

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1. Landasan teori

2.1.1. Model

Model adalah suatu pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (Departemen P & K, 1984). Pengertian lain dari model adalah suatu obyek atau konsep, digunakan untuk menyajikan sesuatu yang lain, merupakan suatu realitas dalam skala kecil dan dikonversi ke suatu bentuk yang dapat dipahami secara komprehensif (Meyer, 1990).

Sedangkan (Simarmata, 1983:9) mendefinisikan model sebagai abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya. Selanjutnya jenis-jenis model dapat diklasifikasikan :

1. Kelas I, pembagian menurut fungsi terdiri dari :
 - a. Model Deskriptif, hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari.
Contoh : peta organisasi.
 - b. Model Prediktif, model menggambarkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi.
 - c. Model Normatif, merupakan model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini memberi rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil. Disebut juga sebagai model simulatif.

Contoh : Model budget advertensi, model *economic lot size*, model *marketing mix*.

2. Kelas II, pembagian menurut struktur terdiri dari :
 - a. Model Ikonik, yaitu model yang dalam suatu skala tertentu meniru sistem aslinya. Contoh : model pesawat.
 - b. Model Analog, yaitu model yang meniru sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama dan menggambarannya dengan benda atau sistem lain secara analog. Contoh : aliran lalu lintas di jalan dianalogkan dengan aliran air dalam sistem pipa.
 - c. Model Simbolis, yaitu model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol, biasanya simbol-simbol matematik. Dalam hal ini diwakili oleh variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.
3. Kelas III, pembagian menurut referensi waktu terdiri dari :
 - a. Model Statis, yang tidak memasukkan faktor waktu dalam perumusannya.
 - b. Model Dinamis, mempunyai unsur waktu dalam perumusannya.
4. Kelas IV, pembagian atas referensi kepastian terdiri dari :
 - a. Model Deterministik, yang di dalam setiap kumpulan nilai input, hanya ada satu *output* yang unik, merupakan solusi dari model dalam keadaan pasti.
 - b. Model Probabilistik, berkenaan distribusi *probabilistic* dari *input* atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu

variabel *output* yang disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut.

- c. Model *Game*, merupakan teori permainan mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.

5. Kelas V, pembagian menurut tingkat generalitas yang terdiri dari :

- a. Umum
- b. Khusus

Pengembangan model yang dimaksud dalam penelitian ini termasuk model normatif/simulatif yang optimum yaitu model yang memberikan jawaban terbaik bagi suatu persoalan, dalam hal ini berkenaan dengan masalah pengembangan sistem remunerasi berbasis kompetensi bagi PT. PAL INDONESIA secara spesifik.

2.1.2. Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Penelitian masalah kompetensi pertama kali dilakukan oleh David McClelland (ahli psikologi dari *Universitas Harvard*), yang menemukan dan menyatakan bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi dapat memprediksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau di dalam situasi-situasi yang lain. Sedangkan menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:26) kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka

yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seorang, maka diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut.

Ada beberapa konsep kompetensi yang lain dari berbagai sumber (IASPD,1998) antara lain sebagai berikut :

1. Menurut Konsep Inggris

Kompetensi adalah uraian tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan, perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut(NCVQ, 1995).

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan(MSC, 1988).

2. Menurut Konsep Amerika

Kompetensi merupakan karakteristik pokok yang akibatnya berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan(Boyatzis, McBer dan Schroder). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan antara lain orientasi efisiensi, pro-aktifitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standar yang ditentukan.

3. Menurut Standar Nasional

Kompetensi adalah apa yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan/tugas perusahaan, dimana secara umum merupakan :

- a. Sikap, keterampilan dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa orang untuk bekerja, meliputi kualitas pribadi, keterampilan dan pengetahuan, sikap, pengalaman, tanggungjawab, dan pertanggung jawaban.
- b. Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganiasi yang merupakan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, meliputi tugas, proses dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan, dan sebagainya.
- c. Pencapaian tingkat standar hasil akhir yang merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selayaknya dapat diraih oleh individu yang berkompeten.
- d. Landasan keberhasilan strategi bisnis perusahaan. Dapat dilihat pada keterangan gambar berikut :



Keterangan :

1. Apa yang harus dilakukan
2. Apa yang dapat dilakukan
3. Apa yang diperlukan untuk sukses

gambar 2.1

Kompetensi sebagai Landasan Keberhasilan Perusahaan

Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia(2002)

B. Model Kompetensi

Pada umumnya di dalam merancang model kompetensi setiap perusahaan hendaknya lebih dahulu menarik garis pemisah yang jelas antara apa yang dianggap spesifik dan apa yang dianggap terlalu umum (sehingga cenderung rancu). Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi kompetensi berdasarkan pada pemahaman tentang apa saja yang dapat menciptakan atau mewujudkan kesempurnaan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:23), meskipun terdapat kecenderungan bahwa pada perusahaan-perusahaan tertentu memiliki komponen-komponen yang sama dalam jenis kompetensinya dengan perusahaan lain tapi tidak satu perusahaan pun yang memiliki hak paten atas hal itu, sehingga berdasarkan pada perilaku yang membentuk kompetensi tersebut (yang merupakan penggerak sesungguhnya dari suatu model kompetensi) seharusnya jenis kompetensi pada perusahaan akan berbeda satu dengan yang lain.

Suatu model kompetensi dapat dirancang untuk suatu perusahaan secara keseluruhan, maupun untuk segmen-segmen tertentu di dalam organisasi atau perusahaan tersebut (seperti misalnya, peran, fungsi atau tugas tertentu). Jenis model kompetensi seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan atau organisasi, sangat bergantung dan ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan serta sasaran-sasaran perusahaan tersebut. Empat model kompetensi yang paling utama antara lain adalah :

1. Model Kompetensi Inti, model ini digunakan untuk “mencakup” kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan di suatu perusahaan secara

- keseluruhan. Biasanya dikaitkan erat dengan misi, visi dan nilai-nilai suatu organisasi atau perusahaan. Model kompetensi ini diaplikasikan untuk semua tingkatan organisasi dan untuk semua fungsi kerja (*job function*). Model ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi dan memperjelas perilaku-perilaku yang memiliki kaitan erat dengan nilai-nilai inti yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Jika suatu perusahaan berkeinginan untuk menanamkan kepada semua pegawainya tentang arti penting nilai-nilai inti perusahaannya (misalnya, pelayanan pada konsumen atau kerjasama tim), maka model kompetensi inti seperti ini adalah model yang paling tepat diterapkan. Model kompetensi inti ini juga dapat digunakan untuk memperkenalkan perubahan-perubahan budaya yang luas yang dapat berkecenderungan untuk berpengaruh terhadap perusahaan secara keseluruhan. Misalnya dalam upayanya untuk menciptakan satu visi untuk perusahaannya.
2. Model Kompetensi Fungsional, model ini dikembangkan untuk fungsi-fungsi bisnis yang ada di dalam suatu perusahaan (keuangan, pemasaran, teknologi informasi/IT, dan sebagainya). Model kompetensi fungsional ini diterapkan untuk semua pegawai yang ada di dalam ruang lingkup fungsi-fungsi tersebut, apapun tingkatan mereka. Model fungsional ini sering kali dibutuhkan pada saat perilaku-perilaku yang diperlukan oleh perusahaan untuk berhasil ternyata berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Di dalam perusahaan berteknologi tinggi, misalnya kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa

berhasil sebagai tenaga penjualan (dimana kecepatan, kepekaan dan fleksibilitas memiliki arti yang sangat penting) sangat berbeda-beda dengan kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa berhasil sebagai seorang insinyur atau ilmuwan (yang sangat membutuhkan reliabilitas dan ketelitian terhadap hal-hal detail). Sebagai sebuah model kompetensi, kelebihan pendekatan fungsional ini adalah bahwa pendekatan ini sangat terfokus artinya pendekatan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk sangat teliti dan spesifik merubah perilaku karyawan terutama terhadap jenis perilaku yang diharapkan. Untuk itu agar bisa membuka jalan bagi terjadinya perubahan perilaku yang lebih cepat. Jika, misalnya, suatu perusahaan meyakini bahwa fungsi IT ternyata tidak seproduktif seperti yang dibutuhkan, atau jika perusahaan tersebut berkeinginan untuk menerapkan sebuah sistem baru, maka perusahaan tersebut dapat menerapkan model kompetensi fungsional.

