

MSDM

COMPENSATION MANAGEMENT



RUDY C.
TARUMINGKENG

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

31 Juli 2025

MSDM - Compensation Management

Berikut merupakan penjelasan **berbasis akademik** dari konsep *Compensation Management* sebagaimana diuraikan oleh Mbaskool—dengan tambahan referensi dari literatur HRM mutakhir dan ide kasus relevan.

1. Definisi dan Fungsi Strategis

Compensation Management adalah proses **merancang, mengimplementasikan, dan memelihara sistem imbalan** (kompensasi) perusahaan untuk memastikan paket remunerasi (salary, bonus, benefits) bersaing secara eksternal dan adil secara internal ([GeeksforGeeks](#)). Ini merupakan instrumen strategis dalam **manajemen talenta**, yang penting untuk menarik, mempertahankan, memotivasi karyawan, serta menaikkan produktivitas ([TechTarget](#), [HiBob](#)).

2. Komponen Utama Kompensasi

a) Guaranteed Pay (Gaji/Pendapatan Tetap)

Merupakan komponen dasar (base salary) yang dibayar secara rutin, ditambah tunjangan seperti transportasi, perumahan, atau senioritas. Struktur ini ditentukan berdasarkan data pasar, kinerja, dan regulasi ketenagakerjaan ([Wikipedia](#), [Pocket HRMS](#)).

b) Variable Pay (Insentif Kinerja)

Termasuk bonus tahunan, komisi, profit-sharing, atau jangka panjang (long-term incentives seperti stock options/ESOP). Ini memberi

fleksibilitas dan insentif berdasarkan pencapaian individu maupun hasil organisasi ([Wikipedia](#)).

c) Benefits & Non-monetary Rewards

Meliputi asuransi kesehatan, cuti, subsidi pendidikan, fasilitas kerja fleksibel, serta apresiasi formal. Komponen ini sering disebut *indirect compensation* yang memperkaya nilai total paket kompensasi tanpa pembayaran langsung ([Wikipedia](#), [visier.com](#)).

d) Equity-based Compensation

Kompensasi berbasis saham seperti opsi saham, SARs, atau ESOP. Umumnya digunakan untuk posisi eksekutif atau startup sebagai insentif jangka panjang tanpa mengganggu arus kas perusahaan ([Wikipedia](#), [Sacramento Web Design Group Blueprint](#)).

3. Tujuan dan Manfaat Sistem Kompensasi

Keadilan internal (fairness) berdasarkan evaluasi jabatan dan perbandingan rasio input-output sesuai *Equity Theory* Adams: karyawan membandingkan kontribusi dan imbalan mereka dengan rekan, ketidakadilan mendorong ketidakpuasan atau turnover ([Wikipedia](#)).

Kompetitif eksternal, agar struktur gaji tetap sejalan dengan tren industri dan lokasi geografis.

Menjaga motivasi & menurunkan turnover, terutama melalui kombinasi fixed + variable pay yang adil dan transparan ([visier.com](#), [Compport](#)).

Keselarasan dengan strategi organisasi: kompensasi diarahkan untuk mendukung tujuan bisnis, budaya organisasi, dan perubahan struktural ([Sacramento Web Design Group Blueprint](#), [Studocu](#)).

4. Proses Desain Sistem

Job Analysis & Evaluation: mendefinisikan beban kerja dan nilai setiap jabatan melalui deskripsi pekerjaan; dibandingkan untuk menetapkan struktur internal (www.slideshare.net).

Benchmarking Pasar: menggunakan survei eksternal untuk menentukan posisi gaji terhadap kompetitor.

Penentuan Pay Mix: membagi total cash compensation menjadi komponen tetap dan variabel (contoh: pay mix 80/20 atau 70/30 tergantung tipe pekerjaan).

Pengawasan & Audit: melakukan audit rutin untuk memastikan keadilan gender, kepatuhan hukum, dan transparansi pengambilan keputusan.

