
KEPUTUSAN PERUSAHAAN DALAM MENETAPKAN KOMPENSASI DAN BENEFIT (STUDI KASUS PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA)

Wijonarko*

Universitas Islan Negeri Raden Fatah, Palembang
*wijonarko2015@gmail.com

Abstract

Manajer harus membuat penilaian berdasarkan bukti yang terinformasi dengan baik tentang gaji dan tunjangan karyawan. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan masing-masing pembaca, memungkinkan kompensasi pada perusahaan manufaktur dan *benefit* bagi para praktisi untuk membuat keputusan kompensasi dan *benefit* berdasarkan bukti terbaik. Dengan metode penelitian ilmiah, pengetahuan pribadi, data organisasi tertentu, dan perspektif pemangku kepentingan adalah empat sumber dasar bukti yang diakui oleh manajemen berbasis bukti sebagai bidang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan semakin menghadapi masalah kompleks yang diciptakan oleh lingkungan yang bergejolak dan tak terduga. Dengan menggunakan semua bukti terbaik dan alat analisis yang tersedia, kemungkinan untuk memilih solusi kompensasi dan *benefit* dapat berjalan dengan maksimal.

Kata kunci: Manajemen berbasis bukti; kompensasi; *benefit* karyawan; pengambilan keputusan berbasis bukti; kompensasi karyawan

Latar Belakang

Kompensasi dan *Benefit* yakni aspek fundamental dari manajemen sumber daya manusia dalam bisnis. Kompensasi merupakan imbalan yang diterima secara langsung oleh karyawan dari perusahaan atau organisasi dalam bentuk imbalan jasa. Rianto (2022) menyatakan, bahwa rencana remunerasi organisasi harus sesuai dengan tujuan SMART perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam menentukan rencana mana yang paling menguntungkan dalam jangka panjang. Ini berarti bahwa bagian dari berbagai model kompensasi kadang-kadang dicampur. Rencana remunerasi juga harus setara atau lebih baik dari pesaing. Hal ini juga penting untuk mengikuti semua hukum dan peraturan yang berlaku (Hal. 39-40). Kemudian ada *Benefit*, yaitu berbagai jenis hadiah perusahaan yang diperoleh karyawan secara tidak langsung dalam wujud fasilitas untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan saat bekerja di perusahaan. Dengan catatan, bahwa perusahaan yang memberikan *benefit* harus dapat memantau kinerja karyawan untuk menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk mendapatkan *benefit*.

Membuat keputusan yang tepat itu penting. Dan kualitas bukti yang digunakan untuk menginformasikan keputusan sangat berdampak pada kualitas keputusan. Keputusan yang tepat kadang-kadang dapat dibuat hanya menggunakan akumulasi dari berbagai pemikiran pengetahuan seseorang yang juga dilengkapi dengan intuisi dan pemikiran inovatif. Tetapi, apabila persoalan yang unik muncul, pengalaman seseorang yang terkumpul tadi mungkin tidak memadai. Lingkungan yang bergolak pada tahun - tahun belakangan ini terus menimbulkan krisis, seperti pandemic kemarin yang tidak terduga dan membutuhkan inovasi baru. Dalam kasus ini, merupakan hal yang bijaksana untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan semua

bukti relevan yang dapat ditemukan, menganalisisnya dan memanfaatkannya untuk membuat keputusan yang tepat.

Ada empat sumber utama bukti yang dapat digunakan dalam membuat keputusan manajemen. Diantaranya ada penelitian, keahlian pribadi, data organisasi, dan persepsi pemangku kepentingan, semuanya dapat memberikan solusi ketika menangani masalah di perusahaan (Barends & Rousseau, 2018).

