentukan tindakan perbaikan, pelatihan, promosi, atau insentif.
4. Metode Sistem Penilaian Kinerja
- a. Metode Tradisional
    - 1) *Rating Scale*
      - a) Penilaian karyawan berdasarkan skala numerik untuk berbagai aspek kinerja.
      - b) Kelebihan: mudah diterapkan.
      - c) Kekurangan: subjektivitas tinggi.
    - 2) *Ranking Method*
      - a) Menyusun karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.
      - b) Kelebihan: mempermudah seleksi untuk promosi/bonus.
      - c) Kekurangan: tidak memberikan informasi rinci.
    - 3) *Critical Incident Method*
      - a) Mencatat peristiwa penting yang menunjukkan kinerja baik atau buruk.
      - b) Kelebihan: fokus pada perilaku nyata.
      - c) Kekurangan: membutuhkan dokumentasi rutin.
    - 4) *Checklist dan Forced Choice*
      - a) Penilai memilih pernyataan yang paling sesuai dengan kinerja karyawan.
      - b) Kelebihan: mengurangi bias penilai.

- c) Kekurangan: terbatas pada opsi yang tersedia.
- b. Metode Modern / Kontemporer
  - 1) *Management by Objectives* (MBO)
    - a) Penilaian berdasarkan pencapaian tujuan yang disepakati antara atasan dan karyawan.
    - b) Kelebihan: terukur dan fokus pada hasil.
    - c) Kekurangan: terlalu fokus pada tujuan jangka pendek.
  - 2) *360-Degree Feedback*
    - a) Penilaian dilakukan dari atasan, rekan sejawat, bawahan, dan diri sendiri.
    - b) Kelebihan: komprehensif, memperlihatkan perspektif berbeda.
    - c) Kekurangan: membutuhkan waktu dan budaya organisasi terbuka.
  - 3) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)
    - a) Menggabungkan *rating scale* dan *critical incidents* dengan indikator perilaku spesifik.
    - b) Kelebihan: objektif dan terukur.
    - c) Kekurangan: kompleks dan memerlukan pelatihan penilai.
  - 4) *Continuous Performance Management*
    - a) Evaluasi kinerja dilakukan secara berkelanjutan, dengan *feedback real time*.
    - b) Kelebihan: adaptif, memperbaiki kinerja lebih cepat.
    - c) Kekurangan: memerlukan sistem digital yang mendukung.

## 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Multinasional Teknologi

Situasi:

Perusahaan ingin meningkatkan produktivitas tim dan kepuasan karyawan.

Langkah Implementasi:

- a. Mengadopsi 360-Degree *Feedback* untuk karyawan manajerial.
- b. Menggunakan MBO untuk karyawan operasional, dengan target yang jelas.
- c. Menyediakan sesi *feedback* rutin setiap kuartal untuk evaluasi kinerja dan pengembangan diri.

Hasil:

- a. Produktivitas meningkat  $\pm 20\%$  dalam 6 bulan.
- b. Karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi.
- c. Proses promosi lebih objektif dan transparan.

## 6. Manfaat Sistem Penilaian Kinerja

- a. Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim
- b. Menjadi Dasar Kompensasi dan Promosi
- c. Memperjelas Harapan dan Standar Kerja
- d. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- e. Meningkatkan Motivasi, Kepuasan, dan Loyalitas Karyawan

## 7. Tantangan Penerapan

- a. Bias Penilaian: Subjektivitas atasan atau favoritisme dapat memengaruhi hasil.
- b. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya: Metode modern memerlukan sistem dan pelatihan.
- c. Karyawan Tidak Terbiasa dengan *Feedback* Konstruktif: Perlu budaya terbuka dan komunikasi yang baik.
- d. Fokus Berlebihan pada Penilaian: Bisa mengabaikan inovasi jangka panjang.

## 8. Kesimpulan

- a. Sistem penilaian kinerja adalah alat strategis untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan.
- b. Metode penilaian dapat tradisional atau modern, tergantung kebutuhan dan budaya organisasi.
- c. Prinsip utama: objektif, adil, transparan, berbasis hasil, dan mendukung pengembangan karyawan.
- d. Organisasi yang efektif dalam menilai kinerja dapat memastikan kompensasi tepat sasaran, meningkatkan loyalitas, dan mencapai tujuan strategis.

## C. *Feedback dan Coaching*

### 1. Pendahuluan

*Feedback* dan *coaching* adalah komponen penting dalam manajemen kinerja. Keduanya membantu karyawan memahami sejauh mana mereka memenuhi standar kerja, serta mendukung pengembangan kompetensi, motivasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan *feedback* dan *coaching* yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, sekaligus memastikan pencapaian strategi bisnis jangka panjang.

### 2. *Feedback*

#### a. Pengertian *Feedback*

*Feedback* adalah informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai kinerja, perilaku, atau hasil kerja mereka. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman tentang apa yang sudah baik dan apa yang perlu diperbaiki.

*Feedback* bisa berupa:

- 1) Positif: Memperkuat perilaku yang baik.
- 2) Konstruktif / Negatif: Memberikan saran perbaikan agar kinerja meningkat.

b. Fungsi *Feedback*

1) Meningkatkan Kesadaran Karyawan

Membantu karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka.

2) Meningkatkan Kinerja

Memberikan arahan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih efektif.

3) Mendorong Perilaku yang Diinginkan

Memotivasi karyawan untuk mempertahankan perilaku baik atau memperbaiki yang kurang sesuai.

4) Membantu Perencanaan Pengembangan Karier

*Feedback* yang jelas menjadi dasar untuk pelatihan, *coaching*, atau promosi.

5) Memperkuat Komunikasi dan Hubungan

Membangun hubungan yang transparan antara atasan dan karyawan.

c. Tujuan *Feedback*

1) Menyampaikan informasi tentang kinerja atau perilaku karyawan.

2) Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

3) Mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan.

4) Mendukung pengambilan keputusan terkait kompensasi, promosi, atau pelatihan.

**3. Coaching**

a. Pengertian *Coaching*

*Coaching* adalah proses interaktif antara atasan (*coach*) dan karyawan (*coachee*) untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan profesional maupun organisasi. *Coaching* berbeda dengan *feedback* karena bersifat:

- 1) Proaktif: *Coach* membantu karyawan menemukan solusi sendiri.
  - 2) Berfokus pada Pengembangan: Bukan hanya evaluasi, tetapi peningkatan kemampuan.
  - 3) Kolaboratif: Atasan dan karyawan bekerja sama untuk mencapai target.
- b. Fungsi *Coaching*
- 1) Mengembangkan Kompetensi Karyawan  
Membantu karyawan belajar keterampilan baru atau memperbaiki kelemahan.
  - 2) Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim  
*Coaching* memberikan panduan agar karyawan bekerja lebih efisien dan efektif.
  - 3) Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan  
Karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi.
  - 4) Mendukung Perencanaan Karier dan Pengembangan Profesional  
Membantu karyawan merencanakan langkah karier dan mencapai tujuan jangka panjang.
  - 5) Memperkuat Hubungan Atasan-Karyawan  
*Coaching* membangun kepercayaan dan komunikasi yang baik.
- c. Tujuan *Coaching*
- 1) Membantu karyawan mencapai target kerja yang spesifik.
  - 2) Mengembangkan potensi dan kemampuan profesional.
  - 3) Memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan organisasi.
  - 4) Mengurangi kesalahan atau kinerja yang kurang optimal.
  - 5) Mendukung strategi bisnis dengan meningkatkan kompetensi SDM.

#### 4. Perbedaan *Feedback* dan *Coaching*

Tabel 9. 1 Perbedaan *Feedback* dan *Coaching*

Aspek	<i>Feedback</i>	<i>Coaching</i>
Fokus	Memberikan informasi tentang kinerja	Mengembangkan kompetensi dan potensi
Orientasi	Masa lalu / saat ini	Masa depan
Pendekatan	Satu arah (penilai → karyawan)	Interaktif / kolaboratif
Tujuan	Memperbaiki atau memperkuat kinerja	Meningkatkan kemampuan dan pencapaian tujuan
Durasi	Singkat, spesifik	Berkelanjutan, bisa jangka panjang

#### 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi Multinasional

Situasi:

Beberapa tim mengalami kesalahan proyek berulang dan penurunan motivasi.

Langkah Implementasi:

- Memberikan *feedback* rutin setiap minggu untuk mengevaluasi hasil kerja.
- Melaksanakan sesi *coaching* bulanan untuk pengembangan keterampilan *problem-solving* dan *leadership*.
- Menggunakan metode *one-on-one coaching* untuk membahas target karier dan kesulitan pekerjaan.

Hasil:

- Kesalahan proyek menurun  $\pm 30\%$  dalam 6 bulan.
- Motivasi dan keterlibatan karyawan meningkat signifikan.
- Karyawan menunjukkan peningkatan kompetensi dan kemampuan berkolaborasi.

## 6. Manfaat *Feedback* dan *Coaching*

- a. Meningkatkan kinerja individu dan tim.
- b. Mempercepat pengembangan kompetensi karyawan.
- c. Meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan.
- d. Memperkuat hubungan atasan dan bawahan.
- e. Mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

## 7. Tantangan Penerapan

- a. Kurangnya Keterampilan Atasan: Tidak semua atasan mampu memberikan *feedback* konstruktif atau *coaching* efektif.
- b. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung: Karyawan mungkin takut menerima kritik atau *coaching*.
- c. Waktu dan Sumber Daya: *Coaching* membutuhkan waktu dan komitmen berkelanjutan.
- d. Kesalahan dalam Pemberian *Feedback*: *Feedback* negatif tanpa solusi bisa menurunkan motivasi.

## 8. Kesimpulan

- a. *Feedback* dan *coaching* adalah alat strategis untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan.
- b. *Feedback* fokus pada evaluasi kinerja saat ini, sedangkan *coaching* fokus pada pengembangan kompetensi untuk masa depan.
- c. Keduanya saling melengkapi dan membantu perusahaan mencapai tujuan strategis melalui motivasi, kompetensi, dan keterlibatan karyawan.

## D. Kompensasi Berbasis Kinerja

### 1. Pendahuluan

Kompensasi berbasis kinerja adalah sistem penggajian yang mengaitkan imbalan finansial langsung dengan pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi. Sistem ini menjadi salah satu alat strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena memotivasi karyawan untuk mencapai

target, meningkatkan produktivitas, dan mendukung tujuan strategis perusahaan.

## 2. Pengertian

Kompensasi berbasis kinerja adalah:

“Sistem kompensasi yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan pencapaian hasil kerja atau kontribusi yang dapat diukur, baik secara individu, tim, maupun organisasi.”

Bentuk kompensasi berbasis kinerja dapat berupa:

- a. Gaji variabel
- b. Bonus individu
- c. Bonus tim/departemen
- d. Insentif jangka panjang (misal saham atau *profit sharing*)

## 3. Tujuan Kompensasi Berbasis Kinerja

- a. Meningkatkan Motivasi Karyawan  
Karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik karena kinerja berbanding lurus dengan imbalan.
- b. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi  
Karyawan fokus pada pencapaian target dan hasil kerja optimal.
- c. Menarik dan Mempertahankan Talenta Berkualitas  
Sistem yang transparan dan adil menarik karyawan berkompeten.
- d. Mendukung Strategi Bisnis dan Tujuan Organisasi  
Menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan.
- e. Mendorong Budaya Kinerja Tinggi  
Karyawan terbiasa bekerja dengan standar kinerja yang jelas.

## 4. Prinsip Penerapan Kompensasi Berbasis Kinerja

- a. Keadilan dan Transparansi  
Karyawan harus memahami hubungan antara kinerja dan kompensasi.

- b. Kriteria Kinerja yang Jelas dan Terukur  
Menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) atau target yang spesifik.
- c. Objektivitas dalam Penilaian  
Hindari bias penilai; gunakan data atau metode evaluasi yang jelas.
- d. Fleksibilitas dan Adaptif  
Sistem dapat disesuaikan dengan perubahan bisnis atau strategi organisasi.
- e. Keseimbangan antara Individual dan Tim  
Memberikan insentif baik untuk kontribusi individu maupun pencapaian tim.

## 5. Bentuk Kompensasi Berbasis Kinerja

- a. Bonus Individu  
Diberikan berdasarkan pencapaian target individu, misalnya penjualan, penyelesaian proyek, atau KPI departemen.
- b. Bonus Tim/Departemen  
Diberikan kepada tim yang mencapai target bersama, mendorong kolaborasi.
- c. Komisi Penjualan  
Umumnya digunakan di sektor penjualan atau pemasaran; imbalan diberikan sesuai volume penjualan yang dicapai.
- d. Insentif Jangka Panjang  
Diberikan dalam bentuk saham, *profit sharing*, atau bonus tahunan, untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

## 6. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Retail Nasional

Situasi:

Penjualan mengalami stagnasi, motivasi karyawan rendah, dan *turnover* tinggi.

Implementasi Kompensasi Berbasis Kinerja:

- a. Bonus Individu: Setiap karyawan diberi bonus berdasarkan target penjualan bulanan.
- b. Bonus Tim: Tim cabang yang mencapai target total penjualan mendapat bonus tambahan.
- c. *Recognition Program*: Pemberian penghargaan nonfinansial untuk pencapaian luar biasa.

Hasil:

- a. Penjualan meningkat  $\pm 30\%$  dalam 6 bulan.
- b. Karyawan lebih termotivasi, *turnover* menurun.
- c. Budaya kerja menjadi lebih berorientasi pada pencapaian target.

#### **7. Manfaat Kompensasi Berbasis Kinerja**

- a. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas
- b. Menarik dan Retensi Talenta
- c. Mendorong Perilaku yang Diinginkan
- d. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan
- e. Menyelaraskan Kinerja Karyawan dengan Strategi Bisnis

#### **8. Tantangan Penerapan**

- a. Menetapkan Kriteria Kinerja yang Objektif: Tidak semua pekerjaan mudah diukur.
- b. Menghindari Kompetisi Negatif: Fokus pada target individu bisa mengurangi kolaborasi.
- c. Biaya Implementasi: Bonus dan insentif dapat menambah beban keuangan perusahaan.

- d. Perubahan Strategi Bisnis: Target harus selalu relevan dengan tujuan organisasi.

## **9. Kesimpulan**

- a. Kompensasi berbasis kinerja adalah alat strategis untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi.
- b. Bentuk kompensasi dapat berupa bonus individu, tim, komisi penjualan, dan insentif jangka panjang.
- c. Prinsip utama: terukur, adil, transparan, objektif, dan selaras dengan strategi bisnis.
- d. Studi kasus menunjukkan penerapan sistem ini dapat meningkatkan penjualan, motivasi karyawan, dan loyalitas organisasi.

## **E. Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi**

### **1. Pendahuluan**

Karyawan berkinerja tinggi adalah aset strategis organisasi karena mereka memiliki kemampuan, motivasi, dan dedikasi untuk mencapai hasil luar biasa yang mendukung tujuan bisnis. Pengelolaan karyawan berkinerja tinggi memerlukan strategi khusus, karena menjaga motivasi, retensi, dan produktivitas mereka secara optimal sangat penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

### **2. Karakteristik Karyawan Berkinerja Tinggi**

- a. Produktivitas Tinggi  
Selalu mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.
- b. Kreatif dan Inovatif  
Menawarkan ide baru, solusi kreatif, dan perbaikan proses.
- c. Proaktif dan Bertanggung Jawab  
Mengambil inisiatif dan menyelesaikan masalah tanpa menunggu arahan.

- d. Kemampuan Kepemimpinan dan Kolaborasi  
Memimpin tim atau proyek dan bekerja efektif dalam kelompok.
- e. Komitmen dan Loyalitas Tinggi  
Memiliki keterikatan emosional dan profesional dengan organisasi.

### **3. Tujuan Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi**

- a. Mempertahankan Talenta Kunci  
Mengurangi risiko kehilangan karyawan yang berkontribusi besar.
- b. Meningkatkan Produktivitas Organisasi  
Mengoptimalkan kinerja karyawan berkinerja tinggi untuk hasil terbaik.
- c. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Karyawan  
Memberikan penghargaan yang sesuai untuk mempertahankan *engagement*.
- d. Mendukung Strategi Bisnis Jangka Panjang  
Menyelaraskan potensi individu dengan tujuan organisasi.
- e. Membentuk Budaya Kinerja Tinggi  
Menjadi teladan bagi karyawan lain dan meningkatkan standar kinerja organisasi.

### **4. Strategi Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi**

- a. Pengembangan dan Pelatihan
  - 1) Menyediakan pelatihan lanjutan, *workshop*, dan sertifikasi untuk meningkatkan kompetensi.
  - 2) Memberikan proyek khusus atau *cross-functional assignments* untuk pengalaman baru.
- b. Kompensasi dan Penghargaan Khusus
  - 1) Bonus kinerja, insentif jangka panjang, dan penghargaan nonfinansial (misal: pengakuan publik, sertifikat prestasi).

- 2) Program *stock options* atau *profit sharing* bagi karyawan kunci.
- c. *Coaching* dan Mentoring
- 1) Memberikan *coaching* satu-satu untuk pengembangan kepemimpinan dan *skill* profesional.
  - 2) Menghubungkan karyawan berkinerja tinggi dengan mentor senior untuk pertumbuhan karier.
- d. Kesempatan Karier dan Promosi
- 1) Memberikan jalur karier yang jelas dan peluang promosi lebih cepat.
  - 2) Menyediakan tantangan baru yang sesuai dengan potensi karyawan.
- e. Lingkungan Kerja yang Mendukung
- 1) Memberikan fleksibilitas kerja, dukungan tim, dan alat kerja yang memadai.
  - 2) Menciptakan budaya pengakuan, kolaborasi, dan komunikasi terbuka.
- f. Manajemen Retensi
- 1) Melakukan survei kepuasan karyawan dan *exit interview* untuk memahami kebutuhan.
  - 2) Membuat paket kompensasi dan *benefit* yang kompetitif sesuai pasar.

## 5. Studi Kasus

Perusahaan: Perusahaan Teknologi Multinasional

Situasi:

Karyawan berkinerja tinggi sering pindah ke perusahaan lain karena kompensasi dan pengembangan karier terbatas.

Langkah Implementasi:

- a. Memberikan bonus kinerja khusus dan insentif saham untuk karyawan kunci.

- b. Menyediakan program mentoring dan *coaching* untuk pengembangan kepemimpinan.
- c. Membuat jalur karier yang jelas dengan peluang promosi cepat bagi karyawan berkinerja tinggi.
- d. Memberikan proyek khusus dan pelatihan lanjutan untuk pengembangan kompetensi.

Hasil:

- a. Retensi karyawan berkinerja tinggi meningkat  $\pm 40\%$  dalam 1 tahun.
- b. Motivasi dan *engagement* karyawan meningkat signifikan.
- c. Produktivitas tim meningkat dan inovasi lebih banyak terjadi.

## 6. Manfaat Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi

- a. Meningkatkan Produktivitas dan Hasil Bisnis
- b. Menjaga Talenta Kunci dan Mengurangi *Turnover*
- c. Meningkatkan Motivasi, *Engagement*, dan Kepuasan Karyawan
- d. Mendorong Budaya Kinerja Tinggi di Seluruh Organisasi
- e. Mendukung Strategi dan Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

## 7. Tantangan Pengelolaan Karyawan Berkinerja Tinggi

- a. Kecemburuan atau ketidakpuasan karyawan lain jika penghargaan tidak adil.
- b. Kelelahan atau burnout akibat tuntutan tinggi pada karyawan berkinerja tinggi.
- c. Kesulitan menemukan jalur karier yang memadai bagi karyawan berbakat.
- d. Biaya tinggi untuk program kompensasi dan pengembangan khusus.

## 8. Kesimpulan

- a. Karyawan berkinerja tinggi adalah aset strategis perusahaan yang perlu dikelola dengan baik.

- b. Pengelolaan yang efektif mencakup pengembangan kompetensi, kompensasi khusus, *coaching*, kesempatan karier, dan lingkungan kerja mendukung.
- c. Tujuannya adalah mempertahankan talenta kunci, meningkatkan produktivitas, dan mendukung strategi bisnis jangka panjang.
- d. Studi kasus menunjukkan pengelolaan yang baik dapat menurunkan *turnover*, meningkatkan motivasi, dan menciptakan budaya kinerja tinggi.



# BAB 10

## KEPATUHAN HUKUM DAN REGULASI

### A. Undang-Undang Tenaga Kerja dan Upah

#### 1. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia harus mengikuti ketentuan perundang-undangan yang mengatur hak dan kewajiban pekerja maupun pemberi kerja. Salah satu aspek penting adalah upah atau kompensasi, yang menjadi hak dasar karyawan dan instrumen strategis perusahaan untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan produktivitas.