5. Inovasi & Tantangan Kontemporer

AI dalam Compensation Management

Menurut *Business Insider* Juni 2025, sekitar 22 % perusahaan telah menggunakan AI untuk benchmarking gaji eksternal, dan 63 % sedang mempertimbangkan penerapannya. AI memungkinkan analisis besar-besaran untuk melengkapi data niche, meningkatkan transparansi, serta mempercepat penyesuaian pasar. Namun, tetap dibutuhkan **pengawasan manusia** untuk mencegah bias data dan menjaga kerahasiaan ([Wikipedia](https://www.wikipedia.org), [businessinsider.com](https://www.businessinsider.com)).

Pergeseran Menuju Variabilitas Pendapatan

Beberapa perusahaan AS kini memperkenalkan **skema bonus berbasis performa** bukan hanya untuk sales. Misalnya WalkMe menerapkan bonus kuartalan target hingga 11% gaji, setengahnya diukur berdasarkan kinerja individu dan tim — praktik ini dianggap meningkatkan produktivitas tapi juga rentan menimbulkan frustrasi bila target tidak realistic atau kurang transparan ([wsj.com](https://www.wsj.com)).

6. Studi Kasus Naratif

Kasus Hipotetis: Start-up Teknologi “Bogor Tech”

Job Evaluation: menentukan jabatan Product Manager lebih tinggi daripada Software Engineer muda; evaluasi faktor seperti tanggung jawab, dampak bisnis, dan kompleksitas pekerjaan.

Compensation Mix: Engineer mendapat 70 % base pay dan 30 % variable, sedangkan manajer 60/40 plus equity 5 % sebagai bagian dari paket ESOP.

Benchmarking Pasar: melalui data Payscale Verse yang menyediakan perbandingan gaji berdasarkan industri dan lokasi (meski di Indonesia datanya lebih terbatas, model serupa bisa dipakai) ([Wikipedia](#)).

Equity Theory: jika junior melihat Product Manager mendapatkan equity dan bonus besar, tapi kontribusi mereka tidak diakui setara, mereka dapat merasa *tidak adil* dan rentan keluar.

AI-aided Adjustment: HR Tech Bogor Tech memakai AI untuk mendeteksi ketidakseimbangan gaji di tim berdasarkan data perusahaan lokal dan benchmarking eksternal.

7. Ringkasan Inti

Aspek	Penjelasan Singkat
Definisi	Sistem terstruktur untuk merancang, admin, dan audit kompensasi
Tujuan utama	Tarik & pertahankan talenta, motivasi, keadilan, strategis
Komponen	Gaji tetap, insentif, benefits, equity
Proses desain	Job analysis, benchmarking, pay mix, audit
Tantangan modern	AI, performa variabel, bias, transparansi

Mudah-mudahan penjelasan ini membantu Anda—khususnya dalam merancang bahan ajar untuk generasi muda milenial mengenai manajemen kompensasi, disrupti HR digital, dan fleksibilitas organisasi. Jika Anda ingin saya kembangkan bagian tertentu (misalnya alat AI spesifik, framework akademik, atau perbandingan konteks Indonesia vs global), silakan beri tahu!

Berikut ini elaborasi **lanjutan** tentang *Compensation Management* dengan pendekatan formal-akademik, disertai refleksi manajerial, pengayaan naratif, dan keterkaitan strategis dalam konteks organisasi modern.

I. KONSEP DASAR DAN KERANGKA KERJA KOMPENSASI

Compensation Management merupakan suatu proses sistematis dalam organisasi untuk merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi seluruh bentuk imbalan (reward) yang diterima oleh karyawan sebagai imbal balik atas kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa uang (*monetary*) tetapi juga *non-monetary rewards* seperti pengakuan, kesempatan berkembang, dan kualitas lingkungan kerja.

