

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam rangka pelaksanaan audit kompensasi di Perum Jasa Tirta II, maka dalam bab ini akan diuraikan beberapa kajian teoretis yang berkenaan dengan audit.

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Audit

Kata audit berasal dari bahasa latin *audire* yang artinya mendengar, pada saat ini audit banyak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan dengan mengacu pada aturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah atau oleh badan standarisasi profesional, dengan perkembangan jaman proses audit berkembang menjadi alat pengambilan keputusan bagi seorang manajer dalam perusahaan, audit yang dilaksanakan pun tidak hanya terbatas pada keuangan saja tetapi pada bidang lain yang tujuannya untuk memenuhi standar dan kepuasan pihak lain (konsumen).

Menurut Mulyadi (2002:7) pengertian auditing adalah sebagai berikut :

“Auditing merupakan suatu proses sistematis, yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, berkerangka dan terorganisasi. Auditing dilaksanakan dengan suatu urutan langkah yang direncanakan, terorganisasi dan terstruktur”.

1. Sedangkan pengertian *Auditing* menurut Arens at al (2003:11) :

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by competent, independent person”.

Pernyataan di atas mendefinisikan audit sebagai suatu proses pengumpulan data pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu satuan usaha yang dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara tingkat informasi yang dimaksud dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan.

Dengan demikian pelaksanaan audit yang dilaksanakan dapat dipisahkan menjadi dua antara audit tradisional dan audit masa sekarang, dapat dijelaskan bahwa audit tradisional adalah audit yang digunakan sebagai alat untuk memonitor kinerja keuangan perusahaan sebagai perbandingan dengan yang distandarkan yang dikeluarkan oleh pemerintah atau badan standarisasi, sedangkan audit masa kini untuk mengambil keputusan dengan mengacu pada standarisasi sehingga dapat melihat kinerja keuangan suatu perusahaan dalam melakukan perbaikan dan pemenuhan kepuasan pelanggan, sehingga audit yang dilaksanakan tidak hanya masalah keuangan.

Harry R. Reider (1999:11-12) mengatakan perbedaan yang sangat jelas antara audit laporan keuangan dan non keuangan adalah si auditor non keuangan lebih memperhatikan aspek-aspek non keuangan dari pada

aspek birokrasi atau yang berhubungan dengan aliran dokumen dan orientasinya. Untuk memberikan gambaran audit dapat dilihat dari tabel di bawah ini antara audit keuangan dan non keuangan.

Tabel 2.1

Perbedaan Audit Keuangan dan Non Keuangan

Audit Keuangan	Audit Non Keuangan
Berdasarkan standar-standar luar (baik oleh pemimpin maupun badan standar profesional).	Berdasarkan standar dalam yang didasarkan pada informasi konsumen maupun saingan.
Prosedur sama dan konsisten dari perusahaan ke perusahaan lain. Sesuai dengan prosedur meningkatkan kredibilitas terhadap audit.	Prosedur lunak dan bisa disdaptasi oleh masing-masing perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
Standar selalu sama dari audit satu dan audit lain.	Standar harus diubah demi perbaikan kinerja.
Fokus dalam memenuhi standar yang dibuat oleh badan luar.	Fokus pada standar yang berkembang di internal atau oleh industri pesaing.
Audiensi biasanya dari luar, yang menggunakan standar audit dalam membangun kredibilitas.	Audiensi biasanya dari dalam dengan data yang telah digunakan dalam melakukan perbaikan kinerja.
Umumnya dilakukan pertahun.	Rata-rata dilakukan 18 sampai 24 bulan
Fokus pada hal-hal yang mempengaruhi kinerja keuangan.	Fokus pada bagaimana kontribusi jangkuan fungsi dalam kesuksesan atau kegagalan dari proses tertentu.

Sedangkan persamaan antara audit keuangan dan non keuangan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2

Persamaan Audit Keuangan dan Audit Non Keuangan

1. Sama-sama mengarah pada sebuah standar
2. Sama-sama mengarah pada kesempatan untuk melakukan perbaikan kinerja
3. Sama-sama sebagai cara sistematis untuk mengumpulkan data kinerja
4. Sama-sama menghasilkan informasi yang bisa digunakan untuk memebatasi tanggung jawab perusahaan.

