

## SESI: V

### HRM COMPENSATION

- Kompensasi
- Insentif
- Bagi Hasil

SESI: V

HRM COMPENSATION

KOMPENSASI

**A. PENGERTIAN KOMPENSASI**

Drs. Malayu Hasibuan (2006:118) mengemukakan bahwa Kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Ada 2 bentuk kompensasi:

1. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang, misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat, penuai padi upahnya 10% dari hasil pada yang dituainya.
2. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kepada pegawai yang bersangkutan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif. Kompensasi ini merupakan hak bagi pegawai dan merupakan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
  - Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai serta mempunyai jaminan yang pasti
  - Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati membayarnya.
  - Upah Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan pegawai)
  - *Benefit* dan *Serfice* adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan

kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga dan darmawisata.

Menurut Andrew F. Sikula (1981:283),

- *Benefit* meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua atau pensiun, waktu libur, kesehatan dan tabungan)
- *Service* adalah berupa fisik/barang seperti mobil perusahaan, lapangan atletik dan pesta Natal)

Jadi kesimpulannya, kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari pegawai. Jadi nilai prestasi kerja pegawai harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

## **B. PEMBERIAN KOMPENSASI**

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, pegawai, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Jadi berdasarkan pertanyaan, apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerja sedang-sedang saja.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut:

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini juga bisa menyebabkan manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang untuk bekerja.

4. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

### C. Tujuan Kompensasi

Merupakan sebuah ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

a. Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengarahan Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kesimpulannya, tujuan pemberian balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas. Sehingga pemberian kompensasi harus memenuhi asas adil (sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi) dan asas layak dan wajar (kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal).

#### **D. Metode Kompensasi**

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

##### **a. Metode Tunggal**

Metode Tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

##### **b. Metode Jamak**

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

#### **E. Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

##### **a. Sistem Kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umum dipakai adalah

###### **1). Sistem Waktu**

- Besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
- Biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unit dan bagi pegawai tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

- Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan pada prestasi kerjanya.
- Kelebihan sistem ini administrasinya mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap.
- Kelemahannya ialah pegawai yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
- Contoh: Lusiana pekerja harian, upahnya per hari sebesar Rp 5000,00. Jika ia bekerja 6 hari, maka upahnya sama dengan  $6 \times \text{Rp } 5000,00 = \text{Rp } 30.000,00$ . Rahardian pegawai tetap, gajinya per bulan sebesar Rp 500.000,00. Jadi setiap bulannya Rahardian akan menerima gaji sebesar Rp 500.000,00.

2). Sistem hasil (*output*)

- Besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
- Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada pegawai tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi pegawai administrasi.
- Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.
- Kelebihan sistem ini memberikan kesempatan pada pegawai yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sistem ini memperhatikan dengan sungguh-sungguh kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari pegawai mencapai produksi yang besar-besaran tanpa memperhatikan kualitas barangnya. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan. Dengan sistem ini, perusahaan mempunyai peran ekonomis dan sosial. Jadi memberikan kesempatan untuk maju bagi pegawai yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah.
- Kelemahannya ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan pegawai yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.
- Contoh: Perusahaan Payung Cantik menetapkan upah per payung Rp 2000,00. Jika Meisye dapat mengerjakan 100 payung maka kompensasi yang diterimanya adalah  $100 \times \text{Rp } 2000,00 = \text{Rp } 200.000,00$ .