Perspektif Strategis:

Compensation bukan hanya fungsi administratif, tetapi merupakan **alat strategis** untuk mencapai:

Alignment strategis antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Motivasi kinerja berdasarkan teori *Expectancy* (Vroom) dan *Reinforcement* (Skinner).

Keadilan internal dan eksternal berdasarkan *Equity Theory* (Adams).

Retensi dan loyalitas karyawan berpotensi tinggi (*talent retention*).

II. KLASIFIKASI KOMPENSASI

1. Kompensasi Finansial Langsung (Direct Financial Compensation):

Gaji Pokok (Base Salary): Tetap, bulanan.

Tunjangan tetap: Transportasi, makan, keluarga.

Insentif/Bonus: Terkait kinerja bulanan, kuartalan, tahunan.

Komisi: Umum di divisi penjualan.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Indirect Financial):

Asuransi kesehatan, pensiun, BPJS Ketenagakerjaan.

Dana pensiun atau program *Employee Retirement Benefit*.

Program pembelian saham (ESOP).

3. Kompensasi Non-Finansial:

Recognition, job enrichment, otonomi kerja.

Kesempatan pelatihan dan karier (*career pathing*).

Budaya kerja yang sehat dan inklusif.

III. LANDASAN HUKUM DAN KONTEKS INDONESIA

Di Indonesia, Compensation Management harus tunduk pada:

UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Peraturan Pemerintah tentang Pengupahan (PP No. 36 Tahun 2021).

UMR/UMK berdasarkan lokasi geografis.

Prinsip pengupahan layak sesuai Konvensi ILO.

Refleksi lokal: Banyak perusahaan startup atau UMKM seringkali hanya memperhatikan gaji pokok, tetapi **mengabaikan struktur insentif dan benefits** yang sebetulnya menjadi faktor penting dalam retensi SDM.

IV. PROSES PENYUSUNAN SISTEM KOMPENSASI

Tahap 1: Analisis Jabatan (Job Analysis)

Mengidentifikasi beban kerja, tanggung jawab, skill-set.

Tahap 2: Evaluasi Jabatan (Job Evaluation)

Metode ranking, klasifikasi, atau point-factor system.

Tujuan: menentukan *job worth* agar adil antar posisi.

Tahap 3: Benchmarking Eksternal

Bandingkan dengan standar industri melalui data seperti Mercer, Korn Ferry, Willis Towers Watson, atau lokal: *Gaji.com*, *Qerja*.

Tahap 4: Struktur dan Skala Gaji

Menyusun rentang gaji per level jabatan (grading system).

Tahap 5: Penetapan Kebijakan Kompensasi

Misal: Apakah akan ada **Variable Pay**, apakah akan memberi **equity sharing**, apakah performance-based.

Tahap 6: Evaluasi dan Audit Berkala

Melihat kesesuaian antara kompensasi, produktivitas, dan keseimbangan internal-externa.

V. TANTANGAN MANAJERIAL

Gender Pay Gap

Kesenjangan gaji antara pria dan wanita masih terjadi secara sistemik, bahkan di organisasi formal. Audit gaji berbasis gender menjadi penting sebagai bagian dari ESG (Environment, Social, Governance).

Transparansi vs Rahasia

Beberapa perusahaan menganut sistem transparansi penuh (misalnya *Buffer.com* mempublikasikan semua gaji), sedangkan yang lain merahasiakannya demi stabilitas internal.

Retensi Talenta Muda

Generasi milenial dan Gen Z tidak hanya mempertimbangkan gaji,

tetapi nilai-nilai kerja, fleksibilitas WFA (work from anywhere), dan pengembangan diri.

Kompensasi dalam Hybrid Work

Banyak organisasi belum punya *compensation policy* yang adaptif dengan kerja jarak jauh (WFH). Apakah perlu tunjangan listrik? Wi-Fi? Apakah bonus berbasis output?