Landasan Teori

Kompensasi

Perusahaan menggunakan rencana kompensasi untuk mencocokkan persyaratan pekerjaan dan atribut karyawan melalui pilihan rencana kompensasi karyawan. Teori ekonomi menyatakan bahwa karyawan memilih rencana kompensasi untuk memaksimalkan utilitas yang diharapkan, dengan fungsi utilitas yang menggabungkan atribut karyawan seperti keterampilan, preferensi untuk kekayaan, risiko, dan usaha, dan atribut rencana kompensasi seperti ukuran kinerja dan kesulitan target kinerja (Demski & Feltham, 1978; Holmstrom & Beach, 1973; Shields & Waller, 1988; Waller & Chow, 1985). *Ceteris paribus* atau semua hal lain dianggap sama, gaji berbasis kinerja lebih menarik bagi karyawan yang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk lebih mudah mencapai target kompensasi daripada karyawan yang tidak. Sebagai alternatif, gaji tetap lebih menarik bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan untuk mencapai target kompensasi. Dalam hipotesis pertama, memeriksa pemilihan gaji tetap atau gaji berbasis kinerja relatif dalam pengaturan di mana individu tidak menerima umpan balik kinerja. Pengaturan ini kemungkinan terjadi di pasar tenaga kerja ketika individu berkontraksi untuk posisi yang membutuhkan keterampilan baru. Selain itu, pengaturan tanpa umpan balik memberikan patokan untuk membandingkan pemilihan rencana kompensasi terhadap pengaturan umpan balik individu dan umpan balik relatif.

Brown, J. L., dkk., (2016) dalam penelitiannya menjumpai beberapa kebenaran bahwa umpan balik relatif mempunyai efek asimetris pada hubungan di sela kesulitan tugas dan pemilihan rencana kompensasi. Saat mengerjakan tugas yang mudah, pilihan rencana kompensasi peserta yaitu sama antara tidak ada umpan balik juga kondisi umpan balik relatif. Namun, peserta yang mengerjakan tugas yang sulit dalam kondisi umpan balik relatif lebih cenderung memilih gaji berbasis kinerja relatif daripada peserta yang mengerjakan tugas yang sulit dalam kondisi tanpa umpan balik. Artinya, peserta tidak lagi menunjukkan bias ketika mengerjakan tugas yang sulit ketika mereka menerima umpan balik kinerja relatif.

Selanjutnya Brown, J. L., dkk., (2016) menemukan bahwa ikatan di sela kesulitan tugas dan pemilihan rencana kompensasi sepenuhnya akan dimediasi oleh penilaian peserta terhadap kapabilitas mereka. Hasil Brown juga mengungkapkan bahwa gaji dengan berbasis kinerja relatif memikat peserta dengan tingkat kapabilitas yang jauh lebih tinggi. Hasil ini konsisten dengan bukti empiris bahwa gaji berbasis kinerja melayani fungsi pengurutan penting dengan menarik karyawan terampil tinggi (Chow, 1983; Dohmen & Falk, 2011; Waller & Chow, 1985). Konsisten dengan penelitian dan teori sebelumnya, Brown, J. L., dkk., (2016) juga menemukan bahwa preferensi risiko secara signifikan mempengaruhi pilihan rencana kompensasi (Cadsby dkk., 2007; Larkin & Leider, 2012; Shields dkk., 1989), dengan lebih menolak risiko (atau mencari risiko) peserta lebih cenderung memilih gaji tetap (berdasarkan kinerja relatif)

Benefit

Implikasi dari keputusan benefit karyawan adalah salah satu yang paling relevan untuk tetap kompetitif di pasar tenaga kerja. Dari perspektif kompensasi total, kompensasi tidak langsung atau manfaat memainkan faktor penting dalam daya tarik dan retensi karyawan. Hal ini terutama berlaku untuk manfaat yang mahal seperti asuransi kesehatan dan rencana pensiun, yang penyediaan yang menjadi masalah yang semakin penting bagi majikan maupun karyawan (Dulebohn dkk., 2009).

Semakin banyak bisnis yang berkembang secara internasional, pemahaman tentang cara menarik, mempertahankan, dan mengkompensasi ekspatriat sementara mengandung biaya terkait dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi di pasar global. Model kompensasi ekspatriat yang komprehensif menghubungkan dan menggabungkan proses seleksi ekspatriat dengan evaluasi penugasan luar negeri yang rinci dan menghubungkan analisis situasional dengan paket kompensasi tertentu. Hasil akhir menawarkan rencana strategis organisasi mekanisme yang menyeimbangkan kebutuhan untuk mengendalikan biaya ekspatriat sekaligus meningkatkan probabilitas tugas yang sukses. Dengan menanamkan proses seleksi dalam model, titik awal untuk menentukan kompensasi ekspatriat difokuskan pada merekrut dan mengembangkan kelompok ekspatriat yang bersedia dan mampu, yang mengurangi kebutuhan untuk menarik karyawan untuk menerima tugas asing dengan paket kompensasi yang mahal. Pada akhirnya, model ini harus meningkatkan efektivitas operasi internasional organisasi (Wentland., 2003).

