Nama : Wiska Bela Safitri

NPM : 2156041027

Kelas : Reguler M

Mata Kuliah : Manajemen Strategis Sektor Publik

Dosen Pengampu : Intan Fitri, S.A.N.,M.A,Ph.D.



**UJIAN TENGAH SEMESTER**

**MANAJEMEN KOMPENSASI SEKTOR PUBLIK**

1. **Pengertian Manajemen Kompensasi**

Manajemen Menurut George R. Terry ialah suatu proses khas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengaturan tindakan yang dilaksanakan untuk mengembangkan dan mencapai tujuan yang sudah direncanakan melalui pemanfaatan sumber daya manusia atau sumber daya lainnya. Dalam hal ini, manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu sistem kerja, dimana suatu organisasi harus mempunyai kerjasama yang harmonis dalam segala kegiatan melalui tata cara kerja. Maka dari itu, untuk mewujudkan keharmonisan kerja, seluruh pegawai harus didorong untuk bekerja, berkolaborasi, dan berkoordinasi.

Kompensasi menurut Edwin B. Flippo (2007) dikutip Mujanah (2019) menyatakan bahwa“compensation is the equitable remuniration of personal for their contribution to organization objectives” kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan yang adil kepada pegawai karena mereka sudah berkontribusi pada tujuan organisasi. Kemudian, menurut Marwansyah (2010:269) dikutip Mujanah (2019) menjelaskan bahwa kompensasi ialah suatu penghargaan baik langsung maupun tidak langsung berupa finansial ataupun non finansial yang diberikan secara layak dan adil kepada pegawai sebagai bentuk imbalan terhadap jasa yang dikeluarkan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Jadi, dalam hal ini kompensasi mengacu pada suatu bentuk penghargaan yang diberikan pemimpin untuk setiap individu karena mereka telah menyelesaikan pekerjaan yang telah diamanatkan sesuai dengan target yang ditentukan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen kompensasi ialah suatu kegiatan perancangan, pengelolaan dan pengaturan bentuk penghargaan atau imbalan jasa kepada pegawai atau bawahannya yang telah menyelesaikan tugasnya dalam organisasi, dimana bentuk imbalan ini harus objektif, adil dan transparan sehingga imbalan yang didapat sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Adanya manajemen kompensasi ini juga mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya sehingga mereka dapat berkerja keras dan mendorong adanya kemajuan dari setiap organisasi. Dengan kata lain, manajemen kompensasi ini merupakan salah satu motivasi bagi para pegawai untuk berlomba-lomba mengembangkan kekreativitasnya dalam menyukseskan tujuan organisasi, hal ini direalisasikan karena keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

Dalam konteks ini, manajemen sangat memperhatikan peran kompensasi, seperti gaji atau balas jasa untuk meningkatkan kinerja pegawai. Jika upah dan gaji tidak dikelola dengan benar, maka kinerja pegawai pasti mengalami penurunan, sehingga menyebabkan instansi tersebut kehilangan pegawai yang berkualitas dan tentu akan mengeluarkan biaya untuk memilih, melatih dan mengembangkan pengganti pegawai tersebut.

1. **Jenis-jenis Kompensasi**

Dengan demikian, adapun jenis-jenis kompensasi menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010: 276), antara lain :

1. Kompensasi Finansial, meliputi :

* Kompensasi finansial langsung ini mengacu pada pembayaran pokok (upah dan gaji), pembayaran prestasi, pembayaran insentif seperti bonus, komisi, pembagian laba atau keuntungan dan opsi saham.
* Kompensasi tidak langsung melalui program asuransi kesehatan, jiwa, dan kecelakaan, bayaran diluar jam kerja seperti hari besar, cuti tahunan dan cuti melahirkan, fasilitas (perumahan pegawai, kendaraan, air, listrik, tempat ibadah dan klinik.

1. Kompensasi Non-finansial, berupa :

* Pekerjaan seperti pekerjaan yang memiliki tantangan, dan adanya pengakuan atas hasil kerja.
* Lingkungan kerja seperti teman kerja yang baik akan mendorong dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

1. **Tujuan Manajemen Kompensasi**

Menurut Davis Keith & William B. Wether (2000) dalam Mujanah (2019), terciptanya manajemen kompensasi ini juga mengacu pada beberapa tujuan antara lain:

1. **Mendapatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas**

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem dimana pegawai diberi kompensasi secara adil, obyektif dan terbuka. Jika suatu instansi atau perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan pegawai, maka instansi tersebut akan menjadi acuan dan akan menerima colan pegawai yang banyak. Dalam hal tersebut pemimpin akan memiliki kesempatan yang lebih besar terkait seleksi dalam memilih SDM yang berkualitas, kompeten dan konsisten dalam menjalankan tugasnya.

1. **Mempertahankan Karyawan yang Ada**

Jika pemimpin memberikan kompensasi yang sesuai pada pegawainya maka pegawai akan mengalami kepuasan, sehingga mereka merasa nyaman untuk terus bekerja didalam organisasi tersebut dan kemungkinan untuk menundurkan diri dari instansi tersebut sangat minim.