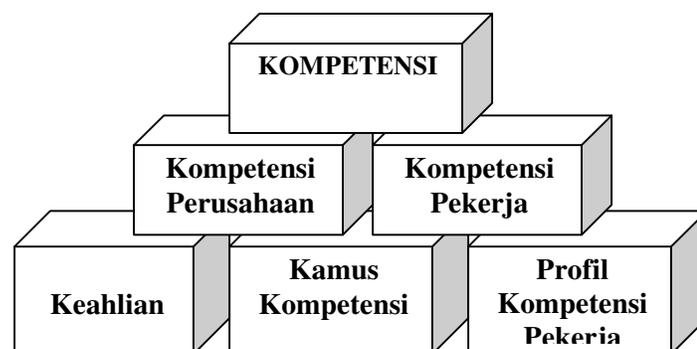
3. Model Kompetensi Peran, merupakan model yang diaplikasikan untuk peran-peran tertentu yang dimainkan oleh individu-individu di dalam perusahaan (misalnya sebagai teknisi, manajer, dan sebagainya), bukan berdasarkan fungsi yang mereka mainkan. Karena model ini bersifat lintas fungsional, maka model kompetensi peran ini sangat bermanfaat di dalam suatu perusahaan yang berbasis pada tim. Pemimpin-pemimpin tim di perusahaan-perusahaan seperti ini biasanya sangat 'dikendalikan' oleh serangkaian kompetensi tertentu, sedangkan anggota-anggota

timnya 'dikendalikan' oleh serangkaian kompetensi lain, namun biasanya di antara keduanya sering terjadi tumpang tindih.

4. Model Kompetensi Kerja, merupakan model yang paling sempit ruang lingkupnya dibandingkan dengan keempat model yang lain karena model ini hanya diaplikasikan untuk satu tugas atau satu pekerjaan saja.

C. Konsep Pokok Kompetensi

Pada organisasi konsep pokok kompetensi yang harus dimiliki adalah sebagai berikut :



gambar 2.2

KONSEP POKOK KOMPETENSI

Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia (2002).

1. Kompetensi Perusahaan

Maksud dari kompetensi perusahaan adalah :

- a. Lintas fungsional kemampuan perusahaan untuk melaksanakan dan memenangkan strategi bisnis secara kompetitif.

- b. Diarahkan oleh strategi bisnis
- c. Merupakan mata rantai antara strategi bisnis dengan pengelola kompetensi pekerja.

2. Kompetensi Pekerja

Komponen-komponen dalam kompetensi pekerja adalah :

- a. Perangkat lunak keterampilan inti pekerja
 - keterampilan dan perilaku kritis yang menunjang fungsi pekerjaan dan bidang usaha
 - umumnya berlaku untuk semua karyawan
- b. Perangkat keras keterampilan (keerampilan teknis dan fungsional)
 - Keterampilan teknis, fungsional dan professional
 - Dapat diidentifikasi dan diamati secara jelas
 - Peningkatan keahlian melalui pengalaman kerja dan pelatihan
- c. Unsur-unsur kompetensi yang meliputi nama, penjelasan ringkas, dan indikator perilaku.

3. Hubungan Kompetensi Perusahaan dan Kompetensi Pekerja

Ada hubungan yang jelas antara kompetensi perusahaan dengan kompetensi pekerja. Hubungan tersebut digambarkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1
Hubungan Kompetensi Perusahaan dan Pekerja

Kompetensi Perusahaan	Kompetensi Pekerja
kecepatan pengembangan produk ^D	<ul style="list-style-type: none"> - kreatifitas menentukan - pemikiran strategis - imajinasi
tinjauan pasar masa depan	<ul style="list-style-type: none"> - pengetahuan tentang pesaing - fokus pelanggan
layanah pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - komunikasi lisan - hubungan yang profesional

Sumber : Diktat Pelatihan Berbasis Kompetensi PT. PAL Indonesia(2002)

Dalam segala pelaksanaan kegiatan pada suatu perusahaan, kompetensi yang dimiliki pekerja selalu membawa pengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki perusahaan.

4. Kamus Kompetensi

Menurut IASPD(Indonesia Australia Partnership for Skills Development-Metal Project) maksud dari kamus kompetensi adalah segala sesuatu yang dapat dimanfaatkan sebagai referensi bagi perusahaan, yang meliputi :

- a. Penyusunan daftar kompetensi pekerja.
- b. Indetifikasi dan uraian setiap kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk kegiatan profesional di perusahaan.
- c. Penyiapan pengelompokan struktur kompetensi berikut uraiannya untuk berbagai tingkatan keahlian.
- d. Penyediaan uraian pekerjaan dari berbagai kompetensi yang mudah dimengerti dengan pengertian yang tepat.

D. Standar Kompetensi

Standar Kompetensi merupakan acuan awal dari segala unit kompetensi yang mesti dipatuhi oleh karyawan perusahaan. Standar Kompetensi dilaksanakan agar perusahaan :

- a. Memiliki organisasi kerja dan rancangan tugas.
- b. Meninjau kembali tingkat klasifikasi pegawai yang ada.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- d. Mengklasifikasikan tugas dan pekerjaan baru.

1. Unit Standar Kompetensi

Suatu Unit Standar Kompetensi terdiri dari spesifikasi keterampilan dan pengetahuan serta penerapan efektif dari keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam suatu jabatan aplikasi di tingkat industri. Setiap Unit Standar Kompetensi harus menjelaskan pekerjaan dan standar untuk kerja yang dipersyaratkan yang meliputi :

- a. Deskripsi Unit-garis besar aspek pekerjaan yang dinilai
- b. Elemen dan Kriteria Unjuk Kerja dimana menjelaskan sifat dasar tugas yang dinilai dan standar unjuk kerja yang diharapkan calon/peserta.
- c. Rentang Variabel yang menjelaskan kondisi dimana tugas harus ditampilkan

- d. Pedoman bukti yang memberikan informasi perihal kunci yang harus dilakukan calon/peserta(aspek kritis kompetensi), pengetahuan dan keterampilan pendukung yang dipersyaratkan untuk menampilkan tugas dan unit kompetensi yang mungkin dikelompokkan untuk tujuan penilaian.

2. Karakteristik Unit Standar Kompetensi Indonesia

Karakteristik unit standar kompetensi di Indonesia meliputi beberapa hal, antara lain yaitu :

- a. Memfokuskan pada hasil akhir yang diharapkan dari pekerjaan-praktek yang terbaik, dengan menggunakan patokan internal dan eksternal secara efektif.
- b. Mengakui prestasi walaupun hal itu harus dipelajari/diraih.
- c. Menguji kompetensi berdasarkan bukti kinerja, pengetahuan dan pemahaman.

3. Penetapan Unit Standar Kompetensi

Di Indonesia Unit Standar Kompetensi ditetapkan secara nasional oleh BNSP(Badan Nasional Sertifikasi Profesi), berdasarkan standar kompetensi yang berlaku dengan pengembangan pelaksanaannya sebagai berikut :

- a. Disahkan dan diperbaiki oleh industri sendiri.
- b. Secara kontinyu dicek dan disesuaikan akurasi.

- c. Standar-standar yang baru dikembangkan sesuai proses kerja atau adanya teknologi baru.

4. Unit Standar Kompetensi IASPD

Untuk standarisasi sektor *Metal Industry* yang diasumsikan sesuai dengan kondisi di Indonesia, maka IASPD (Indonesia Australia Partnership for Skills Development-Metal Project) menetapkan 18 area bidang keahlian yang terdiri dari 233 Unit Standar Kompetensi yang merupakan patokan dalam menentukan standar-standar kompetensi yang harus dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan manufaktur, antara lain sebagai berikut :

- a. Kelompok dasar (*foundation*).
- b. Kelompok Inti (*coreband*).
- c. Perakitan (*assembly*).
- d. Pengecoran dan Pembuatan Cetakan (*casting & moulding*).
- e. Pabrikasi (*fabrication*).
- f. Kerja Tempa (*forging*).
- g. Operasi Mesin dan Proses (*machine & process operation*).
- h. Penyelesaian akhir permukaan (*surface finishing*).
- i. Menggambar, Merencana dan Mendesain (*drawing, drafting & design*).
- j. Pemasangan dan Persiapan (*instalation & commissioning*).
- k. Penanganan Material (*material handling*).

- l. Pengukuran(*measurement*).
- m. Keselamatan & Kesehatan Kerja/K3(*Occupational Health and Safety/O,H & S*).
- n. Perencanaan(*plan*).
- o. Mutu(*quality*).
- p. Komunikasi(*communication*).
- q. Pelatihan(*training*).
- r. Pemeliharaan dan Diagnostik(*maintenance & diagnostics*).