Audit alat bantu manajemen dalam mengambil keputusan dengan kegunaan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi peluang untuk perubahan
2. Mengecek kenyataan
3. Ketika strategi berubah, proses yang mendukung strategi baru tidak akan meningkat secara otomatis.
4. Ketika audit terintegrasi dengan proses manajemen, proses audit dapat mengukur pertumbuhan pencapaian dan menentukan pengaruh perubahan yang telah diterapkan perusahaan.
5. Menyusun informasi audit dalam meningkatkan kemampuan manajemen untuk menaikan perhatian dengan menambah peraturan,

untuk menjawab pertanyaan yang berkepentingan yang dilibatkan dalam bisnis.

6. Ketika informasi audit dikumpulkan dan dibagi secara sistematis, akan meningkatkan berbagai bagian dalam organisasi untuk bekerja sama.
7. Meningkatkan produksi-menggerakkan pasar yang besar.
8. Pelaksanaan proses audit akan meningkatkan komitmen tiap orang dalam keseluruhan organisasi untuk berubah.

Kapan waktu audit harus dilakukan, berikut ini adalah perubahan waktu audit yang dilakukan berdasarkan pada :

1. Perubahan kondisi
2. Audit Reguler membantu memonitor kemajuan
3. Audit yang berulang membuat garis besar yang lebih realistis.

Untuk mengukur efektif penggunaan sumber daya manusia suatu perusahaan dapat melakukan audit sumber daya manusia. Menurut Gomez-Mejia (2001 :28), "audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk manusia tersebut ditentukan oleh :

1. Tingkat *turnover* sumber daya manusia
2. Tingkat pengembalian modal dari proses pengadaan sumber daya manusia (penarikan, pelatihan, kompensasi, dan sebagainya)
3. Pelaksanaan peraturan pemerintah (UMR, standar keselamatan kerja, dan sebagainya)

4. Pemenuhan tenaga kerja yang dibutuhkan dan penyelesaian masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
5. Kebijakan dan peraturan perusahaan dalam masalah sumber daya manusia.

Menurut publikasi The Institute of Internal Auditors (IIA), *“Operational auditing is a systematic process of evaluating an organization’s effectiveness, efficiency, and economy of operations under management’s control and reporting to appropriate persons the result of the evaluation along with recommendations for improvement.”* (Operasional audit adalah suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi efektifitas, efisiensi dan ekonomis dari operasi suatu organisasi di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan hasil-hasil dari evaluasi kepada orang-orang yang berkepentingan dengan memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan).

2.1.2 Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia (*human resource audit*) mengevaluasi aktifitas-aktifitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi aktifitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia juga menyediakan umpan balik perihal seberapa baik manajer mengemban

tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Pendeknya, audit merupakan control kualitas keseluruhan yang memantau aktifitas-aktifitas sumber daya manusia di sebuah department, divisi, atau seluruh perusahaan.

Menurut Gomez-Mejia (2001 :28) pengertian audit sumber daya manusia adalah:

“Audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan.”

Sedang, audit SDM menurut Rivai (2004: 548) adalah “Pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.”

Audit sumber daya manusia sering diadakan manakala manajemen menganggap bahwa program atau aktifitas tertentu tidak mencapai sasaran atau menemui kesulitan lainnya. Alasan lainnya adalah untuk menentukan program atau posisi apa yang perlu dihapuskan tatkala perusahaan memutuskan untuk melakukan perampingan usaha. Program atau aktifitas yang diidentifikasi sebagai tidak efektif akan menjadi sasaran penghapusan.

Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM dikembangkan secara optimal. Secara lebih terinci, menurut Rosari (2008) audit SDM juga memberi *feedback* dan kesempatan untuk:

1. Mengevaluasi keefektifan berbagai fungsi SDM, yang meliputi: rekrutmen dan seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja.
2. Menganalisis kontribusi fungsi SDM pada operasi bisnis perusahaan
3. Melakukan *benchmarking* kegiatan SDM untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan
4. Mengidentifikasi berbagai masalah strategi dan administratif implementasi fungsi SDM
5. Menganalisis kepuasan para pengguna pelayanan departemen SDM
6. Mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, kebijakan dan regulasi pemerintah
7. Meningkatkan keterlibatan fungsi lini dalam implementasi fungsi SDM
8. Mengukur dan menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan SDM
9. Memperbaiki kualitas staf SDM
10. Memfokuskan staf SDM pada berbagai isu penting dan mempromosikan perubahan serta kreatifitas.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen seputar pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi berikut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah sirna karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini, dan proses manajemen

sumber daya manusia dinamik dan harus terus-menerus diposisikan ulang agar responsif terhadap kebutuhan.

Audit mengingatkan manajer sumber daya manusia akan kontribusi departemen yang dikendalikannya. Audit juga membentuk citra departemen sumber daya manusia yang lebih profesional di antara manajer dan spesialis sumber daya manusia. Audit membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Barangkali yang paling penting adalah bahwa audit menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana strategik perusahaan.

Menurut Rivai (2004: 567), audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit sumber daya manusia dapat dilihat pada Tabel 2.3 sebagai berikut.

Tabel 2.3

Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM3. Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM |
|--|

6. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku
8. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen SDM.

2.1.2.1 Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia biasanya meliputi langkah-langkah berikut :

1. Suatu perencanaan rapat kerja yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior. Di sini prosedur audit disesuaikan guna memberi penekanan pada isu yang penting; rencana pengumpulan data dan wawancara disusun pula.
2. Pemeriksaan informasi terkait yang tersedia, termasuk data personalia, kapabilitas computer, materi rekrutman, komunikasi, dan bahan lainnya yang dianggap relevan.
3. Wawancara dengan manajer kunci unit operasi, staf kunci divisi, eksekutif senior, dan perwakilan karyawan untuk menunjuk isu yang menjadi perhatian, kekuatan saat ini kebutuhan yang diantisipasi dan filosofi manajerial mengenai sumber daya manusia. Banyaknya wawancara di tentukan dalam rapat permulaan .

4. Informasi tambahan seperti rencana bisnis, anggaran, data penilaian, dan data kompensasi dapat berguna dalam menyelidik isu tertentu yang diidentifikasi sebagai pembenaran konsiderasi dalam perencanaan kebutuhan dimasa depan.
5. Berbagai masukan dirangkum dalam rangka menyajikan suatu gambaran yang terintegrasi dari aktifitas, prioritas, sumber daya staf, dan permasalahan yang diidentifikasi pada saat ini. Kebutuhan prinsipil di masa depan diidentifikasi sebagai criteria untuk menilai prioritas sumber daya manusia dan program spesipik yang diusulkan.

Normalnya, hasil audit dibahas dalam serangkaian rapat kerja yang melibatkan manajer dan staff professional. Aspek tertentu acapkali menjadi isu untuk penelitian lebih lanjut (contoh analisis *staffing*, pembuatan sistem informasi, dan revisi praktik penilaian kinerja).

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau *rewards*. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi. Selain kinerja, aspek kompensasi atau penggajian menjadi isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang tepat diyakini oleh

banyak orang akan dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan keterlibatan pekerja dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Lockyer (1992 : 238) sebagaimana dikutip oleh Irianto (2001 : 66) yang mengatakan bahwa sistem kompensasi merupakan bagian integral dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektifitas hubungan antara organisasi dan pekerja. Di samping itu, penggajian juga merupakan elemen pengendalian dan motivasi bagi pekerja.