VI. STUDI KASUS EDUKATIF

Kasus A: "Tokopedia vs Startup Baru"

Tokopedia menggunakan sistem kompensasi berbasis **grade dan performance**, termasuk program ESOP dan THR dua kali setahun. Sementara sebuah startup baru hanya memberikan gaji tetap dan tunjangan transportasi. Akibatnya, startup tersebut mengalami **attrition rate** tinggi (tingkat turnover karyawan > 25%) karena *total reward* tidak menarik, meskipun gaji pokok kompetitif.

Analisis:

Tokopedia menang di aspek *long-term incentive* dan *career visibility*.

Startup gagal menyusun strategi *employee value proposition* yang menyeluruh.

VII. KAITAN DENGAN TEORI MANAJEMEN

Teori	Implikasi terhadap Kompensasi
Maslow	Kompensasi menyentuh level dasar (physiological & safety), namun benefits seperti jaminan pensiun menyentuh <i>esteem & self-actualization</i> .
Herzberg	Gaji adalah <i>hygiene factor</i> ; tanpanya, karyawan akan tidak puas, tetapi kehadirannya tidak menjamin motivasi tinggi. Maka, perlu <i>motivators</i> lain.

Teori	Implikasi terhadap Kompensasi
Equity Theory	Pentingnya persepsi keadilan antar individu dalam organisasi—sangat relevan dalam audit gaji dan benefit.
Expectancy Theory	Karyawan akan termotivasi jika ada kaitan jelas antara kinerja → penghargaan → tujuan pribadi.

VIII. RANGKUMAN STRATEGIS

Elemen	Penjelasan
Tujuan	Menarik, mempertahankan, dan memotivasi SDM terbaik
Pendekatan	Kombinasi fixed pay, variable pay, benefits, dan equity
Fokus Modern	Employee experience, kompensasi berbasis AI, fleksibilitas kerja
Risiko	Ketimpangan, turnover tinggi, ketidakadilan antar generasi

Referensi Singkat

Milkovich, G.T., Newman, J.M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation*. McGraw-Hill.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.

Berikut adalah  **Modul Ajar Lengkap** berbasis narasi tentang **Compensation Management**, disusun untuk keperluan pengajaran di bidang Manajemen SDM dan Strategi Organisasi, dengan gaya akademik naratif dan pembelajaran kontekstual:

MODUL AJAR

Manajemen Kompensasi: Strategi, Implementasi, dan Tantangan di Era Digital

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng

Target Audience: Mahasiswa S1/S2 Manajemen SDM, Praktisi HR, Dosen

BAB 1. Pendahuluan

Dalam organisasi modern, kompensasi bukan hanya masalah upah, melainkan bagian dari strategi bisnis menyeluruh. **Manajemen kompensasi** menjadi penghubung antara strategi organisasi, kepuasan kerja, dan produktivitas. Modul ini akan mengulas kerangka berpikir, teknik praktis, dan tantangan yang dihadapi organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang efektif dan adil.

BAB 2. Definisi dan Ruang Lingkup Kompensasi

Pengertian:

Kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan (baik finansial maupun non-finansial) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai balas jasa atas kontribusi kerja mereka.

Tujuan utama:

Menarik dan mempertahankan SDM unggul

Mendorong motivasi dan produktivitas

Menjamin keadilan internal dan eksternal

Mendukung budaya organisasi dan nilai strategis

Klasifikasi Umum:

Jenis Kompensasi	Contoh
Kompensasi Finansial Langsung	Gaji pokok, bonus, komisi
Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Asuransi, BPJS, dana pensiun
Kompensasi Non-Finansial	Pengakuan, fleksibilitas kerja, peluang pengembangan

 BAB 3. Teori-Teori Penunjang

Maslow's Hierarchy of Needs: Kompensasi memenuhi kebutuhan dasar → aktualisasi.

Herzberg's Two Factor Theory: Gaji sebagai *hygiene factor*, motivator datang dari *recognition*.