2.1.3. Kompensasi(upah)

Sistem kompensasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa 'kompensasi tidak lebih sekadar *a cost* yang harus diminimisasi'. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour*, dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan di antara orang-orang yang berkualitas untuk

bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Dimana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Menurut J. Long (1998:8) dalam bukunya *Compensation in Canada* mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian(parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi/*monetary*, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah(integral) dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Adapun 2 jenis *reward* tersebut adalah :

- a. *Ekstrinsik reward*, yang memuaskan kebutuhan dasar(*basic needs*) untuk *survival* dan *security*, dan juga kebutuhan kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya(*job content*), misalnya: upah(*pay*), pengawasan(*supervisor behavior*), *co workers* dan keadaan kerja(*general working condition*).
- b. *Intrinsik reward*, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya(*higher level needs*),misalnya untuk kebanggaan(*self esteem*), penghargaan(*achievement*), serta pertumbuhan dan perkembangan(*growth and development*) yang dapat diperoleh (merupakan derivasi) dari faktor-faktor yang melekat(*inheren*) dalam pekerjaan karyawan itu, seperti : tantangan karyawan atau *interest* suatu pekerjaan

yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional.

Oleh karena itu sebelum sistem kompensasi dijalankan maka lebih dahulu ditetapkan strategi *reward* dijalankan, dimana merupakan rencana untuk penggabungan dua jenis *reward*, ekstrinsik dan intrinsik oleh organisasi kepada anggotanya dengan maksud untuk membuat organisasi tersebut lebih maju. Strategi *reward* dapat pula dipahami sebagai *blue print* dalam membuat sistem *reward* yang akan ditetapkan.

Sedangkan strategi kompensasi adalah bagian dari strategi *reward* yang merupakan rencana dalam melaksanakan sistem kompensasi, dimana dalam pelaksanaannya memiliki 2 aspek kunci yaitu :

- a. Aspek pertama yaitu gabungan dari komponen-komponen kompensasi perusahaan.
- b. Aspek kedua yaitu jumlah keseluruhan kompensasi yang disediakan untuk individu atau kelompok.

Pilihan optimal kedua aspek ini sepenuhnya tergantung pada konteks organisasi serta strategi *reward* khususnya.

Sementara itu dalam perkembangannya sistem kompensasi sendiri mempunyai 3 komponen pokok, yaitu :

- a. Upah dasar (*based-pay*), merupakan komponen upah dasar(fondasi) bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun.

- b. Upah berdasar kinerja (*performance related-pay*), berkaitan dengan monetary rewards dengan basis ukuran / merupakan upah yang didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi.
- c. Upah tidak langsung(*indirect pay*) dikenal sebagai employee benefit 'keuntungan bagi karyawan', terdiri dari barang-barang jasa *non-cash item* atau *services* yang secara langsung memuaskan sejumlah kebutuhan spesifik karyawan, seperti jaminan keamanan pendapatan (*income security*) termasuk asuransi jiwa, perlindungan kesehatan(*health protection*) termasuk *medical & dental plan*, dan dan pensiun(*retirement income*).

A. Tujuan-tujuan dasar Sistem Kompensasi

Dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi perusahaan ada beberapa hal esensial yang harus diperhatikan yaitu merupakan delapan kriteria pokok yang seharusnya dicapai organisasi ketika menerapkan sebuah sistem rewards dan kompensasi tertentu. Bahwa suatu sistem *rewards* dan kompensasi yang diterapkan harus :

1. Merupakan hal yang paling penting yaitu turut mendukung dan membantu pencapaian tujuan organisasional.
2. Harus sejalan dan sesuai dengan strategi dan struktur organisasi .
3. Harus menarik(*attract*) dan dapat menjaga serta mempertahankan(*retain*) kinerja individu yang berkompeten sesuai dengan prasyarat standar.
4. Harus mencerminkan dan meningkatkan seluruh spectrum kerja yang lebih luas atas perilaku tugas(*task behaviour*) dimana diinginkan dan diperlukan dari seluruh anggota organisasi.

5. Dapat merefleksikan ekuitas(*equitable*) yaitu kondisi harus dipandang sama bagi seluruh anggota organisasi.
6. Harus sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridiksi spesifik dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai keenam criteria di atas dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi finansial organisasi(efisien).
8. Kesemua kondisi yang telah disebutkan idealnya harus dapat dicapai dengan dana yang seefektif mungkin(*most cost-effective manner possible*).

Secara umum dapat dikatakan bahwa sistem *reward* yang dipilih organisasi berada pada titik optimal jika dapat memberi “nilai tambah” organisasi melebihi pertimbangan-pertimbangan yang berkaitan dengan biaya.

Sementara itu J.Long (1998:14) menyatakan bahwa panduan untuk menuju kompensasi yang efektif hendaknya melalui langkah-langkah(*road map*) sebagai berikut:

- a. Memahami situasi intern organisasi dan personil yang ada.
- b. Memahami berbagai pilihan sistem kompensasi yang ada.
- c. Merumuskan strategi reward dan strategi kompensasi .
- d. Mengerjakan detail teknis yaitu membuat rincian sistem kompensasi yang dipretensikan.
- e. Pelaksanaan(*implementation*), pengelolaan(*management*), evaluasi(*evaluation*), dan adaptasi sistem kompensasi.

Sistem kompensasi yang paling efektif tidak didasari pada anggapan apa yang ‘paling anda sukai’ melainkan apa yang sekiranya paling sesuai. Sehingga sistem

kompensasi akan disebut efektif bila 'dapat memberi nilai tambah' bagi organisasi setelah mempertimbangkan segi dana yang tersedia. Maka berarti bahwa sistem kompensasi yang dijalankan pada suatu perusahaan tidak sama dengan perusahaan lain tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan.

B. Kerangka Kerja Strategis untuk Kompensasi

Dalam buku *Compensation in Canada* karangan Richard.J.Long(1998:30) dijelaskan bahwa dalam kerangka kerja strategis untuk kompensasi terdapat dua kelompok variabel yang digambarkan secara kontekstual dan struktural. Untuk efektifnya maka harus terjadi kesesuaian antara masing-masing variabel struktural maupun terhadap variabel kontekstual.

Variabel Kontekstual

Lima variabel kontekstual adalah lingkungan organisasi, strategi perusahaan, teknologi, ukuran, dan orang-orangnya. Variable kontekstual dapat saja berbeda untuk setiap organisasi, tetapi faktor penentu dari semua ini adalah berawal dari tujuan organisasi. Dari interaksi antara tujuan yang dibuat oleh pendiri organisasi dan lingkungan dimana mereka berada maka dibutuhkan *domain* organisasi. *Domain* juga menjelaskan lingkungan tugas yang merupakan bagian khusus dari lingkungan umum yang relevan dengan organisasi. Sekali tujuan organisasi ditentukan dan *domain* ditentukan, maka beberapa rencana untuk target organisasi perlu dirumuskan. Keputusan kemudian dapat dibuat berdasarkan teknologi yang digunakan untuk membuat produk atau jasa, ukuran yang paling sesuai untuk organisasi, sifat dari tenaga kerja yang digunakan. Keputusan ini dapat dilihat sebagai interlerasi, karena satu perubahan mempengaruhi perubahan yang lain, seperti perubahan teknologi dalam organisasi akan

memengaruhi strategi organisasi dan sifat tenaga kerja. Sehingga inti dari perubahan setiap faktor-faktor tersebut akan memicu perubahan dalam sistem *reward*. Hal tersebut disebabkan karena organisasi adalah sebuah system maka jika ada satu aspek organisasi yang berubah akan membawa dampak pada bagian lain dari organisasi.

Variabel Struktural

Sebagai langkah awal untuk memahami langkah-langkah dalam kerangka kerja ini maka sebelumnya harus memahami setiap komponennya terlebih dahulu. Untuk membuat generalisasi dari perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi, maka struktur organisasi memerlukan dua hal pokok : Pertama, perlunya untuk membagi tugas keseluruhan yang harus dikerjakan sampai kepada sub-karyawan(disebut proses ‘diferensiasi’) dan Kedua, perlunya koordinasi untuk menyelesaikan sub-karyawan sedemikian rupa sehingga dapat sesuai dan bersama dalam menyelesaikan keseluruhan organisasi(disebut proses ‘integrasi’). Dengan demikian struktur organisasi yang efektif akan mengurangi ketidakpastian internal dan eksternal organisasi. Dimana ketidakpastian internal dapat dikurangi dengan memberi struktur dan mengarahkan perilaku karyawan. Sedangkan ketidakpastian eksternal dikurangi melalui penciptaan unit spesialisasi dan pemberian informasi yang sesuai kepada pengurus organisasi(pembuat keputusan)

Sistem *reward* merupakan salah satu variabel utama yang membentuk struktur organisasi. Disamping itu masih ada lima variabel struktural lainnya, antara lain :

- a. Desain karyawan. Menjelaskan tingkah laku dimana jumlah keseluruhan karyawan dibagi menjadi sub-karyawan yang nantinya dapat ditangani oleh seorang karyawan saja.