Undang-Undang Tenaga Kerja memberikan payung hukum terkait hubungan kerja, standar upah, tunjangan, jam kerja, cuti, dan perlindungan karyawan. Pengetahuan mendalam mengenai regulasi ini penting bagi HR, manajer, dan praktisi bisnis.

#### 2. Dasar Hukum Tenaga Kerja dan Upah di Indonesia

##### a. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

UU ini menjadi acuan utama pengaturan hubungan kerja di Indonesia, mencakup:

- 1) Hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha.
- 2) Perjanjian kerja, hak dan kewajiban masing-masing pihak.
- 3) Upah dan kompensasi, termasuk upah minimum, tunjangan, dan lembur.
- 4) Keselamatan dan kesehatan kerja (K3).
- 5) Pemutusan hubungan kerja (PHK), pesangon, dan hak lainnya.

##### b. Peraturan Pemerintah (PP) terkait Upah

- 1) PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan: Mengatur Upah Minimum, Struktur dan Skala Upah, serta Upah Lembur.

- 2) Menetapkan Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).
- c. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker)
- 1) Permenaker memberikan petunjuk teknis pelaksanaan UU dan PP terkait upah, tunjangan, cuti, dan jam kerja.
  - 2) Contoh: Permenaker No. 18 Tahun 2022 tentang pedoman evaluasi upah.

### **3. Prinsip Pengupahan**

- a. Keadilan – Upah harus adil dan sesuai dengan tanggung jawab, keterampilan, dan kontribusi pekerja.
- b. Kepatuhan Hukum – Mengikuti ketentuan UU, PP, dan Permenaker.
- c. Keterbukaan dan Transparansi – Sistem upah dan tunjangan harus jelas bagi pekerja.
- d. Kesesuaian dengan Produktivitas – Upah terkait dengan kinerja, kompetensi, dan hasil kerja.

### **4. Komponen Upah**

- a. Upah Pokok
  - 1) Besaran tetap yang diterima pekerja sesuai jabatan atau golongan.
  - 2) Dasar perhitungan tunjangan dan lembur.
- b. Tunjangan
  - 1) Tunjangan Tetap: Tunjangan transportasi, makan, jabatan, keluarga.
  - 2) Tunjangan Tidak Tetap: Insentif kinerja, bonus, atau tunjangan harian.
- c. Upah Lembur
  - 1) Dibayar berdasarkan jam kerja yang melebihi ketentuan dalam UU ( $\geq 40$  jam/minggu).

- 2) Perhitungan mengikuti formula yang diatur dalam UU dan PP.

## 5. Struktur dan Skala Upah

### a. Upah Minimum (UMP/UMK)

Ditetapkan setiap tahun oleh pemerintah daerah dengan mempertimbangkan inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan produktivitas.

### b. Struktur Upah

Menentukan proporsi upah pokok dan tunjangan berdasarkan jabatan, golongan, dan kompetensi.

### c. Skala Upah

Mengelompokkan karyawan berdasarkan *grade* atau level untuk mempermudah pengelolaan kompensasi.

## 6. Hubungan UU Ketenagakerjaan dengan Strategi Bisnis

### a. Kepatuhan Hukum

Mengurangi risiko litigasi dan denda.

### b. Kompensasi yang Kompetitif

Menarik dan mempertahankan talenta sesuai regulasi.

### c. Produktivitas dan Motivasi

Upah yang sesuai mendorong kinerja tinggi.

### d. Reputasi Perusahaan

Perusahaan patuh UU dikenal sebagai tempat kerja yang adil dan profesional.

## 7. Hak dan Kewajiban Pekerja terkait Upah

### a. Hak Pekerja:

- 1) Menerima upah sesuai kesepakatan dan standar minimum.
- 2) Mendapatkan tunjangan dan lembur sesuai ketentuan.
- 3) Mendapatkan pesangon jika PHK sesuai UU.

- b. Kewajiban Pekerja:
  - 1) Melaksanakan pekerjaan sesuai kontrak.
  - 2) Menjaga kerahasiaan dan aset perusahaan.
  - 3) Mematuhi tata tertib dan standar operasional perusahaan.

## **8. Studi Kasus: Implementasi UU Tenaga Kerja dan Upah**

Perusahaan: Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat

Situasi:

Karyawan menuntut kenaikan UMP yang baru ditetapkan pemerintah.

Langkah Implementasi:

- a. Menyesuaikan struktur gaji sesuai UMP 2024.
- b. Memberikan tunjangan tambahan untuk menyeimbangkan kebutuhan hidup karyawan.
- c. Mengkomunikasikan perubahan melalui sosialisasi internal dan rapat departemen.

Hasil:

- a. Kepatuhan hukum tercapai, perusahaan terhindar dari sanksi.
- b. Kepuasan dan loyalitas karyawan meningkat.
- c. Hubungan industrial lebih harmonis.

## **9. Tantangan Penerapan UU Ketenagakerjaan dan Upah**

- a. Ketidakpastian Penetapan UMP/UMK  
Kadang terjadi perbedaan interpretasi antara pemerintah, serikat pekerja, dan perusahaan.
- b. Keterbatasan Sumber Daya Perusahaan  
Perusahaan kecil mungkin kesulitan menaikkan upah sesuai regulasi.
- c. Pengawasan dan Kepatuhan  
Banyak perusahaan tidak menerapkan sistem upah formal dan transparan.

d. Perbedaan Regional dan Sektor

Upah minimum berbeda tiap provinsi/kota, perlu penyesuaian internal.

## 10. Kesimpulan

- a. UU Tenaga Kerja dan Upah memberikan payung hukum yang jelas bagi pekerja dan perusahaan.
- b. Penerapan prinsip pengupahan yang adil, transparan, dan kompetitif penting untuk memotivasi karyawan dan mendukung strategi bisnis.
- c. Perusahaan harus mengelola struktur upah, tunjangan, dan lembur sesuai regulasi.
- d. Kepatuhan terhadap UU Tenaga Kerja berkontribusi pada retensi karyawan, produktivitas, dan reputasi perusahaan.

## B. Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi

### 1. Pendahuluan

Kesetaraan upah dan antidiskriminasi merupakan prinsip fundamental dalam manajemen sumber daya manusia dan hukum ketenagakerjaan. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap pekerja berhak memperoleh upah yang adil dan setara atas pekerjaan yang sama atau setara, tanpa perlakuan diskriminatif berdasarkan gender, usia, ras, agama, disabilitas, status perkawinan, atau latar belakang lainnya. Dalam konteks organisasi modern, kesetaraan upah bukan hanya kewajiban hukum, tetapi juga strategi bisnis dan etika organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan produktif.

### 2. Pengertian Kesetaraan Upah

a. Definisi Kesetaraan Upah

Kesetaraan upah (*pay equity / equal pay*) adalah prinsip bahwa: *Pekerja yang melakukan pekerjaan yang sama atau setara harus menerima upah yang sama, tanpa diskriminasi apa pun.* Kesetaraan upah tidak berarti semua karyawan digaji sama, tetapi perbedaan upah harus didasarkan pada faktor objektif, seperti:

- 1) Kinerja
  - 2) Kompetensi dan keahlian
  - 3) Tanggung jawab pekerjaan
  - 4) Pengalaman kerja
  - 5) Tingkat pendidikan
- b. Pekerjaan yang Sama dan Setara
- 1) Pekerjaan yang sama: tugas, tanggung jawab, dan beban kerja identik
  - 2) Pekerjaan yang setara: berbeda fungsi, tetapi setara dari segi:
    - a) Tingkat tanggung jawab
    - b) Kompleksitas
    - c) Dampak terhadap organisasi

### **3. Pengertian Diskriminasi dalam Upah**

a. Definisi Diskriminasi

Diskriminasi adalah perlakuan berbeda yang tidak adil terhadap individu atau kelompok tertentu, yang tidak didasarkan pada kualifikasi atau kinerja kerja.

b. Bentuk Diskriminasi Upah

1) Diskriminasi Gender

Perempuan menerima upah lebih rendah dari laki-laki untuk pekerjaan setara.

2) Diskriminasi Usia

Pekerja muda atau senior dibayar lebih rendah tanpa alasan objektif.

3) Diskriminasi Ras, Agama, atau Etnis

Perbedaan upah karena latar belakang sosial atau budaya.

4) Diskriminasi Status Perkawinan atau Kehamilan

Upah atau tunjangan dikurangi karena kondisi pribadi.

5) Diskriminasi Disabilitas

Pekerja disabilitas dibayar lebih rendah meskipun mampu bekerja setara.

**4. Tujuan Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi**

- a. Menjamin Keadilan Sosial di Tempat Kerja
- b. Melindungi Hak Asasi Pekerja
- c. Menciptakan Lingkungan Kerja Inklusif dan Aman
- d. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja
- e. Mendukung Reputasi dan Keberlanjutan Organisasi

**5. Landasan Hukum Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi (Indonesia)**

- a. Undang-Undang Dasar 1945  
Pasal 27 ayat (2):  
*Setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak.*
- b. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan  
Melarang diskriminasi dalam hubungan kerja dan pengupahan.
- c. UU No. 11 Tahun 2020 (Cipta Kerja)  
Menegaskan prinsip nondiskriminasi dan pengupahan yang adil.
- d. PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan  
Mengatur struktur dan skala upah berdasarkan jabatan, kompetensi, dan kinerja.
- e. Konvensi ILO
  - 1) ILO Convention No. 100: *Equal Remuneration*
  - 2) ILO Convention No. 111: *Discrimination in Employment*

**6. Prinsip Penerapan Kesetaraan Upah**

- a. Objektivitas  
Upah ditentukan berdasarkan jabatan, kinerja, dan kompetensi.

- b. **Transparansi**  
Sistem pengupahan jelas dan dapat dipahami karyawan.
- c. **Konsistensi**  
Penerapan kebijakan upah berlaku sama untuk semua karyawan.
- d. **Struktur dan Skala Upah yang Jelas**  
Menghindari kesenjangan upah tidak wajar.
- e. **Evaluasi Jabatan yang Sistematis**  
Menilai nilai pekerjaan secara adil dan terukur.

#### **7. Peran HR dalam Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi**

- a. Menyusun struktur dan skala upah berbasis jabatan dan kompetensi
- b. Melakukan evaluasi jabatan dan audit kesetaraan upah (*pay equity* audit)
- c. Menyusun kebijakan antidiskriminasi tertulis
- d. Menyediakan mekanisme pengaduan yang aman dan rahasia
- e. Memberikan pelatihan kesadaran bias dan inklusi bagi manajer

#### **8. Studi Kasus**

Kasus: Perusahaan Jasa Keuangan

Masalah:

Audit internal menemukan karyawan perempuan menerima upah rata-rata 15% lebih rendah dari laki-laki pada jabatan setara.

Tindakan Perusahaan:

- a. Melakukan evaluasi jabatan ulang
- b. Menyesuaikan gaji berdasarkan kinerja dan kompetensi
- c. Menyusun kebijakan *equal pay policy*
- d. Melatih manajer tentang bias gender

Hasil:

- a. Kesenjangan upah menurun signifikan
- b. Kepuasan dan kepercayaan karyawan meningkat
- c. Reputasi perusahaan membaik

**9. Manfaat Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi**

- a. Meningkatkan motivasi dan produktivitas
- b. Mengurangi konflik dan tuntutan hukum
- c. Meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan
- d. Membangun budaya kerja adil dan inklusif
- e. Mendukung keberlanjutan dan citra positif perusahaan

**10. Tantangan Penerapan**

- a. Bias tidak disadari (*unconscious bias*)
- b. Kurangnya transparansi sistem upah
- c. Perbedaan negosiasi gaji awal
- d. Struktur organisasi yang kompleks
- e. Resistensi manajemen terhadap perubahan

**Tantangan dalam Penerapan Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi**

- a. Bias Tidak Disadari (*Unconscious Bias*)

1) Pengertian

Bias tidak disadari adalah penilaian atau sikap otomatis yang muncul tanpa disadari, yang memengaruhi pengambilan keputusan manajerial, termasuk dalam penentuan upah, promosi, dan penilaian kinerja.

2) Bentuk dalam Sistem Upah

- a) Anggapan bahwa laki-laki adalah pencari nafkah utama sehingga layak digaji lebih tinggi
- b) Persepsi bahwa karyawan muda atau perempuan kurang berkomitmen

- c) Preferensi terhadap latar belakang pendidikan atau almamater tertentu
- 3) Dampak
  - a) Kesenjangan upah yang tidak objektif
  - b) Ketidakadilan dalam promosi dan penghargaan
  - c) Menurunnya kepercayaan dan motivasi karyawan
- 4) Upaya Mengatasi
  - a) Pelatihan kesadaran bias bagi pimpinan dan HR
  - b) Standarisasi kriteria penilaian kinerja dan upah
  - c) Audit upah berkala berbasis data objektif
- b. Kurangnya Transparansi Sistem Upah
  - 1) Pengertian

Kurangnya transparansi terjadi ketika karyawan tidak memahami bagaimana upah mereka ditentukan, termasuk struktur gaji, tunjangan, dan dasar kenaikan upah.
  - 2) Penyebab
    - a) Tidak adanya struktur dan skala upah tertulis
    - b) Kebijakan pengupahan hanya diketahui manajemen
    - c) Ketakutan organisasi terhadap konflik internal
  - 3) Dampak
    - a) Timbulnya kecurigaan dan ketidakpuasan karyawan
    - b) Persepsi diskriminasi meskipun belum tentu terjadi
    - c) Menurunnya *engagement* dan loyalitas
  - 4) Upaya Mengatasi
    - a) Menyusun dan mensosialisasikan struktur & skala upah
    - b) Menjelaskan faktor penentu gaji (jabatan, kinerja, kompetensi)
    - c) Membangun budaya komunikasi terbuka terkait kompensasi

c. Perbedaan Negosiasi Gaji Awal

1) Pengertian

Perbedaan negosiasi gaji awal terjadi ketika upah ditentukan berdasarkan kemampuan negosiasi individu, bukan nilai jabatan.

2) Permasalahan yang Timbul

- a) Individu yang lebih agresif atau berpengalaman negosiasi mendapat gaji lebih tinggi
- b) Perempuan dan *fresh graduate* sering menerima gaji lebih rendah
- c) Kesenjangan upah berlanjut dalam jangka panjang

3) Dampak

- a) Ketidakadilan struktural dalam sistem kompensasi
- b) Sulitnya menerapkan kesetaraan upah di masa depan
- c) Potensi konflik dan ketidakpuasan antar karyawan

4) Upaya Mengatasi

- a) Menetapkan rentang gaji jelas per jabatan (*pay range*)
- b) Membatasi fleksibilitas negosiasi di luar struktur
- c) Melakukan penyesuaian gaji secara berkala berdasarkan evaluasi jabatan

d. Struktur Organisasi yang Kompleks

1) Pengertian

Struktur organisasi kompleks ditandai oleh banyaknya level jabatan, unit kerja, dan variasi peran, yang menyulitkan evaluasi jabatan dan penyetaraan upah.

2) Tantangan Utama

- a) Sulit membandingkan nilai pekerjaan antar unit
- b) Jabatan serupa diberi upah berbeda
- c) Inkonsistensi sistem kompensasi antar divisi

- 3) Dampak
  - a) Ketimpangan internal (*internal inequity*)
  - b) Kebingungan karyawan terhadap jenjang karier dan upah
  - c) Meningkatnya potensi diskriminasi tidak langsung
- 4) Upaya Mengatasi
  - a) Melakukan evaluasi jabatan berbasis poin atau faktor
  - b) Menyederhanakan *grade* dan level jabatan
  - c) Menyatukan kebijakan kompensasi lintas unit kerja
- e. Resistensi Manajemen terhadap Perubahan

- 1) Pengertian

Resistensi manajemen adalah penolakan atau keengganan pimpinan untuk mengubah sistem upah lama, meskipun terbukti tidak adil atau tidak relevan.

- 2) Penyebab

- a) Kekhawatiran meningkatnya biaya tenaga kerja
- b) Ketakutan terhadap konflik internal
- c) Budaya organisasi yang konservatif
- d) Kurangnya pemahaman tentang manfaat kesetaraan upah

- 3) Dampak

- a) Stagnasi sistem kompensasi
- b) Risiko pelanggaran hukum ketenagakerjaan
- c) Menurunnya reputasi dan daya saing perusahaan

- 4) Upaya Mengatasi

- a) Menunjukkan data dan analisis biaya-manfaat
- b) Mengaitkan kesetaraan upah dengan kinerja dan produktivitas
- c) Dukungan kuat dari *top management*
- d) Implementasi perubahan secara bertahap

Kelima tantangan tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan upah bukan hanya persoalan regulasi, tetapi juga persoalan budaya, sistem, dan kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan:

- a. Sistem kompensasi yang objektif dan transparan
- b. Komitmen manajemen puncak
- c. Peran aktif HR sebagai agen perubahan
- d. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Dengan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berorientasi kinerja, sekaligus mendukung keberlanjutan bisnis.

## **11. Kesimpulan**

- a. Kesetaraan upah dan antidiskriminasi adalah kewajiban hukum dan etika organisasi.
- b. Perbedaan upah hanya dapat dibenarkan jika berbasis kinerja, kompetensi, dan tanggung jawab kerja.
- c. HR memegang peran strategis dalam memastikan kebijakan upah yang adil dan inklusif.
- d. Penerapan kesetaraan upah meningkatkan kepercayaan, produktivitas, dan daya saing organisasi.

## **C. Pajak dan Kewajiban Perusahaan**

### **1. Pendahuluan**

Dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kompensasi, perusahaan tidak hanya bertanggung jawab memberikan upah dan tunjangan kepada karyawan, tetapi juga memenuhi kewajiban perpajakan dan kewajiban hukum lainnya kepada negara. Pajak merupakan kontribusi wajib perusahaan dan karyawan yang diatur oleh undang-undang, digunakan untuk membiayai pembangunan dan pelayanan publik. Kepatuhan perusahaan terhadap kewajiban pajak mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan menghindari risiko sanksi hukum.

## **2. Pengertian Pajak dan Kewajiban Perusahaan**

### **a. Pengertian Pajak**

Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang bersifat memaksa, tanpa imbalan langsung, yang digunakan untuk kepentingan negara dan masyarakat luas. Dalam konteks ketenagakerjaan dan kompensasi, pajak terutama berkaitan dengan:

- 1) Penghasilan karyawan
- 2) Biaya tenaga kerja perusahaan
- 3) Kewajiban pelaporan dan penyetoran pajak

### **b. Pengertian Kewajiban Perusahaan**

Kewajiban perusahaan adalah tanggung jawab hukum, administratif, dan finansial yang harus dipenuhi perusahaan sebagai pemberi kerja, baik kepada negara maupun kepada karyawan.

## **3. Jenis Pajak yang Menjadi Kewajiban Perusahaan**

### **a. Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21**

#### **1) Pengertian**

PPh Pasal 21 adalah pajak atas penghasilan yang diterima karyawan, seperti:

- a) Gaji
- b) Upah
- c) Tunjangan
- d) Bonus
- e) Insentif dan honorarium

#### **2) Kewajiban Perusahaan**

- a) Menghitung PPh 21 karyawan
- b) Memotong pajak dari penghasilan karyawan
- c) Menyetorkan pajak ke negara
- d) Melaporkan dalam SPT Masa PPh 21

Perusahaan berperan sebagai pemotong dan penyeter pajak, bukan penanggung pajak (kecuali pajak ditanggung perusahaan).

b. Pajak Penghasilan Badan (PPH Badan)

1) Pengertian

PPH Badan adalah pajak atas laba atau penghasilan kena pajak perusahaan.

2) Kewajiban Perusahaan

- a) Menghitung laba kena pajak
- b) Menyetorkan angsuran pajak (PPH Pasal 25)
- c) Melaporkan SPT Tahunan PPH Badan

Biaya gaji, tunjangan, dan bonus karyawan dapat menjadi biaya pengurang pajak selama sesuai ketentuan.

c. Pajak Pertambahan Nilai (PPN) *(jika relevan)*

PPN dikenakan atas:

- 1) Penyerahan barang kena pajak
- 2) Penyerahan jasa kena pajak

Walaupun tidak langsung terkait upah, PPN menjadi kewajiban penting perusahaan yang memengaruhi arus kas dan perencanaan keuangan.