1. **Menjamin Adanya Keadilan**

Rencana kompensasi yang benar ialah kompensasi yang mengacu pada keadilan, baik secara eksternal maupun internal. Keadilan eksternal yang dimaksud yaitu memberikan kompensasi pada pegawai sehubungan dengan perusahaan lain yang sejenis, beban dan tingkat kesulitannya sama. Sedangkan, keadilan internal mengacu pada kompensasi yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan beban, jenis dan kesulitan kerjaan yang dilakukan.

1. **Mengendalikan Biaya**

Pengelolaan kompensasi harus dilakukan dengan baik dan efisien dalam konteks ini guna meningkatkan perputaran tenaga kerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja yang efektif agar tidak membebani keuangan organisasi dan menimbulkan biaya berlebihan yang merugikan organisasi.

1. **Penghargaan pada Perilaku yang Diinginkan**

Rencana kompensasi juga dapat berupa hadiah bagi pegawai yang menunjukan pola perilaku tertentu yang diinginkan organisasi. Hal ini dapat dimanfaatkan untuk mendorong insentif pegawai untuk memperbaiki dan meningkatkan perilaku baik mereka di tempat kerja atau organisasi.

1. **Mengikuti Aturan Pemerintah**

Sistem kompensasi yang layak adalah sistem yang mematuhi seluruh aturan pemerintah yang berlaku. Dalam contoh ini, Indonesia memiliki Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang mengatur tentang kompensasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi pada organisasi harus sesuai dengan persyaratan pemerintah Indonesia, termasuk UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) yang diwajibkan di Indonesia. Ini menjadi landasan penentuan kompensasi organisasi. Dapat juga dimuat dengan peraturan hukum terkait seperti Keputusan Menteri dan peraturan perundang-undangan lainnya.

1. **Transparansi**

Semakin terbuka dan transparan rencana kompensasi tentu akan semakin mudah bagi seluruh pegawai untuk mengetahui komponen kompensasi apa saja yang diterima mereka, memastikan bahwa rencana kompensasi tersebut efisien dan dapat memotivasi pegawai untuk menggerakan seluruh kemampuan terbaik yang dimilikinya dan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

1. **Meningkatkan Efesiensi Administrasi**

Sistem kompensasi yang jelas tentu diciptakan dan dikelola secara sukses dan efisien dengan mengembangkan sistem informasi SDM yang terstruktur dan saling berhubungan.

1. **Fungsi Manajemen Kompensasi Sektor Publik**

Salah satu fungsi utama manajemen kompensasi ialah menanamkan persaingan yang ketat diantara pegawai untuk mencapai efisiensi dan menawarkan prospek kemajuan pada setiap pegawai yang berada pada organisasi tesebut. Bagi pemerintah, kompensasi ini berdampak pada kestabilan makro ekonomi, khususnya pada tingkat inflasi, pengangguran, daya beli dan kemajuan politik, ekonomi, dan sosial. Dalam hal ini upah mempengaruhi besarnya pajak yang dipunggut pemerintah berdasarkan kemampuannya dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat. Besarnya pajak pemerintah yang dipungut berdampak pada kemampuan pemerintah dalam menyediakan jaminan sosial kepada pegawainya baik pada saat mereka bekerja maupun pada saat mereka pensiun (Hendayani, 2018). Berdasarkan berbagai pendapat mengenai kompensasi, dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup dalam manajemen kompensasi meliputi:

1. Memenuhi kebutuhan ekonomi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Memajukan suatu organisasi atau perusahaan
4. Mengupayakan keseimbangan dan keahlian
5. **Asas-Asas Manajemen Kompensasi Sektor Publik**

Menurut Hasibuan (2000:122) dikutip Mujanah (2019), program kompensasi (imbalan) harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan dapat diterima, dengan tetap memperhatikan persyaratan ketenagakerjaan yang berlaku. Kelayakan dan keadilan harus diutamakan agar kompensasi yang diberikan memotivasi, dan mendorong adanya kepuasan kerja pegawai. Beberapa asas yang harus diperhatikan dalam program kompensasi dalam sektor publik, antara lain:

1. **Asas Adil**

Dalam hal ini pemerintah harus memperhatikan suatu hal yang adil seperti kompensasi yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, beban kerja, dan persyaratan lainnya. Asas adil yang dimaksudkan ini mengacu pada dasar pengevaluasian, perlakuan dan pemberian penghargaan atau hukuman kepada setiap pegawai.

1. **Asas Layak dan Wajar**

Dalam asas ini pegawai harus mendapat kompensasi cukup untuk menutupi biaya hidup mereka pada tingkat normatif yang ideal. Besaran kompensasi dapat ditentukan berdasarkan batas upah minimum pemerintah yang sesuai serta kondisi eksternal pasar tenaga kerja yang konstan.