- b. Mekanisme koordinasi dan departemenisasi, adalah metode yang digunakan untuk memastikan bahwa sub-karyawan yang dilakukan seorang karyawan dapat sesuai dan secara bersama tugas keseluruhan dapat diselesaikan.
- c. Struktur kepemimpinan dan pembuat keputusan, terdiri dari mekanisme dimana keputusan organisasi dibuat, dan tipe kepemimpinan memegang peranan dalam posisi manajerial.
- d. Struktur komunikasi dan informasi, adalah metode yang digunakan untuk mengkomunikasikan informasi melalui organisasi, dan jumlah serta jenis informasi yang akan disampaikan.
- e. Sistem kontrol, adalah alat yang digunakan untuk memastikan bahwa anggota organisasi melakukan karyawan semestinya.

Dalam melaksanakan tugasnya setiap variabel struktural dihubungkan oleh strategi manajerial, dimana strategi manajerial khusus yang digunakan perusahaan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan apakah akan ada atau tidak sistem *reward* bagi perusahaan yang bersangkutan.

C. Strategi Manajerial & Sistem Reward

Sukses atau gagalnya sistem *reward* tergantung pada bagaimana sistem tersebut sesuai dengan konteks organisasi dan keseluruhan sistem organisasi dimana sistem *reward* dilaksanakan (J.Long,1998:34). Sehingga untuk berhasil dalam mendesain, *manage*, dan memodifikasi sistem *reward* apapun, diharapkan pengembangan kerangka kerja strategis untuk kompensasinya dapat mengidentifikasi 3 strategi manajerial, dimana faktor-faktornya merupakan penentu strategi *reward* yang paling sesuai. Masing-masing

strategi manajerial ini mencerminkan asumsi yang berbeda mengenai karyawan dan bagaimana mereka seharusnya diatur, yaitu antara lain :

- a. Pendekatan klasik, metode ini cenderung melihat karyawan sebagai pemalas yang tidak jujur dan harus dikontrol.
- b. Pendekatan *human relation*, metode ini memperlakukan karyawan secara adil dan penuh pertimbangan, dan dengan dukungan dan dorongan, maka manager human relation percaya bahwa norma-norma positif karyawan akan terbentuk.
- c. Pendekatan *high-involvement*, metode ini berbeda dengan 2 di atas, yaitu mendesain pekerjaan yang menarik sekaligus menantang dan menyediakan karyawan otonomi yang dapat dipertimbangkan untuk perencanaan dan pelaksanaan aktivitas pekerjaan. Penggabungan rencana karyawan-manajemen dan penyusunan tujuan dipakai dalam strategi ini. Jika karyawan terstruktur dengan benar maka supervisor hanya berperan sebagai fasilitator. Di sini karyawan dipandang mampu untuk melakukan *self-control* dan *self-motivated* sehingga keputusan juga mungkin dibuat pada level terendah pada organisasi, jika organisasi menyediakan kondisi tersebut dan memperlakukan karyawan secara adil dan *equal*.

Perlu diingat semua metode ini juga bergantung kepada perspektif manajerial yang dipakai oleh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi manajerial juga secara otomatis menjadi faktor yang digunakan untuk memutuskan sistem *reward* apakah yang nanti diterapkan pada organisasi tersebut, dimana kesemuanya tergantung pada lima kunci variabel kontekstual pokok dari kerangka kerja strategis untuk kompensasi.

D. Tipe-tipe Masalah Sistem Reward

Sistem penghargaan mungkin saja membawa pengaruh yang sangat besar pada sistem perilaku, tetapi sistem perilaku yang diberikan karyawan tidak selalu merupakan sistem perilaku yang diinginkan/diharapkan oleh perusahaan. Menurut J.Long(1998:88) suatu sistem penghargaan yang efektif seharusnya tidak hanya menghindari penciptaan perilaku/tindakan yang tidak dikehendaki tetapi harus juga menunjukkan perilaku seharusnya/yang diinginkan. Terdapat tiga kategori perilaku utama karyawan yang menurut kebanyakan organisasi merupakan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu : Perilaku membership/keanggotaan, yang akan muncul dengan sendirinya jika para karyawan tersebut memutuskan untuk tetap tinggal dan tetap bergabung dengan perusahaan yang bersangkutan. Perilaku tugas, akan dikenali jika para karyawan bias menyelesaikan semua tugas atau kewajiban yang telah dibebankan oleh perusahaan kepadanya dengan baik. Perilaku warga/anggota organisasi, tercipta jika karyawan secara sukarela melakukan atau mengembangkan perilaku khusus yang menguntungkan perusahaan seperti sikap bekerja keras, bisa bekerja sama secara baik dengan pihak lain/karyawan lain, berinisiatif, inovatif dan berkemauan untuk berkorban bagi kebaikan sebuah organisasi.

Selain itu ada tiga sikap utama yang hendaknya dimiliki tiap karyawan, yaitu : Kepuasan kerja, bisa dijelaskan sebagai sikap yang dipegang oleh seseorang dalam hubungannya dengan karyawan dan tempat kerjanya. Motivasi kerja, adalah sikap seseorang untuk menampilkan kinerja kerja yang bagus, baik positif maupun negatif yang intinya merupakan keinginan karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Identifikasi organisasi, yang terdiri dari tiga elemen utama – pembagian tujuan dan nilai antara karyawan dengan organisasinya, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut/komitmen terhadap organisasi.

Bila dalam implementasinya ternyata *sistem reward* yang dilaksanakan oleh perusahaan tidaklah efektif maka akan menimbulkan tipe-tipe masalah sebagai berikut :

- a. Tipe masalah penghargaan yang terjadi kalau sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan gagal untuk menghasilkan perilaku karyawan yang dikehendaki.
- b. Tipe masalah yang terjadi jika pada saat sistem penghargaan yang diberikan perusahaan dapat menghasilkan perilaku karyawan yang dikehendaki, tetapi hal tersebut sekaligus merugikan pihak perusahaan sejumlah konsekuensi yang tidak dikehendakinya.
- c. Tipe masalah yang terjadi jika sistem penghargaan yang telah diberikan perusahaan menghasilkan dampak suatu rasa ketidakpuasan di antara para karyawan.

E. Sebab-sebab Ketidakpuasan terhadap Sistem Reward

Menurut J.Long (1998:97) terdapat empat faktor utama yang memainkan peran dalam menimbulkan masalah ketidakpuasan atas sistem penghargaan, antara lain :

a. Gangguan Atas Kontrak Psikologis

Sedikitnya terdapat dua hal di mana suatu kontrak psikologis berhubungan dengan ketidakpuasan atas penghargaan/gaji. Salah satunya adalah ketika anggapan karyawan atas ke-*fair*-an kontrak kerjanya berubah. Mungkin hal

tersebut diakibatkan karena belum adanya sistem komunikasi yang tepat berhubungan dengan gaji yang akan diberikan perusahaan dengan kontribusi yang diminta calon karyawan saat masuk kerja. Sehingga dalam informasi karyawan yang didapat karyawan saat ini kontrak kerja mereka dulu dianggap mengandung hal-hal yang dirasa tidak fair. Hal lainnya adalah ketika karyawan telah mengetahui tetapi merasa tersudut atau terpaksa untuk menerima suatu kontrak meskipun mereka percaya kalau kontrak tersebut tidaklah adil bagi mereka.

b. Ketidakadilan yang dirasakan individu

Menurut Adams (1965) tiap-tiap individu paling tidak memakai dua acuan untuk menentukan apakah kesetimbangan antara kontribusi dan penghargaan/gaji yang benar-benar *fair*. Pertama, kalkulus internal yang membantu penilaian mereka sendiri mengenai kontribusi yang diberikan dan *income* gaji yang nantinya akan diterima. Kedua, sistem perbandingan antara kontribusi dan gaji di pihak lain yang merupakan sebuah proses yang dijelaskan oleh teori kesetimbangan.

c. Deprivasi/Kerugian yang sifatnya Relatif

Menurut Crosby (1976) ketidakpuasan karyawan atas tingkatan gaji mereka akan terjadi dalam enam kondisi :

1. Terdapat ketidaksesuaian antara hasil yang mereka inginkan dan dengan apa yang mereka terima sesungguhnya.
2. Mereka melihat kalau perbandingan yang diterima oleh pihak lain terasa lebih sari apa yang mereka dapat.
3. Pengalaman masa lalu membuat mereka cenderung mengharapkan lebih dari apa yang mereka dapat sekarang.