#### **4. Kewajiban Perusahaan terkait Jaminan Sosial**

Selain pajak, perusahaan memiliki kewajiban nonpajak yang bersifat wajib, yaitu iuran jaminan sosial.

a. BPJS Ketenagakerjaan

Mencakup:

- 1) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
- 2) Jaminan Kematian (JKM)
- 3) Jaminan Hari Tua (JHT)
- 4) Jaminan Pensiun (JP)

## Kewajiban Perusahaan

- 1) Mendaftarkan karyawan
- 2) Membayar sebagian iuran
- 3) Memotong sebagian iuran dari gaji karyawan

### b. BPJS Kesehatan

## Kewajiban

- 1) Mendaftarkan karyawan dan keluarganya
- 2) Membayar iuran sesuai persentase yang ditetapkan
- 3) Menyetorkan iuran secara rutin

## 5. Hubungan Pajak dengan Sistem Kompensasi

### a. Pengaruh Pajak terhadap *Take Home Pay*

- 1) Pajak memengaruhi penghasilan bersih (*net salary*) karyawan
- 2) HR harus merancang kompensasi agar tetap kompetitif setelah pajak

### b. Strategi Kompensasi yang Efisien Pajak

Perusahaan dapat:

- 1) Mengombinasikan gaji dan tunjangan nontunai
- 2) Memberikan fasilitas tertentu yang pajaknya lebih ringan
- 3) Merancang *benefit* sesuai ketentuan pajak yang berlaku

Tujuannya adalah optimalisasi biaya tanpa melanggar hukum.

## 6. Kewajiban Administratif Perusahaan

### a. Pembukuan dan Pencatatan

Mencatat seluruh transaksi gaji, pajak, dan iuran

### b. Pelaporan Pajak

- 1) SPT Masa (bulanan)
- 2) SPT Tahunan (tahunan)

c. Dokumentasi dan Arsip

- 1) Slip gaji
- 2) Bukti potong pajak
- 3) Bukti setor pajak dan BPJS

## **7. Sanksi atas Pelanggaran Kewajiban Pajak**

Jika perusahaan tidak patuh, dapat dikenakan:

- 1) Sanksi administrasi (denda, bunga)
- 2) Sanksi pidana pajak
- 3) Pemeriksaan dan audit pajak
- 4) Kerusakan reputasi perusahaan

Kepatuhan pajak menjadi bagian dari manajemen risiko perusahaan.

## **8. Peran HR dan Manajemen dalam Kepatuhan Pajak**

a. HR memastikan:

- 1) Perhitungan gaji dan pajak karyawan akurat
- 2) Kepesertaan BPJS aktif
- 3) Sosialisasi pajak kepada karyawan

b. Manajemen memastikan:

- 1) Kepatuhan hukum dan regulasi
- 2) Dukungan sistem dan teknologi *payroll*
- 3) Audit dan evaluasi rutin

## **9. Studi Kasus Singkat**

Perusahaan: Perusahaan Manufaktur

Permasalahan: Terjadi kesalahan perhitungan PPh 21 selama 2 tahun

Tindakan:

- a. Audit internal *payroll*
- b. Perbaiki sistem penggajian

- c. Pelatihan staf HR dan keuangan

Hasil:

- a. Kepatuhan pajak meningkat
- b. Risiko sanksi berkurang
- c. Kepercayaan karyawan meningkat

## 10. Kesimpulan

- a. Pajak dan kewajiban perusahaan adalah bagian integral dari manajemen kompensasi dan ketenagakerjaan.
- b. Perusahaan wajib mematuhi kewajiban pajak penghasilan, jaminan sosial, dan pelaporan administratif.
- c. Sistem kompensasi yang baik harus efisien secara pajak namun tetap patuh hukum.
- d. Kepatuhan pajak mencerminkan tanggung jawab sosial dan tata kelola perusahaan yang baik.

## D. Peraturan Terkait Jam Kerja dan Lembur

### 1. Pendahuluan

Jam kerja dan lembur merupakan aspek penting dalam hubungan kerja karena berkaitan langsung dengan kesehatan, keselamatan, produktivitas, serta kompensasi karyawan. Pengaturan jam kerja yang jelas dan pembayaran lembur yang adil menjadi bentuk perlindungan negara terhadap pekerja, sekaligus memberikan kepastian hukum bagi perusahaan. Dalam praktik manajemen kompensasi, jam kerja dan lembur memengaruhi:

- a. Perhitungan upah dan insentif
- b. Beban biaya tenaga kerja
- c. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*)

### 2. Dasar Hukum Jam Kerja dan Lembur di Indonesia

Pengaturan jam kerja dan lembur di Indonesia mengacu pada:

- a. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

- b. Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja
- c. Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021
- d. Peraturan Pemerintah (PP) No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan
- e. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 1 Tahun 2025 (jika relevan secara internal, opsional penyebutan)

Regulasi tersebut mengatur batas jam kerja normal, syarat lembur, serta kewajiban pembayaran upah lembur.

### **3. Ketentuan Jam Kerja**

#### **a. Jam Kerja Normal**

Jam kerja normal ditetapkan sebagai berikut:

- 1) 7 jam per hari dan 40 jam per minggu  
Untuk sistem kerja 6 hari kerja dalam seminggu
- 2) 8 jam per hari dan 40 jam per minggu  
Untuk sistem kerja 5 hari kerja dalam seminggu

Jam kerja ini tidak termasuk waktu istirahat.

#### **b. Waktu Istirahat dan Cuti**

- 1) Istirahat harian  
Minimal 30 menit setelah bekerja 4 jam terus-menerus
- 2) Istirahat mingguan
  - a) 1 hari untuk sistem 6 hari kerja
  - b) 2 hari untuk sistem 5 hari kerja
- 3) Cuti tahunan  
Minimal 12 hari kerja setelah bekerja 12 bulan berturut-turut

#### **4. Pengertian dan Ketentuan Lembur**

##### **a. Pengertian Lembur**

Lembur adalah waktu kerja yang melebihi jam kerja normal yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Lembur hanya dapat dilakukan apabila:

- 1) Ada perintah tertulis atau persetujuan perusahaan
- 2) Ada persetujuan dari pekerja

##### **b. Batas Maksimal Lembur**

Ketentuan batas lembur adalah:

- 1) Maksimal 4 jam per hari
- 2) Maksimal 18 jam per minggu

Tidak termasuk kerja pada hari libur resmi atau hari istirahat mingguan (yang memiliki ketentuan khusus).

#### **5. Upah Lembur**

##### **a. Kewajiban Pembayaran Upah Lembur**

Perusahaan wajib membayar upah lembur kepada karyawan yang bekerja melebihi jam kerja normal, kecuali:

- 1) Jabatan tertentu dengan tanggung jawab tinggi (jabatan manajerial tertentu)
- 2) Telah diperjanjikan secara sah sesuai ketentuan hukum

##### **b. Dasar Perhitungan Upah Lembur**

Upah lembur dihitung berdasarkan upah bulanan, yang terdiri dari:

Upah pokok + tunjangan tetap

Rumus dasar upah lembur:

$$1/173 \times \text{upah bulanan}$$

##### **c. Tarif Upah Lembur Hari Kerja**

- 1) Jam lembur pertama:  $1,5 \times$  upah sejam
- 2) Jam lembur berikutnya:  $2 \times$  upah sejam

d. Tarif Lembur Hari Libur atau Istirahat Mingguan

Tarif lebih tinggi, tergantung sistem kerja (5 atau 6 hari kerja), antara lain:

- 1)  $2 \times$  upah sejam untuk jam tertentu
- 2)  $3 \times$  hingga  $4 \times$  upah sejam untuk jam berikutnya

Tujuannya adalah memberikan perlindungan tambahan bagi pekerja.

**6. Hubungan Jam Kerja dan Lembur dengan Kompensasi**

a. Pengaruh terhadap Biaya Tenaga Kerja

Lembur meningkatkan biaya kompensasi perusahaan.

b. Pengaruh terhadap Kesejahteraan Karyawan

Lembur berlebihan dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan produktivitas.

c. Keadilan Kompensasi

Pembayaran lembur yang sesuai hukum meningkatkan kepuasan dan kepercayaan karyawan.

d. Perencanaan SDM

Pengaturan jam kerja yang baik mengurangi ketergantungan pada lembur.

**7. Pengecualian dan Ketentuan Khusus**

Beberapa sektor memiliki pengaturan khusus, seperti:

- a. Industri kesehatan
- b. Transportasi
- c. Pertambangan
- d. Migas

Pengaturan jam kerja dapat bersifat *shift*, rotasi, atau waktu kerja fleksibel, sepanjang disepakati dan sesuai regulasi.

## **8. Peran HR dan Manajemen**

### **a. Peran HR**

- 1) Menyusun kebijakan jam kerja dan lembur tertulis
- 2) Memastikan perhitungan upah lembur sesuai aturan
- 3) Melakukan pencatatan jam kerja (timesheet)
- 4) Mensosialisasikan hak dan kewajiban karyawan

### **b. Peran Manajemen**

- 1) Mengontrol beban kerja agar lembur tidak berlebihan
- 2) Menjaga keseimbangan produktivitas dan kesehatan kerja
- 3) Memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan

## **9. Studi Kasus Singkat**

Perusahaan: Perusahaan Logistik

Permasalahan: Karyawan sering lembur tanpa pencatatan yang jelas sehingga menimbulkan keluhan upah.

Solusi:

- a. Penerapan sistem absensi digital
- b. Persetujuan lembur tertulis
- c. Audit upah lembur bulanan

Hasil:

- a. Konflik ketenagakerjaan menurun
- b. Transparansi meningkat
- c. Kepuasan dan kepercayaan karyawan membaik

## **10. Kesimpulan**

- a. Jam kerja dan lembur diatur secara jelas oleh peraturan perundang-undangan untuk melindungi pekerja dan perusahaan.
- b. Perusahaan wajib mematuhi batas jam kerja dan membayar upah lembur sesuai ketentuan.

- c. Pengelolaan jam kerja yang baik mendukung keadilan kompensasi, kesehatan karyawan, dan produktivitas organisasi.
- d. HR memegang peran strategis dalam memastikan kepatuhan dan efektivitas sistem jam kerja dan lembur.

## **E. Audit dan Kepatuhan HR**

### **1. Pendahuluan**

Audit dan kepatuhan HR merupakan proses penting untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan, praktik, dan aktivitas sumber daya manusia telah berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan internal, serta standar etika organisasi. Dalam konteks ketenagakerjaan modern, HR tidak hanya berperan administratif, tetapi juga sebagai penjaga kepatuhan hukum (*compliance guardian*) dan mitra strategis manajemen. Kegagalan dalam audit dan kepatuhan HR dapat menimbulkan risiko hukum, finansial, dan reputasi bagi perusahaan.

### **2. Pengertian Audit HR**

Audit HR adalah proses evaluasi sistematis terhadap kebijakan, prosedur, dokumentasi, dan praktik HR untuk menilai:

- a. Tingkat kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan
- b. Efektivitas fungsi HR
- c. Kesesuaian praktik HR dengan strategi dan tujuan organisasi

Audit HR bersifat:

- a. Preventif (mencegah pelanggaran)
- b. Detektif (menemukan kesalahan)
- c. Korektif (memperbaiki kelemahan)

### **3. Pengertian Kepatuhan HR (HR Compliance)**

Kepatuhan HR adalah komitmen organisasi untuk menjalankan seluruh praktik ketenagakerjaan sesuai dengan peraturan hukum dan kebijakan internal yang berlaku.

Kepatuhan HR mencakup:

- a. Kepatuhan hukum (*legal compliance*)
- b. Kepatuhan administratif
- c. Kepatuhan etika dan standar profesional

#### **4. Tujuan Audit dan Kepatuhan HR**

- a. Menjamin Kepatuhan Hukum Ketenagakerjaan  
Menghindari sanksi administratif dan pidana
- b. Mengurangi Risiko Hukum dan Finansial  
Mencegah denda, tuntutan hukum, dan konflik industrial
- c. Meningkatkan Efektivitas dan Profesionalisme HR  
Menyempurnakan kebijakan dan proses HR
- d. Melindungi Hak Karyawan dan Perusahaan  
Menjamin keadilan dan transparansi
- e. Mendukung Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*)

#### **5. Ruang Lingkup Audit HR**

##### a. Audit Rekrutmen dan Seleksi

- Kepatuhan terhadap prinsip nondiskriminasi
- Kelengkapan dokumen rekrutmen
- Transparansi proses seleksi

##### 1) Audit Rekrutmen dan Seleksi: Aspek Kepatuhan HR

Kepatuhan terhadap Prinsip Nondiskriminasi

##### a) Pengertian

Prinsip nondiskriminasi dalam rekrutmen dan seleksi adalah komitmen organisasi untuk memberikan kesempatan kerja yang setara kepada semua pelamar tanpa membedakan:

- Jenis kelamin

- Usia (selama memenuhi syarat hukum)
- Agama dan kepercayaan
- Ras, etnis, dan latar belakang sosial
- Status perkawinan atau kehamilan
- Kondisi disabilitas (selama mampu menjalankan pekerjaan)

Penilaian harus berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja, bukan karakteristik pribadi.

b) Tujuan

- Menjamin keadilan dan kesetaraan kesempatan kerja
- Mematuhi peraturan ketenagakerjaan dan HAM
- Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif
- Melindungi perusahaan dari tuntutan hukum

c) Indikator Kepatuhan (*Audit Checklist*)

- Iklan lowongan tidak mengandung syarat diskriminatif
- Kriteria seleksi berbasis kompetensi dan jabatan
- Pewawancara terlatih mengenai bias dan kesetaraan
- Tidak ada pertanyaan pribadi yang tidak relevan

d) Risiko Jika Tidak Patuh

- Gugatan diskriminasi
- Kerusakan reputasi perusahaan
- Menurunnya kepercayaan pelamar dan karyawan

e) Upaya Pengendalian

- Kebijakan rekrutmen antidiskriminasi tertulis
- Pelatihan *unconscious* bias untuk HR dan *user*
- Evaluasi rekrutmen secara berkala

## 2) Kelengkapan Dokumen Rekrutmen

### a) Pengertian

Kelengkapan dokumen rekrutmen adalah tersedianya seluruh dokumen resmi yang mencatat proses dan hasil rekrutmen serta seleksi karyawan, sebagai bukti kepatuhan administratif dan hukum.

### b) Tujuan

- Menjamin akuntabilitas proses rekrutmen
- Mendukung audit internal dan eksternal
- Menghindari sengketa ketenagakerjaan
- Memastikan kesesuaian dengan regulasi

### c) Dokumen yang Wajib Tersedia

- Permintaan tenaga kerja (*manpower request*)
- Iklan lowongan kerja
- CV dan surat lamaran
- Formulir seleksi dan hasil tes
- Catatan wawancara
- Surat penawaran kerja (*offering letter*)
- Perjanjian kerja (PKWT/PKWTT)

### d) Indikator Kepatuhan

- Dokumen tersimpan rapi dan aman
- Konsistensi data pelamar dan karyawan
- Arsip dapat diakses saat audit

### e) Risiko Jika Tidak Lengkap

- Sulit membuktikan proses seleksi yang adil
- Potensi pelanggaran hukum

- Lemahnya pengendalian internal
- f) Upaya Pengendalian
- Standar operasional prosedur (SOP) rekrutmen
  - Sistem HRIS untuk pengarsipan digital
  - Audit dokumen secara berkala
- 3) Transparansi Proses Seleksi
- a) Pengertian
- Transparansi proses seleksi adalah keterbukaan organisasi dalam menjelaskan tahapan, kriteria, dan hasil seleksi kepada pelamar dan pihak internal yang terkait.
- b) Tujuan
- Meningkatkan kepercayaan pelamar
  - Mengurangi persepsi nepotisme atau favoritisme
  - Menjaga citra profesional perusahaan
  - Mendukung prinsip keadilan dan objektivitas
- c) Bentuk Transparansi
- Informasi tahapan seleksi dalam iklan lowongan
  - Penjelasan kriteria penilaian kepada kandidat
  - Komunikasi hasil seleksi (lulus/tidak lulus)
  - Dokumentasi keputusan seleksi
- d) Indikator Kepatuhan
- Tahapan seleksi terdokumentasi jelas
  - Keputusan seleksi berbasis data dan skor
  - Tidak ada intervensi informal dalam keputusan
- e) Risiko Jika Tidak Transparan
- Ketidakpercayaan pelamar dan karyawan

- Tuduhan nepotisme atau diskriminasi
  - Menurunnya *employer branding*
- f) Upaya Pengendalian
- SOP seleksi yang terdokumentasi
  - Sistem penilaian berbasis kompetensi
  - *Monitoring* oleh HR dan manajemen

Ketiga aspek tersebut, nondiskriminasi, kelengkapan dokumen, dan transparansi seleksi merupakan fondasi audit rekrutmen dan seleksi yang patuh hukum dan beretika. Implementasi yang konsisten akan:

- 1) Melindungi perusahaan dari risiko hukum
- 2) Meningkatkan kualitas dan objektivitas rekrutmen
- 3) Memperkuat kepercayaan pelamar dan karyawan
- 4) Mendukung tata kelola SDM yang profesional

**Tabel 10. 1** Aspek-aspek Audit

<b>Aspek Audit</b>	<b>Fokus Utama</b>	<b>Risiko</b>	<b>Pengendalian</b>
Nondiskriminasi	Kesetaraan peluang	Gugatan hukum	Kebijakan & pelatihan
Dokumen rekrutmen	Akuntabilitas	Sengketa	SOP & HRIS
Transparansi seleksi	Objektivitas	Nepotisme	Sistem penilaian

b. Audit Hubungan Kerja

1) Perjanjian kerja (PKWT & PKWTT)

Perjanjian kerja adalah kesepakatan antara pengusaha dan pekerja/buruh yang memuat syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Di Indonesia, perjanjian kerja diatur dalam UU Ketenagakerjaan dan diperbarui melalui UU Cipta Kerja serta PP No. 35 Tahun 2021.

a) Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

PKWT adalah perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha untuk hubungan kerja dalam jangka waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu.

❖ Ciri-ciri PKWT

- Berdasarkan jangka waktu atau selesainya suatu pekerjaan
- Tidak ada masa percobaan
- Harus dibuat secara tertulis dan menggunakan bahasa Indonesia
- Wajib didaftarkan pada instansi ketenagakerjaan
- Pekerja berhak atas uang kompensasi setelah PKWT berakhir

❖ Jenis Pekerjaan PKWT

PKWT hanya boleh digunakan untuk:

- Pekerjaan yang sekali selesai atau sementara
- Pekerjaan yang diperkirakan selesai dalam waktu tertentu
- Pekerjaan musiman
- Pekerjaan terkait produk/kegiatan baru yang masih dalam tahap percobaan

❖ Jangka Waktu PKWT

- Maksimal 5 tahun (termasuk perpanjangan)
- Dapat dibuat berdasarkan jangka waktu atau selesainya pekerjaan

❖ Hak Pekerja PKWT

- Upah dan tunjangan
- Jaminan sosial (BPJS Ketenagakerjaan & Kesehatan)

- Uang kompensasi PKWT
- Perlindungan K3 dan hak normatif lainnya

b) Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

PKWTT adalah perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha untuk hubungan kerja bersifat tetap tanpa batas waktu tertentu.