Equity Theory (Adams): Persepsi keadilan antar kolega sangat berpengaruh.

Expectancy Theory (Vroom): Hubungan antara usaha–kinerja–hadiah.

 BAB 4. Proses Desain Sistem Kompensasi

Job Analysis & Job Evaluation

Menganalisis tanggung jawab, beban kerja, dan keterampilan

Evaluasi nilai pekerjaan terhadap yang lain

Benchmarking Gaji

Bandingkan dengan standar pasar menggunakan data eksternal (misal: Mercer, Qerja)

Struktur Gaji dan Pay Grades

Menyusun skema gaji berdasarkan jenjang (misal: level junior–mid–senior)

Perancangan Insentif

Skema bonus berdasarkan output kerja

Paket Benefit

Manfaat non-upah seperti WFA, pelatihan, atau program kesehatan mental

Audit & Evaluasi

Meninjau apakah struktur gaji adil, kompetitif, dan bebas diskriminasi

BAB 5. Konteks Indonesia dan Regulasi

UMR/UMP/UMK sesuai wilayah

UU Ketenagakerjaan dan PP No. 36 Tahun 2021

Tantangan pada UMKM dan startup yang sering tidak mengelola kompensasi secara strategis

BAB 6. Studi Kasus Naratif

Studi Kasus 1:

“PT Bogor Tech Start-up”

Sebuah startup teknologi lokal menerapkan sistem gaji tetap tanpa tunjangan. Dalam 1 tahun, 40% karyawan keluar karena tidak puas dengan pengakuan dan peluang pengembangan. Setelah konsultasi HR, mereka mengubah strategi dengan:

Menambahkan *career development allowance*

Memberi *team-based bonus*

Menyediakan *fleksibilitas waktu kerja*

Hasilnya: turnover turun menjadi 12%, skor *employee satisfaction* meningkat 30%.

BAB 7. Inovasi & Tren Global

Kompensasi Berbasis AI: prediksi gaji pasar, deteksi ketimpangan gender

Transparansi Gaji: beberapa perusahaan mulai membuka data gaji secara publik

Work-from-Anywhere Allowance: tren tunjangan WiFi, listrik, coworking space

Equity Sharing Model (ESOP): khusus untuk perusahaan rintisan (startup)

BAB 8. Tantangan Manajerial

Isu Kontemporer	Penjelasan
Gender Pay Gap	Ketimpangan kompensasi antara karyawan pria dan wanita
Generational Gap	Perbedaan ekspektasi kompensasi Gen X, Y, dan Z
Kompensasi Hybrid Workforce	Adaptasi pada WFH/WFA dan kerja fleksibel
Employee Value Proposition	Kompensasi sebagai bagian dari nilai kerja secara menyeluruh

BAB 9. Tugas Refleksi & Diskusi Kelas

Bagaimana Anda merancang sistem kompensasi untuk UMKM digital yang sedang tumbuh?

Apakah sistem gaji transparan lebih menguntungkan atau membahayakan organisasi?

Diskusikan relevansi *non-monetary rewards* di era generasi Z.

Buat struktur gaji dan insentif bagi perusahaan fiktif di bidang e-commerce lokal.

 BAB 10. Glosarium

Pay Mix: Komposisi antara gaji tetap dan insentif.

ESOP: Employee Stock Ownership Plan

Benchmarking: Proses membandingkan struktur gaji dengan pasar eksternal

Pay Compression: Perbedaan gaji antar level yang terlalu sempit

Compa-ratio: Perbandingan antara gaji individu dan mid-point pasar

 DAFTAR PUSTAKA

Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2021). *Compensation*.

Armstrong, M. (2020). *Handbook of Human Resource Management*.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*.

Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003

PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan

Berikut adalah  **Template Audit Kompensasi** yang dapat digunakan oleh organisasi lokal, UMKM, startup, maupun institusi publik/pendidikan. Template ini dirancang untuk mengevaluasi struktur kompensasi dari sisi keadilan internal, daya saing eksternal, kepatuhan hukum, dan keterkaitannya dengan strategi organisasi.

TEMPLATE AUDIT KOMPENSASI ORGANISASI

I. Informasi Umum Organisasi

Aspek	Keterangan
Nama Organisasi	
Jenis Industri/Sektor	
Lokasi Geografis	
Jumlah Karyawan	
Tahun Audit Dilakukan	
Tim Auditor SDM/HR	

II. Komponen Kompensasi (Mapping)

Komponen	Ada? (✓/X)	Catatan/Keterangan Tambahan
Gaji Pokok		
Tunjangan Tetap (Transport, Makan)		
Insentif Berdasarkan Kinerja		

Komponen	Ada? (✓/X)	Catatan/Keterangan Tambahan
Bonus Tahunan		
THR/Bonus Keagamaan		
Program Kesehatan/Asuransi		
Dana Pensiun/BPJS TK		
Cuti Berbayar (Tahunan/Sakit)		
Program Penghargaan (Reward)		
Kesempatan Pelatihan & Karier		
Fleksibilitas Kerja (WFH/WFA)		
Kompensasi Ekuitas/ESOP		

III. Evaluasi Keadilan Internal

Aspek	Skor (1–5) Catatan
Kesesuaian antara beban kerja dan gaji	
Konsistensi antar jabatan setara	
Skema promosi dan kenaikan gaji adil	
Adanya diskriminasi (gender, usia, dll)	
Mekanisme keluhan gaji tersedia	

Interpretasi Skor:

1 = Sangat Tidak Memadai, 5 = Sangat Memadai

IV. Evaluasi Daya Saing Eksternal

Aspek	Ya/Tidak	Sumber Data & Catatan
Benchmarking dengan industri sejenis dilakukan		
Skala gaji setara/lebih tinggi dari rata-rata pasar		
Sistem insentif kompetitif		
Benefit tambahan menarik (mis. cuti tambahan, beasiswa anak)		
Retensi karyawan tinggi (turnover < 10%)		

V. Kepatuhan Regulasi

Aspek	Ya/Tidak	Catatan/Keterangan
Sesuai dengan UMR/UMP/UMK daerah		
THR dibayarkan sesuai regulasi		
Terdaftar di BPJS TK & Kesehatan		
Adanya kontrak kerja formal		
Karyawan mendapat hak cuti & jam kerja sesuai UU		

VI. Keterkaitan Strategis

Pertanyaan Reflektif	Ya/Tidak	Catatan
Apakah struktur kompensasi mendorong produktivitas?		

Pertanyaan Reflektif

Ya/Tidak Catatan

Apakah paket kompensasi sejalan dengan nilai organisasi?

Apakah kompensasi mengakomodasi generasi muda (Gen Z)?

Apakah kompensasi bersifat fleksibel untuk kondisi disrupsi?

Apakah ada *Total Rewards Strategy* yang menyeluruh?

VII. Rekomendasi Perbaikan (Opsional)

Area Masalah	Rekomendasi Tindakan	Estimasi Waktu & Biaya Implementasi
---------------------	-----------------------------	--

VIII. Tanda Tangan & Validasi

Tim HR / Auditor Internal Tanggal

Berikut adalah bagian  **Refleksi dan Diskusi** yang dapat digunakan dalam sesi perkuliahan atau pelatihan berbasis topik *Manajemen Kompensasi*. Aktivitas ini dirancang untuk menggugah pemikiran kritis mahasiswa atau peserta pelatihan agar mampu mengaitkan teori kompensasi dengan praktik manajerial, konteks budaya, dan dinamika dunia kerja yang terus berubah.

