

Objective and Equitable Compensation Policy: A Literature Review Perspective

Yudha Pramana¹, Anis W. Hermawan²

¹Faculty of Economics, Udayana University, Denpasar, Indonesia E-mail: yudhapramana97@gmail.com

²Fakultas Hukum Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia. E-mail: aniswahyu524@gmail.com

Abstrak

Pro dan kontra terkait kompensasi karyawan sebagai salah satu sarana suatu organisasi dalam mencapai tujuannya masih terjadi sebagaimana beberapa hasil studi menunjukkannya. Berdasarkan studi literature berdasarkan data sekunder, disimpulkan bahwa kompensasi dapat memadai dan berkeadilan pada suatu perusahaan bila Bagian Sumber Daya Manusia melakukan rangkaian-rangkaian penting yang sekurang-kurangnya adalah survey kompensasi, evaluasi nilai atas kompensasi yang diberikan, pengelompokan kompensasi pada pekerjaan yang sama, penetapan kompensasi menggunakan dasar gaji pokok, dan kompensasi yang tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keywords: *Kompensasi, Adil, Objektif, Sumber Daya Manusia*

A. LATAR BELAKANG

Meskipun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada sumber daya manusia (SDM)-nya, namun dalam mencapai tujuannya dengan meningkatkan kualitas kerja tidak dapat terlepas dari insentif. Pemberian insentif meru pakan salah satu cara atau usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya dan sekaligus upaya memenuhi kebutuhan pegawai (Sinambela, 2016). Namun, harus disadari, sekalipun insentif memakan porsi yang sangat besar dalam memotivasi kinerja manajemen, insentif yang dapat berwujud dalam beberapa varietas sebagaimana Golden *et al.* (2011) dapat memicu ketamaman ataupun ketakutan kehilangan jabatan/posisi manajemen, sehingga akan melatar-belakangi aktivitas kecurangan.

Terdapat pro dan kontra terkait kompensasi karyawan. Hasil studi Alou *at al.* (2017) menemukan bahwa kompensasi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada perusahaan konstruksi, dan Erickson *et al.* (2006) menyimpulkan tidak adanya bukti yang konsisten bahwa insentif ekuitas eksekutif berhubungan dengan kecurangan akuntansi. Kemudian, Giroux (2015) mengemukakan potensi manipulasi kompensasi eksekutif menjadi penyeimbang untuk meningkatkan kepentingan jangka panjang para investor. Hal ini pernah terjadi ketika periode *tech bubble* terjadi sekitar tahun 1995-2000, dan juga terjadinya ketamaman eksekutif puncak, seperti Mike Perry, Chief Executive Officer (CEO) IndyMac. CEO ini memiliki gaji tahunan sebesar US\$1 juta dan insentifnya (bonus dan

stock options) sangat tinggi, namun tetap tidak menghilangkan kecurangan, dimana Perry terbukti memperoleh lebih dari US\$32 juta atas penjualan saham IndyMac dari tahun 2003 - 2007. Selanjutnya, pengaruh insentif yang kecil akan menyebabkan kecurangan dalam perusahaan dikemukakan oleh Balsam *et al.* (2014) dan Zhou *et al.* (2018). Balsam *et al.* (2014) membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan yang memberikan insentif ekuitas yang besar kepada para eksekutifnya akan secara konsisten memperkuat *internal control* perusahaan, sehingga meminimalisasi terjadinya kecurangan laporan keuangan perusahaan. Adapun Zhou *et al.* (2018) merilis hasil studinya di pasar modal China dengan menemukan bahwa para CEO dan direktur keuangan yang relatif menerima penghasilan rendah cenderung melakukan kecurangan, dengan atau tanpa adanya tekanan delisting perusahaan dari pasar modal.

Masih terdapatnya permasalahan dalam hal kompensasi perusahaan kepada karyawannya melatarbelakangi studi ini menjawab rumusan permasalahan terkait bagaimana kebijakan kompensasi yang objektif dan berkeadilan dalam suatu organisasi.

B. METODE PENELITIAN

Dalam menjawab rumusan permasalahan, studi ini memadai menggunakan kajian literature. Kajian literature didasarkan pada data sekunder yaitu data-data yang diperoleh secara tidak langsung, seperti buku teks, jurnal atau artikel ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu.

C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Umum Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan pegawai dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Sinambela, 2016).

Kompensasi berbeda dengan gaji dan upah karena konsepnya tidak sama. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi, sedangkan kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung (nonfinansial) (Sinambela, 2016). Dalam pemberian kompensasi, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai organisasi. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan pegawai, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran pegawai.