1. **Tahapan Manajemen Kompensasi Sektor Publik**

Siagian (2002:257) dikutip dalam Mujanah (2019) menyatakan bahwa agar sistem kompensasi yang direalisasikan berjalan dengan efektif, maka terbagi dalam empat tahapan yang harus dilakukan yaitu :

* 1. **Analisis pekerjaan**, langkah pertama dalam manajemen kompensasi adalah melakukan analisis jabatan untuk memahami persyaratan, tanggung jawab, dan tingkat kesulitan. Kemudian, perlu disusun secara jelas, lengkap dan menyeluruh mengenai deskripsi jabatan, beban kerja, deskripsi pekerjaan dan standar pencapaian dalam pekerjaan.
  2. **Penilaian pekerjaan dihubungkan dengan keadilan internal**, Artinya, penilaian pekerjaan harus dilakukan dengan urutan sebagai berikut: memberi peringkat pada pekerjaan, menentukan “nilai” dari setiap pekerjaan, membandingkannya dengan posisi lain dalam organisasi, dan mengalokasikan “poin” untuk setiap pekerjaan.
  3. **Melakukan survei sistem kompensasi**, Hal ini mengharuskan lembaga untuk menilai dan membedakan berbagai jenis, bentuk, dan model skema kompensasi yang ada dan yang sedang diterapkan. Hal ini disebabkan karena beragamnya korporasi telah menggunakan berbagai macam, bentuk, dan model sistem kompensasi. Penting untuk melakukan survei dan membuat perbandingan antara sistem kompensasi yang ada untuk mendapatkan masukan dan informasi penting mengenai sistem kompensasi. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat menemukan dan membangun model sistem kompensasi yang optimal untuk kondisi internal dan lingkungannya.
  4. **Menentukan penilaian pekerjaan dihubungkan dengan keadilan eksternal**, artinya pemerintah harus terlebih dahulu menentukan “nilai besaran kompensasi” pekerjaan tersebut, yang kemudian dibandingkan dengan “niali besaran kompensasi” pekerjaan serupa di perusahaan lain.

**G. Tantangan Dalam Manajemen Kompensasi Sektor Publik Di Indonesia**

Akan tetapi manajemen kompensasi sektor publik juga masih memiliki beberapa tantangan diantaranya yaitu :

1. Adanya jumlah pegawai yang telalu banyak sehingga membuat manajemen kompensasi tidak berjalan efektif.
2. Gaji yang kurang memadai karena faktor-faktor seperti skala gaji yang berbeda berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, dan pengalaman. Pengelolaan struktur gaji yang rumit ini juga menjadi tantangan bagi pemerintah.
3. Sistem rekrutmen pegawai lemah karena faktor birokrasi yang kompleks dan rentan terhadap korupsi dan kurangnya transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
4. Kapasitas dan kapabilitas pegawai pendah dikarenakan kurangnya pelatihan pengembangan keterampilan terhadap pegawai.

* + 1. **Contoh Kasus Pengaruh dari Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Desa Jalantrang**

Masyarakat pengguna layanan publik di Desa Jalatrang, Kecamatan Cipaku, Kabupaten Ciamis masih menilai kondisi layanan publik belum memadai. Masyarakat telah menyampaikan sejumlah keluhan dan kekhawatiran terhadap kondisi layanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai masih kurang optimal, hal ini terlihat dari output yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Kompensasi merupakan salah satu dari sekian banyak elemen yang berkontribusi terhadap buruknya kinerja karyawan. Pada kenyataannya, masih terlihat bahwa besaran kompensasi yang ditawarkan hanya ditentukan oleh kebijakan manajemen, tanpa memperhatikan tingkat keahlian karyawan. Namun seiring berjalannya waktu penyediaan kompensasi pelayanan publik di Desa Jalatrang Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis sudah terlaksana dengan baik dan dikategorikan baik karena mencapai 62,61% menurut data yang diberikan (Hendayani, 2018).

Dalam hal ini, untuk mengatasi berbagai masalah kompensasi adapun solusi dari permasalahan tersebut yaitu:

1. Pemimpin harus melakukan penilaian terhadap komponen sistem untuk memastikan kompensasi dan insentif sepadan dengan kinerja dan kontribusi pegawai.
2. Pimpinan harus menghimbau pegawainya untuk bekerja dengan maksimal diikuti dengan contoh dari pimpinan instansi, agar kinerja pegawai semakin meningkat.
3. Pimpinan instansi diharapkan memberikan perhatian yang lebih besar dan memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pegawainya agar pegawainya lebih terlibat dalam pekerjaannya.
4. Pegaawai harus dituntut untuk bekerja lebih penuh perhatian dan meningkatkan keterampilan khususnya dengan melakukan praktik di bidangnya secara rutin.

**REFERENSI**

Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Buku Ajar Manajemen Kompensasi*. Jawa Timur: Umsida Press

Hendayani, E. (2018). *Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pelayanan Publik di Desa Jalatrang Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis*. Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara. Vol.4, No.4.

Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

Mujanah, S. (2019). *Manajemen kompensasi*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara

Nugraha, A., & Tjahjawati, S. (2017). *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi. Vol.3, No.3