BAB

KOMPENSASI UNTUK MANAJEMEN

Manusia dilahirkan di dunia untuk meneliti kehidupan dan senantiasa mengupayakan kelangsungan hidupnya. Karena itu manusia harus bekerja sehingga ia mampu memenuhi kebutuhan hidupnya. Setiap manusia memiliki perasaan dan tidak ada yang mau dibuat kecewa karena merasa bahwa jasa dan tenaga yang telah ia berikan kepada perusahaan selama ia bekerja kurang mendapatkan perhatian dari perusahaan.

1. Dasar Penetapan Kompensasi

Hal yang melandasi dasar penerapan kompensasi bagi karyawan adalah isu-isu berikut:

- Jumlah kompensasi yang diperlukan untuk memelihara dan memperbaiki standar hidup pekerja.
- Tingkat kompensasi karyawan perusahaan dibandingkan kompensasi karyawan lain dengan derajat dan keterampilan sama.
- Kapasitas perusahaan dalam memberikan kompensasi.

a. Kompensasi Relatif

Dalam pengendalian manajemen harus dihayati bahwa, jika mobilitas karyawan bebas sepenuhnya, maka pembayaran upah relative yang proporsional dipicu oleh persaingan untuk mendapatkan pekerjaan. Bila karyawan tak terdidik disuatu perusahaan menerima, katakanalah Rp 10.000,00 per hari dan diperusahaan lain diwilayah industry yang sama memperoleh Rp

8.000,00 per hari untuk pekerjaan dan kondisi pekerjaan serupa, maka pekerjaan dengan kompensasi yang lebih rendah akan pindah ke perusahaan yang memberikan kompensasi lebih tinggi, atau menuntut kenaikan kompensasi.

b. Katak Loncat (Leap Frogging)

Dalam kondisi pertumbuhan ekonomi yang tinggi, terjadi peluang kerja penuh. Jika serikat pekerja yang kuat, upaya persamaan kompensasi dapat menciptakan proses yang dinamakan katak loncat. Implikasi katak loncat yakni kompensasi naik terus dan bisa jadi lajunya cukup tinggi. Andaikata kenaikan kompensasi ditutup oleh peningkatan produktifitas, laba dan efisiensi biaya, maka tidak ada masalah bagi perusahaan. Namun , jika sebaliknya tidak tertutup, maka bisa berdampak kurang kondusif bagi perusahaan. Situasi ini akan memicu hubungan kompensasi "spiral harga" (compensation-price spiral) kompensasi dan harga saling berkompetisi ke tingkat yang lebih tinggi.

c. Kompensasi Insentif

Sistem tingkat upah potong sederhana (Straight Price-Rate System) dapat digunakan pada karyawan perorangan maupun yang bekerja sama dalam satu pekerjaan. Kompensasi yang dibayarkan kepada pekerja merupakan rasio langsung dengan pekerjaan yang dilakukan, Contoh, jika upah Rp 1.000,00 per unit, maka jika mengerjakan 80 unit akan mendapatkan kompensasi sebesar Rp 80.000,00

d. Tingkat Upah Potong Differensial

Sistem ini terdiri dari dua tingkat upah potong. Yakni tingkat yang lebih tinggi dibayarkan kepada pekerja yang mencapai standar output tertentu, dan tingkat upah yang lebih

rendah dibayarkan kepada pekerja yang tidak dapat mencapai standar tersebut. Misal, standar keluaran 48 unit per hari dengan upah Rp 150,00 per unit dan tingkat Rp 120,00 per unit bagi yang tidak bisa mencapainya. Pekerja yang mampu membuat 48 unit akan menerima Rp 7.200,00 sedang yang gagal menghasilkan, katakanlah hanya 34 unit akan menerima Rp 4.080,00 kondisi demikian akan memotivasi pekerja untuk menghindari upah yang lebih rendah.

Kaitannya dengan pengendalian manajemen terletak pada adanya kesulitan penetapan standard dan besarnya selisih antara kedua tingkat upah, karena menyangkut penghargaan dan hukuman. Kalau penentuan standar terlalu tinggi, hanya beberapa pekerjaan yang mencapai, namun kalau perbedaan antara kedua tingkat upah itu terlalu besar, intensif mencapai standar akan semakin besar. Model ini cocok untuk perusahaan yang padat modal.

e. Bonus Premi dan Bonus Tugas

Sistem intensif lain yang dimaksudkan untuk menanggulangi kendala diatas, terutama mencegah pekerja bekerja dengan akselerasi berlebih, dinamakan bonus premium dan tugas (premium and task bunus). Sistem ini menurunkan insentif sesudah keluaran melebihi demominator tertentu.

Sistem bonus mempunyai tiga karakteristik sebagai berikut:

1. Waktu standar ditentukan atas dasar produksi rata-rata harian. Dibeberapa system, tugas tersebut relative mudah dan bisa dikerjakan oleh sebagian besar karyawan, sedangkan pada sistem lainnya tugas itu lebih berat dan hanya bisa dicapai oleh beberapa pekerja/ karyawan.