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan reward memadai dan equitable bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. Reward dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut: (1) bayaran: uang yang diterima orang untuk melakukan kerja; (2) benefit: Reward finansial tambahan, selain dari bayaran; (3) reward non finansial: reward non moneter seperti kesenangan bekerja

yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas (Sinambela, 2016).

b. Kompensasi yang Objektif dan Berkeadilan

Adanya fenomena kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan adalah sah-sah saja, namun harus melalui kajian yang fair dari bagian Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan, sebagaimana perihal tersebut ditegaskan oleh Sinambela (2016) dan Wilkinson et al (2017). Sinambela (2016) mengemukakan bahwa sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan (*equitable*) bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. Sedangkan Wilkinson et al (2017) menyatakan bahwa utamanya suatu perusahaan harus meneliti mengapa dan dalam keadaan apa faktor-faktor kontekstual mempengaruhi kompensasi sebagaimana diasumsikan bahwa yang mendasari teori-teori tersebut adalah efektivitas kompensasi atau *reward* dipengaruhi oleh berbagai kekuatan situasional dan kontekstual.

Merujuk pada teori modal manusia, atribut dan karakteristik karyawan (misalnya pengalaman, pendidikan, keterampilan) mempengaruhi tingkat penghargaan (yaitu tingkat upah dan struktur upah), sedangkan teori pasar tenaga kerja internal menekankan permintaan perusahaan (misal, kebutuhan sumber daya manusia dan pekerjaan yang spesifik) yang bertentangan dengan sisi penawaran pasar tenaga kerja yang menentukan imbalan (misalnya tingkat upah, promosi) (Wilkinson et al., 2017). Teori berbasis sumber daya lebih lanjut menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal sebagian dari memaksimalkan sumber daya dan kemampuan imbalan.

Mengingat inti dari sistem kompensasi adalah menciptakan suasana yang mampu menjaga rasa keadilan dalam organisasi karena besaran nilai kompensasinya dapat bersaing dengan organisasi sejenis, maka para pengelola kompensasi harus berusaha melakukan survei yang reguler di organisasi lain, dan selalu melakukan penyesuaian secara reguler (Sinambela, 2016). Agar efektif, kompensasi harus diselaraskan dengan strategi bisnis organisasi dan lingkungannya. Perspektif seperti itu menekankan peran strategis imbalan. Adapun legalitas suatu kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan tingkat pekerjaan dapat diberlakukan sejalan dengan pemikiran Sinambela (2016, 29-230) yang menegaskan bahwa untuk memperoleh kebijakan kompensasi yang objektif dan berkeadilan setidaknya melalui rangkaian tahap-tahap berikut:

1. Melakukan survei kompensasi. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif tentang kompensasi di luar organisasi. Gambaran tersebut akan menjadi data pembandingan bagi pimpinan organisasi sehingga kompensasi yang ditetapkan dapat lebih tinggi atau setidaknya setara dengan kompensasi di organisasi lainnya. Hal itu, dapat memenuhi keadilan eksternal.
2. Menentukan setiap nilai pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi pekerjaan sehingga dapat dipastikan terdapat keadilan internal dalam penentuan kompensasi.
3. Pengelompokan pekerjaan yang sama dan penentuan tingkat upah untuk kelompok yang sama sehingga pegawai merasakan keadilan dalam penghargaan kelompok kerja.
4. Penetapan harga setiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.

5. Penyesuaian tingkat upah dengan peraturan perundangundangan yang berlaku. Artinya, pegawai merasakan penentuan kompensasi yang layak dan wajar.

D. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa fenomena kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan tingkat pekerjaan. Sehingga, agar kompensasi dapat memadai dan berkeadilan pada suatu perusahaan bila Bagian SDM melakukan rangkaian-rangkaian penting yang terdiri dari: survey kompensasi terlebih dahulu, setiap nilai pekerjaan yang akan diberi kompensasi harus melalui evaluasi, melakukan pengelompokan pada pekerjaan yang sama, melakukan penetapan kompensasi menggunakan dasar gaji pokok, dan kompensasi tersebut tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Alou, S.D., *et al.* (2017) 'Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Moralitas Manajemen, dan Keefektifan Pengendalian Internal terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi pada Perusahaan Konstruksi di Manado, Jurnal Riset Akuntansi Going Concern, Vol. 12, No. 1, hal. 139-148.
- Erickson, M., *et al.* (2006) 'Is there a link between executive equity incentives and accounting fraud', *Journal of Accounting Research*, Vol. 44, No. 1, hal. 113-143.
- Giroux, G. 2015. *Executive Compensation: Accounting and Economic Issues*. Business Expert Precc, LLC, New York.
- Golden, T.W., *et al.* 2011. *A Guide to Forensic Accounting Investigation*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Wilkinson, Adrian, Tom Redman, and Tony Dundon, 2017, *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, Harlow, Pearson Education Limited.
- Zhou, F., *et al.* (2018) 'Delisting pressure, executive compensation, and corporate fraud: Evidence from China, *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 48, hal. 17-34.