



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB tahun 2010



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kompensasi merupakan bentuk imbalan/*rewards* yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penggantian atas waktu yang telah diberikan atau karena telah bekerja di perusahaan tersebut. Secara garis besar terdapat 2 (dua) macam kompensasi yaitu finansial dan non finansial. Finansial antara lain terdiri dari gaji, upah dan insentif. Sedangkan non finansial antara lain terdiri dari asuransi, sertifikat dan penghargaan. Kompensasi juga merupakan pengeluaran pokok yang secara kritis mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap organisasi. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan pemenuhan “diri” karyawan itu sendiri.

Teori motivasi “Hierarki Kebutuhan” dari Abraham Maslow menyatakan bahwa apabila kebutuhan dasar manusia belum terpenuhi, ia akan mempunyai dorongan untuk berusaha. Imbalan terutama gaji/upah jika dilihat dari teori ini merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan dasar. Perpaduan antara kemauan (motivasi) dan kemampuan (*ability*) akan mendorong prestasi kerja. Kemudian perpaduan antara prestasi kerja (*performance*) dan teknologi yang digunakan akan menghasilkan produktivitas (Ruky, 2001).

Gaji merupakan refleksi kompetensi dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan juga bentuk apresiasi perusahaan terhadap SDM. Posisi yang sama belum tentu mendapatkan bayaran yang sama dimana tinggi rendahnya gaji

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

tergantung dari perusahaan, karyawan dan faktor-faktor lain yang dijadikan standar tertentu dari suatu bayaran gaji. Pada umumnya seorang profesional atau karyawan dengan kompetensi dan kontribusi yang lebih besar seyogyanya dibayar lebih tinggi (SWA, 2003).

Sistem penggajian merupakan cara perusahaan dalam membayar karyawan berdasarkan tolok ukur/metode tertentu, bisa berdasarkan pendidikan yang nantinya menentukan golongan gaji, senioritas ataupun prestasi kerja. Salah satu sistem penggajian yang umumnya terjadi dewasa ini adalah berdasarkan kepada penggolongan dan tidak berbasis kepada kinerja sehingga dirasakan kurang adil dan yang terjadi akhirnya adalah bahwa kompensasi atau gaji yang diberikan tidak mampu membentuk karyawan untuk berkompetisi, melakukan pembaruan dan meningkatkan kapabilitas kerja.

Berdasarkan hal tersebut perlu untuk menyusun sistem penggajian yang berdasarkan kepada sistem keadilan. Pendekatan berdasarkan keadilan salah satunya adalah dengan menggunakan evaluasi jabatan yang merupakan teknik yang didesain untuk para evaluator guna menilai suatu jenis pekerjaan dibanding pekerjaan lain. Penerapan kelompok metode yang disebut metode “analitis” atau “semi ilmiah” dimulai dengan kegiatan memilih dan menetapkan faktor-faktor yang ada pada jabatan/pekerjaan atau terkait erat dengannya yang akan dijadikan tolok ukur, proses analisis jabatan dan pembuatan uraian jabatan. Diharapkan dengan metode ini aspek subjektivitas dan kemungkinan terjadinya perdebatan tanpa dasar yang pasti akan berkurang.

Pendekatan tersebut bisa untuk mencermati apakah seorang profesional atau karyawan dibayar terlalu tinggi dibanding kontribusinya terhadap perusahaan,



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

sehingga dia dikategorikan *overpaid*. Kalau ini yang terjadi, manajemen perlu segera menyesuaikan posisinya, misalnya dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar atau mungkin jabatan yang lebih tinggi.

Demikian pula, kalau seseorang dibayar terlalu rendah (*underpaid*) padahal kompetensinya tinggi dan kontribusinya juga besar, perusahaan harus cepat-cepat menyesuaikannya. Karena karyawan seperti ini berpotensi pindah ke perusahaan lain kendati tenaganya masih sangat dibutuhkan. Fungsi gaji lainnya adalah sebagai bagian penting dari keberlangsungan hidup sehari-hari karyawan. Karenanya, informasi mengenai gaji harus selalu di-*update* sebab terkait erat dengan banyak faktor. Paling lazim dihubungkan dengan laju inflasi yang selalu menggerogoti nilai uang, juga biaya hidup yang terus melambung, sehingga tak bisa lain gaji harus selalu disesuaikan dengan tarikan harga-harga yang bermain liar di pasar.