❖ Ciri-ciri PKWTT

- Bersifat permanen
- Dapat dibuat tertulis atau lisan (namun tertulis lebih disarankan)
- Dapat mensyaratkan masa percobaan (maks. 3 bulan)
- Pekerja berhak atas pesangon jika terjadi PHK sesuai ketentuan

❖ Jenis Pekerjaan PKWTT

- Pekerjaan yang bersifat tetap dan berkelanjutan
- Pekerjaan inti (*core business*) perusahaan

❖ Hak Pekerja PKWTT

- Upah dan tunjangan tetap
- Jaminan sosial
- Hak cuti
- Pesangon dan penghargaan masa kerja jika terjadi PHK

c) Perbedaan PKWT dan PKWTT

**Tabel 10. 2** Perbedaan PKWT dan PKWTT

Aspek	PKWT	PKWTT
Jangka Waktu	Terbatas	Tidak terbatas
Status Pekerja	Kontrak	Tetap
Masa Percobaan	Tidak boleh	Boleh (maks. 3 bulan)

Uang Kompensasi	Ada	Tidak ada
Pesangon PHK	Tidak	Ada
Bentuk Perjanjian	Wajib tertulis	Tertulis/lisan

d) Implikasi Manajerial

- Kesalahan penggunaan PKWT dapat berakibat hukum (PKWT berubah menjadi PKWTT)
- Perusahaan harus cermat menentukan jenis pekerjaan
- Kepatuhan administrasi meningkatkan hubungan industrial yang harmonis

2) Kepatuhan Masa Kerja dan Status Karyawan

a) Pengertian Kepatuhan Masa Kerja

Kepatuhan masa kerja adalah ketaatan perusahaan dalam menetapkan, mencatat, dan mengelola jangka waktu hubungan kerja sesuai dengan status karyawan dan ketentuan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

Masa kerja menjadi dasar penting dalam:

- Penentuan status karyawan
- Hak normatif pekerja
- Penghitungan kompensasi, pesangon, dan penghargaan masa kerja
- Pencegahan sengketa hubungan industrial

b) Status Karyawan dalam Hubungan Kerja

Status karyawan ditentukan berdasarkan jenis perjanjian kerja, yaitu:

- ❖ Karyawan PKWT (Kontrak)
  - Masa kerja dibatasi waktu atau selesainya pekerjaan tertentu

- Maksimal 5 tahun (termasuk perpanjangan)
  - Tidak boleh ada masa percobaan
  - Wajib memperoleh uang kompensasi PKWT setelah kontrak berakhir
  - Jika ketentuan PKWT dilanggar → berubah status menjadi PKWTT
- ❖ Karyawan PKWTT (Tetap)
- Masa kerja tidak dibatasi waktu
  - Dapat diberlakukan masa percobaan maksimal 3 bulan
  - Berhak atas pesangon dan penghargaan masa kerja jika terjadi PHK
  - Masa kerja dihitung sejak hari pertama bekerja
- c) Kepatuhan Masa Kerja Berdasarkan Regulasi
- Kepatuhan masa kerja harus mengacu pada:
- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
  - UU No. 11 Tahun 2020 (Cipta Kerja)
  - PP No. 35 Tahun 2021
- Bentuk kepatuhan meliputi:
- Penetapan status karyawan sejak awal
  - Pencatatan masa kerja secara akurat
  - Tidak menyalahgunakan PKWT untuk pekerjaan tetap
  - Pendaftaran PKWT ke instansi ketenagakerjaan
  - Pemenuhan hak normatif sesuai masa kerja
- d) Risiko Ketidapatuhan
- Ketidapatuhan masa kerja dan status karyawan dapat menimbulkan:

- Perubahan status otomatis dari PKWT menjadi PKWTT
  - Kewajiban pembayaran pesangon, denda, dan kompensasi
  - Sengketa hubungan industrial
  - Sanksi administratif dan reputasi perusahaan menurun
- e) Implikasi Manajerial dan SDM

Dari perspektif manajemen SDM:

- Kepatuhan menciptakan hubungan kerja yang adil dan berkelanjutan
  - Mengurangi *turnover* dan konflik tenaga kerja
  - Mendukung penerapan *good corporate governance* (GCG)
  - Menjadi indikator kepatuhan hukum dan etika bisnis
- f) Contoh Kasus Singkat

Seorang karyawan dikontrak PKWT selama 6 tahun berturut-turut untuk pekerjaan administrasi inti perusahaan.

Implikasi hukum: PKWT cacat hukum → status berubah menjadi PKWTT, dan karyawan berhak atas hak karyawan tetap.

- g) Ringkasan Konseptual

**Tabel 10. 3** Aspek- aspek Kepatuhan dan Ketidakpatuhan Karyawan

Aspek	Kepatuhan	Ketidakpatuhan
Masa Kerja	Sesuai regulasi	Melebihi ketentuan
Status Karyawan	Jelas & sah	Berpotensi sengketa
Hak Pekerja	Terpenuhi	Terlanggar
Risiko Perusahaan	Rendah	Tinggi

### 3) Kebijakan PHK dan Pesangon

#### a) Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban kedua belah pihak. Dalam hukum ketenagakerjaan Indonesia, PHK merupakan upaya terakhir (*ultimum remedium*) setelah semua langkah pencegahan dilakukan.

#### b) Prinsip Umum Kebijakan PHK

Kebijakan PHK harus berlandaskan:

- Keadilan dan kepastian hukum
- Musyawarah dan dialog bipartit
- Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
- Perlindungan hak pekerja
- Transparansi dan akuntabilitas

#### c) Dasar Hukum PHK

- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- UU No. 11 Tahun 2020 (Cipta Kerja)
- PP No. 35 Tahun 2021

#### d) Alasan yang Diperbolehkan untuk PHK

PHK dapat dilakukan apabila terdapat alasan yang sah, antara lain:

- Perusahaan tutup atau efisiensi
- Perubahan status, penggabungan, peleburan, atau pengambilalihan perusahaan
- Pekerja melakukan pelanggaran berat
- Pekerja mengundurkan diri
- Pekerja meninggal dunia

- Perusahaan mengalami kerugian
  - *Force majeure*
- e) Prosedur PHK yang Patuh Hukum
- Upaya pencegahan PHK (pengurangan jam kerja, mutasi, efisiensi biaya)
  - Perundingan bipartit antara pengusaha dan pekerja
  - Pemberitahuan PHK secara tertulis
  - Penyelesaian hak pekerja
  - Jika terjadi perselisihan → mekanisme hubungan industrial
- f) Komponen Hak Pekerja akibat PHK
- ❖ Uang Pesangon
 

Diberikan kepada pekerja PKWTT berdasarkan masa kerja, antara lain:

    - < 1 tahun: 1 bulan upah
    - 1–<2 tahun: 2 bulan upah
    - 2–<3 tahun: 3 bulan upah  
(hingga *maksimal sesuai ketentuan*)
  - ❖ Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK)
 

Diberikan bagi pekerja dengan masa kerja tertentu (misalnya  $\geq 3$  tahun).
  - ❖ Uang Penggantian Hak (UPH)
 

Meliputi:

    - Cuti tahunan yang belum diambil
    - Biaya pulang
    - Hak lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja/PP/PKB

g) Perbedaan Hak PHK PKWT dan PKWTT

**Tabel 10. 4** Perbedaan Hak PHK PKWT dan PKWTT

Aspek	PKWT	PKWTT
Pesangon	Tidak ada	Ada
UPMK	Tidak ada	Ada
Kompensasi	Uang kompensasi PKWT	Tidak
Dasar Perhitungan	Lama kontrak	Masa kerja

h) Risiko Ketidapatuhan Kebijakan PHK

- Kewajiban membayar pesangon lebih besar
- Sanksi administratif
- Gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial
- Kerusakan hubungan industrial
- Penurunan reputasi perusahaan

i) Implikasi Manajerial

- PHK harus menjadi opsi terakhir
- Kebijakan PHK yang adil meningkatkan kepercayaan karyawan
- Kepatuhan hukum mengurangi biaya sengketa
- Mendukung praktik *Good Corporate Governance* (GCG)

j) Contoh Kasus Singkat

Perusahaan melakukan PHK sepihak tanpa perundingan dan tanpa pembayaran pesangon.

Implikasi: PHK cacat prosedur → perusahaan wajib membayar pesangon, denda, dan berpotensi kalah di Pengadilan Hubungan Industrial.

k) Ringkasan Konseptual

Unsur	Kebijakan Ideal
Dasar Hukum	Jelas & terkini
Prosedur	Transparan & bertahap
Hak Pekerja	Dipenuhi penuh
Risiko Hukum	Minimal

c. Audit Pengupahan dan Kompensasi

Kepatuhan Pengupahan dan Perlindungan Hak Pekerja

1) Kepatuhan Upah Minimum (UMP/UMK)

Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) adalah batas terendah upah bulanan yang wajib dibayarkan pengusaha kepada pekerja dengan masa kerja kurang dari 1 tahun.

a) Prinsip Kepatuhan

- Pengusaha dilarang membayar upah di bawah UMP/UMK
- Berlaku bagi pekerja lajang maupun menikah
- Upah minimum terdiri dari upah pokok + tunjangan tetap
- Perusahaan tidak mampu wajib mengajukan penangguhan resmi

b) Implikasi Hukum

- Pelanggaran UMP/UMK → sanksi administratif & pidana
- Upah di bawah UMK → dapat menjadi objek sengketa hubungan industrial

2) Struktur dan Skala Upah

Struktur dan Skala Upah (SSU) adalah susunan tingkat upah dari yang terendah hingga tertinggi berdasarkan:

- Jabatan

- Masa kerja
  - Pendidikan
  - Kompetensi
  - Kinerja
- a) Kewajiban Perusahaan
- Menyusun SSU secara tertulis
  - Mensosialisasikan kepada seluruh pekerja
  - Meninjau secara berkala
  - Menjadi dasar keadilan internal pengupahan
- b) Tujuan SSU
- Mewujudkan keadilan dan transparansi upah
  - Mengurangi kecemburuan sosial
  - Meningkatkan motivasi dan produktivitas
- 3) Pembayaran Lembur
- Lembur adalah pekerjaan yang dilakukan melebihi jam kerja normal, yaitu:
- 7 jam/hari (6 hari kerja)
  - 8 jam/hari (5 hari kerja)
  - 40 jam/minggu
- a) Ketentuan Pembayaran Lembur
- Harus ada perintah kerja lembur
  - Maksimal 4 jam per hari dan 18 jam per minggu
  - Dibayar sesuai rumus upah lembur resmi
  - Berlaku bagi pekerja harian, bulanan, dan kontrak
- b) Hak Pekerja
- Upah lembur

- Waktu istirahat
  - Perlindungan kesehatan kerja
- 4) Kesetaraan Upah dan Antidiskriminasi
- Kesetaraan upah adalah prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, tanpa diskriminasi berdasarkan:
- Jenis kelamin
  - Usia
  - Suku, agama, ras
  - Status perkawinan
  - Disabilitas
- a) Prinsip Utama
- *Equal pay for equal work*
  - Penilaian berbasis jabatan dan kinerja, bukan identitas personal
  - Larangan diskriminasi langsung dan tidak langsung
- b) Manfaat Implementasi
- Lingkungan kerja inklusif
  - Peningkatan kepuasan dan loyalitas karyawan
  - Citra perusahaan positif
  - Kepatuhan HAM dan GCG
- 5) Risiko Ketidapatuhan Pengupahan
- Ketidapatuhan dapat menimbulkan:
- a) Sanksi administratif dan pidana
  - b) Gugatan hukum dan denda
  - c) Penurunan moral kerja
  - d) Kerusakan reputasi perusahaan

6) Ringkasan Kepatuhan Pengupahan

**Tabel 10. 5** Aspek-aspek Kepatuhan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Aspek	Kepatuhan	Risiko Jika Melanggar
UMP/UMK	Upah $\geq$ minimum	Sanksi hukum
Struktur Upah	Transparan & adil	Konflik internal
Lembur	Dibayar sesuai aturan	Sengketa upah
Kesetaraan	Nondiskriminatif	Gugatan HAM

7) Implikasi Manajerial

- a) Pengupahan adalah hak dasar pekerja
- b) Kepatuhan meningkatkan produktivitas dan loyalitas
- c) Menjadi indikator tata kelola perusahaan yang baik
- d) Mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang

d. Audit Jam Kerja dan Cuti

Pengaturan Waktu Kerja dan Hak Istirahat Pekerja

1) Jam Kerja Normal dan Lembur

a) Jam Kerja Normal

Jam kerja normal diatur sebagai berikut:

- 7 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 6 hari kerja
- 8 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 5 hari kerja

Jam kerja normal mencakup waktu kerja efektif dan tidak termasuk waktu istirahat.

b) Kerja Lembur

Kerja lembur adalah pekerjaan yang dilakukan melebihi jam kerja normal. Ketentuan Lembur:

- Harus ada perintah lembur tertulis
- Maksimal 4 jam per hari dan 18 jam per minggu

- Wajib dibayar upah lembur
- Pekerja berhak menolak lembur kecuali pada kondisi tertentu

## 2) Pencatatan Absensi

Pencatatan absensi adalah sistem untuk merekam:

- Kehadiran
- Jam masuk dan pulang kerja
- Jam lembur
- Ketidakhadiran (izin, sakit, cuti)

### a) Bentuk Pencatatan

- Manual (daftar hadir)
- Digital (*fingerprint*, aplikasi HRIS)
- *Online (mobile attendance)*

### b) Fungsi Absensi

- Dasar perhitungan upah dan lembur
- Alat pengawasan disiplin kerja
- Bukti hukum jika terjadi perselisihan
- Evaluasi kinerja dan produktivitas

## 3) Cuti Tahunan, Cuti Khusus, dan Izin

### a) Cuti Tahunan

- Hak minimal 12 hari kerja setelah bekerja 12 bulan berturut-turut
- Tetap dibayar penuh
- Dapat diatur pelaksanaannya oleh perusahaan
- Tidak boleh diganti uang, kecuali dalam kondisi tertentu

b) Cuti Khusus

Cuti khusus diberikan dengan upah tetap dibayarkan, antara lain:

- Menikah
- Menikahkan anak
- Istri melahirkan/keguguran
- Kematian anggota keluarga inti
- Kewajiban keagamaan tertentu

c) Izin

Izin adalah ketidakhadiran pekerja dengan alasan tertentu, seperti:

- Sakit (dibuktikan surat dokter)
- Kepentingan mendesak
- Alasan pribadi lainnya

Izin dapat dibayar atau tidak dibayar, tergantung kebijakan perusahaan dan peraturan perundang-undangan.

4) Kepatuhan Pengusaha

Pengusaha wajib:

- a) Menetapkan jam kerja yang jelas
- b) Membayar lembur sesuai ketentuan
- c) Menyediakan sistem absensi yang akurat
- d) Memberikan hak cuti dan izin sesuai aturan

5) Risiko Ketidapatuhan

- a) Sengketa ketenagakerjaan
- b) Klaim upah lembur
- c) Sanksi administratif
- d) Penurunan moral dan produktivitas kerja

6) Ringkasan Pengaturan Waktu Kerja

**Tabel 10. 6** Pengaturan Waktu Kerja

Aspek	Ketentuan
Jam Kerja Normal	7/8 jam per hari
Lembur	Maks. 4 jam/hari
Absensi	Wajib dicatat
Cuti Tahunan	Min. 12 hari
Cuti Khusus	Sesuai UU
Izin	Sesuai kebijakan

7) Implikasi Manajerial

- a) Pengelolaan waktu kerja mencerminkan kepatuhan hukum dan etika
  - b) Sistem absensi yang baik mendukung akuntabilitas
  - c) Pengaturan cuti meningkatkan *work-life balance*
  - d) Mengurangi konflik dan meningkatkan loyalitas karyawan
- e. Audit Jaminan Sosial dan Pajak

Kepatuhan Jaminan Sosial dan Perpajakan Ketenagakerjaan

- 1) Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan
  - a) BPJS Ketenagakerjaan

Setiap pemberi kerja wajib mendaftarkan seluruh pekerja (PKWT dan PKWTT) dalam program:

- Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
- Jaminan Kematian (JKM)
- Jaminan Hari Tua (JHT)
- Jaminan Pensiun (JP) (*sesuai kriteria upah dan masa kerja*)

Manfaat Utama:

- Perlindungan risiko kerja
- Jaminan penghasilan di hari tua
- Santunan kematian

b) BPJS Kesehatan

- Wajib bagi seluruh pekerja dan keluarganya
- Menjamin layanan kesehatan preventif hingga kuratif
- Iuran dibayar bersama antara perusahaan dan pekerja

Prinsip Kepatuhan:

- Pendaftaran dilakukan sejak hari pertama bekerja
- Dasar iuran berdasarkan upah yang sebenarnya
- Keterlambatan → denda administratif

2) Pemotongan dan Penyetoran PPh Pasal 21

PPh Pasal 21 adalah pajak atas penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan yang diterima pekerja.

a) Objek PPh 21

- Gaji, upah, honorarium
- Tunjangan tetap dan tidak tetap
- THR dan bonus
- Upah lembur

b) Kewajiban Pemberi Kerja

- Menghitung PPh 21 secara benar
- Melakukan pemotongan pajak setiap bulan
- Menyetorkan PPh 21 ke kas negara
- Memberikan bukti potong kepada pekerja

- 3) Pelaporan Pajak dan Iuran
  - a) Pelaporan PPh 21
    - SPT Masa PPh 21: dilaporkan setiap bulan
    - SPT Tahunan PPh 21: dilaporkan setiap tahun
    - Bukti potong menjadi dasar SPT Tahunan pekerja
  - b) Pelaporan iuran BPJS
    - Pelaporan upah dan iuran dilakukan secara rutin
    - Wajib melaporkan perubahan data pekerja
    - Keterlambatan atau ketidakakuratan → sanksi

4) Risiko Ketidapatuhan

Ketidapatuhan terhadap BPJS dan pajak dapat menyebabkan:

- a) Denda dan sanksi administratif
  - b) Sanksi pidana (dalam kasus tertentu)
  - c) Tidak mendapat pelayanan publik tertentu
  - d) Sengketa tenaga kerja
  - e) Reputasi perusahaan menurun
- 5) Ringkasan Kepatuhan Administratif

**Tabel 10. 7 Kepatuhan Administratif**

<b>Aspek</b>	<b>Kewajiban Perusahaan</b>
BPJS Ketenagakerjaan	Daftar & bayar iuran
BPJS Kesehatan	Daftar pekerja & keluarga
PPh 21	Potong, setor, lapor
Pelaporan	Tepat waktu & akurat

6) Implikasi Manajerial

- a) Kepatuhan administratif mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik

- b) Meningkatkan kepercayaan dan perlindungan pekerja
- c) Mengurangi risiko hukum dan fiskal
- d) Mendukung keberlanjutan usaha

7) Contoh Kasus Singkat

Perusahaan tidak mendaftarkan pekerja ke BPJS dan tidak memotong PPh 21.

Implikasi: denda, kewajiban iuran/pajak tertunggak, serta potensi sanksi hukum.

f. Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

1) Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Program K3 adalah rangkaian kebijakan dan tindakan sistematis untuk menjamin keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan pekerja di tempat kerja.

a) Tujuan Program K3

- Mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja
- Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja
- Memenuhi kewajiban hukum dan standar keselamatan

b) Komponen Program K3

- Kebijakan K3 tertulis
- Identifikasi bahaya dan penilaian risiko (HIRADC)
- Pelatihan dan sosialisasi K3
- Penyediaan APD
- Pemeriksaan kesehatan kerja
- Evaluasi dan audit K3 berkala

## 2) Fasilitas dan Prosedur Keselamatan

### a) Fasilitas Keselamatan Kerja

Perusahaan wajib menyediakan:

- Alat Pelindung Diri (APD) sesuai jenis pekerjaan
- Alat pemadam api ringan (APAR)
- Rambu-rambu keselamatan
- Kotak P3K
- Jalur evakuasi dan titik kumpul
- Ventilasi dan pencahayaan yang memadai

### b) Prosedur Keselamatan

- SOP kerja aman
- Prosedur tanggap darurat
- Simulasi evakuasi berkala
- Pengawasan penggunaan APD
- Pelaporan kondisi tidak aman (*unsafe condition*)

## 3) Pelaporan Kecelakaan Kerja

### a) Pengertian

Pelaporan kecelakaan kerja adalah kewajiban perusahaan untuk mencatat dan melaporkan setiap insiden kerja, baik ringan, berat, maupun fatal.

### b) Kewajiban Pelaporan

- Dilaporkan kepada instansi ketenagakerjaan
- Dilaporkan ke BPJS Ketenagakerjaan
- Dilakukan secara tertulis dan tepat waktu
- Mencakup kronologi, penyebab, dan tindak lanjut

- c) Tujuan Pelaporan
  - Pemenuhan hak santunan pekerja
  - Pencegahan kecelakaan serupa
  - Evaluasi efektivitas program K3
  - Kepatuhan hukum
- 4) Dasar Hukum K3
  - a) UU No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja
  - b) UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
  - c) PP No. 50 Tahun 2012 tentang SMK3
- 5) Risiko Ketidakpatuhan K3
  - a) Kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja
  - b) Sanksi administratif dan pidana
  - c) Klaim asuransi dan tuntutan hukum
  - d) Penurunan produktivitas dan reputasi perusahaan
- 6) Ringkasan Kepatuhan K3

**Tabel 10. 8** Kepatuhan K3

<b>Aspek</b>	<b>Kewajiban</b>
Program K3	Disusun & diterapkan
Fasilitas	APD & sarana keselamatan
Prosedur	SOP & tanggap darurat
Pelaporan	Tepat waktu & akurat

- 7) Implikasi Manajerial
  - a) K3 adalah investasi, bukan biaya
  - b) Lingkungan kerja aman meningkatkan kinerja dan loyalitas
  - c) Kepatuhan K3 mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan

- d) Mendukung keberlanjutan usaha
- 8) Contoh Kasus Singkat
- Pekerja mengalami kecelakaan karena tidak menggunakan APD dan tidak dilaporkan.
- Implikasi: perusahaan bertanggung jawab penuh atas biaya dan berpotensi dikenai sanksi.