REFLEKSI DAN DISKUSI

Topik: Strategi Kompensasi dalam Dunia Kerja Modern

A. Pertanyaan Refleksi Individu (Jurnal ½–1 halaman)

Apa arti kompensasi yang “adil” menurut Anda?

Apakah adil berarti “sama rata” atau “sesuai kontribusi”?

Apakah sistem di organisasi tempat Anda (atau yang Anda kenal) sudah mencerminkan keadilan?

Pernahkah Anda merasa tidak puas terhadap sistem gaji atau bonus yang Anda terima (atau yang dialami orang terdekat)?

Ceritakan alasannya dan bagaimana hal itu memengaruhi motivasi kerja.

Jika Anda menjadi manajer HR di sebuah startup, skema kompensasi seperti apa yang akan Anda terapkan agar adil, menarik, dan berkelanjutan?

Apa prioritas Anda: insentif jangka pendek atau jangka panjang?

Bagaimana Anda menanggapi pernyataan ini:

“Gaji tinggi tidak menjamin loyalitas karyawan.”
Berikan alasan dan contoh pendukung.

B. Diskusi Kelompok Kecil (4–5 orang)

Topik Diskusi 1: *Generasi Z dan Ekspektasi Kompensasi*

Apa saja perbedaan ekspektasi kompensasi antara Gen X, Y, dan Z?

Bagaimana organisasi dapat menyesuaikan strategi kompensasi untuk menarik generasi muda?

Topik Diskusi 2: *Kompensasi Non-Finansial sebagai Sumber Keunggulan Bersaing*

Apakah *work-life balance*, *job enrichment*, dan pengakuan publik lebih penting daripada bonus finansial?

Diskusikan contoh nyata organisasi yang berhasil dengan strategi tersebut.

Topik Diskusi 3: *Keadilan vs Kompetitif*

Dalam situasi krisis keuangan, apakah lebih baik memangkas gaji semua karyawan secara merata atau hanya memangkas gaji level manajerial atas?

Apa dampak jangka pendek dan panjang dari pilihan tersebut?

 C. Simulasi Kelas: “HRD Boardroom Decision”

Situasi Kasus:

Perusahaan Anda mengalami penurunan laba 20%. Dewan manajemen meminta HRD menyusun strategi untuk tetap menjaga retensi dan motivasi tim tanpa menaikkan gaji pokok.

Tugas Kelompok:

Buat proposal singkat untuk sistem insentif baru (non-upah) selama 6 bulan.

Presentasikan argumen di depan “Dewan Direksi” (roleplay antar kelompok).

Pertimbangkan aspek keadilan, keterjangkauan, dan moral karyawan.



D. Pertanyaan Penutup untuk Evaluasi Kritis

Apa pembelajaran utama Anda dari sesi ini?

Bagaimana Anda akan menerapkan pengetahuan tentang kompensasi dalam karier profesional Anda?

Apakah ada nilai budaya Indonesia yang perlu dipertimbangkan dalam merancang sistem kompensasi?

Berikut adalah  **Glosarium** untuk topik *Manajemen Kompensasi* yang dapat digunakan sebagai bagian dari modul ajar, pelatihan HR, atau pendamping materi kuliah. Glosarium ini menjelaskan istilah-istilah kunci secara ringkas namun padat, agar mudah dipahami oleh mahasiswa dan praktisi.

GLOSARIUM: MANAJEMEN KOMPENSASI

Istilah	Definisi Singkat
Kompensasi	Segala bentuk imbalan yang diterima karyawan atas kontribusinya dalam organisasi, baik finansial maupun non-finansial.
Gaji Pokok (Base Salary)	Jumlah tetap yang dibayarkan kepada karyawan secara periodik sebagai imbalan kerja standar.
Tunjangan (Allowance)	Pembayaran tambahan di luar gaji pokok, misalnya untuk transportasi, makan, atau keluarga.
Insentif (Incentive)	Pembayaran berbasis kinerja individu atau tim, biasanya bersifat variabel dan sebagai pemacu produktivitas.
Bonus	Imbalan tambahan yang biasanya diberikan berdasarkan pencapaian tahunan atau profit perusahaan.
Benefit (Tunjangan Tidak Langsung)	Kompensasi non-tunai seperti asuransi, BPJS, cuti, dana pensiun, dan program kesejahteraan.