4. Pengharapan akan kemungkinan keadaan di masa yang akan datang, untuk mendapatkan penghasilan yang lebih baik, sangat kecil.
5. Mereka merasa kalau mereka semakin terikat dengan perusahaan tersebut.
6. Mereka membebaskan diri mereka dari rasa tanggungjawab personal mereka karena tidak adanya pengharapan akan penghasil yang lebih baik.

d. Ketidakadilan secara organisasional

Menurut Greenberg (1990b) konsep keadilan organisasional juga berguna untuk memahami bagaimana orang menilai kewajaran/keadilan penghargaan yang mereka terima. Keadilan organisasional memiliki dua komponen utama yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif itu antara lain merupakan persepsi bahwa semua penghargaan yang diberikan sudah wajar/adil/*fair*. Sedangkan keadilan prosedural adalah merupakan persepsi bahwa proses dimana pemberian penghargaan ditentukan sudah melalui proses yang *fair*. Menurut pendapat Theriault (1992:131-132), dalam praktiknya berpendapat bahwa keadilan prosedural akan dicapai jika sistem pembayaran/pemberian gaji sampai pada kondisi sebagai berikut :

- konsisten, sejumlah prosedur diterapkan secara seragam terhadap karyawan-karyawan dan periode waktu yang berbeda.
- Bebas bias/keragu-raguan, kepentingan setiap personal tidak masuk ke dalam penerapan prosedur-prosedur tersebut.
- Fleksibel, selalu ada prosedur untuk menonjolkan penentuan sistem pembayaran.

- Ketepatan, penerapan prosedur-prosedur terkait harus didasarkan pada informasi yang terkini/aktual.
- Etis, prinsip-prinsip moral yang sudah disepakati harus memandu proses penerapan prosedur.
- Representatif, semua karyawan yang telah terpengaruhi harus memiliki kesempatan untuk mengungkapkan perhatian mereka, yang diberikan pertimbangan yang serius oleh organisasinya.

F. Usaha Pencapaian Perilaku Karyawan yang Diharapkan

Menurut J.Long(1998:136) jenis perilaku karyawan yang diharapkan perusahaan ditentukan oleh dua hal yaitu karakter seseorang dan konteks penghargaan, dimana penampilan kinerja kerja yang saat ini dilakukan oleh perusahaan berfungsi pada keduanya. Langkah-langkah yang diharapkan dapat menghasilkan perilaku karyawan yang dibutuhkan dan diinginkan dalam organisasi antara lain yaitu :

- a. Menentukan perilaku yang benar-benar diperlukan.
- b. Memutuskan keperluan-keperluan dan kualifikasi yang diperlukan untuk menunjukkan konsep perilaku tersebut.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang biasanya disukai oleh orang-orang.
- d. Menemukan imbalan yang akan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan tersebut.
- e. Memastikan nilai positif untuk perilaku yang diinginkan.
- f. Memperjelas bahwa perilaku yang ditunjukkan akan menghasilkan imbalan.

- g. Memastikan para karyawan mengerti bahwa prestasi pada bagiannya akan mendorong mereka menuju pada perilaku yang diharapkan.
- h. Melengkapi kondisi yang mungkin akan membuat prestasi akan secara nyata menarik pada kinerja kerja.
- i. Memastikan bahwa imbalan yang telah dijanjikan benar-benar sebagai janji yang akan dipenuhi.

2.1.4. Remunerasi Berbasis Kompetensi

Merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing tenaga kerja (J.Long, 1998:163). Metode ini dilaksanakan dengan melibatkan kapabilitas individu (*person-based pay*) dan bukan karakteristik pekerjaan (*job-based pay*). Premis dasar metode ini adalah bahwa tenaga kerja dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya.

Dalam mengembangkan proses untuk mengevaluasi dua aspek penting pada remunerasi berbasis kompetensi (aspek individu karyawan dan tingkat pengetahuannya), diperlukan evaluasi akurat mengenai keahlian individu yang sifatnya penting untuk sistem pembayarannya serta evaluasi efektif mengenai skill dan kompetensi individu sifatnya kritis yang bagi keberhasilan sistem RBK tersebut. Sehingga untuk merancang sistem remunerasi berbasis kompetensi faktor-faktor yang sekiranya diperlukan adalah sebagai berikut :

- a. Memutuskan terhadap siapa sistem remunerasi berbasis kompetensi diterapkan.
- b. Merancang *skill*/blok pengetahuan.

- c. Pemberian Kesempatan Belajar/Pelatihan.
- d. Sertifikasi Pencapaian *Block Skill*/Pengetahuan.

Agar sistem remunerasi berbasis kompetensi dapat berhasil dengan baik ada dua hal penting yang hendaknya dipergunakan sebagai bahan pertimbangan. Pertama, hampir semua sistem semacam ini memerlukan perbaikan setelah diimplementasikan, sehingga penting diperhatikan bahwa rencana tersebut dalam pelaksanaannya selalu dimonitor. Banyak perusahaan mendapati bahwa sarana ideal untuk melaksanakan hal tersebut adalah terdapatnya dewan bersama antara karyawan dan pihak manajemen. Kedua, harus adanya penyesuaian antara beragamnya sumber daya manusia serta praktek manajemen dengan sistem RBK tersebut. Karena perubahan salah satu aspek sistem tersebut bisa terganggu oleh kecilnya perubahan pada bagian lain. Misalnya, perubahan kriteria penilaian bagi seorang manajer dianggap akan mengganggu program remunerasi berbasis kompetensi secara keseluruhan karena perubahan tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak *fair* karyawan lain.

A. Keuntungan Remunerasi Berbasis Kompetensi

Menurut J.Long(1998:164-165) terdapat tiga keuntungan penting dari sistem remunerasi berbasis kompetensi tersebut yang berkaitan dengan pengembangan keahlian dan fleksibilitas, yaitu :

- a. Menyediakan insentif besar bagi tenaga kerja untuk mempelajari berbagai keahlian sehingga memudahkan pemindahan tenaga kerja ke pekerjaan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan. Dalam hal ini maka keinginan untuk mengembangkan sumber daya manusia akan tercapai.

- b. Fleksibilitasnya sangat ‘menguntungkan’ organisasi yang bagian-bagian proses produksi dan pelayanannya sering naik-turun. Misalnya, terjadi kekurangan di salah satu bagian dari fokus produksi sehingga seorang tenaga kerja yang sedang tidak berfungsi harus pindah ke fungsi dengan aktivitas tinggi. Sistem ini juga mempermudah peng-*cover*-an tenaga kerja yang absen atau sedang cuti.
- c. Keuntungan besar dari remunerasi berbasis kompetensi adalah tidak dibutuhkannya *job description* sebagai landasan. Ini merupakan keuntungan bedar bagi organisasi yang perubahannya cepat.
- d. Dengan melaksanakan RBK pekerjaan yang harus dilakukan tenaga kerja menjadi lebih umum dan sangat bermanfaat dalam pelayanan pelanggan sehingga menyediakan lebih banyak imbalan intrinsik. Schuster dan Zingheim menyatakan bahwa sistem RBK menyiapkan tenaga kerja untuk menangani isu-isu pelanggan tanpa memindahkan sari satu meja ke meja lain. Ini lebih efeisien bagi organisasi dan bagi pelanggan itu sendiri.
- e. Karena menggunakan *workforce*(gugus kerja) yang lebih efisien maka perusahaan yang menggunakan RBK seharusnya bisa beroperasi dengan tenaga kerja yang lebih kecil. Sehingga bagian yang tidak begitu penting dapat dikurangi sesuai kebutuhan perusahaan.
- f. Sistem RBK mendukung perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan yang berusaha mempraktekkan manajemen *high-involvement*. Dimana pengetahuan yang menjadi bagian dari sistem ini membuat tenaga kerja bisa secara efektif terlibat dalam pengambilan keputusan, membuat

penilaian dan bertindak cepat. Sistem ini juga membuat individu dan tim lebih mengelola dirinya sendiri.

B. Kendala Sistem Remunerasi berbasis Kompetensi

Dalam proses implementasi suatu sistem kompensasi pasti terdapat berbagai masalah yang mungkin timbul baik bagi karyawan maupun terhadap perusahaan. Hal tersebut hendaknya diprediksi, agar dalam pelaksanaannya perusahaan selalu waspada terhadap kesulitan-kesulitan yang mungkin terjadi. Adapun kendala-kendala yang mungkin terjadi antara lain :

- a. Sistem RBK bisa mengakibatkan kerugian bila tenaga kerjanya dibayar 'berlebih' bila dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan perusahaan saingannya dalam pekerjaan yang sama. Hal ini bisa terjadi sehingga terdapat sebagian pekerja yang akhirnya mencapai bayaran tertinggi/*topping out*, karena dengan keahlian maksimal yang dimilikinya seseorang bisa menghasilkan lebih banyak uang daripada yang tidak.
- b. Sehubungan dengan *topping out* tersebut maka bila seorang karyawan telah mencapai tingkat gaji tertinggi maka hilanglah insentif untuk terus belajar dan memperbaharui keahlian.
- c. Sistem ini juga membutuhkan peningkatan biaya pelatihan baik dalam biaya pelatihan itu sendiri maupun kebutuhan untuk meliburkan pekerja pada saat pelatihan berjalan.
- d. Sistem ini tampaknya juga sedikit menyimpang dari peraturan kesetaraan gaji yang secara umum mengharuskan pekerja dibayar berdasarkan