## 6. Jenis-jenis Audit HR

- a. Audit Kepatuhan (*Compliance* Audit)  
Fokus pada kepatuhan terhadap hukum dan regulasi
- b. Audit Fungsional HR  
Menilai efektivitas fungsi HR (rekrutmen, pelatihan, kompensasi)
- c. Audit Strategis HR  
Menilai keselarasan praktik HR dengan strategi bisnis
- d. Audit Administratif  
Kelengkapan dokumen dan sistem pencatatan

## 7. Proses Pelaksanaan Audit HR

- a. Perencanaan Audit
  - 1) Menentukan tujuan dan ruang lingkup
  - 2) Menyusun *checklist* audit
  - 3) Menentukan tim auditor (internal/eksternal)
- b. Pengumpulan Data
  - 1) Dokumen HR (kontrak, *payroll*, absensi)
  - 2) Wawancara HR dan manajemen
  - 3) Observasi langsung
- c. Evaluasi dan Analisis
  - 1) Membandingkan praktik aktual dengan standar hukum
  - 2) Mengidentifikasi ketidaksesuaian (*gap analysis*)

- d. Pelaporan Audit
  - 1) Menyusun laporan temuan
  - 2) Memberikan rekomendasi perbaikan
- e. Tindak Lanjut (Follow-Up)
  - 1) Implementasi rekomendasi
  - 2) *Monitoring* dan evaluasi berkala

#### **8. Peran HR dalam Audit dan Kepatuhan**

- a. Penyusun Kebijakan HR  
Memastikan kebijakan sesuai regulasi terbaru
- b. Pelaksana dan Pengawas Kepatuhan  
Mengawasi implementasi kebijakan
- c. Edukator Internal  
Mensosialisasikan peraturan kepada karyawan dan manajer
- d. Manajer Risiko Ketenagakerjaan  
Mengidentifikasi dan mengurangi risiko hukum

#### **9. Tantangan dalam Audit dan Kepatuhan HR**

- a. Perubahan regulasi ketenagakerjaan yang cepat
- b. Kurangnya pemahaman manajer lini
- c. Dokumentasi HR yang tidak rapi
- d. Resistensi terhadap perubahan
- e. Keterbatasan sistem HR digital

#### **10. Studi Kasus Singkat**

Studi Kasus Singkat – Kepatuhan Ketenagakerjaan

- a. Profil Perusahaan
  - 1) Jenis usaha: Perusahaan Jasa
  - 2) Bidang: Jasa profesional/operasional

- 3) Jumlah karyawan: (dapat diasumsikan 30–100 orang)
- b. Permasalahan
- Hasil audit internal SDM menemukan dua pelanggaran utama:
- 1) Kontrak kerja tidak diperbarui
    - a) Sejumlah karyawan masih bekerja berdasarkan PKWT yang telah berakhir
    - b) Tidak ada perpanjangan tertulis maupun perubahan status
  - 2) Lembur tidak dibayar sesuai aturan
    - a) Karyawan bekerja melebihi jam kerja normal
    - b) Tidak terdapat perintah lembur tertulis
    - c) Upah lembur dibayarkan secara flat/tidak sesuai ketentuan hukum
- c. Analisis Masalah
- 1) Kontrak Kerja Tidak Diperbarui
    - a) Pelanggaran hukum ketenagakerjaan
    - b) Berpotensi menyebabkan perubahan status otomatis dari PKWT menjadi PKWTT
    - c) Menimbulkan ketidakpastian hak dan kewajiban pekerja
    - d) Risiko bagi perusahaan:
    - e) Klaim status karyawan tetap
    - f) Kewajiban pembayaran pesangon
    - g) Sengketa hubungan industrial
  - 2) Lembur Tidak Dibayar Sesuai Aturan
    - a) Melanggar ketentuan jam kerja dan upah lembur
    - b) Mengabaikan hak normatif pekerja
    - c) Mencerminkan lemahnya sistem pengawasan jam kerja

- d) Risiko bagi perusahaan:
  - e) Tuntutan pembayaran upah lembur tertunggak
  - f) Sanksi administratif
  - g) Menurunnya motivasi dan kepercayaan karyawan
- d. Akar Masalah (*Root Cause*)
- 1) Tidak adanya SOP ketenagakerjaan yang tertulis
  - 2) Lemahnya fungsi HR dalam administrasi kontrak
  - 3) Sistem absensi dan pencatatan lembur tidak akurat
  - 4) Kurangnya pemahaman manajemen terhadap regulasi
- e. Solusi
- 1) Perbaiki Kontrak Kerja
    - a) Melakukan audit status seluruh karyawan
    - b) Memperbarui PKWT sesuai ketentuan atau mengangkat menjadi PKWTT
    - c) Menyusun kalender masa berlaku kontrak
  - 2) Pembinaan Sistem Lembur
    - a) Menyusun SOP lembur
    - b) Mewajibkan perintah lembur tertulis
    - c) Membayar kekurangan upah lembur (*back pay*)
  - 3) Penguatan Fungsi HR
    - a) Pelatihan hukum ketenagakerjaan
    - b) Implementasi HRIS (absensi & kontrak)
    - c) Audit kepatuhan berkala
- f. Pertanyaan Diskusi Kelas
- 1) Apa risiko hukum terbesar yang dihadapi perusahaan?
  - 2) Apakah karyawan dapat menuntut perubahan status kerja?

- 3) Bagaimana peran HR dalam mencegah kasus serupa?
- 4) Langkah korektif apa yang harus diprioritaskan manajemen?

Ketidakpatuhan terhadap kontrak kerja dan pembayaran lembur dapat menimbulkan risiko hukum dan finansial yang signifikan. Penerapan SOP, penguatan HR, dan kepatuhan regulasi merupakan kunci untuk mencegah pelanggaran berulang dan menjaga keberlanjutan perusahaan.

g. Tindakan:

- Revisi kontrak kerja
- Perbaiki sistem *payroll*
- Pelatihan kepatuhan bagi manajer

1) Rencana Tindakan Korektif (*Corrective Action Plan*)

a) Revisi Kontrak Kerja

❖ Tujuan:

Menjamin kepastian hukum, kejelasan status karyawan, dan pemenuhan hak normatif pekerja.

❖ Langkah Tindakan:

- Melakukan audit status seluruh karyawan (PKWT & PKWTT)
- Memperbarui kontrak kerja yang telah berakhir
- Menyesuaikan jenis pekerjaan dengan jenis perjanjian kerja
- Mengonversi PKWT menjadi PKWTT apabila ditemukan pelanggaran
- Mendaftarkan PKWT sesuai ketentuan

❖ Hasil yang Diharapkan:

Kepastian status kerja, berkurangnya risiko sengketa, dan kepatuhan hukum meningkat.

b) Perbaiki Sistem *Payroll*

❖ Tujuan:

Menjamin akurasi pembayaran upah, lembur, dan potongan sesuai regulasi.

❖ Langkah Tindakan:

- Menyesuaikan sistem *payroll* dengan ketentuan jam kerja dan lembur
- Mengintegrasikan *payroll* dengan sistem absensi
- Menghitung dan membayarkan kekurangan upah lembur (*back pay*)
- Menyusun SOP pengupahan dan lembur
- Melakukan uji coba (*testing*) sebelum implementasi penuh

❖ Hasil yang Diharapkan:

Transparansi upah, kepercayaan karyawan meningkat, dan risiko tuntutan upah menurun.

c) Pelatihan Kepatuhan bagi Manajer

❖ Tujuan:

Meningkatkan pemahaman manajerial terhadap hukum ketenagakerjaan dan praktik SDM yang patuh.

❖ Materi Pelatihan:

- Jenis perjanjian kerja dan masa kerja
- Jam kerja, lembur, dan pengupahan
- Hak normatif karyawan
- Risiko hukum ketenagakerjaan
- Studi kasus pelanggaran

❖ Peserta:

Manajer, supervisor, dan tim HR

- ❖ Hasil yang Diharapkan:
  - Keputusan manajerial lebih taat hukum
  - Pencegahan pelanggaran berulang
  - Budaya kepatuhan terbentuk

**Tabel 10. 9** Ringkasan *Action Plan*

<b>Tindakan</b>	<b>Fokus</b>	<b>Dampak</b>
Revisi kontrak	Kepastian status	Risiko hukum menurun
Perbaikan <i>payroll</i>	Akurasi upah	Kepercayaan meningkat
Pelatihan manajer	Kompetensi kepatuhan	Profesionalisme HR

Implementasi ketiga tindakan ini secara terintegrasi akan memperbaiki kelemahan sistem SDM, mencegah pelanggaran hukum, serta mendukung keberlanjutan dan reputasi perusahaan jasa.

## 2) Hasil Implementasi Tindakan Korektif

### a) Kepatuhan Meningkat

Perusahaan menunjukkan peningkatan signifikan dalam kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, khususnya terkait kontrak kerja, jam kerja, dan pembayaran upah lembur. Seluruh kebijakan SDM kini berjalan berdasarkan SOP dan ketentuan hukum yang berlaku, sehingga mengurangi praktik kerja yang tidak sesuai aturan.

*Kepatuhan menjadi budaya kerja, bukan sekadar kewajiban administratif.*

### b) Risiko Sanksi Berkurang

Dengan tertib administrasi dan penerapan sistem *payroll* yang sesuai regulasi, perusahaan berhasil menekan potensi sanksi administratif, denda, dan gugatan hukum. Risiko keuangan dan reputasi akibat pelanggaran ketenagakerjaan dapat dikendalikan secara lebih efektif.

*Manajemen risiko ketenagakerjaan berjalan secara preventif.*

c) Hubungan Industrial Lebih Harmonis

Pemenuhan hak normatif dan transparansi kebijakan SDM meningkatkan kepercayaan dan kepuasan karyawan. Komunikasi antara manajemen dan pekerja menjadi lebih terbuka, sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis dan kondusif.

*Harmoni hubungan kerja mendukung produktivitas dan stabilitas perusahaan.*

**Tabel 10. 10** Ringkasan Evaluatif

<b>Aspek</b>	<b>Dampak Setelah Perbaikan</b>
Kepatuhan hukum	Meningkat signifikan
Risiko sanksi	Menurun drastis
Hubungan industrial	Lebih harmonis
Kepercayaan karyawan	Menguat
Keberlanjutan bisnis	Lebih terjamin

h. Kesimpulan Akhir

Studi kasus ini menunjukkan bahwa kepatuhan ketenagakerjaan yang dikelola secara sistematis melalui revisi kontrak, perbaikan *payroll*, dan pelatihan manajer tidak hanya mencegah pelanggaran hukum, tetapi juga memperkuat hubungan industrial dan mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan jasa.

**11. Manfaat Audit dan Kepatuhan HR**

a. Manfaat Penerapan Kepatuhan Ketenagakerjaan dan Tata Kelola SDM

1) Mencegah Pelanggaran Hukum

Penerapan kebijakan dan SOP ketenagakerjaan yang patuh regulasi membantu perusahaan menghindari pelanggaran hukum, sanksi administratif, denda, hingga gugatan di Pengadilan

Hubungan Industrial. Kepatuhan sejak awal juga meminimalkan risiko biaya hukum dan konflik industrial yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

*Kepatuhan berfungsi sebagai mekanisme pencegahan (preventive control).*

2) Meningkatkan Kepercayaan Karyawan

Ketika hak-hak karyawan dipenuhi secara konsisten dan transparan, akan tumbuh rasa aman dan kepercayaan terhadap manajemen. Karyawan merasa dihargai sebagai aset, bukan sekadar faktor produksi.

*Kepercayaan meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja karyawan.*

3) Meningkatkan Profesionalisme HR

Kepatuhan mendorong fungsi HR bekerja berdasarkan standar, data, dan regulasi, bukan keputusan subjektif. HR menjadi lebih:

- a) Sistematis
- b) Akuntabel
- c) Berbasis SOP dan hukum

*HR bertransformasi dari fungsi administratif menjadi strategic business partner.*

4) Mendukung Keberlanjutan Bisnis

Bisnis yang patuh hukum dan memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja memiliki ketahanan jangka panjang. Kepatuhan menurunkan risiko operasional, meningkatkan stabilitas SDM, serta menjaga kontinuitas produksi dan layanan.

*Keberlanjutan bisnis tidak hanya ditentukan oleh laba, tetapi juga tata kelola SDM yang sehat.*

5) Memperkuat Reputasi Perusahaan

Perusahaan yang taat hukum dan adil terhadap karyawan akan dipersepsikan positif oleh:

- a) Investor
  - b) Mitra bisnis
  - c) Regulator
  - d) Masyarakat
- b. Dampak Kepatuhan Ketenagakerjaan terhadap Pemangku Kepentingan

1) Investor

Kepatuhan ketenagakerjaan meningkatkan kepercayaan investor karena mencerminkan:

- a) Manajemen risiko yang baik
- b) Stabilitas operasional
- c) Tata kelola perusahaan yang sehat (*Good Corporate Governance*)

*Perusahaan patuh dipersepsikan memiliki risiko hukum dan finansial yang lebih rendah, sehingga lebih menarik bagi investor.*

2) Mitra Bisnis

Mitra bisnis cenderung memilih perusahaan yang:

- a) Patuh hukum
- b) Profesional dalam pengelolaan SDM
- c) Memiliki reputasi kerja yang baik

*Kepatuhan meningkatkan kredibilitas dan memperkuat keberlanjutan kerja sama jangka panjang.*

3) Regulator

Bagi regulator, perusahaan patuh:

- a) Mempermudah proses pengawasan
- b) Mengurangi potensi pelanggaran dan sanksi
- c) Mendukung tujuan kebijakan ketenagakerjaan nasional

*Hubungan perusahaan–regulator menjadi lebih kooperatif dan konstruktif.*

4) Masyarakat

Masyarakat menilai perusahaan patuh sebagai:

- a) Entitas yang bertanggung jawab secara sosial
- b) Penyedia lapangan kerja yang adil dan aman
- c) Bagian dari pembangunan ekonomi berkelanjutan

*Citra positif di mata publik memperkuat legitimasi sosial perusahaan.*

**Tabel 10. 11** Ringkasan Dampak Kepatuhan Ketenagakerjaan terhadap Stakeholder

<b>Stakeholder</b>	<b>Dampak Positif Kepatuhan</b>
Investor	Kepercayaan & minat investasi
Mitra Bisnis	Kerja sama berkelanjutan
Regulator	Hubungan kooperatif
Masyarakat	Reputasi & legitimasi sosial

Kepatuhan ketenagakerjaan tidak hanya berdampak internal, tetapi juga memperkuat hubungan eksternal perusahaan dengan investor, mitra bisnis, regulator, dan masyarakat, sehingga berkontribusi langsung pada nilai dan keberlanjutan perusahaan.

Ringkasan Konseptual

<b>Aspek</b>	<b>Dampak Positif</b>
Kepatuhan hukum	Risiko sengketa rendah
Kepercayaan karyawan	Loyalitas meningkat
Profesionalisme HR	Tata kelola SDM kuat
Keberlanjutan bisnis	Stabil & berdaya tahan
Reputasi perusahaan	Citra & nilai meningkat

## 12. Kesimpulan

- a. Audit dan kepatuhan HR merupakan fungsi strategis dalam pengelolaan SDM.
- b. Audit HR membantu memastikan seluruh praktik ketenagakerjaan sesuai hukum dan kebijakan.
- c. Kepatuhan HR melindungi perusahaan dan karyawan dari risiko hukum.
- d. HR berperan sebagai penjaga kepatuhan, agen perubahan, dan mitra strategis bisnis.

# BAB 11

## KOMPENSASI GLOBAL DAN MULTINASIONAL

### A. Perbedaan Sistem Kompensasi Antarnegara

#### 1. Pengertian Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima karyawan atas kontribusi kerjanya, meliputi:

- a. Kompensasi langsung (gaji, upah, bonus, insentif)
- b. Kompensasi tidak langsung (tunjangan, jaminan sosial, asuransi, cuti)

Dalam konteks internasional, sistem kompensasi dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, regulasi ketenagakerjaan, budaya, dan tingkat perkembangan negara.

#### 2. Faktor yang Membedakan Sistem Kompensasi Antarnegara

- a. Regulasi ketenagakerjaan (upah minimum, jam kerja, perlindungan sosial)
- b. Tingkat biaya hidup
- c. Budaya kerja dan nilai sosial
- d. Produktivitas dan struktur ekonomi
- e. Kekuatan serikat pekerja
- f. Sistem pajak dan jaminan sosial

#### 3. Perbandingan Sistem Kompensasi Beberapa Negara

- a. Indonesia (Negara Berkembang)
  - 1) Upah minimum ditetapkan oleh pemerintah (UMP/UMK)
  - 2) Struktur dan skala upah diwajibkan

- 3) Kompensasi relatif berbasis regulasi
  - 4) Jaminan sosial melalui BPJS
  - 5) Fleksibilitas insentif masih terbatas
- b. Amerika Serikat
- 1) Tidak ada upah minimum nasional yang seragam (bervariasi antar negara bagian)
  - 2) Sistem *pay for performance* dominan
  - 3) Tunjangan kesehatan sering disediakan perusahaan
  - 4) Peran serikat pekerja relatif terbatas
  - 5) Kompensasi sangat kompetitif dan fleksibel
- c. Jepang
- 1) Sistem senioritas dan loyalitas
  - 2) Bonus tahunan besar (semi-annual bonus)
  - 3) Hubungan kerja jangka panjang
  - 4) Keseimbangan antara gaji tetap dan tunjangan
- d. Negara Eropa Barat (Jerman, Prancis)
- 1) Upah relatif tinggi
  - 2) Perlindungan pekerja sangat kuat
  - 3) Jam kerja lebih pendek
  - 4) Pajak dan iuran sosial tinggi
  - 5) Kesenjangan upah sangat dijaga

#### 4. Perbedaan Negara Maju dan Berkembang

**Tabel 11. 1** Perbedaan Sistem Kompensasi Negara Maju dan Berkembang

Aspek	Negara Berkembang	Negara Maju
Dasar upah	Regulasi minimum	Produktivitas & pasar
Fleksibilitas	Rendah–sedang	Tinggi
Tunjangan sosial	Terbatas	Komprehensif

Pajak	Relatif rendah	Tinggi
Perlindungan kerja	Sedang	Sangat kuat

## 5. Implikasi bagi Perusahaan Multinasional

- a. Harus menyesuaikan kompensasi dengan hukum lokal
- b. Perlu strategi global *consistency vs local responsiveness*
- c. Risiko ketidakadilan internal antar negara
- d. Pentingnya *benchmarking* internasional

## 6. Perspektif Teoretis

- a. *Equity Theory*: keadilan internal & eksternal
- b. *Efficiency Wage Theory*: upah tinggi meningkatkan produktivitas
- c. *Institutional Theory*: peran institusi & regulasi

## 7. Kesimpulan

Perbedaan sistem kompensasi antarnegara mencerminkan perbedaan struktur ekonomi, budaya, dan regulasi. Pemahaman komparatif sangat penting bagi manajer SDM, khususnya dalam konteks globalisasi dan perusahaan multinasional.

# B. Strategi Kompensasi Global

## 1. Pengertian Strategi Kompensasi Global

Strategi kompensasi global adalah kebijakan dan pendekatan perusahaan multinasional dalam merancang sistem imbalan karyawan lintas negara agar:

- a. Kompetitif di pasar tenaga kerja global
- b. Adil secara internal
- c. Patuh terhadap regulasi lokal
- d. Selaras dengan strategi bisnis global

## **2. Tujuan Strategi Kompensasi Global**

- a. Menarik dan mempertahankan talenta global
- b. Menjaga keadilan internal antar negara
- c. Mengendalikan biaya tenaga kerja
- d. Memastikan kepatuhan hukum lintas yurisdiksi
- e. Mendukung kinerja dan produktivitas global

## **3. Tantangan dalam Kompensasi Global**

- a. Perbedaan upah minimum dan regulasi ketenagakerjaan
- b. Variasi biaya hidup dan nilai tukar
- c. Perbedaan budaya dan ekspektasi karyawan
- d. Sistem pajak dan jaminan sosial yang berbeda
- e. Risiko ketidakadilan persepsi antar karyawan negara berbeda

## **4. Pendekatan Strategi Kompensasi Global**

### **a. *Home-Based Approach***

Kompensasi didasarkan pada standar negara asal perusahaan.

- 1) Umum digunakan untuk ekspatriat
- 2) Menjamin konsistensi internal
- 3) Berisiko tidak kompetitif di negara tujuan

### **b. *Host-Based Approach***

Kompensasi mengikuti standar negara tempat karyawan bekerja.

- 1) Patuh hukum lokal
- 2) Lebih diterima karyawan lokal
- 3) Risiko ketimpangan antar negara

### **c. *Global (Hybrid) Approach***

Kombinasi home-based dan host-based.

- 1) Gaji pokok global

- 2) Tunjangan disesuaikan kondisi lokal
- 3) Pendekatan paling banyak digunakan

## 5. Komponen Utama Kompensasi Global

### a. Gaji Pokok Global (*Global Pay Bands*)

*Global pay bands* adalah rentang gaji standar yang berlaku lintas negara untuk jabatan dan tingkat tanggung jawab yang setara.

- 1) Tujuan:
  - a) Menjaga keadilan internal global
  - b) Memudahkan mobilitas karyawan lintas negara
  - c) Mengendalikan disparitas gaji ekstrem
- 2) Karakteristik:
  - a) Ditetapkan berdasarkan *job grading* global
  - b) Disesuaikan dengan *benchmark* pasar internasional
  - c) Bersifat fleksibel untuk penyesuaian lokal

### b. Penyesuaian Biaya Hidup (*Cost of Living Adjustment – COLA*)

*COLA* adalah tambahan kompensasi untuk mengimbangi perbedaan biaya hidup antar negara atau kota.