2. Bonus dibayar pada pekerja yang menyelesaikan tugas berdasarkan patokan waktu atau lebih singkat dari patokan tersebut. Selain bonus, pekerja juga menerima upah untuk waktu yang digunakan selama menyelesaikan tugas. Bonus dapat berwujud sejumlah uang, atau persentase dari tarif upah perjam dikalikan waktu yang dihemat, yakni selisih antara waktu yang dimanfaatkan actual dan patokan waktu yang ditetapkan.
3. Pekerja yang tidak dapat menyelesaikan tugas dalam waktu standar, dibayar dengan upah per jam. Karena itu pekerjaan yang tidak dipinalti sebagai akibat tidak tercapainya standar. Nilai dan kegunaan dari system bonus tergantung pada kewajaran patokan dan upah yang dapat dicapai oleh pekerja dengan kemampuan rata-rata tanpa harus bekerja terlalu cepat atau melelahkan.

f. Insentif Individual dan Kelompok

Pembayaran berdasarkan waktu cocok untuk perusahaan dalam hal teknologi yang digunakan tidak memungkinkan mengukur keluaran individual atau kelompok dan tingkat keluaran diluar kendali pekerjaan. Sisitem insentif individual bisa dimanfaatkan hanya jika individu meningkatkan kuantitas dan kualitas keluaran itu melakukannya dengan usaha individualnya sendiri, dan bila keluarannya dapat diukur dengan mudah dan tepat, dan jika tingkat produksi yang tinggi tergantung pada kerjasama tim. Bonus kelompok dihitung atas keluaran tim, dibagi antara para anggota baik secara rata-rata atau berdasarkan proporsi tertentu, bagian yang lebih besar diberikan kepada pekerja terampil dan rajin.

Secara teknis dimungkinkan kombinasi antara upah waktu dengan bonus individual atau bonus kelompok. Dengan upah pokok berdasarkan waktu yang diberikan untuk setiap jenis pekerjaan, setiap jenis pekerja bisa meningkatkan penghasilannya dengan melakukan usaha

lebih banyak sebagai individu dan atau memperbaiki prestasi kelompok. Insentif kelompok bisa diberikan pada tim kecil, seluruh pekerja dari seluruh bagian atau seluruh perusahaan. Dalam hal ini target produksi per minggu atau per bulan ditentukan dan bonus dibayarkan jika targetnya dicapai.

Kendati banyak sistem insentif didasarkan atas kuantitas keluaran, tetapi ukuran prestasi lain dapat dimanfaatkan. Ukuran kinerja-kinerja lainnya adalah tingkat penolakan keluaran pada tahap pengendalian mutu, atau indikator efisiensi seperti persentase penggunaan mesin, rasio nilai tambah, rasio hasil penjualan terhadap biaya tenaga kerja, rasio masukan bahan mentah terhadap biaya produksi.

g. Penilaian Mutu

Merit rating (penilaian mutu) adalah suatu bentuk intensif upah sebagai pengakuan bahwa masing-masing pekerja berbeda dalam efisiensinya diperusahaan. Merit rating menetapkan standar obyektif secara sistematis yang menyangkut berbagai mutu seperti skill (keterampilan), efisiensi, tanggung jawab, insentif, upaya mencegah kecelakaan, penyesuaian, kerjasama, dan kedisiplinan masuk kerja.

Peringkat disertakan untuk masing-masing mutu tersebut dan pekerja yang mencapai tingkatan tinggi menerima tambahan diatas tingkat upah normal. Rating dapat dilakukan setiap tahun, dan pekerja yang telah menerima upah mutu ini bisa kehilangan sebagian atau seluruhnya jika tidak dapat mempertahankan peringkatnya. Penilaian mutu biasanya dilakukan terhadap pekerja berdasarkan waktu, khususnya pada pekerja-pekerja yang peluangnya kecil untuk mendapatkan promosi.

Merit rating yang mengukur prestasi individual harus dibedakan dari Job Evaluation (penilaian pekerjaan) yang mengukur nilai pekerjaan tanpa memandang pekerja yang melakukannya. Jika keduanya dikombinasikan, merit rating memberikan insentif kepada pekerja untuk memperoleh penghasilan diatas tingkat upahnya.

Kompensasi manajemen di Indonesia beragam bentuk, antara lain:

1. Tunjangan Utama

   Misal; gaji, upah yang dibayar, askes, THR, biaya klinik-bebas, makan siang, pesangon atas PHK.

2. Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)

   Jamsostek diatur dalam UU No.3 Tahun 1995 beserta peraturan-peraturan pelaksanaanya yaitu PP No.14 Tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jamsostek, KepPres No.22 tentang Penyakit yang Timbul Sebab Hubungan Kerja dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.Per-05/MEN/1993 tentang Petunjuk Teknis Pendaftaran Kepesertaan, Pembayaran Iuran, Pembayaran Santunan, Pelayanan jamsostek. Jamsostek berbeda dengan Taspen. Jamsostek lebih dikonsentrasikan untuk perusahaan-perusahaan non-pemerintah.