Kompensasi atau sistem penggajian dalam perusahaan telah mengalami perubahan dan peningkatan seiring dengan perkembangan dunia usaha dan manajemen. Pada awalnya pimpinan perusahaanlah yang langsung menentukan besarnya gaji berdasarkan pertimbangan pribadi dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Ketika perusahaan berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar, telah terjadi formalisasi dari proses pemberian kompensasi dan pimpinan perusahaan mendelegasikan tugas ini kepada staff. Perusahaan yang tumbuh semakin besar menyebabkan proses formal dari kompensasi ini dikendalikan secara penuh oleh staff khusus yang bertanggung jawab atas program kompensasi perusahaan. Tahap perkembangan selanjutnya karena pasar dan persaingan semakin ketat dan ukuran perusahaan juga semakin besar, kompensasi berkaitan erat dengan penciptaan motivasi pegawai. Kemudian muncul pula permasalahan penilaian kinerja yang selain harus adil dan transparan juga harus dapat mendorong motivasi dan kepuasan kerja.

2.1.3.1 Definisi Kompensasi

Secara umum kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk *rewards* yang diterima individu sebagai akibat dari pelaksanaan tugas di suatu perusahaan/organisasi. Beberapa pakar memberikan definisi mengenai kompensasi sebagai berikut :

- Brotoharsojo (2003:82) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan jasa dari perusahaan yang diberikan kepada para pegawai dalam bentuk uang atau fasilitas yang dapat dipadukan dengan nilai uang sesuai dengan kontribusi relative pegawai dalam pencapaian kinerja perusahaan.
- Ruky (2002:9) mendefinisikan kompensasi (imbalan) mempunyai cakupan yang lebih luas daripada gaji/upah. Kompensasi meliputi semua pengeluaran perusahaan untuk karyawan dan diterima atau dinikmati oleh karyawan, baik secara langsung, rutin maupun tidak langsung.
- Konvensi ILO mendefinisikan kompensasi adalah upah/gaji, pokok atau minimum dan setiap emolument tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja.
- Keith Davis dan Werther W.B (1996) sebagaimana dikutip oleh Mangkuprawira (2002:196), mengatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.
- Milkovich (2001:7) mendefinisikan *compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship*. Dari definisi tersebut, Milkovich mengkategorikan *compensation* menjadi dua yaitu *total compensation* dan *relational returns*. *Relational returns* meliputi antara lain : kesempatan karyawan untuk berkembang,

status, kesempatan untuk memiliki, tantangan dalam bekerja, kesempatan untuk memperoleh pendidikan, dan sebagainya. Sedangkan *total compensation* meliputi pembayaran secara *cash* dan *benefits*. Dalam bentuk pembayaran secara *cash* misalnya : gaji pokok, merit/kenaikan gaji, insentif, *cost-of living adjustment*, dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk *benefits*, misalnya : pensiun, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan sebagainya.

- Simanjuntak (2003:129) mendefinisikan kompensasi sebagai upah yaitu imbalan yang diterima pekerja atas jasa kerja yang diberikannya dalam proses memproduksi barang atau jasa di perusahaan.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Persoalan yang mengedepankan dalam mengelola sumber daya manusia adalah bagaimana para pekerja bersedia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan organisasi. Kesesuaian antara perilaku individu dengan kebutuhan organisasi merupakan masalah utama dalam mencapai tujuan. Masalah kian bertambah kompleks khususnya terjadi pada organisasi yang :

1. Produk, layanan dan teknologi yang digunakan bersifat kompleks
2. Lingkungan sekitarnya bersifat dinamis dan sangat kompetitif
3. Beroperasi dalam sistem masyarakat yang demokratis dan relative terbuka
4. Mensyaratkan perilaku dan tingkat kinerja tinggi dari para individu didalamnya.

Sistem kompensasi merupakan bagian kunci pemecahan masalah tersebut.

Pada dasarnya tujuan dari sistem kompensasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara para individu untuk bersedia bekerjasama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi. Dalam konteks tujuan seperti ini para pekerja harus mempersepsikan bahwa bekerja dengan organisasi mengandung arti langkah menuju pemuasan pribadi telah dilakukan, misalnya kebutuhan ekonomi untuk pemenuhan keperluan hidup secara mendasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan interaksi, kebutuhan status, kebutuhan prestasi, pengakuan, pertumbuhan dan pengembangan. Sistem kompensasi dalam segala bentuknya memiliki tujuan fungsional untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Kompensasi tidak selalu dalam bentuk financial, tetapi juga non financial. Handoko (1992:156) mengatakan tujuan kompensasi adalah :

1. Memperoleh tenaga yang berkualitas. Kompensasi perlu diterapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang ada. Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang berkualitas akan keluar.
3. Menjamin keadilan. Administrasi pengupahan dan penggajian harus memenuhi prinsip keadilan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi hendaknya mendorong perilaku yang diinginkan.
5. Mengendalikan biaya. Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Program kompensasi yang baik memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur tentang kompensasi karyawan.