Istilah	Definisi Singkat
ESOP (Employee Stock Ownership Plan)	Skema kepemilikan saham oleh karyawan sebagai bentuk insentif jangka panjang.
Pay Mix	Proporsi antara gaji tetap dan gaji variabel dalam total kompensasi.
Total Reward	Gabungan dari seluruh bentuk kompensasi (uang, benefit, pengakuan, dan peluang pengembangan).
Job Evaluation	Proses untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi berdasarkan tanggung jawab dan kompleksitas.
Job Grading	Pengelompokan pekerjaan ke dalam level atau kelas berdasarkan hasil job evaluation.
Benchmarking Gaji	Proses membandingkan struktur gaji internal dengan standar industri atau pasar eksternal.
Compa-Ratio	Perbandingan antara gaji karyawan dan gaji rata-rata pasar atau midpoint gaji yang ditetapkan.
Pay for Performance	Strategi kompensasi di mana gaji atau insentif diberikan berdasarkan pencapaian kinerja.
Equity Theory	Teori keadilan dalam kompensasi yang menekankan pada keseimbangan input-output antar karyawan.
UMR/UMK/UMP	Upah Minimum Regional/Kota/Provinsi yang ditetapkan pemerintah sebagai batas bawah pembayaran gaji.

Istilah	Definisi Singkat
Pay Transparency	Kebijakan perusahaan untuk membuka informasi struktur gaji secara terbuka kepada karyawan.
Retention Pay	Tambahan kompensasi yang diberikan untuk mencegah karyawan potensial keluar dari organisasi.
Golden Handshake	Kompensasi besar yang diberikan kepada karyawan saat pensiun atau pengunduran diri sukarela.
Job Enrichment	Strategi non-finansial dengan menambah tantangan, tanggung jawab, atau variasi pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan.
Work-Life Balance	Kondisi ideal di mana kehidupan profesional dan pribadi karyawan seimbang dan saling mendukung.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang relevan untuk topik *Manajemen Kompensasi*, mencakup sumber-sumber akademik klasik dan kontemporer, regulasi Indonesia, serta artikel daring terpercaya yang dapat digunakan sebagai referensi dalam modul ajar, makalah, atau pelatihan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks Akademik

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.

Jurnal dan Artikel Ilmiah

Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*. In *Compensation Handbook*. McGraw-Hill.

Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Jossey-Bass.

Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage Publications.

Regulasi dan Sumber Pemerintah Indonesia

Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan.

Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia terkait penetapan UMP/UMK tahunan.

BPJS Ketenagakerjaan. (2023). *Panduan Program Jaminan Hari Tua dan Pensiun*. www.bpjsketenagakerjaan.go.id

Sumber Digital dan Artikel Profesional

Mbaskool. (n.d.). *Compensation Management – Definition and Components*.

<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/18247-compensation-management.html>

SHRM (Society for Human Resource Management). (2023). *Managing Employee Compensation*.

<https://www.shrm.org/>

Hibob. (2024). *What is Compensation Management?*

<https://www.hibob.com/hr-glossary/compensation-management-planning/>

Payscale. (2023). *Compensation Best Practices Report*.

<https://www.payscale.com/>

Visier. (2024). *Modern Compensation Strategy in Hybrid Work Era*.

<https://www.visier.com/>

WorldatWork. (2023). *Total Rewards Model*.

<https://www.worldatwork.org/>

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 31 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/688b7287-5f3c-8324-aad1-9824468b3627)). <https://chatgpt.com/c/688b7287-5f3c-8324-aad1-9824468b3627>