Menurut Greene, R. J. (2020), cara menggunakan bukti untuk membuat keputusan perusahaan yang terbaik dapat berfungsi sebagai dasar bagi mereka yang ingin meningkatkan pengambilan keputusan dengan menggunakan bukti yang relevan secara efektif. Beberapa ahli menyediakan panduan untuk menggunakan bukti dari empat sumber: literatur ilmiah, keahlian profesional, data organisasi, dan nilai-nilai dan keprihatinan pemangku kepentingan. Mereka menyediakan metode dan proses yang memungkinkan praktisi untuk mengidentifikasi bukti yang relevan dengan masalah bisnis, mengevaluasi kualitasnya, dan menerapkannya untuk membuat keputusan atau merumuskan rekomendasi.

Praktisi penghargaan telah menggunakan bukti secara ekstensif dalam merancang dan mengelola program mereka. Salah satu aplikasi yang paling umum adalah penggunaan data pasar untuk menentukan daya saing program imbalan organisasi. Praktik ini melibatkan pemilihan kelompok pesaing yang relevan dan menganalisis program dan praktik mereka. Misalnya, survei anggaran gaji tahunan yang dilakukan oleh World at Work dan perusahaan konsultan memberikan pemahaman tentang apa yang dihabiskan pesaing untuk bakat. Survei kompensasi menyediakan tingkat pasar yang berlaku untuk berbagai pekerjaan dan apa total paket hadiah pesaing terdiri dari. Analisis mendalam tentang jenis strategi dan program apa yang efektif dalam memenuhi tujuan kurang umum (Barends, E., & Rousseau, D. M. 2018).

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan memfokuskan pada analisis tentang kompensasi dan benefits perusahaan untuk karyawan secara lebih mendalam. Adapun metode penelitian ini merupakan penelitian dengan metode kualitatif, yakni teknik untuk mencirikan ataupun meringkas keadaan objek yang akan diteliti berdasarkan fakta terkini. Penelitian

secara kualitatif mengungkapkan dan menganalisis data sehubungan dengan kondisi, sikap, dan perspektif masyarakat (Ahire, 1996).

Penelitian kualitatif didasarkan pada contoh spesifik, istilah populasi tidak digunakan karena hasil penelitian tidak diterapkan pada populasi, tetapi dipindahkan ke tempat yang lain dalam kondisi sosial mirip dengan situasi sosial dalam kasus yang sedang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, sampel tidak diidentifikasi sebagai responden, melainkan sebagai sumber, atau peserta, teman, guru, dan informan dalam penelitian. (Sugiyono, 2008)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Menurut Sugiyono (2018), data sekunder adalah data yang tidak diserahkan secara langsung kepada pengumpul data, biasanya berupa berkas dokumen atau melalui pihak lain. Untuk mendukung dan menambah kesimpulan mereka, para peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk buku, berita, jurnal online, artikel, dan studi masa lalu.

Para praktisi mengumpulkan pengetahuan profesional melalui pengalaman, pendidikan, dan pelatihan. Munculnya teknologi baru telah memungkinkan untuk menambang bank data dan menemukan hubungan. Dalam penelitian ini sebuah organisasi menguji model perusahaan manufaktur di Indonesia yang digunakan untuk memilih kandidat untuk pekerjaan dengan menganalisis hubungan antara faktor yang digunakan dengan kinerja dan hasil retensi. Analisis regresi dan alat lainnya dapat menguji efektivitas praktik individu, seperti merekrut di sekolah tertentu atau jenis proses seleksi yang digunakan. Salah satu isu saat ini adalah ekuitas pembayaran, dan berkewajiban bagi organisasi untuk memastikan praktik mereka tidak berkontribusi pada ketimpangan. Alat analisis dapat memungkinkan perbandingan untuk dibuat di seluruh incumbent "situasi yang sama" daripada angka agregat berarti yang mencakup semua karyawan. Kecerdasan ini dapat digunakan untuk membuat algoritma yang dapat memandu konsistensi dalam mengadopsi program dan praktik yang telah terbukti bekerja.