2.1.3.3 Strategi Kompensasi

Dalam pembuatan sistem kompensasi, diperlukan suatu strategi agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif. Pemberian kompensasi yang layak dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif, efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk mendesain suatu sistem kompensasi yang layak dan dapat diterima oleh seluruh karyawan merupakan persoalan yang sulit bagi perusahaan. Rananauskas (1989:201) mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara umum dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kategori yaitu *intrinsic rewards* dan *extrinsic rewards*. Dalam sistem kompensasi yang digunakan organisasi secara umum terdapat tiga komponen utama yaitu :

1. *Gaji pokok (base pay)*
Gaji pokok merupakan basis komponen gaji yang diperoleh bagi kebanyakan pekerja dan umumnya diberikan dengan menggunakan standar waktu, misalnya : per jam, per minggu, per bulan, per tahun.
2. *Performance pay*
Performance pay merupakan komponen sistem kompensasi yang berkaitan dengan penghargaan berupa uang dengan menggunakan pengukuran standar kinerja individual, kelompok dan organisasional.
3. *Indirect pay*
Indirect pay merupakan komponen yang di dalamnya berbentuk non uang atau layanan yang secara langsung dapat memuaskan beragam kebutuhan individual seperti kelangsungan dan keamanan pendapatan, misalnya program pensiun, asuransi kesehatan, dan sebagainya.

Pengelolaan kompensasi dimaksudkan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang dan sekaligus

memastikan terwujudnya asas keadilan internal dan eksternal. Paton (dalam buku Ivancevich, 2001 : 305-306) menyarankan agar kebijakan kompensasi berjalan efektif, harus memenuhi tujuh kriteria sebagai berikut:

1. *Adequate*
Minimal governmental, union, and managerial levels should be met.
2. *Equitable*
Each person should be paid fairly, in line with his or her effort, abilities and training.
3. *Balance*
Pay, benefits and other rewards should provide a reasonable total reward package
4. *Cost effective*
Pay should not be excessive, considering what the organization can afford to pay.
5. *Secure*
Pay should be enough to help an employee feel secure and aid him or her in satisfying basic needs.
6. *Incentive providing*
Pay should motivate effective and productive work.
7. *Acceptable to the employee*
The employee should understand the pay system and feel it is a reasonable system for the enterprise and himself or herself.

Sistem kompensasi didesain dan dikelola untuk mencapai tujuan perusahaan antara lain : efisiensi, *fairness* dan kepatuhan pada Undang-Undang/ketentuan yang berlaku. Milkovich (2002 : 15) mengatakan bahwa strategi kompensasi perusahaan harus mencakup empat komponen utama yaitu: *internal alignment*, *external competitiveness*, *employee contribution*, dan *administration*.

1. *Internal alignment* adalah membenahan struktur gaji serta tunjangan dan *performance appraisal* yang adil dan transparan.

Pembenahan struktur gaji ini dapat dilakukan dengan melalui *work analysis* dan *job evaluation* dimana setiap aktivitas dan setiap jabatan yang ada dalam perusahaan dipetakan dan dilakukan penilaian tingkat kesulitannya dan signifikasinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi disesuaikan dengan posisi seseorang menurut struktur gaji yang ada. Dengan demikian diharapkan akan mendorong kinerja yang lebih baik, efisiensi biaya dan peningkatan kualitas output yang dihasilkan.