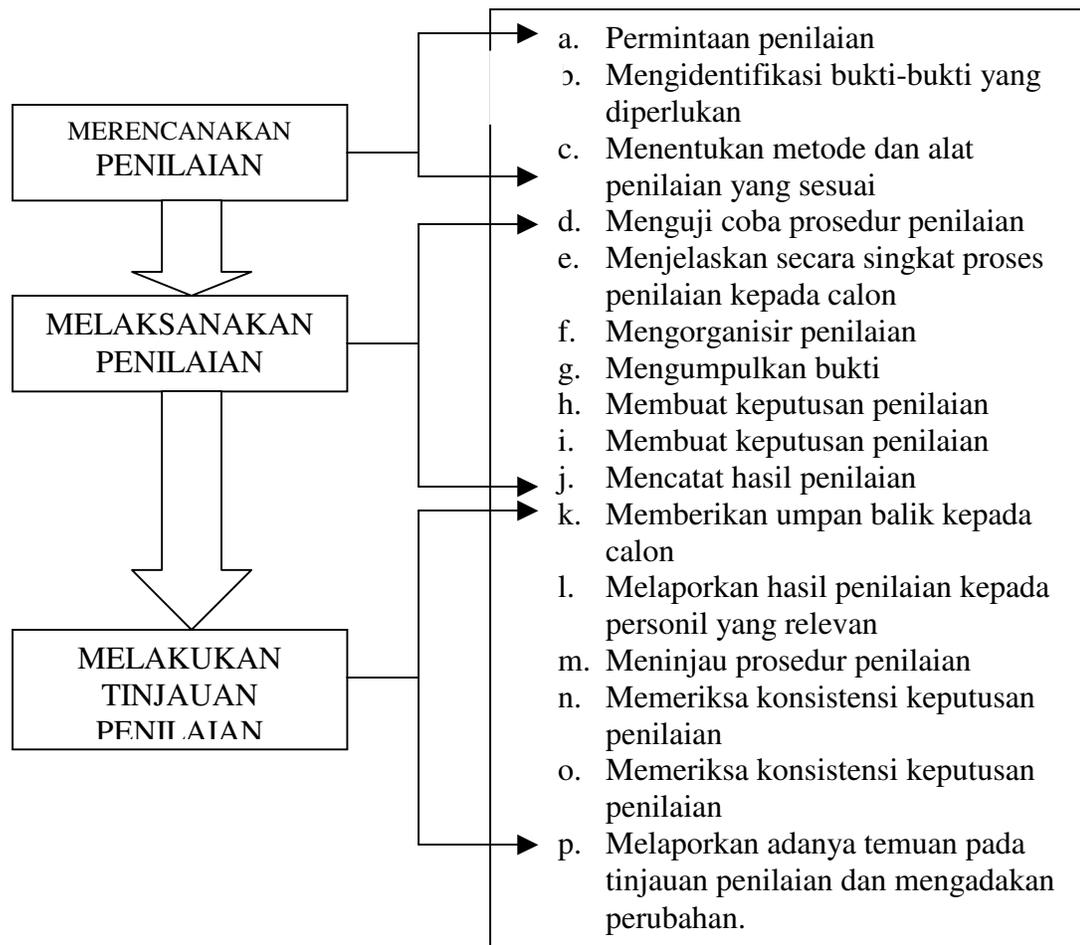
pekerjaan yang dilakukan bukan kapabilitasnya(Barret, 1991). Namun demikian kebanyakan peraturan kesetaraan gaji juga membuat pengecualian untuk faktor-faktor tertentu seperti tingkat keahlian dan pengalaman yang relevan selama diberlakukan secara konsisten pada perusahaan baik terhadap pekerjaan laki-laki maupun perempuan (J.Long, 1998: 169).

C. Pelaksanaan Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi

Dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kompetensi selalu terlibat di dalamnya pelaksanaan program *Competency based Assessment*(CBA) dan *Competency based Training*(CBT) yang merupakan urutan program yang diwajibkan perusahaan terhadap karyawan dalam rangka mengukur kompetensi tiap individu karyawan pada perusahaan tersebut, dimana pengakuan beragam kompetensi yang dimiliki karyawan diwujudkan dalam sertifikasi. Dari berbagai jenis sertifikat yang telah dimiliki karyawan itulah nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar dalam menentukan tingkat gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan tersebut.

1. Program Competency Based Assessment(CBA)/ Penilaian Berbasis Kompetensi

Tahap awal dalam proses implementasi sistem remunerasi berbasis kompetensi pada perusahaan adalah dengan dilaksanakannya program *assessment* pada karyawan. Pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan tersebut dapat dijelaskan pada bagan berikut :



gambar 2.3

PROSES PENILAIAN CBA

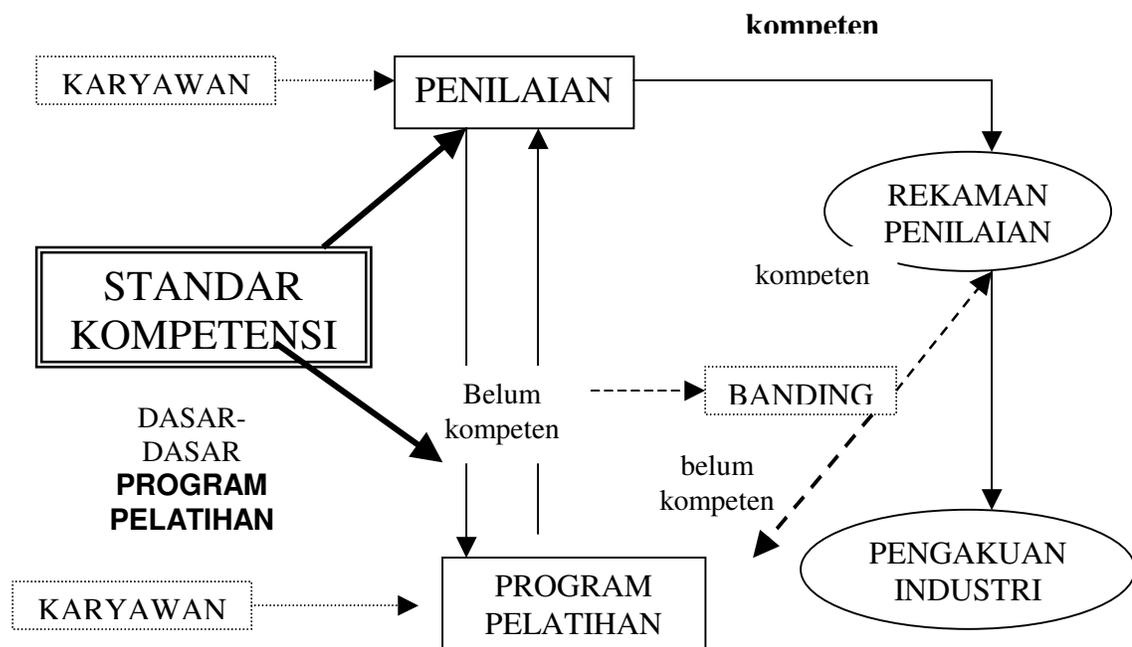
Sumber : Buku Panduan IASPD(1998)

Program penilaian berbasis kompetensi dilaksanakan terlebih dahulu untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Proses penilaian karyawan dilaksanakan dengan bantuan para *assessor* yang telah dibentuk oleh perusahaan. Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui apakah karyawan tersebut telah kompeten ataupun belum kompeten terhadap bidang kerja yang dia tekuni sekarang. Setiap karyawan yang kompeten pada jenis keahlian

tertentu akan memperoleh sertifikat yang didalamnya berisi ragam unit standar kompetensi yang telah dikuasai karyawan tersebut dihargai berupa *point*. Dari jumlah *point* yang telah diperoleh itulah dipergunakan untuk menentukan tingkatan gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan berdasarkan kompetensi yang dia miliki.