3. Lain-lain

- Fasilitas Kredit Pinjaman Rumah
- Uang Pensiun
- Fasilitas Kendaraan Kantor dan sebagainya.

Dalam peraturan perusahaan swasta, unsur-unsur jamsostek minimal meliputi tiga hal:

- Asuransi Kecelakaan Kerja (AKK)
- Asuransi Kematian (AK)
- Tunjangan Hari Tua (AHT)

Dengan struktur bayar sebagai berikut:

Keterangan	Ditanggung Perusahaan	Ditanggung Karyawan	Jumlah
AKK	0,24%	-	0,24%
AK	0,5%	-	0,5%
AHT	1,5%	1%	2,5%
	2,24%	1%	3,24%

Tujuan terpenting dari sistem Kompensasi yang fair adalah keadilan. Keadilan ini antara lain mencakup tiga dimensi:

1. Keadilan Internal (Internak Eqiuty)

   Secara relative, nilai pekerjaan individu kepada perusahaan dibayar pada tarif fair berapa?

2. Keadilan Eksternal (External Equity)

Cukup kompetitifkah upah yang dibayar perusahaan fair dibanding tarif luar perusahaan?

3. Keadilan Individu (Individual Equity)

   Bagaimana, secara relative, pembayaran kepada masing-masing individu fair dibandingkan individu yang melakukan pekerjaan serupa?

Rentan kendali manajemen terhadap kenaikan gaji kiranya, selain melihat ketiga dimensi diatas, secara praktis juga mencakup :

1. Efek Inflasi

   Inflasi merupakan kenaikan harga-harga secara umum yang membuat daya beli masyarakat menurun. Indikator tingkat inflasi di Indonesia belum stabil dari waktu ke waktu. Jadi, masalah inflasi ini bagi perusahaan secara umum memicu semacam tekanan bayar (pay compression).

2. Metode paling efektif sehubungan dengan inflasi yang patut diterapkan merit pay system adalah kenaikan gaji.

2. Kompensasi ditelaah dari sisi Akuntansi Strategik

Kinerja perusahaan dicerminkan oleh Laporan keuangan yang penyusunannya berdasarkan rekayasa Akuntansi. Laporan Keuangan sensitif terhadap kebijakan akuntansi yang dipilih. Pimpinan perusahaan seringkali memilih kebijakan akuntansi berdasarkan pertimbangan

subyektif. Khususnya kompensasi eksekutif, mempunyai korelasi dengan kebijakan akuntansi yang secara skematik dapat diketengahkan.

Integrasi proses menunjukan bahwa sampai dengan batas tertentu eksekutif bisa merekayasa kompensasinya sendiri via alternative kebijakan akuntansi tertentu. Kondisi demikian menjadikan para pemilik perlu mengantisipasi hal ini dengan beberapa kajian, antara lain:

1. Kompensasi berdasarkan kinerja tahunan cenderung memaksa para manajer berfikir dalam kurun waktu pendek.
2. Kompensasi berdasarkan laba tidak senantiasa selaras dengan keadaan arus kas perusahaan.
3. Alternatif pola kompensasi yang lebih berorientasi jangka panjang, misal kompensasi berdasarkan pertumbuhan laba dan pangsa pasar.
4. Alternatif pola kompensasi yang tidak berdasarkan pendekatan Laporan Akuntansi sebagai tolak ukur kinerja. Contoh dibeberapa perusahaan telah mengimplementasikan Bonus Plan berupa persentase yang disepakati dari laba setelah pajak dikurangi target kembalian atas modal sendiri (Return On Equity Target). Target kembalian atas modal sendiri merupakan kembalian minimum pemegang saham. Diatas target tersebut, sebagian daripada dibagikan sebagai bonus.

Kompensasi pada dasarnya terkait dengan faktor-faktor terkendali bagi para eksekutif. Faktor-faktor terkendali tidak bisa dikelompokan sebagai variable penentu kompensasi, namun dapat diperlakukan sebagai hadiah ekstra. Misal, para pemilik menikmati periode booming

berkelimpahan, membagi rezeki ini pada jenjang pelaksanaan, bukan dalam kelompok kompensasi atas kinerja.

Dengan demikian perlu dipahami bahwa kebijakan akuntansi dapat mempengaruhi keputusan strategik sehingga harus dicermati oleh stakeholder. Sebab, di dalamnya tersirat perilaku posisional dari berbagai skenario yang berdampak pada moral implementasi pengendalian manajemen secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia harus bekerja agar mendapatkan penghargaan berupa pembayaran kompensasi atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan. Dasar penetapan kompensasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya berbeda, tergantung pada kebijakan yang diatur oleh masing-masing manajemen perusahaan.

Tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan tergantung pada prestasi yang di peroleh masing-masing individu, hal ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat lagi. Banyak hal yang mempengaruhi tingkat kompensasi diantaranya adalah upah yang kompetitif dengan perusahaan lain, tingkat inflasi, dan sebagainya. Sehingga dalam penentuan tingkat kompensasi harus menggunakan strategi manajemen yang baik agar dalam melakukan peningkatan kompensasi dapat diimbangi dengan peningkatan produktifitas.