2. *External competitiveness* merupakan faktor kondisi luar atau kondisi pasar tenaga kerja yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan level gaji, tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sehingga diharapkan kompensasi yang diberikan dapat bersaing dengan yang dijanjikan oleh perusahaan kompetitor.
3. *Employee contribution* merupakan program insentif yang disesuaikan dengan kontribusi langsung seseorang terhadap pencapaian tujuan perusahaan sehingga dapat diciptakan perasaan keadilan.
4. *Administration* meliputi perencanaan administrasi yang harus diformulasikan dan didokumentasikan secara jelas dan rapi.

Irianto (2001 : 69-71) mengutip pendapat Long (1999 : 14-17) menyampaikan lima langkah strategis dalam menciptakan sistem kompensasi yang efektif :

1. Langkah pertama adalah memahami konteks organisasional yang meliputi organisasi secara *esensial* dan para pekerja yang ada di dalamnya. Langkah pertama ini dirumuskan sebagai *understand your organization and your people*. Sistem penghargaan merupakan setiap bagian dari sistem tersebut harus memiliki kesesuaian dengan dan bagian lainnya.
2. Langkah kedua dirumuskan sebagai *understand your compensation options*. Langkah ini menunjukkan efektifitas sistem kompensasi untuk mencari bentuk kompensasi yang paling tepat. Dalam konteks ini organisasi harus memahami ketiga komponen kompensasi yaitu *base pay*, *performance pay* dan *indirect pay*.
3. Langkah ketiga adalah membuat rumusan atau formulasi strategi penghargaan dan strategi kompensasi atau *formulate your reward and compensation strategy*. Strategi penghargaan ini akan memberi batasan tentang peran yang diharapkan atas sistem kompensasi dalam mencapai perilaku yang diharapkan.
4. Langkah keempat yaitu merumuskan proses teknis dalam sistem kompensasi atau *work out details of your compensation system*. Dalam langkah ini organisasi harus benar-benar memahami makna evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), evaluasi pasar dan evaluasi individual.
5. Langkah kelima yaitu implementasi dari sistem kompensasi (*implement, manage, evaluate and adapt compensation system*). Isu dalam hal ini meliputi prosedur untuk mengimplementasikan system, untuk mengkomunikasikan system, untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul akibat sistem yang digunakan, serta untuk kepentingan penganggaran dan pengendalian biaya sistem kompensasi.

Merchant (1998:431) mengatakan bahwa suatu kompensasi yang layak harus dapat dievaluasi dan memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Harus dapat dinilai dengan tolak ukur yang relevan, jelas, akurat, valid, netral dan handal serta dapat diterima oleh semua pihak (manajemen, pemilik perusahaan dan karyawan)
2. Harus dapat memberikan dampak yang positif terhadap perubahan perilaku karyawan (*a sense of pride and recognition*)

3. Harus dapat dipahami oleh karyawan
4. Harus diberikan tepat waktu (*timely*)
5. Pengaruh *rewards* harus bertahan lama (*durable*)
6. Harus dapat direvisi atau diperbaharui kembali (*revisable*)
7. Harus mencerminkan *cost efficient*.

Kompensasi sering kali dianggap sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Mangkuprawira (2002:197) mengutip pendapat Davis dan Werther W.B (1996) mengatakan bahwa tujuan manajemen kompensasi secara umum adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Mangkuprawira sendiri (2002:197-198) menyampaikan beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain :

1. Terdapat rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja
3. Mempertimbangkan keuangan perusahaan
4. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis
5. Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Davis dan Werther W.B (1996) sebagaimana dikutip oleh Mangkuprawira (2002:198) mengatakan bahwa tujuan manajemen kompensasi efektif meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Memperoleh personil yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya

Sistem *merit* berdasarkan gabungan pendekatan analisa kosa kata teori motivasi dan modifikasi perilaku. Sedangkan Ruky (2002:151) mengatakan bahwa kenaikan berdasarkan *merit* biasanya diberikan sebagai penghargaan atau hadiah untuk prestasi kerja dan hal-hal baik lainnya yang ditempelkan pada seorang karyawan.