2. Competency Based Training(CBT)/ Pelatihan Berbasis Kompetensi

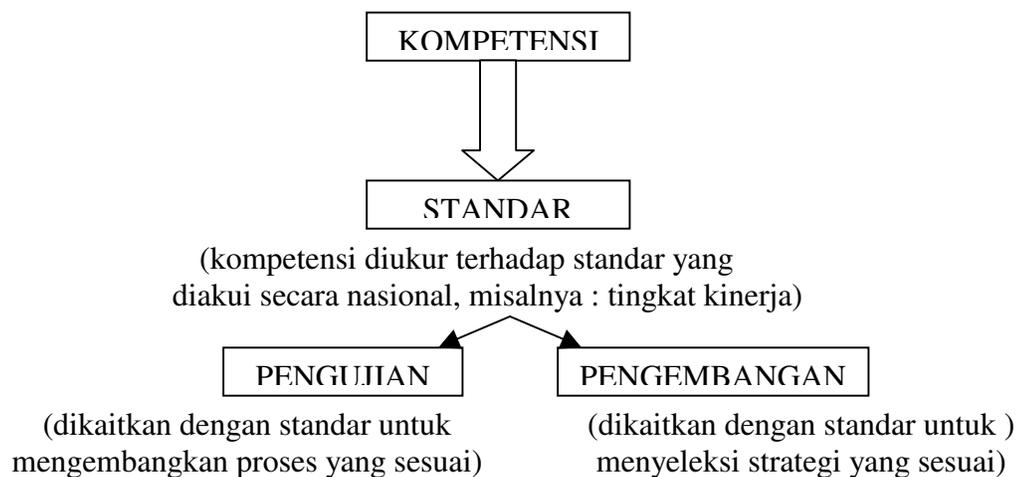
Tahap selanjutnya setelah proses *assessment* pada karyawan perusahaan selesai dilakukan adalah pelaksanaan program pelatihan pada karyawan. Proses pelatihan berbasis kompetensi tersebut dapat dijelaskan pada bagan berikut :



gambar 2.4

KERANGKA KERJA CBT
Sumber: Buku Panduan IASPD(1998)

Program pelatihan berbasis petensi/*Competency based Training*(CBT) dilaksanakan bila karyawan ya...-assess ternyata belum kompeten. Karyawan tersebut akan disarankan untuk mengikuti ragam pelatihan guna memenuhi jenis keahlian yang belum dikuasainya. Setelah menempuh pelatihan diharapkan karyawan telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja/jabatannya. Alur proses implementasi CBT diterangkan pada bagan berikut :



gambar 2.5

IMPLEMENTASI PROGRAM CBT

Sumber : Buku Panduan IASPD (1998)

Pada proses implementasinya CBT dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan IASPD dengan pengembangan metode berdasar keadaan lokasi pelatihan. Sehingga ada dua hal pokok yang mendasari pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi yaitu kompetensi personil dan standar kompetensi

itu sendiri. Oleh karena itu CBT hendaknya dilaksanakan dengan fokusnya pada pengukuran kinerja personel sesuai standar kompetensi serta fleksibel terhadap metode dan lokasi. Sehingga di dalamnya harus berlaku hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengakui berbagai prestasi
- b. Motivator untuk pengembangan lebih lanjut
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan / produk
- d. Perbaikan dalam kompetensi secara organisasi
- e. Dasar untuk diskusi gabungan, debat dan kerja bersama
- f. Menilai semua pembelajaran

Karakteristik Program Pelatihan Berbasis Kompetensi

- a. Terpusat pada ‘kompetensi’ sebagai tujuan utama pedoman belajar yaitu terfokus pada pembelajarannya bukan pada pengajarannya.
- b. Memberikan waktu yang cukup kepada setiap peserta untuk menguasai kompetensi standar sebelum melanjutkan ke langkah berikutnya.
- c. Membagi setiap tugas belajar ke dalam bagian-bagian terkecil yang bisa dicapai.
- d. Memberikan instruksi yang relevan hanya untuk tugas yang segera dipelajari
- e. Memberikan setiap peserta pilihan untuk maju cepat atau pelan-pelan sesuai dengan kecepatan belajarnya untuk memenuhi kebutuhan individu
- f. Menginformasikan kepada peserta dengan pasti apa yang harus dipelajari dan sebagus apa mereka harus mempelajarinya untuk mencapai kompetensi.

- g. Memberikan pengarahan diri kepada peserta memalu proses belajar nyata(aktual)
- h. Terpusat pada peserta dengan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk terlibat secara aktif dalam belajar yang konstruktif.
- i. Memberikan suatu cara kepada peserta untuk memperoleh umpan balik segera mengenai unjuk kerja mereka pada seluruh tahap kritis proses belajar.
- j. Melengkapi peserta dengan informasi pada standar prasyarat yang perlu, untuk memaksimalkan hasil belajar yang disusun dalam pedoman belajar tentang hal yang harus dikuasai.

D. Pengelolaan Standarisasi Pelaksanaan Program CBT dan CBA

Pengawasan standarisasi mutu dalam pelaksanaan Program CBT dan CBA dilakukan oleh lembaga khusus IASPD yang mana di Indonesia dipercayakan kepada BNSP yang merupakan lembaga semi pemerintah yang bersifat independen, bertugas menetapkan kebijakan standarisasi dan sertifikasi profesi serta melaksanakan akreditasi terhadap Lembaga Sertifikasi Profesi(LSP). Dalam kerjasamanya BNSP bersama PEMDA dapat membentuk perwakilan BNSP di daerah yang fungsinya sebagai pengendali pelaksanaan uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi di daerah.

1. Fungsi BNSP meliputi :

- a. Penetapan kebijakan standarisasi dan sertifikasi profesi.
- c. Penetapan standar kompetensi
- d. Pelaksanaan akreditasi LSP
- e. Pengembangan sistem informasi standarisasi dan sertifikasi profesi.

- f. Pelaksanaan kerjasama standarisai dan sertifikasi profesi
- g. Pengendalian pelaksanaan standarisasi dan sertifikasi profesi

2. Lembaga pendukung BNSP terdiri atas :

- a. Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP), yang merupakan lembaga independen yang dibentuk oleh asosiasi profesi dan pihak industri dimana mempunyai tugas untuk membantu BNSP dalam mengembangkan standar kompetensi, melaksanakan pengujian kompetensi, sertifikasi kompetensi serta melakukan akreditasi terhadap lembaga diklat profesi.
- b. Lembaga Diklat Profesi
- c. Lembaga perwakilan BNSP di daerah
- d. Pemerintah (instansi pembina fungsional)

2.1.5. Mengelola Sistem Kompensasi

Menurut J.Long (1998:572) untuk mengelola agar suatu sistem kompensasi dapat berjalan efektif hendaknya dirumuskan suatu strategi kompensasi dengan tahap-tahap sebagai berikut :

A. Administrasi Kompensasi

Dalam mekanisme administrasi kompensasi terdapat empat langkah yang hendaknya diperhatikan, yaitu : mengumpulkan informasi yang diperlukan, melakukan kalkulasi pendapatan bersih dan pengurangan pendapatan tersebut, mempersiapkan dan mendistribusikan *remittance*(pemutihan) serta mendeteksi dan mengoreksi kesalahan serta permasalahan lainnya. Sedang unsur-unsur lain yang juga berpengaruh dalam mengelola administrasi kompensasi antara lain :

- a. Komunikasi, terdapat dua tipe komunikasi yang penting. Pertama, memfokuskan pada kepastian bahwa mereka yang memiliki peran dalam menjalankan sistem kompensasi memahami perannya. Kedua, memfokuskan pada kepastian bahwa mereka yang menjadi subyek sistem komunikasi tersebut juga memahaminya. Keduanya dapat dilaksanakan dengan jalan menjaga agar para manajer dan karyawan tetap memperoleh informasi yang akurat.
- b. Pemakaian Komputer dalam Administrasi Kompensasi, yang biasanya dimanfaatkan untuk : Dokumentasi dan Evaluasi Kerja, Analisis Data Pasar Tenaga Kerja, Sarana Komunikasi dan pengumpulan informasi(internet), Mengkalkulasi Penggajian dan *Remittance*, serta Pemeliharaan Catatan.
- c. Kelemahan Sumber luar, pemanfaatan karyawan dari luar mungkin mengakibatkan organisasi kehilangan sentuhan terhadap masalah dan isu yang muncul atau bahkan kehilangan kapasitasnya untuk memahami sistem pemberian bonusnya. Satu kelemahan potensialnya adalah dampak terhadap moral karyawan apabila perlu mengistirahatkan karyawan ketika masa kontraknya habis. Faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan pemanfaatan sumber luar adalah ukuran perusahaan dan arti strategis jasa.

B. Persiapan Implementasi

Setelah strategi kompensasi dibentuk dan proses teknik telah diciptakan masih banyak lagi hal yang harus dilakukan sebelum sistem kompensasi ini dapat

diimplementasikan. Sebab kunci menuju implementasi yang sukses adalah persiapan yang tepat, diantara lain meliputi :

- a. Identifikasi dan berkaitan dengan hal-hal detail administratif yang tertinggal.
- b. Pemberian tanggungjawab dan Perencanaan Infrastruktur.
- c. Dokumentasi sistem kompensasi.
- d. Mengembangkan Rencana Pelatihan dan Komunikasi.
- e. Penetapan Anggaran Kompensasi.
- f. Pengembangan Rencana Evaluasi.
- g. Pengembangan Rencana Implementasi.