3). Sistem borongan

- Besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

- Kelebihan sistem ini kalau waktu penyelesaian borongan tepat dengan yang telah ditetapkan atau kalkulasi yang dilakukan cermat, maka dapat menekan biaya kerja.
- Kelemahannya ialah penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- Contoh: Drs. Riko, Ak. memborong menyelesaikan pembukuan PT Lutuye untuk tahun buku 2000 sebesar Rp 200.000.000,00. Jika kalkulasinya kurang tepat, bisa-bisa Drs. Riko, Ak. Hanya mendapat balas jasa yang rendah. Sebaliknya jika kalkulasinya cukup baik dia memperoleh balas jasa yang relatif lebih besar. Contoh lain: M dan N memborong menggali sumur sampai beres sebesar Rp 100.000,00. Menurut kalkulasi, mereka akan selesai dalam waktu 10 hari. Jadi upah mereka per hari sebesar Rp 5000,00 per orang. Pada saat itu upah penggali sumur per hari Rp 4000,00. Jika mereka dapat menyelesaikan dalam waktu 10 hari, berarti upahnya lebih besar dari tingkat upah biasa yaitu Rp 5.000,00 - Rp 4.000,00 = Rp 1.000,00. Tetapi jika sumur itu baru selesai dalam 20 hari, berarti upah mereka per hari hanya Rp 2.500,00. Jadi lebih kecil dari tingkat upah yaitu Rp 4.000,00 - Rp 2.500,00 = Rp 1.500,00.

**b. Kebijaksanaan Kompensasi**

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepausan kepada semua pihak.

Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan pegawai), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran pegawai akan lebih baik.

Misalnya, susunan kompensasi ditetapkan untuk kompensasi langsung sebesar 60% dari pendapatan (*outcomes*), sedangkan kompensasi tidak langsung sebesar 40% dari pendapatannya akan memperbaiki kehadiran pegawai. Contoh PT Nanonano menetapkan susunan kompensasi 60% komponen langsung dan 40% komponen tidak langsung (uang makan dan transport). Jika Fadlan hadir terus dalam satu bulan maka ia akan memperoleh balas jasa Rp 200.000,00 (gaji Rp

120.000,00 ditambah uang makan sebesar Rp 80.000,00). Apabila Fadlan tidak hadir 2 hari dalam satu bulan, uang makan dan uang transportnya dipotong  $10\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 8.000,00$ . Jika tidak hadir 5 hari, dipotong  $20\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 16.000,00$ , dan apabila tidak hadir lebih dari 5 hari, uang makan dan uang transportnya ditiadakan, atau dia hanya memperoleh balas jasa Rp 120.000,00. Sebaliknya jika Fadlan selama 6 bulan hadir terus, uang makan dan uang transportnya ditambah sebesar  $50\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 40.000,00$ .

Susunan kompensasi seperti di atas akan dapat meningkatkan kehadiran pegawai PT Nanonano.

### G. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaker
- b. Kemampuan dan kesediaan pegawai
- c. Serikat buruh/organisasi pegawai
- d. Produktivitas kerja pegawai
- e. Pemerintah dengan UU dan keppresnya
- f. Biaya hidup (*cost of living*)
- g. Posisi jabatan pegawai
- h. Pendidikan dan pengalaman pegawai
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

## INSENTIF DAN BAGI HASIL (*Gain Sharing*)

### A. Definisi Insentif dan Bagi Hasil

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan bagi hasil atau *gain sharing*, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Insentif dan bagi hasil merupakan upah variabel yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional, sementara upah dan gaji merupakan kompensasi tradisional. Ini umumnya merupakan pelengkap dan salah satu bagian dari sistem kompensasi di luar gaji dan upah yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan lainnya. Jadi gaji bukan merupakan satu-satunya yang memotivasi pekerja.

## **B. Cara Penghitungan Insentif**

### **a. Piece Rate**

- 1). Upah per potong proporsional
- 2). Upah per potong taylor
- 3). Upah per potong kelompok

### **b. Time Bonuses**

- 1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi:
  - a). Halsey Plan
  - b). 100% time premium plan
- 2). Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi:
  - a). Rowan Plan
  - b). Emerson Plan

## **C. Cara Penghitungan Bagi Hasil**

- a. *Employee ownership*
- b. *Production sharing plan*
- c. *Profit sharing plans*
- d. *Cost reduction plan*
  - 1). *Scanlon Plan*
  - 2). *Rucker dan Improshare plan*