- 1) Tujuan:
  - a) Menjaga daya beli karyawan
  - b) Melindungi kesejahteraan ekspatriat
  - c) Mencegah penurunan standar hidup
- 2) Faktor Penentu:
  - a) Indeks harga konsumen
  - b) Biaya perumahan, transportasi, dan kebutuhan pokok
  - c) Kurs mata uang

### c. Tunjangan Ekspatriat (*Expatriate Allowances*)

Tunjangan khusus bagi karyawan yang ditempatkan di luar negeri.

1) Jenis Tunjangan:

- a) *Housing allowance* (perumahan)
- b) *Education allowance* (pendidikan anak)
- c) *Relocation allowance* (biaya relokasi)
- d) Asuransi kesehatan internasional
- e) *Home leave allowance*

2) Tujuan:

- a) Mengurangi beban adaptasi di negara tujuan
- b) Menjamin fokus dan kinerja ekspatriat

d. Insentif Berbasis Kinerja Global

Insentif yang dikaitkan dengan kinerja individu, unit, dan perusahaan secara global.

1) Bentuk Insentif:

- a) Bonus tahunan global
- b) Insentif berbasis KPI lintas negara
- c) *Profit sharing* internasional

2) Manfaat:

- a) Menyelaraskan tujuan karyawan dan strategi global
- b) Mendorong kinerja dan kolaborasi internasional

e. Kompensasi Jangka Panjang (*Long-Term Incentives*)

Imbalan yang diberikan untuk mendorong loyalitas dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

1) Bentuk Umum:

- a) *Stock option*
- b) *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP)
- c) *Restricted stock units* (RSU)

2) Tujuan:

- a) Retensi talenta global
- b) Penyelarasan kepentingan karyawan dan pemegang saham
- c) Mendorong penciptaan nilai jangka panjang

**Tabel 11. 2** Komponen Kompensasi Global

<b>Komponen</b>	<b>Fokus Utama</b>	<b>Dampak</b>
Global <i>Pay Bands</i>	Keadilan internal	Konsistensi global
COLA	Daya beli	Kesejahteraan
Tunjangan Ekspatriat	Adaptasi	Kinerja ekspatriat
Insentif Global	Kinerja	Produktivitas
LTI ( <i>Stock/ESOP</i> )	Retensi	Nilai jangka panjang

Kelima komponen ini harus dirancang secara terintegrasi dan seimbang agar strategi kompensasi global mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi talenta lintas negara sekaligus menjaga kepatuhan hukum dan keberlanjutan bisnis.

## 6. Prinsip Kunci Strategi Kompensasi Global

- a) *Equity*: keadilan internal dan eksternal
  - b) *Competitiveness*: bersaing di pasar tenaga kerja global
  - c) *Compliance*: patuh hukum lokal
  - d) *Transparency*: jelas dan dipahami karyawan
  - e) *Sustainability*: berkelanjutan secara finansial
- a. Equity (Keadilan Internal dan Eksternal)

Equity menekankan bahwa kompensasi harus dipersepsikan adil oleh karyawan.

- 1) Keadilan internal: imbalan sebanding dengan tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi antar jabatan di dalam perusahaan secara global.

- 2) Keadilan eksternal: kompensasi kompetitif dibandingkan perusahaan lain di pasar tenaga kerja internasional.

Ketidakadilan akan menurunkan motivasi, meningkatkan *turnover*, dan memicu konflik industrial.

b. *Competitiveness* (Daya Saing Global)

Kompensasi harus mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik di berbagai negara.

- 1) Disusun berdasarkan *benchmarking* global
- 2) Menyesuaikan tingkat kelangkaan kompetensi
- 3) Fleksibel mengikuti dinamika pasar tenaga kerja internasional

Tanpa daya saing, perusahaan kehilangan talenta strategis.

c. *Compliance* (Kepatuhan terhadap Hukum Lokal)

Setiap negara memiliki regulasi berbeda terkait:

- 1) Upah minimum
- 2) Jam kerja dan lembur
- 3) Pajak dan jaminan sosial
- 4) Perlindungan tenaga kerja

Pelanggaran kepatuhan berisiko sanksi hukum, denda, dan kerusakan reputasi global.

d. *Transparency* (Keterbukaan dan Kejelasan)

Sistem kompensasi harus:

- 1) Mudah dipahami karyawan
- 2) Memiliki kriteria yang jelas dan terukur
- 3) Dikomunikasikan secara konsisten lintas budaya

Transparansi meningkatkan kepercayaan, kepuasan kerja, dan hubungan industrial.

e. *Sustainability* (Keberlanjutan Finansial)

Kompensasi harus seimbang antara:

- 1) Kesejahteraan karyawan
- 2) Kemampuan keuangan perusahaan jangka panjang
- 3) Terintegrasi dengan produktivitas
- 4) Mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan
- 5) Selaras dengan prinsip ESG

Sistem yang tidak berkelanjutan berisiko membebani keuangan perusahaan.

**Tabel 11. 3** Prinsip Strategi Kompensasi Global

<b>Prinsip</b>	<b>Fokus</b>	<b>Dampak</b>
<i>Equity</i>	Keadilan	Motivasi & kepercayaan
<i>Competitiveness</i>	Daya saing	Retensi talenta
<i>Compliance</i>	Kepatuhan	Minim risiko hukum
<i>Transparency</i>	Kejelasan	Hubungan industrial sehat
<i>Sustainability</i>	Keberlanjutan	Stabilitas bisnis

## Kesimpulan

Strategi kompensasi global yang efektif harus berlandaskan keadilan, daya saing, kepatuhan, keterbukaan, dan keberlanjutan, sehingga mampu mendukung kinerja organisasi global secara optimal.

## 7. Integrasi dengan Strategi Bisnis

Strategi kompensasi global harus:

- a. Mendukung ekspansi internasional
- b. Mendorong mobilitas global talenta
- c. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
- d. Mendukung nilai ESG dan keberlanjutan

## 8. Contoh Penerapan

Perusahaan multinasional menggunakan:

- a. *Global pay grade* untuk posisi strategis
- b. *Local market adjustment* untuk karyawan lokal
- c. *Performance* bonus global berbasis KPI lintas negara

## 9. Implikasi Manajerial

- a. HR global berperan strategis
- b. Diperlukan data *benchmarking* internasional
- c. Komunikasi kompensasi lintas budaya sangat penting
- d. Pengendalian biaya menjadi prioritas

## 10. Kesimpulan

Strategi kompensasi global yang efektif adalah seimbang antara konsistensi global dan adaptasi lokal, mampu menarik talenta terbaik, mematuhi hukum, serta mendukung keunggulan kompetitif perusahaan multinasional.

# C. Ekspatriat dan Paket Kompensasi

## 1. Pengertian Ekspatriat

Ekspatriat adalah karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan untuk bekerja di luar negara asalnya dalam jangka waktu tertentu guna:

- a. Transfer pengetahuan dan keahlian
- b. Pengembangan pasar internasional
- c. Penguatan kontrol dan budaya perusahaan global

## 2. Tujuan Pemberian Paket Kompensasi Ekspatriat

Paket kompensasi ekspatriat dirancang untuk:

- a. Menjaga standar hidup karyawan di negara tujuan
- b. Mengompensasi risiko dan tantangan penugasan internasional
- c. Mendorong kinerja optimal selama penugasan

- d. Menarik dan mempertahankan talenta global

### **3. Pendekatan Penentuan Kompensasi Ekspatriat**

#### a. *Balance Sheet Approach*

Pendekatan paling umum, bertujuan menjaga daya beli setara dengan negara asal.

- 1) Gaji pokok negara asal
- 2) Penyesuaian biaya hidup (COLA)
- 3) Tunjangan perumahan, pendidikan, dan pajak

#### b. *Host-Based Approach*

Kompensasi mengikuti standar negara tujuan.

- 1) Lebih murah bagi perusahaan
- 2) Risiko penurunan kesejahteraan ekspatriat

#### c. *Global/Hybrid Approach*

Kombinasi home-based dan host-based.

- 1) Digunakan perusahaan multinasional besar
- 2) Lebih adil dan fleksibel

### **4. Komponen Paket Kompensasi Ekspatriat**

#### a. Gaji Pokok

- 1) Berdasarkan *home country* atau *global pay band*
- 2) Disesuaikan dengan level jabatan

#### b. Tunjangan Biaya Hidup (COLA)

- 1) Menyesuaikan perbedaan biaya hidup
- 2) Dipengaruhi inflasi dan nilai tukar

#### c. Tunjangan Perumahan

- 1) Sewa rumah
- 2) Biaya utilitas dan pemeliharaan

- d. Tunjangan Pendidikan
  - 1) Biaya sekolah internasional anak
  - 2) Transportasi dan fasilitas pendukung
- e. Tunjangan Relokasi
  - 1) Tiket perjalanan
  - 2) Biaya pindah dan *settling-in*
- f. Tunjangan Kesulitan (*Hardship Allowance*)
  - 1) Diberikan untuk negara berisiko tinggi
  - 2) Faktor keamanan, kesehatan, dan budaya
- g. Pajak dan Jaminan Sosial
  - 1) *Tax equalization* atau *tax protection*
  - 2) Asuransi kesehatan internasional

#### **5. Tantangan dalam Kompensasi Ekspatriat**

- a. Biaya sangat tinggi bagi perusahaan
- b. Risiko kegagalan penugasan
- c. Ketidakadilan persepsi dengan karyawan lokal
- d. Kompleksitas pajak internasional

#### **6. Praktik Terbaik (*Best Practices*)**

- a. Penugasan berbasis kompetensi strategis
- b. Kontrak penugasan yang jelas
- c. Dukungan keluarga ekspatriat
- d. Evaluasi kinerja dan kesejahteraan berkala

#### **7. Implikasi Manajerial**

Manajemen SDM global harus:

- a. Menyeimbangkan biaya dan manfaat
- b. Menjaga keadilan internal

- c. Menyiapkan program repatriasi pascapenugasan

Paket kompensasi ekspatriat merupakan instrumen strategis untuk mendukung mobilitas global, transfer pengetahuan, dan keunggulan kompetitif perusahaan multinasional, sehingga perlu dirancang secara adil, kompetitif, dan berkelanjutan.

## **D. Pengaruh Budaya terhadap Kompensasi**

### **1. Peran Budaya dalam Sistem Kompensasi**

Budaya memengaruhi cara karyawan memandang keadilan, motivasi, dan penghargaan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan nilai-nilai budaya agar dapat diterima dan memotivasi karyawan di berbagai negara.

### **2. Dimensi Budaya dan Implikasinya terhadap Kompensasi**

#### **a. Individualisme vs Kolektivisme**

- 1) Budaya individualis (AS, Inggris):  
Kompensasi berbasis kinerja individu, bonus personal, dan insentif kompetitif.
- 2) Budaya kolektifis (Jepang, Indonesia):  
Insentif kelompok, bonus tim, dan pembagian keuntungan bersama lebih diterima.

#### **b. *Power Distance* (Jarak Kekuasaan)**

- 1) *Power distance* tinggi:  
Perbedaan gaji antar level jabatan besar dan diterima.
- 2) *Power distance* rendah:  
Struktur gaji relatif datar, kesenjangan upah lebih kecil.

#### **c. *Uncertainty Avoidance***

- 1) Tinggi:  
Karyawan lebih menyukai gaji tetap, tunjangan pasti, dan jaminan kerja.

2) Rendah:

Insentif variabel dan kompensasi berbasis risiko lebih diterima.

d. *Masculinity vs Femininity*

1) Maskulin:

Insentif berbasis prestasi, bonus besar, dan kompetisi.

2) Feminin:

Fokus keseimbangan kerja, kehidupan, tunjangan keluarga, dan kesejahteraan.

e. *Long-Term Orientation*

1) Orientasi jangka panjang:

Loyalitas, kenaikan gaji bertahap, dan kompensasi jangka panjang (pensiun, ESOP).

2) Orientasi jangka pendek:

Bonus cepat dan penghargaan langsung.

**3. Contoh Perbedaan Budaya dan Kompensasi Antarnegara**

**Tabel 11. 4** Contoh Perbedaan Budaya dan Kompensasi Antarnegara

<b>Negara</b>	<b>Ciri Budaya</b>	<b>Pola Kompensasi</b>
Amerika Serikat	Individualis	<i>Pay for performance</i>
Jepang	Kolektivis	Senioritas & bonus kelompok
Jerman	Kepastian tinggi	Gaji stabil & perlindungan sosial
Indonesia	Kolektivis & hierarkis	Regulasi kuat & tunjangan

**4. Implikasi bagi Perusahaan Multinasional**

- Tidak semua sistem kompensasi global dapat diterapkan seragam
- Perlu adaptasi lokal tanpa mengorbankan keadilan global
- Komunikasi kompensasi harus sensitif budaya

d. Risiko konflik jika perbedaan budaya diabaikan

## **5. Strategi Penyesuaian Kompensasi Berbasis Budaya**

- a. Mengombinasikan insentif individu dan tim
- b. Menyesuaikan proporsi gaji tetap dan variabel
- c. Memberikan fleksibilitas dalam paket tunjangan
- d. Edukasi lintas budaya bagi manajer global

Budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap desain dan efektivitas sistem kompensasi. Perusahaan multinasional harus mampu menyelaraskan standar global dengan nilai budaya lokal agar sistem kompensasi diterima, adil, dan memotivasi.

## **E. Tantangan dan Peluang Global dalam Sistem Kompensasi**

### **1. Tantangan Global**

a. Perbedaan Regulasi Ketenagakerjaan

Setiap negara memiliki aturan berbeda terkait:

- 1) Upah minimum
- 2) Jam kerja dan lembur
- 3) Pajak dan jaminan sosial

Menyulitkan standarisasi sistem kompensasi global.

b. Perbedaan Budaya dan Persepsi Keadilan

Nilai budaya memengaruhi:

- 1) Preferensi gaji tetap vs insentif
- 2) Penerimaan kesenjangan upah
- 3) Sikap terhadap transparansi

Sistem global berisiko tidak diterima secara lokal.

c. Fluktuasi Nilai Tukar dan Inflasi

- 1) Perubahan kurs memengaruhi daya beli

- 2) Inflasi tinggi meningkatkan biaya tenaga kerja  
Menyulitkan pengendalian biaya kompensasi.
- d. Keadilan Internal Global
- 1) Perbedaan upah antar negara dapat memicu ketidakpuasan
  - 2) Risiko konflik antara ekspatriat dan karyawan lokal  
HR global harus menjaga persepsi keadilan.
- e. Kompleksitas Administrasi dan Teknologi
- 1) *Payroll* lintas negara
  - 2) Sistem pajak berbeda
  - 3) Kepatuhan multi-yurisdiksi  
Meningkatkan beban administratif dan risiko kesalahan.

## 2. Peluang Global

- a. Akses Talenta Global
- Perusahaan dapat:
- 1) Merekrut talenta terbaik dari berbagai negara
  - 2) Mengoptimalkan biaya tenaga kerja  
Kompensasi fleksibel mendukung mobilitas global.
- b. Inovasi Sistem Kompensasi
- 1) *Global Pay Bands*  
Global *pay bands* adalah sistem pengelompokan gaji berdasarkan level jabatan dan tanggung jawab yang setara secara global, tanpa dibatasi negara tertentu.
- a) Tujuan:
- Menjamin keadilan internal lintas negara
  - Mendukung mobilitas talenta global
  - Mengendalikan disparitas gaji ekstrem

b) Karakteristik:

- Berbasis *job evaluation* global
- Disesuaikan dengan *benchmark* pasar internasional
- Memungkinkan penyesuaian lokal (*cost of living* & regulasi)

2) *Flexible Benefits*

*Flexible benefits* memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih jenis tunjangan sesuai kebutuhan pribadi dan budaya lokal.

a) Contoh Manfaat Fleksibel:

- Asuransi kesehatan tambahan
- Tunjangan pendidikan
- Program pensiun
- *Work-life balance benefits*

b) Keunggulan:

- Meningkatkan kepuasan dan *engagement*
- Mengakomodasi perbedaan budaya dan generasi
- Efisiensi biaya bagi perusahaan

3) *Digital Payroll & HR Analytics*

Pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan kompensasi global.

a) Fungsi Utama:

- *Payroll* lintas negara otomatis
- Kepatuhan pajak dan iuran
- Analisis biaya tenaga kerja
- Prediksi kinerja dan *turnover*

b) Manfaat Strategis:

- Akurasi dan transparansi tinggi

- Pengambilan keputusan berbasis data
- Pengendalian risiko dan biaya

**Tabel 11. 5** Inovasi Kompensasi Global

<b>Inovasi</b>	<b>Fokus</b>	<b>Dampak</b>
<i>Global Pay Bands</i>	Keadilan global	Konsistensi & mobilitas
<i>Flexible Benefits</i>	Personalisasi	Kepuasan karyawan
<i>Digital Payroll &amp; HR Analytics</i>	Teknologi	Efisiensi & akurasi

Inovasi sistem kompensasi global memungkinkan perusahaan multinasional menciptakan sistem imbalan yang adil, fleksibel, dan berbasis data, sehingga mampu menghadapi tantangan global secara berkelanjutan dan Meningkatkan efisiensi dan transparansi.

c. Daya Saing Perusahaan Multinasional

Sistem kompensasi global yang efektif:

- 1) Menarik dan mempertahankan talenta strategis
- 2) Mendukung ekspansi internasional

Menjadi sumber keunggulan kompetitif.

d. Integrasi ESG dan Keberlanjutan

- 1) Kesenjangan upah
- 2) Kesejahteraan karyawan
- 3) Praktik kerja layak global

Meningkatkan reputasi dan kepercayaan *stakeholder*.

e. Pemanfaatan Teknologi Digital

- 1) Global HRIS
- 2) AI untuk *benchmarking* kompensasi
- 3) Otomatisasi *payroll* lintas negara

Mengurangi risiko dan biaya administrasi.

### **3. Strategi Menghadapi Tantangan dan Memanfaatkan Peluang Global**

- a) Pendekatan global–*local balance*
- b) Penguatan peran HR global strategis
- c) Pemanfaatan data dan analitik SDM
- d) Edukasi lintas budaya bagi manajer
- e) Integrasi kompensasi dengan strategi bisnis global

#### **Strategi Menghadapi Tantangan dan Memanfaatkan Peluang Global**

##### a. Pendekatan Global–*Local Balance*

Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara:

- 1) Standarisasi global (keadilan internal, konsistensi kebijakan)
- 2) Adaptasi lokal (kepatuhan hukum dan budaya setempat)
- 3) Implementasi:
- 4) Global *pay bands* dengan penyesuaian lokal
- 5) Kebijakan kompensasi inti global, tunjangan fleksibel lokal

Menghindari ketimpangan global sekaligus meningkatkan penerimaan lokal.

##### b. Penguatan Peran HR Global Strategis

HR global tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi mitra strategis bisnis.

Peran Utama:

- 1) Perancang kebijakan kompensasi global
- 2) Penjaga kepatuhan lintas negara
- 3) Pengelola mobilitas talenta global

HR berkontribusi langsung pada keunggulan kompetitif perusahaan.

c. Pemanfaatan Data dan Analitik SDM

Data SDM digunakan untuk pengambilan keputusan berbasis bukti.

Contoh Pemanfaatan:

- 1) *Benchmarking* kompensasi internasional
- 2) Analisis biaya tenaga kerja global
- 3) Prediksi *turnover* dan kinerja

Meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi kebijakan kompensasi.

d. Edukasi Lintas Budaya bagi Manajer

Manajer global perlu memahami perbedaan budaya dalam:

- 1) Persepsi keadilan
- 2) Motivasi kerja
- 3) Komunikasi kompensasi

Bentuk Edukasi:

- 1) Pelatihan *cross-cultural management*
- 2) *Coaching* dan mentoring internasional

Mengurangi konflik dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan global.

e. Integrasi Kompensasi dengan Strategi Bisnis Global

Kompensasi harus selaras dengan:

- 1) Tujuan ekspansi internasional
- 2) Strategi pertumbuhan dan inovasi
- 3) Prinsip keberlanjutan (ESG)

Contoh:

- 1) Insentif untuk kinerja global
- 2) Kompensasi jangka panjang berbasis nilai perusahaan

Kompensasi menjadi alat strategis pencipta nilai.

