

PAKET REMUNERASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

KARYAWAN PENJUALAN DI PT. X

Rini Adriati
Institut Bisnis Nusantara
rini_adriati@yahoo.com

Abstract

This research aims at studying the impact of remuneration package employee motivation and job satisfaction. The author uses qualitative research methodology. The data taken from, due to confidentiality, a company called PT. X. Several theories are used in analysis, i.e.: Compensation Theory by Milcovitch & Newman, Job Satisfaction by Robbins, Job Motivation by Dessler, Hierarchy of Needs Theory Abraham Maslow, Two Factor Theory by Herzberg. The result of the research show that there are some parts of compensation package needs to be improved. The author writes some proposals to improve the problems.

Keywords: job satisfaction, remuneration package, Maslow

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dampak paket remunerasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penulis menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Data diambil dari, karena kerahasiaan, sebuah perusahaan bernama PT. X. Beberapa teori yang digunakan dalam analisis, yaitu: Teori Kompensasi oleh Milcovitch & Newman, Kepuasan Kerja oleh Robbins, Motivasi Kerja oleh Dessler, Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow, Teori Dua Faktor oleh Herzberg. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa bagian paket kompensasi yang perlu diperbaiki. Penulis menuliskan beberapa usulan untuk memperbaiki permasalahan tersebut.

Kata kunci: kepuasan kerja, paket remunerasi, Maslow

I. PENDAHULUAN

Kondisi ekonomi dunia yang memburuk akibat, antara lain, pandemi Covid 19 dan krisis Ukraina dan Rusia berdampak pada negara-negara di dunia, termasuk Indonesia. Namun, kondisi perekonomian di Indonesia relatif masih aman karena tingkat inflasi di Indonesia tidak setinggi banyak negara lain di dunia. Inflasi Indonesia hanya 4 sampai 5 persen, sementara inflasi di Amerika Serikat menyentuh angka 9 persen. Demikian diungkapkan Miranda S. Goeltom Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia di Lemhannas RI (Lemhanas, 2022).

Namun demikian, kondisi di atas tentu saja berdampak pada para pelaku bisnis di Indonesia harus mampu bertahan dan mampu bersaing serta beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dengan cepat. Agar mampu menghadapi persaingan di dunia bisnis, perusahaan menerapkan strategi-strategi yang tepat, antara lain penghematan biaya dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi.

PT. X yang merupakan subsidiary dari X Corporation, sebuah perusahaan joint venture Indonesia-Amerika Serikat merupakan salah satu perusahaan yang bersiap menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Salah satu masalah yang dihadapi oleh PT. X adalah sulitnya merekrut karyawan baru di bidang penjualan dan mempertahankan karyawan yang saat ini bekerja di bagian penjualan.

Tujuan utama dari penulisan ini adalah meneliti masalah di PT. X, mengambil data, melakukan analisa, menarik kesimpulan serta menawarkan saran-saran terkait paket kompensasi baru yang kompetitif dengan mempertimbangkan azas keadilan, baik secara internal maupun eksternal agar dapat menarik minat karyawan penjualan berkualitas untuk bergabung ke perusahaan ini dan memotivasi

karyawan penjualan yang ada saat ini untuk tetap bertahan di perusahaan dan meningkatkan produktivitas mereka.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kompensasi

Menurut Milcovitch & Newman (2008), kompensasi merujuk pada segala bentuk pengembalian finansial, pelayanan nyata, dan keuntungan yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Selain itu, Milkovich & Newman membagi bentuk-bentuk kompensasi menjadi dua, yaitu *direct compensation* atau kompensasi yang dibayarkan langsung dalam bentuk tunai dan *indirect compensation* atau kompensasi tidak langsung dalam bentuk benefits.

Direct compensation dapat dibagi menjadi *base wage* atau kompensasi dalam bentuk tunai yang dibayarkan kepada tenaga kerja atas pekerjaan yang telah dilakukan), *merit pay* atau *cost-of-living adjustments* atau kenaikan gaji secara berkala yang diberikan oleh perusahaan untuk pekerjaan yang sama, *incentives/variable pay* yang berkaitan dengan kinerja individu, tim, dan unit kerja. Apabila kinerja menurun, maka jumlah insentif yang dibayarkan akan menurun), serta *long-term incentives* yang berfokus pada upaya pencapaian kinerja tenaga kerja pada tahun selanjutnya).