Hasil dan Pembahasan

Kompensasi eksekutif adalah masalah yang saling bertentangan. Pada tahun 2008, Suryatiningsih dan Siregar melakukan studi tentang dampak kompensasi CEO terhadap manajemen laba di Indonesia. Dengan menganalisis struktur bonus untuk direksi di perusahaan milik negara, Suryatiningsih dan Siregar (2008) secara eksplisit menganalisis kompensasi eksekutif. Menurut temuan penelitian, program bonus dewan BUMN mendorong direksi untuk mempraktikkan manajemen laba. Valuasi saham dengan rekor tinggi saat ini dapat menghasilkan penciptaan kekayaan yang cukup besar bagi peserta dalam rencana berbasis ekuitas. Pemegang saham mungkin menerima pengayaan ini sebagai dapat dibenarkan jika mereka juga menguntungkan, tetapi karyawan yang tidak merencanakan peserta mungkin percaya kesenjangan antara apa yang dibuat sedikit dan apa yang banyak membuat menjadi tidak beralasan. Dan jika kinerja sebuah organisasi tidak konsisten dengan imbalan yang diberikan kepada para eksekutif, para pemegang saham mungkin memiliki emosi campur aduk tentang rencana tersebut.

Persepsi pemangku kepentingan dapat ditolak sebagai pendapat subjektif, tetapi mengabaikannya dapat mengakibatkan keputusan yang akan dilawan oleh mereka. Persepsi mereka adalah kenyataan mereka, apakah mereka dijamin atau tidak. Setelah

semua bukti ilmiah, keahlian profesional, dan analisis data diterapkan untuk menginformasikan keputusan, langkah terakhir harus mempertimbangkan bagaimana pihak terkait akan bereaksi.

Mengembangkan filosofi gaji yang ideal dari perspektif organisasi mungkin tidak diterima sebagai ideal oleh pemangku kepentingan lain. Beberapa organisasi di sektor publik menggunakan sistem penyesuaian kompensasi berbasis waktu otomatis, yang menyederhanakan administrasi dan mungkin menyenangkan karyawan. Tetapi pembayar pajak yang mendanai biaya mungkin merasa hal ini tidak pantas karena penelitian ilmu perilaku menunjukkan pendekatan ini tidak memotivasi upaya maksimal dan tingkat kinerja yang tinggi (Greene, 2019). Inflasi otomatis dari biaya tetap juga dapat menyulitkan manajemen untuk menjaga biaya selaras dengan pendapatan. Dan program benefit pensiun yang ditentukan seperti yang ada di sebagian besar sektor publik dapat mendorong retensi tetapi juga menciptakan kewajiban tak terbatas yang harus dibayar oleh organisasi dan/atau pembayar pajak di masa depan.

Kesimpulan dan Saran

Untuk memastikan bahwa bisnis kompetitif di pasar merupakan ide yang baik, pemilik perusahaan untuk melakukan survei pasar luar pada posisi yang akan ditentukan sebelum menetapkan penjaminan dan jumlah variabel kompensasi. Banyak bisnis menawarkan layanan survei pasar yang mungkin digunakan pemilik bisnis jika ia tidak memiliki pengetahuan atau waktu untuk melakukan studi mereka sendiri tentang pasar.

Sebaiknya para pemilik bisnis mempertimbangkan faktor - faktor seperti golongan usia karyawan, minat, jenis kelamin, dan lain - lain sebelum memutuskan kompensasi dan benefit apa yang diberikan kepada karyawan. Ini akan membantu pemilik mengevaluasi keuntungan mana yang lebih dihargai atau kian mendukung kinerja karyawan. Misalnya, pemilik bisnis dapat menawarkan benefit berupa layanan penitipan anak di kantor atau memperpanjang cuti hamil jika tenaga kerja sebagian besar terdiri dari ibu muda.

Setelah melakukan survei dan studi, kompensasi karyawan harus dapat diputuskan agar perusahaan tidak menawarkan keuntungan yang melebihi kapasitasnya atau penerimaan yang tidak serasi dengan kerja keras karyawan. Sedangkan untuk benefit, sebaiknya pikirkan sudut pandang dari karyawan supaya hal yang disediakan bisa bermanfaat.

Dengan menggunakan semua bukti yang benar dan relevan yang tersedia akan meningkatkan kemungkinan bahwa keputusan yang baik akan dibuat. Setiap orang yang menjalani operasi ingin dokter mereka mendasarkan rekomendasi pada evaluasi atas semua bukti yang mungkin mengarah ke keputusan yang tepat. Pembuat keputusan semakin menghadapi masalah kompleks yang diciptakan oleh lingkungan yang bergejolak dan tak terduga. Dengan menggunakan semua bukti dan alat analisis yang tersedia, kemungkinan untuk memilih dengan bijaksana di antara kompensasi alternatif dan solusi benefit dapat berjalan dengan maksimal.