Dalam pelaksanaan sistem *merit*, diperlukan dukungan cara pengukuran prestasi kerja yang dianggap obyektif dan selama ini faktor budaya seringkali menjadi kendala dalam melaksanakan sistem *merit* di Indonesia. Sistem kenaikan gaji berdasarkan *merit* lebih tepat untuk perusahaan yang mendorong karyawannya untuk bersaing secara individu. Bagi perusahaan yang menekankan semangat kerja team dan kelompok kerja, sulit menerapkan sistem *merit* karena prestasi kerja kelompok biasanya lebih bersifat team bukan individu. Berkaitan dengan hal tersebut, Brotoharsojo (2002:20-21) mengutip pendapat Cascio (1987) menunjuk adanya 3 (tiga) alasan psikologis yang mendukung keberhasilan penerapan sistem *merit* :

1. Motivasi kerja pegawai meningkat selaras dengan adanya kejelasan kaitan antara bekerja keras dengan diperolehnya *reward* atau penghargaan.
2. Sepanjang prestasi kerja menjadi dasar pemberian penghargaan atau *reward* dibandingkan faktor-faktor lainnya seperti biaya hidup atau masa kerja, maka penghargaan tersebut akan dihargai lebih tinggi.
3. Bila prestasi kerja menjadi dasar pemberian penghargaan, maka para pegawai yang berprestasi tinggi akan cenderung menjadi pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dan tetap bertahan di perusahaan.

2.1.3.4 Asas Keadilan dalam Kompensasi

Dalam beberapa kali pembahasan mengenai kompensasi, hampir semua pakar menyatakan pentingnya masalah keadilan dalam penggajian. Milkovich (2002:14) mengatakan bahwa "*fairness is a fundamental objective of pay systems*". Sedangkan Simanjuntak (2003:130) mengatakan bahwa sistem pengupahan harus mencerminkan keadilan dengan memberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi jasa kerja. Hal penting yang ingin dicapai dalam manajemen kompensasi secara umum adalah tercapainya keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi yang lebih tinggi dan orang yang lebih berkualifikasi dalam perusahaan akan diberikan kompensasi yang lebih tinggi. Sedangkan keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja. Untuk menjamin keadilan eksternal, dapat dilakukan *benchmarking* atau survey penggajian yang biasanya dilakukan oleh Konsultan atau bisa juga

dilakukan sendiri oleh perusahaan dengan memanfaatkan data dan informasi yang dipublikasikan oleh pihak luar, misalnya CIC, Biro Pusat Statistik dan sebagainya.

2.1.3.5 Dasar Pemberian Kompensasi

Dasar pemberian kompensasi menurut Milkovich dan Newman adalah sebagai berikut (Milkovich-Newman, 2002, 154) :

1. *Job-Based Structure.*

Pemberian kompensasi didasarkan pada pekerjaan. Teknik pengupahan didasari pada besarnya tugas yang diemban, tanggung jawab dan ukuran pekerjaannya.

2. *Person Based Structure.*

Pemberian kompensasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan dibedakan menjadi dua bagian yaitu : *Skill-Based* dan *Competency Based*. Pemberian kompensasi didasarkan pada keahlian dan kompetensi ini merupakan sistem kompensasi dengan dasar penetapan dari penilaian atas karakter seseorang. Untuk keahlian ataupun kompetensi yang berada di atas atau melebihi pembayaran tugas pekerjaan maupun perintah organisasi itu sendiri.

3. *Market-Based Structure.*

Pemberian kompensasi berdasarkan harga pasaran. Teknik ini menentukan tingkat gaji seseorang dengan memperhatikan berapa besar organisasi sejenis membayar karyawannya dengan pekerjaan

yang sama. Teknik ini memberi keleluasaan pada karyawan untuk bekerja, karena tingkat gaji yang diberikan sama saja dengan organisasi sejenis.

2.1.4 Audit Kompensasi

Micheal Armstrong (2002) *“Reward and benefit audit involved assessing the extent to which the existing reward system helps or hinders the achievement of the company’s business goals.”*

Audit kompensasi mengarahkan pada suatu keputusan mengenai pada kemajuan apa yang dibutuhkan dan tindakan apa saja yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Audit kompensasi juga dapat mengetahui akibat-akibat yang terjadi terhadap perubahan, perubahan apa saja yang perlu di atur dan bagaimana bisnis perusahaan dapat memberikan keuntungan.