C. Pengimplementasian Sistem Kompensasi

Dibanding tahap persiapannya, tahap implementasi sistem kompensasi relatif dapat dilakukan secara langsung. Pelatihan faktor-faktor kunci dalam sistem tersebut perlu diatur dan sistem itu sendiri perlu dikomunikasikan. Langkah-langkah pada tahap implementasi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Bentuk Gugus Tugas Implementasi.
2. Penetapan Infarastruktur.
3. Pengujian Sistem.
4. Melaksanakan Pelatihan.
5. Mengkomunikasikan sistem.
6. Peluncuran dan Penyesuaian sistem.

D. Evaluasi Sistem Kompensasi

Mengevaluasi efektifitas sistem kompensasi bukanlah hal mudah. Bahkan biasanya tahap ini pada pelaksanaannya dapat menjadi sangat buruk dalam proses kompensasi, karena: Pertama, pemisah dampak kompensasi terhadap kinerja organisasi dengan derajat kepastian tertentu sangatlah mustahil. Kedua, bahwa kebanyakan organisasi tidak berusaha mengevaluasi sistem kompensasinya, baik karena tidak tahu caranya maupun karena menganggap hal tersebut hanyalah usaha yang sia-sia.

Dalam pelaksanaan evaluasi karena banyaknya indikator yang harus digunakan dan seringkali terjadi kekeliruan pada peninjauan sistem terhadap pencapaian tujuan serta besarnya biaya yang diproyeksikan membuat proses ini biasanya tidak dapat terlaksana dengan baik. Sehingga pada proses evaluasi tersebut terdapat tiga aspek utama yang perlu diperhatikan pada waktu meneliti dampak sistem kompensasi terhadap kinerja organisasi, yaitu : dampaknya terhadap biaya kompensasi, dampaknya terhadap tujuan kompensasi dan dampaknya terhadap indikator kinerja organisasi yang lainnya.

E. Memonitor Perubahan Kondisi terhadap Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang telah dilaksanakan pada perusahaan tidaknya berubah begitu saja menjadi kuno melainkan melalui proses secara perlahan-lahan sehingga umumnya tak seorangpun dalam perusahaan memperhatikan bahwa akhirnya sistem kompensasi yang telah lama diterapkan tidaklah lagi efektif untuk perusahaan.

Untuk mencegah dan memastikan bahwa sistem kompensasi terus dapat memberi nilai tambah bagi organisasi, perlu adanya peringatan sebagai tanda terjadinya perubahan sistem tersebut dimana perubahan kondisi ini bisa bersifat eksternal, yang antara lain meliputi perubahan pajak dan peraturan, perubahan pasar tenaga kerja, perubahan lingkungan persaingan serta perubahan sosioekonomi, maupun internal, yang antara lain meliputi perubahan dalam strategi manajerial, perubahan angkatan kerja, perubahan dalam kondisi keuangan serta perubahan jangkauan.

F. Mengadaptasi Sistem Kompensasi

Jika sistem kompensasi muncul sebagai kebutuhan atas perubahan maka adaptasi sesungguhnya yang perlu dibuat tidak selalu tampak nyata. Kuncinya adalah memahami terlebih dahulu apa yang salah dengan sistem yang ada dan apa yang nampak sebagai suatu masalah, padahal sebenarnya permasalahan tersebut tidak ada kaitannya sama sekali dengan sistem kompensasi perusahaan. Sehingga dalam menerapkan adaptasi sistem kompensasi hendaknya juga turut dipertimbangkan hal-hal berikut, yang meliputi :

a. Mengidentifikasi apa yang perlu diadaptasi

Untuk mengidentifikasi permasalahan apa yang sebenarnya terjadi pada sistem kompensasi tidaklah mudah karena kompensasi lebih sebagai seni daripada sekadar ilmu, sehingga data evaluasi komprehensif begitu penting karena tidak ada pengganti bagi pemahaman organisasi dan orang-orangnya. Data evaluasi inilah yang memungkinkan perusahaan dapat menghilangkan penyebab dan

menyelesaikan inti permasalahannya. Dengan kata lain ketika penyebab masalah bisa teridentifikasi maka adaptasi yang tepat dapat segera diketahui, oleh karena itu sewaktu adaptasi dilaksanakan penting juga untuk meletakkannya dalam konteks sistem secara keseluruhan.

b. Pengadaptasian terhadap krisis keuangan

Sewaktu krisis keuangan menghantam suatu organisasi, tidaklah tepat bila dalam mengatasinya dilakukan pemotongan biaya dengan cara pemecatan karyawan ataupun pengurangan kompensasi. Meskipun demikian ada beberapa penilaian yang bisa dilakukan untuk meminimalkan kerugian, antara lain dengan menyediakan informasi lengkap mengenai terjadinya krisis, mencari masukan dari karyawan, mencoba memperbesar *reward* lainnya pada saat bersamaan atau berkomitmen untuk memberi *reward* di masa y.a.d. Bila terpaksa melakukan pemotongan kompensasi maka harus dipastikan bahwa hal tersebut terjadi di seluruh bagian organisasi dan sebelum melaksanakannya hendaknya dilakukan diskusi dengan karyawan terlebih dahulu untuk sarannya terhadap cara terbaik bagi pengurangan tersebut.

c. Pengadaptasian terhadap kekurangan tenaga kerja

Masalah tentang kurangnya tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu umumnya diselesaikan dengan cara mempekerjakan karyawan yang dibutuhkan dengan nilai gaji yang lebih tinggi dari yang dibutuhkan. Hal ini dapat berbahaya karena segala integritas dalam sistem kompensasi tersebut bisa dimanfaatkan, selain itu dapat timbul masalah dalam pemberian upah ketika tidak ada lagi kekurangan akan *skill* tertentu. Maka daripada mencoba merekrut karyawan lain, hal yang

lebih baik dilakukan adalah meningkatkan pelatihan internal dan melatih karyawan lama.

- d. Pengakomodasian Karyawan Individual, yaitu suatu dilema yang akan dialami perusahaan ketika karyawan secara individual menuntut suatu perlakuan khusus.

2.2. Penelitian terdahulu

Menurut J.Long(1998:171), studi tentang pelaksanaan remunerasi berbasis kompetensi dilakukan oleh Jenkins dan rekan-rekannya(Jenkins, Ledford, Gupta, dan Doty, 1993) melalui survey lewat pos mereka meneliti 97 *competency based pay* di 70 perusahaan di AS. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa rencana mengenai sistem remunerasi berbasis kompetensi umum ditemukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur terutama lagi bagi perusahaan yang menggunakan teknologi pemrosesan berkelanjutan. Dan dari penelitian sudah mulai merambah ke sector pelayanan. Rencana sistem remunerasi ini lebih banyak ditemukan pada perusahaan dengan praktek-praktek kerja *high-involvement*.

Dari hasil perhitungan didapat bahwa 42% responden menilai sistem remunerasi berbasis kompetensi sebagai “sangat berhasil” sementara sisanya menilai “cukup berhasil”. Tentang dampaknya terhadap organisasi hampir seluruhnya menyebutkan bahwa terjadi peningkatan dalam fleksibilitas gugus kerja dan kepuasan kerja. Lebih dari 90% yakin bahwa sistem ini meningkatkan efektivitas kerja tim, memajukan pertumbuhan dan pengembangan tenaga kerja, mendorong pemanfaatan yang lebih baik dari teknologi kerja, serta memberi motivasi kepada pekerja serta meningkatkan *output* per jam kerja. Lebih dari 75% yakin bahwa sistem ini

meningkatkan kemampuan untuk menarik tenaga kerja baru, mengurangi pekerja yang keluar, serta mengurangi absen dan biaya kerja. Lebih dari 2/3-nya menunjuk kenaikan gaji sebagai hasil dari sistem remunerasi berbasis kompetensi ini.

Menurut perusahaan-perusahaan yang disurvei, faktor kunci yang menentukan keberhasilan rencana sistem remunerasi ini adalah penekanan terhadap pelatihan, pertumbuhan, dan pengembangan pekerja, komitmen manajemen lokal terhadap rencana tersebut serta filosofi manajerial yang sesuai dengan rencana tadi. Sedangkan alasan dalam kegagalan rencana sistem remunerasi tersebut antara lain karena kurangnya komitmen manajemen terhadap rencana tersebut dimana tidak berusaha untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan dalam implementasi jangka pendeknya sehingga mengakibatkan kenaikan biaya kerja karena perencanaan yang buruk.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti tentang sistem remunerasi berbasis kompetensi pada bidang usaha manufaktur. Perbedaannya ialah penelitian terdahulu memfokuskan pada pengamatan pelaksanaan sistem remunerasi berbasis kompetensi yang sudah berlangsung pada perusahaan-perusahaan di AS, sedangkan penelitian sekarang memfokuskan pada pengembangan model remunerasi berbasis kompetensi bagi perusahaan yang baru akan menerapkan sistem remunerasi tersebut.