Daftar Pustaka

- Ahire., & G. (1996). Quality Management in Large Versus Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 34, 1-13.
- Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Brown, D. (2008). Measuring The Effectiveness Of Pay And Rewards: The Achilles' Heel Of Contemporary Reward Professionals. *Compensation & Benefits Review*, 23. doi:10.1177/0886368708324365
- Brown, J. L., Farrington, S., & Sprinkle, G. B. (2016). Biased self-assessments, feedback, and employees' compensation plan choices. *Accounting, Organizations and Society*, 1-15.
- Cadsby, C. S. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50, 387-405.
- Cerone, R. (2019, November 14). *How to Determine the Right Mix of Benefits and Compensation for Your Staff*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/robertcerone/2019/11/14/how-to-determine-the-right-mix-of-benefits-and-compensation-for-your-staff/?sh=399ddb325fe9>
- Dulebohn, J. H. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Greene, R. J. (2019). *Rewarding Performance: Guiding principles; custom strategies*. London, UK: Routledge.
- Greene, R. J. (2020). Book Review: Evidence-Based Management: How to Use Evidence to Make Better. *Compensation & Benefits Review*, 52(1), 27-28. doi:10.1177/0886368720910045
- Greene, R., & Bryant, P. (2021). Selecting the Right Evidence to Inform Compensation and Benefits Decisions. *Compensation & Benefits Review*, 53(4), 192-195. doi:10.1177/08863687211030794
- Hakim, M., & Fanami, M. R. (2019). Analisis Kinerja Karyawan Studi Kasus Pt. Reycom Dokumen Solusi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*.
- Hansen, F. (2007). Currents in Compensation and Benefits. *Complash*, 5-27. doi:10.1177/0886368707302905
- Larkin, I. &. (n.d.). Incentive schemes, sorting, and behavioral biases of employees: Experimental evidence. *American Economics Journal: Microeconomics*, 4, 184-214.
-

- Nariswari, A. V. (2022, September 25). *Awal Mula Esteh Indonesia Somasi Warganet yang Kritik Kadar Gula di Menu*. Retrieved from suara.com: <https://www.suara.com/>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.
- Rahadi, D. R., Wijonarko, Hilda, & Farid, M. M. (2022). *Kompensasi, Insentif dan Tunjangan Karyawan*. Tasikmalaya: Penerbit Lentera Ilmu Madani.
- Rahadi, D. R., Wijonarko, Hilda, & Farid, M. M. (2022). *Pengantar Manajemen Kompensasi*. Tasikmalaya: Penerbit Lentera Ilmu Madani.
- Rahadi, Dedi Rianto, (2020), *Konsep Penelitian Kualitatif Plus Tutorial Nvivo*, PT. Filda Fikrindo, Bogor
- Tri Atmoko, Dedi Rianto Rahadi, (2021), *Analisis Pemanfaatan Facebook Sebagai Media Promosi Produk Perumahan Pt. Mandiri Agency Pada Masa Pandemi Covid-19*, Jurnal Dimensi, [Vol 10, No 1 \(2021\)](#)
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryatiningsih, N., & Siregar, S. V. (2008, July). Pengaruh Skema Bonus Direksi terhadap Aktivitas Manajemen Laba (Studi Empiris pada Badan Usaha Milik Negara) periode 2003-2006. *Simposium Nasional Akuntansi II- Pontianak*.
- Teman Startup. (2021, March 10). *Tips Dalam Memberikan Kompensasi dan Benefit yang Tepat Untuk Perusahaan Startup*. Retrieved from Teman Startup: <https://temanstartup.com/tips-dalam-memberikan-kompensasi-dan-benefit-yang-tepat-untuk-perusahaan-startup/>
- Trompenaars, F., & Greene, R. J. (2017). *Rewarding performance globally: Reconciling the global-local dilemma*. New York: Routledge.
- Wentland, D. M. (2003). A New Practical Guide for Determining Expatriate Compensation: The Comprehensive Model. *Compensation & Benefits Review*. doi:10.1177/0886368703252677
-