2.1.4.1 Tahapan Audit Kompensasi

Tahapan-tahapan dalam melaksanakan audit kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan Strategi (*Clarify the strategy*)

Tahapan ini dapat dilakukan dengan cara :

- Menjelaskan strategi bisnis, kompetensi utama dan factor penentu keberhasilan (*critical success factor*)
- Menganalisa strategi kompensasi yang berjalan
- Menganalisa strategi kunci kompensasi
- Memformulasikan strategi kompensasi secara terintegrasi.

2. Menganalisa system yang berjalan.

Tahap ini dapat dilakukan melalui analisa terhadap :

- Kebijakan yang berlaku

- Persaingan Perusahaan
- Keefektifan dalam pencapaian tujuan strategi
- Struktur bayaran
- Analisa tingkat pasar
- System penilaian jabatan (termasuk *equal-pay*)
- *Contingent pay* yaitu bayaran yang dipengaruhi oleh tingkat kinerja individu, tim atau organisasi dan/atau tingkat kompetensi atau keahlian individu.
- Skema bonus
- Reward untuk kelompok khusus
- Benefit karyawan
- Reaksi manager dan staff terhadap system

3. Mengembangkan Kebijakan

Tahap ini akan berhubungan dengan :

- Pencapaian pada daya saing eksternal dan keadilan internal
- Meningkatkan kinerja melalui motivasi dan komitmen
- Menentukan tingkat kompensasi relatif dengan tingkat pasar
- Menghubungkan kompensasi dengan kinerja bisnis
- Pelaksanaan secara fleksibel
- Menyediakan benefit
- Menawarkan pengakuan (*recognition*) dan kompensasi non-fianansial.

4. Mendisain dan menetapkan struktur bayaran

- Menetapkan **criteria** struktur bayaran
- Memilih tipe struktur (contoh, *job family, brodbanded*)
- Menganalisa tingkat pasar dan menilai pekerjaan dalam mendisain dan menetapkan *pay structure*.

5. Mengembangkan dan menetapkan skema *contingent pay*

- Menentukan **criteria** *contingent pay* (kinerja individu- dan kompetensi-, *related pay*, bayaran tim, skema bonus)
- Mengembangkan dan menetapkan *contingent pay*.

6. Menghubungkan kompensasi dengan kinerja organisasi

- Memperhatikan :
 - *Gainsharing* (lihat tahap 6)
 - *Profit sharing*

- *Profit-related pay*
- *Share options*

7. Mengembangkan program benefit

- Skema pensiun
- Benefit lain (kendaraan, asuransi kesehatan, asistensi keuangan dll)
- Benefit fleksibel

8. Mengatur total system kompensasi

- Mereview bayaran
- Pengendalian Biaya
- Manajemen kompensasi yang berjalan

2.1.4.2 Pelaksana Audit

Audit dilakukan oleh tim audit yang terdiri dari perwakilan pilihan dari staff perusahaan. Tim audit harus dipimpin oleh senior line manager (Direktur atau Kepala Biro). Jika terdapat HR department, ketua departemen dapat memfasilitasi kegiatan tim audit sebagai konsultan internal. Idealnya, tim audit dapat melakukan audit dengan sumber daya internal, tetapi dimungkinkan memperoleh bantuan dari pihak luar pada pelaksanaan proposal (contoh, pengenalan benefit fleksibel)

Tim audit harus memiliki kerangka acuan kerja yang jelas yang diformulasikan oleh top manajemen dan melaporkan kepada direktur utama atau anggota tim yang merupakan top management senior. Kerangka Acuan Kerja yang harus dibuat adalah sebagai berikut :

1. Tugas-tugas apa yang diharapkan untuk dicapai
2. Seberapa luas, kegiatan analisa dan diagnose yang harus dilakukan
3. Bagaimana dan kepada siapa proposal tugas harus dipresentasikan
4. Sumber daya yang tersedia pada pelaksanaan tugas





Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Audit Kompensasi