Selain itu pada konvensi *International Labour Organization* (ILO) nomor 100 juga ditetapkan bahwa tidak ada diskriminasi dalam pengupahan untuk pekerjaan yang mempunyai nilai yang sama. Dengan kata lain konvensi ini menyatakan bahwa untuk menetapkan nilai suatu pekerjaan bukan hanya dari tingkat pendidikan formal saja, melainkan dari faktor-faktor pekerjaan lain yang relevan.

Kantor berita Antara merupakan Lembaga Kantor Berita Nasional (LKBN) Indonesia, milik negara dan kedudukannya berada di bawah presiden. Selama lebih dari setengah abad Antara bertekad untuk selalu menghadirkan berbagai berita dan foto mengenai peristiwa-peristiwa penting dan menarik, baik di bidang



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

politik, ekonomi, olahraga dan budaya dari seluruh penjuru dunia dengan cepat dan lengkap.

Untuk memenuhi kebutuhan informasi global, Antara menjalin kerjasama baik secara komersial maupun non-komersial dengan berbagai mitra kantor berita di seluruh dunia, seperti AAP (Australia), Reuters (Inggris), AFP (Perancis), DPA (Jerman), Kyodo (Jepang), Bernama (Malaysia), Xinhua (PR China), CIC (Columbia), NAMPA (Namibia) dan lain-lainnya.

Sejalan dengan tekadnya tersebut maka Antara berusaha melakukan perbaikan dalam bidang manajemen terutama SDM yang memiliki posisi strategis dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatan SDM dan berfokus pada analisis tujuan perusahaan.

Unit kerjasama operasi (KSO) Antara-Reuters yang selanjutnya disebut KSO Reuters saja selama ini dapat dikatakan sebagai salah satu unit yang memiliki posisi strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan dan mempunyai kontribusi yang besar dalam perkembangan Antara. SDM yang ada dalam unit ini secara tidak langsung dapat dikatakan sebagai penentu keberhasilan KSO Reuters dalam mewujudkan visi dan misinya. Berdasarkan hal tersebut maka pihak manajemen sumber daya manusia LKBN Antara dan manajer KSO Reuters berinisiatif untuk mengkaji sistem kompensasi/pendapatan yang mereka terapkan selama ini agar lebih memotivasi SDM dalam berproduktifitas.

Karyawan KSO Reuters menerima dua macam gaji, yaitu (a) gaji yang diterima karena mereka bekerja pada LKBN Antara dimana sistem penetapan gaji masih berdasarkan kepada sistem lama yaitu hanya melihat faktor pendidikan dan



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



masa kerja (golongan), dan (b) gaji yang mereka terima karena bekerja pada KSO Reuters dimana besarnya gaji ini berfluktuasi berdasarkan *individual performance*. Manajemen ingin melihat apakah gaji yang mereka terima sudah menggambarkan keadilan internal dan kontribusi individu selama ini atau dengan kata lain bagaimana sistem penggajian/upah yang berlaku selama ini jika dibandingkan dengan sistem penggajian/upah yang berdasarkan kepada teori kompensasi. Selain hal itu dari perspektif karyawan terlihat adanya indikasi bahwa gaji yang mereka terima sangat jauh dari gambaran keadilan

Faktor-faktor pekerjaan yang relevan dalam menentukan nilai suatu jabatan sangat penting untuk diketahui dan dimasukkan ke dalam suatu sistem evaluasi jabatan. Faktor tersebut berguna untuk membandingkan nilai/bobot karyawan yang pada prinsipnya karyawan dengan nilai jabatan yang sama sebaiknya memperoleh gaji yang sama dan pendekatan ini juga dapat menggambarkan posisi karyawan.

### 1. Perumusan Masalah

- Faktor-faktor pekerjaan apa saja yang digunakan dalam menetapkan nilai jabatan?
- Bagaimana persepsi karyawan tentang faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar nilai jabatan?
- Apakah sistem gaji/upah sudah memenuhi konsistensi internal berdasarkan nilai relatif suatu jabatan?
- Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya gaji/upah karyawan?





### 1.3. Tujuan Penelitian

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan nilai jabatan
- b. Menganalisa persepsi karyawan tentang faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar nilai jabatan
- c. Menganalisa pemenuhan kriteria konsistensi internal dalam sistem penggajian/upah berdasarkan nilai relatif suatu jabatan
- d. Menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya gaji/upah karyawan.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

## UNTUK SELENGKAPNYA TERSEDIA DI PERPUSTAKAAN MB IPB

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.