**Tabel 11. 6** Strategi Global

<b>Strategi</b>	<b>Fokus Utama</b>	<b>Dampak</b>
Global– <i>Local Balance</i>	Fleksibilitas	Kepatuhan & keadilan
HR Global Strategis	Kepemimpinan SDM	Keunggulan kompetitif
Data & Analitik SDM	Bukti empiris	Efisiensi keputusan
Edukasi Lintas Budaya	Sensitivitas budaya	Harmoni global
Integrasi Bisnis	Penyelarasan	Kinerja berkelanjutan

Keberhasilan sistem kompensasi global sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mengintegrasikan strategi, budaya, teknologi, dan tujuan bisnis secara harmonis di tingkat global. Dalam era globalisasi, sistem kompensasi menghadapi tantangan kompleks namun sekaligus menawarkan peluang besar. Perusahaan yang mampu mengelola perbedaan regulasi, budaya, dan ekonomi secara strategis akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



# BAB 12

## TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI DALAM KOMPENSASI

### A. Sistem Informasi *Human Resource (Human Resource Information System/HRIS)*

#### 1. Pengertian HRIS

*Human Resource Information System (HRIS)* adalah sistem berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, dan menganalisis data sumber daya manusia guna mendukung fungsi operasional, manajerial, dan strategis organisasi. HRIS mengintegrasikan data karyawan, proses HR, dan teknologi digital sehingga pengelolaan SDM menjadi lebih efisien, akurat, transparan, dan berbasis data (Muhammad & Niki, 2018).

#### 2. Tujuan Penerapan HRIS

Tujuan utama HRIS meliputi:

- a. Otomatisasi administrasi SDM
- b. Penyediaan data SDM *real time* dan akurat
- c. Mendukung pengambilan keputusan manajerial
- d. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas HR
- e. Mendukung perencanaan dan pengembangan SDM jangka panjang

#### 3. Fungsi Utama HRIS

HRIS mendukung tiga level fungsi manajemen:

- a. Operasional: administrasi kepegawaian, absensi, *payroll*
- b. Taktis: penilaian kinerja, pelatihan, perencanaan tenaga kerja

- c. Strategis: *HR analytics, talent management, succession planning*

#### **4. Modul-modul HRIS**

Modul utama dalam HRIS antara lain:

- a. Administrasi kepegawaian
- b. Rekrutmen dan seleksi
- c. Absensi dan jam kerja
- d. *Payroll* dan kompensasi
- e. Penilaian kinerja (*KPI/Appraisal*)
- f. Pelatihan dan pengembangan
- g. Kompensasi dan *benefit*
- h. *Employee self-service*

#### **5. Manfaat HRIS**

- a. Bagi organisasi:
  - 1) Efisiensi biaya dan waktu
  - 2) Akurasi data tinggi
  - 3) Pengendalian internal lebih baik
  - 4) Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan
- b. Bagi manajemen:
  - 1) Laporan SDM cepat dan komprehensif
  - 2) Dasar pengambilan keputusan strategis
- c. Bagi karyawan:
  - 1) Akses data personal
  - 2) Transparansi informasi
  - 3) Peningkatan kepuasan kerja

## 6. HRIS dan HR *Analytics*

HRIS modern terintegrasi dengan HR *Analytics*, yang memungkinkan:

- a. Analisis produktivitas karyawan
- b. Prediksi *turnover*
- c. Evaluasi efektivitas kompensasi
- d. Perencanaan suksesi berbasis data

Hal ini menjadikan fungsi HR lebih strategis dan data-driven.

## 7. HRIS dalam Konteks Global

Dalam perusahaan multinasional, HRIS digunakan untuk:

- a. *Payroll* lintas negara
- b. Kepatuhan hukum ketenagakerjaan lokal
- c. Manajemen ekspatriat
- d. Integrasi global *pay bands*

HRIS global umumnya berbasis *cloud* dan terstandarisasi.

## 8. Tantangan Implementasi HRIS

- a. Biaya implementasi awal
- b. Resistensi perubahan dari karyawan
- c. Keamanan dan privasi data
- d. Kesiapan SDM dan budaya organisasi

## 9. Kesimpulan

HRIS merupakan komponen penting dalam pengelolaan SDM modern. Tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, HRIS telah berkembang menjadi instrumen strategis yang mendukung keunggulan kompetitif, keberlanjutan bisnis, dan transformasi fungsi HR.

## **B. Digitalisasi Proses Kompensasi**

### **1. Pengertian Digitalisasi Proses Kompensasi**

Digitalisasi proses kompensasi adalah pemanfaatan teknologi informasi dan sistem digital untuk mengelola seluruh aktivitas kompensasi karyawan, mulai dari penetapan gaji, perhitungan insentif, *payroll*, pajak, tunjangan, hingga pelaporan, secara otomatis, terintegrasi, dan berbasis data. Digitalisasi ini umumnya terintegrasi dalam *Human Resource Information System (HRIS)* atau *Human Capital Management System (HCM)*.

### **2. Ruang Lingkup Digitalisasi Kompensasi**

Digitalisasi mencakup berbagai proses utama, antara lain:

- a. Struktur dan skala upah digital
- b. *Payroll* otomatis
- c. Perhitungan lembur dan insentif
- d. Pengelolaan tunjangan dan *flexible benefits*
- e. Pemotongan pajak (PPh 21) dan iuran sosial
- f. Pelaporan dan audit kompensasi

### **3. Komponen Utama Digitalisasi Proses Kompensasi**

#### a. Digital *Payroll System*

Sistem *payroll* digital menghitung:

- 1) Gaji pokok
- 2) Tunjangan tetap dan tidak tetap
- 3) Lembur
- 4) Pajak dan iuran

secara otomatis, akurat, dan tepat waktu.

Manfaat: mengurangi *human error* dan meningkatkan kepatuhan regulasi.

b. Integrasi Absensi dan Jam Kerja

Data absensi (*fingerprint, face recognition, mobile attendance*) terhubung langsung dengan *payroll*.

Dampak: perhitungan gaji dan lembur lebih adil dan transparan.

c. Kompensasi Berbasis Kinerja Digital

- 1) KPI dan *appraisal online*
- 2) Insentif berbasis hasil kinerja *real time*
- 3) *Dashboard* kinerja individu dan unit

Manfaat: mendorong budaya *pay for performance*.

d. *Flexible Benefits* Digital

Karyawan dapat memilih manfaat sesuai kebutuhan melalui *employee self-service* portal, seperti:

- 1) Asuransi tambahan
- 2) Tunjangan kesehatan
- 3) Program pensiun
- 4) *Work-life balance benefits*

e. *HR Analytics* dan *Compensation Dashboard*

Digitalisasi memungkinkan analisis:

- 1) Biaya tenaga kerja
- 2) Kesenjangan upah
- 3) Efektivitas insentif
- 4) Prediksi *turnover*

**4. Manfaat Digitalisasi Proses Kompensasi**

a. Bagi Organisasi

- 1) Efisiensi biaya dan waktu
- 2) Akurasi dan konsistensi data
- 3) Kepatuhan hukum ketenagakerjaan dan perpajakan

- 4) Pengendalian internal lebih kuat
- b. Bagi Manajemen
  - 1) Pengambilan keputusan berbasis data
  - 2) *Monitoring* kompensasi *real time*
  - 3) Perencanaan anggaran SDM lebih akurat
- c. Bagi Karyawan
  - 1) Transparansi perhitungan gaji
  - 2) Akses slip gaji digital
  - 3) Kepercayaan terhadap sistem kompensasi

## 5. Digitalisasi Kompensasi dalam Konteks Global

Dalam perusahaan multinasional, digitalisasi mendukung:

- a. *Payroll* lintas negara
- b. Penyesuaian kurs dan COLA
- c. *Global pay bands*
- d. Kepatuhan multi-yurisdiksi

Sistem biasanya berbasis *cloud* dan terstandarisasi global.

## 6. Tantangan Digitalisasi Proses Kompensasi

- a. Biaya implementasi awal
- b. Keamanan dan privasi data karyawan
- c. Kesiapan SDM dan literasi digital
- d. Integrasi dengan sistem lama (*legacy system*)
- e. Kepatuhan regulasi yang dinamis

## 7. Faktor Keberhasilan Digitalisasi

- a. Dukungan manajemen puncak
- b. Sistem HRIS yang andal
- c. Pelatihan pengguna

- d. Tata kelola data dan keamanan siber
- e. Evaluasi dan pembaruan sistem berkelanjutan

## 8. Implikasi Strategis

Digitalisasi proses kompensasi menggeser peran HR dari administratif ke strategis, menjadikan kompensasi sebagai alat:

- a. Peningkatan kinerja
- b. Retensi talenta
- c. Keunggulan kompetitif
- d. Keberlanjutan bisnis

Digitalisasi proses kompensasi merupakan keniscayaan dalam pengelolaan SDM modern. Dengan sistem digital yang terintegrasi, organisasi dapat menciptakan kompensasi yang adil, transparan, efisien, dan berbasis data, sekaligus mendukung strategi bisnis dan transformasi digital perusahaan.

## C. Analitik Data Karyawan

### 1. Pengertian Analitik Data Karyawan

Analitik Data Karyawan (*HR Analytics*) adalah proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data SDM untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial dan strategis terkait pengelolaan karyawan. *HR Analytics* memanfaatkan data yang dihasilkan dari HRIS, *payroll*, absensi, kinerja, pelatihan, hingga survei karyawan, sehingga fungsi HR menjadi data-driven.

### 2. Tujuan Analitik Data Karyawan

Tujuan utama *HR Analytics* antara lain:

- a. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan HR
- b. Mengidentifikasi pola dan tren perilaku karyawan
- c. Meningkatkan kinerja dan produktivitas
- d. Mengurangi *turnover* dan risiko SDM
- e. Mendukung perencanaan tenaga kerja jangka panjang

### 3. Peran Strategis HR Analytics

HR Analytics menggeser peran HR dari: Administratif → Analitis → Strategis

Peran strategisnya meliputi:

- Perencanaan kebutuhan tenaga kerja
- Pengelolaan talenta dan suksesi
- Evaluasi efektivitas kompensasi
- Dukungan strategi bisnis berbasis SDM

#### Peran Strategis Analitik Data Karyawan dalam Manajemen SDM

##### a. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja (*Workforce Planning*)

Analitik data karyawan membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja secara akurat berdasarkan data historis dan proyeksi bisnis.

##### 1) Penerapan:

- a) Analisis jumlah, kompetensi, dan distribusi tenaga kerja
- b) Proyeksi pertumbuhan dan pengurangan SDM
- c) Identifikasi kesenjangan kompetensi (*skill gap analysis*)

##### 2) Manfaat:

- a) Menghindari kelebihan atau kekurangan tenaga kerja
- b) Efisiensi biaya tenaga kerja
- c) Kesiapan SDM menghadapi perubahan bisnis

##### b. Pengelolaan Talenta dan Suksesi (*Talent & Succession Management*)

HR Analytics digunakan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta kunci.

##### 1) Penerapan:

- a) Identifikasi *high potential employees* (HiPo)
- b) Analisis jalur karier dan kesiapan kepemimpinan
- c) Perencanaan suksesi berbasis data kinerja dan kompetensi

2) Manfaat:

- a) Keberlanjutan kepemimpinan
- b) Pengurangan risiko kekosongan jabatan strategis
- c) Retensi talenta unggul

c. Evaluasi Efektivitas Kompensasi

Analitik data karyawan memungkinkan evaluasi kompensasi secara objektif dan terukur.

1) Penerapan:

- a) Analisis kesetaraan upah (*pay equity analysis*)
- b) Hubungan kompensasi dengan kinerja dan produktivitas
- c) Evaluasi efektivitas insentif dan bonus

2) Manfaat:

- a) Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif
- b) Pengendalian biaya tenaga kerja
- c) Peningkatan motivasi dan kinerja karyawan

d. Dukungan Strategi Bisnis Berbasis SDM

HR *Analytics* menjadikan SDM sebagai aset strategis yang terintegrasi dengan tujuan bisnis.

1) Penerapan:

- a) Analisis kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan
- b) Penyelarasan strategi SDM dan strategi bisnis
- c) Pengukuran ROI investasi SDM

2) Manfaat:

- a) Keputusan strategis berbasis bukti
- b) Peningkatan daya saing perusahaan
- c) Keberlanjutan bisnis jangka panjang

**Tabel 12. 1** Peran Strategis HR *Analytics*

<b>Area Strategis</b>	<b>Peran HR <i>Analytics</i></b>	<b>Dampak</b>
<i>Workforce Planning</i>	Prediksi kebutuhan SDM	Efisiensi & kesiapan
<i>Talent &amp; Succession</i>	Identifikasi talenta	Keberlanjutan
Kompensasi	Evaluasi efektivitas	Keadilan & kinerja
Strategi Bisnis	Penyelarasan SDM bisnis	Keunggulan kompetitif

Analitik data karyawan berperan krusial dalam menjadikan fungsi HR sebagai mitra strategis bisnis. Dengan pendekatan berbasis data, organisasi mampu mengelola tenaga kerja secara lebih efektif, adil, dan berkelanjutan.

#### **4. Jenis-jenis Analitik Data Karyawan**

##### a. *Descriptive Analytics*

Menjawab pertanyaan: *Apa yang sedang terjadi?*

Contoh:

- 1) Jumlah karyawan
- 2) Tingkat absensi
- 3) Biaya tenaga kerja

##### b. *Diagnostic Analytics*

Menjawab pertanyaan: *Mengapa hal tersebut terjadi?*

Contoh:

- 1) Penyebab *turnover* tinggi
- 2) Faktor penurunan kinerja

##### c. *Predictive Analytics*

Menjawab pertanyaan: *Apa yang kemungkinan akan terjadi?*

Contoh:

- 1) Prediksi karyawan yang berpotensi *resign*

- 2) Proyeksi kebutuhan tenaga kerja

d. *Prescriptive Analytics*

Menjawab pertanyaan: *Apa yang sebaiknya dilakukan?*

Contoh:

- 1) Rekomendasi kebijakan kompensasi
- 2) Strategi retensi talenta

## 5. Sumber Data dalam Analitik Karyawan

Data HR *Analytics* bersumber dari:

- a. HRIS (data personal & kepegawaian)
- b. *Payroll* dan kompensasi
- c. Absensi dan jam kerja
- d. Penilaian kinerja (KPI/*Appraisal*)
- e. Data pelatihan dan pengembangan
- f. Survei kepuasan dan *engagement*

## 6. Indikator Utama HR *Analytics*

Beberapa indikator penting dalam analitik data karyawan:

Aspek	Contoh Indikator
<i>Turnover</i>	<i>Turnover rate</i>
Produktivitas	<i>Revenue per employee</i>
Kinerja	Nilai KPI
Kompensasi	<i>Compensation cost ratio</i>
Absensi	<i>Absence rate</i>
Pelatihan	<i>Training ROI</i>

## 7. HR *Analytics* dan Kompensasi

Dalam konteks kompensasi, HR *Analytics* digunakan untuk:

- a) Analisis kesetaraan upah (*pay equity*)

- b) Evaluasi efektivitas insentif
- c) Pengendalian biaya tenaga kerja
- d) Penyesuaian struktur dan skala upah

Mendukung sistem *pay for performance* yang adil dan transparan.

a. Peran HR *Analytics* dalam Manajemen Kompensasi

1) Analisis Kesetaraan Upah (*Pay Equity Analysis*)

Analisis kesetaraan upah bertujuan memastikan keadilan internal dan eksternal dalam pemberian kompensasi, serta mencegah diskriminasi upah berdasarkan gender, usia, atau latar belakang nonkinerja.

a) Pendekatan Analitik:

- Perbandingan upah antarjabatan setara
- Analisis regresi (mengontrol variabel pendidikan, pengalaman, kinerja)
- *Benchmarking* dengan pasar tenaga kerja

b) Manfaat:

- Meningkatkan persepsi keadilan
- Mengurangi risiko hukum dan konflik industrial
- Meningkatkan kepercayaan karyawan

2) Evaluasi Efektivitas Insentif

HR *Analytics* menilai apakah insentif yang diberikan benar-benar mendorong kinerja dan produktivitas.

a) Pendekatan Analitik:

- Korelasi insentif dengan capaian KPI
- Analisis *before after* penerapan insentif
- Segmentasi karyawan berdasarkan respons insentif

b) Manfaat:

- Optimalisasi skema bonus dan insentif

- Penguatan sistem *pay for performance*
- Penggunaan anggaran insentif secara efisien

### 3) Pengendalian Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya terbesar perusahaan. HR *Analytics* membantu mengendalikan biaya tanpa menurunkan motivasi karyawan.

#### a) Pendekatan Analitik:

- Analisis rasio biaya tenaga kerja terhadap pendapatan
- *Monitoring* tren lembur dan tunjangan
- Simulasi skenario kebijakan upah

#### b) Manfaat:

- Efisiensi biaya SDM
- Perencanaan anggaran lebih akurat
- Menjaga kesehatan keuangan perusahaan

### 4) Penyesuaian Struktur dan Skala Upah

HR *Analytics* mendukung penyusunan dan penyesuaian struktur upah agar kompetitif, adil, dan patuh regulasi.

#### a) Pendekatan Analitik:

- *Job evaluation* berbasis data
- *Market salary survey analytics*
- Analisis dampak penyesuaian UMP/UMK

#### b) Manfaat:

- Struktur upah yang transparan
- Daya saing di pasar tenaga kerja
- Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan

b. Integrasi HR *Analytics* dan Sistem Kompensasi Digital

Dalam HRIS modern, keempat aspek ini terintegrasi dengan:

- 1) Digital *payroll*
- 2) *Performance management system*
- 3) *Compliance monitoring*
- 4) *Dashboard* kompensasi *real time*

Mendukung keputusan kompensasi yang objektif dan strategis.

HR *Analytics* memainkan peran sentral dalam membangun sistem kompensasi yang adil, efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan pendekatan berbasis data, perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis.

## 8. Manfaat Analitik Data Karyawan

a. Bagi Organisasi

- 1) Efisiensi dan akurasi kebijakan SDM
- 2) Pengurangan risiko SDM
- 3) Dukungan strategi bisnis

b. Bagi Manajemen

- 1) Dasar keputusan berbasis bukti
- 2) *Monitoring* kinerja SDM *real time*

c. Bagi HR

- 1) Peningkatan kredibilitas fungsi HR
- 2) Peran strategis dalam organisasi

## 9. Tantangan Penerapan HR *Analytics*

- a. Kualitas dan kelengkapan data
- b. Literasi data SDM yang masih rendah
- c. Isu privasi dan keamanan data
- d. Integrasi sistem HR

- e. Resistensi terhadap perubahan

#### 10. Faktor Keberhasilan HR *Analytics*

- a) Sistem HRIS yang terintegrasi
- b) Kompetensi analitik tim HR
- c) Dukungan manajemen puncak
- d) Tata kelola data dan etika
- e) Integrasi dengan strategi bisnis

#### Faktor-faktor Keberhasilan Penerapan HR *Analytics*

- a. Sistem HRIS yang Terintegrasi

Keberhasilan HR *Analytics* sangat ditentukan oleh ketersediaan HRIS yang terintegrasi antar modul SDM.

- 1) Cakupan integrasi:

- a) Data kepegawaian
- b) *Payroll* dan kompensasi
- c) Absensi dan jam kerja
- d) Penilaian kinerja
- e) Pelatihan dan pengembangan

- 2) Dampak:

- a) Data akurat dan konsisten
- b) Analisis *real time*
- c) Pengambilan keputusan berbasis data

- b. Kompetensi Analitik Tim HR

Tim HR perlu memiliki literasi data dan kemampuan analitik untuk menginterpretasikan data menjadi *insight* strategis.

- 1) Kompetensi yang dibutuhkan:

- a) Pemahaman statistik dasar
- b) Penguasaan *tools HR analytics*

- c) Kemampuan interpretasi bisnis
  - d) *Storytelling* berbasis data
- 2) Dampak:
- a) Analisis lebih tepat sasaran
  - b) Rekomendasi kebijakan yang relevan
  - c) Peningkatan peran strategis HR
- c. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan *top management* menjadi faktor penentu keberlanjutan HR *Analytics*.

- 1) Bentuk dukungan:
- a) Kebijakan dan komitmen strategis
  - b) Penyediaan anggaran dan teknologi
  - c) Penggunaan hasil analitik dalam keputusan
- 2) Dampak:
- a) Implementasi konsisten
  - b) Budaya organisasi berbasis data
  - c) Integrasi HR dengan strategi bisnis
- d. Tata Kelola Data dan Etika

Pengelolaan data SDM harus memperhatikan keamanan, privasi, dan etika.

- 1) Prinsip utama:
- a) Kerahasiaan data karyawan
  - b) Akses berbasis otorisasi
  - c) Kepatuhan terhadap regulasi
  - d) Penggunaan data secara etis
- 2) Dampak:
- a) Kepercayaan karyawan terjaga

- b) Risiko hukum berkurang
  - c) Keberlanjutan sistem analitik
- e. Integrasi dengan Strategi Bisnis

HR *Analytics* harus selaras dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan, bukan sekadar alat pelaporan.

- 1) Penerapan:
  - a) Penentuan KPI SDM strategis
  - b) Analisis kontribusi SDM terhadap kinerja bisnis
  - c) Dukungan pengambilan keputusan strategis
- 2) Dampak:
  - a) SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif
  - b) Keputusan strategis lebih akurat
  - c) Keberlanjutan bisnis jangka panjang

**Tabel 12. 2** Faktor Keberhasilan HR *Analytics*

<b>Faktor Kunci</b>	<b>Peran Utama</b>	<b>Dampak Strategis</b>
HRIS Terintegrasi	Kualitas data	Akurasi analisis
Kompetensi HR	Kapabilitas analitik	<i>Insight</i> strategis
Dukungan Manajemen	Komitmen organisasi	Keberlanjutan
Tata Kelola & Etika	Keamanan & kepercayaan	Kepatuhan
Integrasi Bisnis	Penyelarasan strategi	Keunggulan kompetitif

Keberhasilan HR *Analytics* tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kapasitas SDM, tata kelola data, dan penyelarasan strategis. Dengan kombinasi faktor tersebut, HR *Analytics* mampu menjadi alat transformasi fungsi HR menuju mitra strategis bisnis.

## 11. HR *Analytics* dalam Konteks Global

Dalam perusahaan multinasional, HR *Analytics* mendukung:

- a) Analisis tenaga kerja lintas negara
  - b) *Global pay equity*
  - c) Mobilitas talenta internasional
  - d) Kepatuhan ketenagakerjaan global
- a. Analisis Tenaga Kerja Lintas Negara (*Cross-Country Workforce Analytics*)

HR *Analytics* memungkinkan perusahaan multinasional menganalisis komposisi, biaya, produktivitas, dan kinerja tenaga kerja di berbagai negara.

- 1) Pendekatan Analitik:
  - a) Perbandingan biaya tenaga kerja antarnegara
  - b) Analisis produktivitas dan kinerja lintas lokasi
  - c) Evaluasi kebutuhan kompetensi global
- 2) Manfaat:
  - a) Alokasi tenaga kerja yang optimal
  - b) Efisiensi biaya global
  - c) Dukungan keputusan ekspansi internasional
- b. *Global Pay Equity*

*Global pay equity* memastikan keadilan kompensasi secara internasional, dengan tetap mempertimbangkan perbedaan biaya hidup dan kondisi pasar tenaga kerja lokal.

- 1) Pendekatan Analitik:
  - a) *Global pay bands analysis*
  - b) Penyesuaian *Cost of Living Allowance* (COLA)
  - c) *Benchmarking* kompensasi internasional

- 2) Manfaat:
  - a) Persepsi keadilan di antara karyawan global
  - b) Retensi talenta internasional
  - c) Penguatan *employer branding* global

c. Mobilitas Talenta Internasional

HR *Analytics* mendukung pengelolaan ekspatriat dan mobilitas global secara efektif.

- 1) Pendekatan Analitik:
  - a) Analisis kesiapan dan risiko penugasan internasional
  - b) Evaluasi biaya dan manfaat penugasan global
  - c) Prediksi keberhasilan ekspatriasi

- 2) Manfaat:
  - a) Keberhasilan penugasan internasional
  - b) Pengendalian biaya ekspatriat
  - c) Pengembangan kepemimpinan global

d. Kepatuhan Ketenagakerjaan Global

HR *Analytics* membantu perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan di berbagai negara.

- 1) Pendekatan Analitik:
  - a) *Monitoring* upah minimum dan jam kerja
  - b) Analisis kepatuhan kontrak kerja
  - c) Pelaporan kepatuhan ketenagakerjaan global

- 2) Manfaat:
  - a) Pengurangan risiko hukum internasional
  - b) Kepatuhan terhadap standar internasional
  - c) Keberlanjutan operasional global

## **Integrasi HR *Analytics* Global dalam HRIS**

Keempat aspek tersebut terintegrasi dalam Global HRIS yang mencakup:

- a. *Global payroll system*
- b. *International compliance module*
- c. *Mobility & expatriate management*
- d. *Global workforce dashboard*

Mendukung pengambilan keputusan strategis global berbasis data.

Dalam lingkungan bisnis global, HR *Analytics* berperan sebagai alat strategis untuk mengelola tenaga kerja lintas negara secara adil, efisien, patuh hukum, dan berkelanjutan. Integrasi HR *Analytics* dengan HRIS global memperkuat daya saing perusahaan multinasional.

Analitik Data Karyawan merupakan fondasi penting dalam transformasi fungsi HR menuju *strategic human capital management*. Dengan memanfaatkan data secara optimal, organisasi mampu meningkatkan kinerja, keadilan kompensasi, retensi talenta, dan keberlanjutan bisnis.

## **D. Automasi Penggajian**

### **1. Pengertian Automasi Penggajian**

Automasi penggajian adalah penggunaan sistem digital berbasis HRIS untuk mengelola seluruh proses pengupahan secara otomatis, terintegrasi, dan *real time*, mulai dari perhitungan gaji, tunjangan, lembur, potongan pajak, hingga pelaporan. Automasi ini menggantikan proses manual yang rentan kesalahan dan tidak efisien.

### **2. Komponen Utama Sistem Automasi Penggajian**

Sistem *payroll* otomatis umumnya mencakup:

- a. Data karyawan (jabatan, status kerja, masa kerja)
- b. Struktur dan skala upah
- c. Absensi dan jam kerja
- d. Lembur dan tunjangan

- e. Potongan (BPJS, PPh 21, pinjaman)
- f. Slip gaji digital
- g. Pelaporan pajak dan iuran

### **3. Proses Automasi Penggajian**

Alur automasi penggajian:

- a. *Input* data karyawan ke HRIS
- b. Integrasi data absensi dan lembur
- c. Perhitungan gaji otomatis
- d. Perhitungan pajak dan iuran
- e. Validasi dan persetujuan
- f. Pembayaran gaji (bank transfer)
- g. Distribusi slip gaji digital
- h. Pelaporan kepatuhan

### **4. Manfaat Automasi Penggajian**

- a. Bagi Perusahaan
  - 1) Mengurangi kesalahan perhitungan
  - 2) Efisiensi waktu dan biaya administrasi
  - 3) Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan
- b. Bagi HR
  - 1) Beban kerja administratif berkurang
  - 2) Fokus pada peran strategis
  - 3) Data *payroll* siap dianalisis
- c. Bagi Karyawan
  - 1) Transparansi gaji
  - 2) Ketepatan waktu pembayaran
  - 3) Akses slip gaji secara mandiri

## 5. Automasi Penggajian dan Kepatuhan Regulasi

*Payroll automation* membantu memastikan kepatuhan terhadap:

- a. UMP/UMK
- b. Jam kerja dan lembur
- c. BPJS Ketenagakerjaan & Kesehatan
- d. PPh 21
- e. Ketentuan kontrak kerja

Risiko sanksi dan konflik industrial dapat diminimalkan.

## 6. Automasi Penggajian dan HR Analytics

Data *payroll* otomatis menjadi sumber utama HR *Analytics*, antara lain untuk:

- a. Analisis biaya tenaga kerja
- b. Evaluasi efektivitas insentif
- c. *Pay equity analysis*
- d. Perencanaan anggaran SDM

## 7. Tantangan Implementasi Automasi Penggajian

- a. Kesiapan data dan sistem
- b. Perubahan budaya kerja
- c. Integrasi dengan sistem lain
- d. Keamanan dan privasi data
- e. Pemahaman regulasi yang kompleks

## 8. Faktor Keberhasilan Automasi Penggajian

- a. HRIS yang terintegrasi
- b. SDM HR yang kompeten
- c. Dukungan manajemen
- d. Tata kelola data yang baik

- e. Pembaruan regulasi secara berkala

## 9. Automasi Penggajian dalam Konteks Global

Pada perusahaan multinasional, automasi *payroll* mencakup:

- a. Multi-currency *payroll*
- b. Penyesuaian pajak lintas negara
- c. Global *pay bands*
- d. Kepatuhan hukum ketenagakerjaan lokal

Automasi penggajian merupakan fondasi utama digitalisasi kompensasi dan HRIS modern. Dengan sistem *payroll* otomatis, perusahaan mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, transparansi, dan kepatuhan, sekaligus menyediakan data strategis bagi pengambilan keputusan SDM.

## E. Tren Teknologi di Masa Depan

### Tren Teknologi di Masa Depan dalam Manajemen SDM dan HRIS

#### 1. *Artificial Intelligence (AI)* dalam HR

AI akan menjadi tulang punggung transformasi fungsi HR dari administratif ke strategis.

- a. Aplikasi utama:
  - 1) Rekrutmen berbasis AI (*screening CV*, chatbot rekrutmen)
  - 2) Prediksi *turnover* karyawan
  - 3) Rekomendasi kompensasi dan promosi
  - 4) Analisis kinerja berbasis pola data
- b. Penerapan *Artificial Intelligence (AI)* dalam Manajemen SDM
  - 1) Rekrutmen Berbasis AI (*AI-Based Recruitment*)

AI merevolusi proses rekrutmen melalui otomasi dan kecerdasan analitik.

a) Bentuk penerapan:

- *Screening CV* otomatis menggunakan *Natural Language Processing (NLP)*
- Chatbot rekrutmen untuk menjawab pertanyaan kandidat dan menjadwalkan wawancara
- Pencocokan kandidat–jabatan berbasis algoritma

b) Manfaat:

- Mempercepat proses rekrutmen
- Mengurangi bias subjektif
- Meningkatkan kualitas kandidat

2) Prediksi *Turnover* Karyawan

AI memanfaatkan data historis untuk memprediksi risiko *resign* karyawan.

a) Data yang dianalisis:

- Riwayat absensi
- Kinerja dan kompensasi
- Masa kerja
- *Engagement* dan kepuasan kerja

b) Manfaat:

- Strategi retensi yang proaktif
- Pengurangan biaya *turnover*
- Stabilitas tenaga kerja

3) Rekomendasi Kompensasi dan Promosi

AI mendukung keputusan kompensasi dan promosi secara objektif dan berbasis data.

a) Bentuk penerapan:

- Rekomendasi penyesuaian gaji

- Analisis kelayakan promosi
  - Deteksi ketimpangan kompensasi
- b) Manfaat:
- Sistem kompensasi adil dan transparan
  - Peningkatan motivasi dan kinerja
  - Dukungan *pay for performance*
- 4) Analisis Kinerja Berbasis Pola Data

AI memungkinkan analisis kinerja yang lebih mendalam dan prediktif.

- a) Bentuk penerapan:
- Analisis tren dan pola kinerja
  - Identifikasi faktor penentu kinerja
  - Prediksi kinerja masa depan
- b) Manfaat:
- Evaluasi kinerja lebih akurat
  - Pengembangan karyawan tepat sasaran
  - Peningkatan produktivitas organisasi
- c. Integrasi AI dalam HRIS

Keempat aplikasi AI ini terintegrasi dalam HRIS modern yang mencakup:

- 1) *Talent management system*
  - 2) *Digital payroll*
  - 3) *Performance management*
  - 4) *HR analytics dashboard*
- d. Tantangan Etis dan Tata Kelola AI dalam HR
- 1) Transparansi algoritma
  - 2) Perlindungan data karyawan
  - 3) Pencegahan bias AI

#### 4) Kepatuhan regulasi

Penerapan AI dalam SDM menjadikan fungsi HR lebih cerdas, cepat, objektif, dan strategis. Namun, implementasinya harus diimbangi dengan etika, tata kelola data, dan pengawasan manusia agar berkelanjutan.

#### e. Dampak:

- 1) Keputusan HR lebih cepat dan akurat
- 2) Pengurangan bias subjektif
- 3) Peningkatan produktivitas fungsi HR

### 2. **Advanced HR Analytics & Predictive Analytics**

HR *Analytics* akan berkembang dari deskriptif ke *predictive* dan *prescriptive analytics*.

#### a. Arah perkembangan:

- 1) Prediksi kebutuhan tenaga kerja
- 2) Prediksi kinerja dan potensi talenta
- 3) Simulasi kebijakan kompensasi
- 4) Analisis risiko SDM

#### b. Dampak:

- 1) HR sebagai mitra strategis bisnis
- 2) Pengambilan keputusan berbasis data dan skenario

### 3. **Digital Payroll & Real Time Compensation**

Sistem penggajian akan semakin otomatis, *real time*, dan fleksibel.

#### a. Tren utama:

- 1) *Payroll* otomatis berbasis *cloud*
- 2) *Earned Wage Access* (gaji fleksibel)
- 3) Multi-currency & global *payroll*
- 4) Integrasi pajak dan kepatuhan otomatis

- b. Dampak:
  - 1) Transparansi kompensasi
  - 2) Peningkatan kepuasan karyawan
  - 3) Kepatuhan regulasi yang lebih baik

#### **4. Cloud-Based & Mobile HRIS**

HRIS akan sepenuhnya berbasis *cloud* dan *mobile-first*.

- a. Ciri utama:
  - 1) Akses HRIS kapan saja dan di mana saja
  - 2) *Self-service* karyawan
  - 3) Integrasi lintas sistem (*ERP, finance, analytics*)
- b. Dampak:
  - 1) Efisiensi operasional
  - 2) Pengalaman karyawan (*employee experience*) meningkat

#### **5. Blockchain untuk Payroll dan Data SDM**

Blockchain mulai digunakan untuk keamanan dan transparansi data SDM.

- a. Aplikasi potensial:
  - 1) Slip gaji dan kontrak digital aman
  - 2) Verifikasi data karyawan lintas negara
  - 3) *Smart contract* kompensasi
- b. Dampak:
  - 1) Keamanan data tinggi
  - 2) Kepercayaan antar pihak meningkat

#### **6. People Experience Platforms (PXP)**

Fokus HR bergeser dari sekadar pengelolaan karyawan ke pengalaman karyawan.

- a. Fitur utama:
  - 1) Personalisasi *benefit*
  - 2) *Feedback real time*
  - 3) *Engagement analytics*
- b. Dampak:
  - 1) Retensi talenta meningkat
  - 2) Budaya kerja lebih adaptif

### **7. Global HRIS & Compliance Automation**

Perusahaan global membutuhkan sistem HRIS yang:

- a. Mendukung regulasi multi-negara
- b. Mengelola mobilitas talenta internasional
- c. Menjamin global *pay equity*

Dampak:

- a. Pengelolaan SDM global lebih terkendali
- b. Risiko hukum internasional berkurang

### **8. Ethical HR Technology & Data Governance**

Masa depan HR teknologi menuntut etika dan tata kelola data yang kuat.

- a. Fokus utama:
  - 1) Privasi dan perlindungan data karyawan
  - 2) Transparansi algoritma AI
  - 3) Penggunaan data yang bertanggung jawab
- b. Dampak:
  - 1) Kepercayaan karyawan terjaga
  - 2) Keberlanjutan sistem digital HR

**Tabel 12. 3** Tren Teknologi HR di Masa Depan

<b>Tren Teknologi</b>	<b>Fokus Utama</b>	<b>Dampak Strategis</b>
<i>AI &amp; Machine Learning</i>	Otomasi & prediksi	HR strategis
<i>Advanced Analytics</i>	Keputusan berbasis data	Daya saing
<i>Digital Payroll</i>	Efisiensi & kepatuhan	Transparansi
<i>Cloud &amp; Mobile HRIS</i>	Fleksibilitas	<i>Employee experience</i>
Blockchain	Keamanan data	Kepercayaan
<i>Ethical HR Tech</i>	Tata kelola	Keberlanjutan

Tren teknologi di masa depan akan mentransformasi fungsi HR menjadi data-driven, agile, dan strategis. HRIS, automasi penggajian, dan HR *Analytics* bukan lagi sekadar alat administrasi, melainkan instrumen kunci penciptaan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Awa, S., Hatidja, S. S., Budiadi, H., Suyatno, M., Porwani, S., Siregar, N. A. S., ... & Meiliani, E. (2024). *Manajemen kompensasi di era gig economy*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Routledge.
- Chandra, E., Rosmika, E., Efendi, R., Kafidzin, R., Fitrianna, N., Lie, D., Yulfiswandi, I., Faza, I., Jasmine, T. L., Siagian, E. M., Purba, S., & Purba, B. (2021). *Pengantar manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia. (n.d.). *Pedoman pemotongan PPh Pasal 21*. Direktorat Jenderal Pajak.
- Dowling, P. J., & Welch, D. (2019). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Manajemen kompensasi*. UMSIDA Press.

- Fitz-enz, J., & Mattox, J. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley.
- International Labour Organization. (2022). *Global wage report*. International Labour Organization.
- Kadarisman, M. (2012). Pengertian dan filosofi manajemen kompensasi. *Manajemen sumber daya manusia*, 1-53.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (n.d.). *Peraturan tentang pengupahan dan hubungan kerja*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic compensation: A human resource management approach* (10th ed.). Pearson.
- McKinsey & Company. (2022). *The future of work and HR analytics*. McKinsey Global Institute.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Muhammad, H. F., & Niki, P. S. (2018). Pengembangan Human Resource Information System (HRIS) untuk optimalisasi manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. *JUPITER (Jurnal Pendidikan Teknik Elektro)*, 3(2), 1-12.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang penetapan Perppu Cipta Kerja menjadi Undang-Undang*.
- Saing, B. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Ubhara Press.

- Schuster, J. R., & Zingheim, P. K. (2006). *High-performance pay*. AMACOM.
- Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, A., Solihat, I., Chandra, F., Musdalifah, R. A. R. S., Gusnafitri, A., Baqi, M. P. A., Meliana, S., Laila, N., Nurrokhim, I., Soleh, O., & Solihin, I. (2024). *Manajemen kompensasi*. PT Sada Kurnia Pustaka.
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, F., Kusumawardhani, Z. N., Rusman, I. R., Simarmata, N., Sari, Y. P., Novita, D., Hasanah, H., Kristanti, D., Sukaesih, I., Jaya, H., Nuraeni, & Arifin, D. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Penerbit Andi.
- Syihabudhin, S. E., Rachmawati, D., Wibowo, N. A., & Ismawati, L. (2024). *Manajemen kinerja dan kompensasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report*. World Economic Forum.

## BIODATA PENULIS



**Haris Abd. Kadir, S.E., M.M.**

Haris Abd. Kadir, S.E., M.M., lahir di Toli-Toli 17 Agustus 1961, Provinsi Sulawesi Tengah. Bekerja sebagai Dosen Negeri ( Dpk) LLDIKTI XVI sejak tahun 1990 sampai sekarang pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palu. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar tahun 1986. Memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada pascasarjana Universitas Tadulako ( UNTAD ) tahun 2012.

Penulis dapat dihubungi melalui email: [harisabdk@gmail.com](mailto:harisabdk@gmail.com)

## BIODATA PENULIS



**Dr. Rukhayati, S.E., M.M.**

Dr. Rukhayati, S.E., M.M., adalah dosen di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palu, lahir di Ujung Pandang, 16 November 1974, menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Widya Mataram Yogyakarta pada tahun 1998, S2 di Universitas Tadulako Palu pada tahun 2010, dan S3 di Universitas Tadulako Palu pada tahun 2023. Bidang keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia, telah melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang berkaitan dengan topik pengembangan sumber daya manusia dan ekonomi lokal.

Penulis dapat dihubungi melalui email: [rukhayatiumar@gmail.com](mailto:rukhayatiumar@gmail.com)

## BIODATA PENULIS



**Abdul Rahman, SE., M.M.**

Abdul Rahman, SE., M.M., lahir di Toboli pada tanggal 11 Mei 1981. Menamatkan pendidikan dasar (SD) di SD Alkhairaat Tondo Kec. Mantikulore pada tahun 1993, kemudian menamatkan pendidikan di SMP Negeri Toboli pada tahun 1996 dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 5 Palu dan lulus tahun 1999. Melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi jenjang strata 1, pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palu, jurusan manajemen dan lulus tahun 2009. Selanjutnya melanjutkan Pendidikan Strata 2 pada Universitas Tadulako jurusan manajemen dan lulus pada tahun 2013. Sekarang lagi studi lanjut S3 di Universitas Tadulako Palu. Karir sebagai salah satu staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palu.

Penulis dapat dihubungi melalui email: [rahmanunismuh.81@gmail.com](mailto:rahmanunismuh.81@gmail.com)

**DAPATKAN BUKU INI MELALUI WEBSITE DAN  
E-COMMERCE NUSANTARA PRESS INDONESIA**

Website:

<https://www.nusantarapressindonesia.com/>

Produk:

<https://www.nusantarapressindonesia.com/product/manajemen-kompensasi/>

Shopee:

nusantara press indonesia

(<https://shopee.co.id/nusantarapressindonesia2025>)