Indirect Compensation/Benefits dapat dibagi menjadi *income protection* atau perlindungan yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja di usia pensiun atau saat mereka mengalami cacat tubu), *work/life balance* atau benefits yang diberikan perusahaan untuk tenaga kerja agar terjadi keseimbangan antara kehidupan mereka di dunia kerja dan di luar kerja, dan *allowances* dapat berupa tunjangan perumahan atau transportasi.

Menurut Milcovitch & Newman (2008), perlu diperhatikan empat poin sebagai dasar mencapai tujuan dalam mendesain paket kompensasi:

- a. *Internal Alignment*: membandingkan kontribusi yang diberikan setiap pemegang jabatan terhadap tujuan bisnis perusahaan.
- b. *External Competitiveness*: membandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan pesaing.
- c. *Employee Contribution*: membedakan besarnya penggajian berdasarkan kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja
- d. *Management*: sistem pemberian kompensasi dilakukan dengan prinsip *the right people get the right pay for achieving the right objective in the right way*.

Kepuasan Kerja

Robbins (2005;29) mengungkapkan pendapat mengenai kepuasan kerja yaitu "Job satisfaction is a collection of feelings that an individual holds toward his or her job"

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja yaitu "Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak Sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya" (Howell dan Dipboye, 1986 dikutip dalam Munandar, 2006)

Menurut Robbins (1998), indikator kepuasan kerja ditentukan oleh lima faktor, yaitu:

1. *Mentally Challenging Work* (Pekerjaan yang Menantang)
Tenaga kerja memiliki kecenderungan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka.
2. *Equitable Rewards* (Pemberian Upah yang Adil)

Tenaga kerja menyukai pemberian upah serta kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan harapan.

3. *Supportive Working Condition* (Kondisi Kerja yang Mendukung)
Tenaga kerja lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya demi kenyamanan pribadi serta kemudahan dalam mengerjakan tugas.
4. *Supportive Colleagues* (Rekan Kerja yang Mendukung)
Kerja adalah aktivitas yang dapat memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Maka dari itu, rekan kerja yang baik serta perilaku atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
5. Kecocokan kepribadian dengan pekerjaan. Tenaga kerja dengan tipe kepribadian yang cocok dengan pekerjaan mereka memiliki peluang berhasil dalam pekerjaan.

Menurut Robbins (2005:89), tidak terpenuhinya kepuasan tenaga kerja dibagi menjadi dua perilaku, yaitu dimensi konstruktif/destruktif serta dimensi aktif/pasif.

1. *Exit*: kepuasan tenaga kerja yang baik akan tercermin dalam perilaku bertahan lama dalam perusahaan, sedangkan kepuasan tenaga kerja yang kurang baik akan tercermin dalam perilaku mencari pekerjaan baru dengan upah atau imbalan lebih tinggi di perusahaan lain.
2. *Voice*: tenaga kerja dapat secara aktif memberikan saran serta berdiskusi masalah dengan atasan untuk memperbaiki keadaan.
3. *Loyalty*: tenaga kerja dapat secara pasif membela perusahaan ketika perusahaan mendapatkan kritik serta menunggu keadaan membaik.
4. *Neglect*: tenaga kerja secara pasif membiarkan keadaan semakin memburuk. Hal ini termasuk sering terlambat datang kerja serta bermalas-malasan.

Motivasi Kerja

Menurut Gary Dessler (1988), orang-orang merasa terdorong untuk berperilaku jika mengarah kepada penerimaan imbalan. Imbalan yang menurut Sebagian orang penting dapat dianggap tidak penting bagi Sebagian orang lainnya. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mengetahui imbalan apa yang dibutuhkan oleh setiap tenaga kerja sebelum memberikan motivasi kepada mereka.

Teori Motivasi

- a. Expectancy Theory dari Victor Vroom (1994)
Menurut Vroom, jika seseorang merasa bahwa usahanya mengarah pada penyelesaian tugas yang berujung pada hasil yang penting (misalnya pemenuhan kebutuhan), di situlah motivasi muncul.
- b. Hierarchy of Needs Theory
Menurut Abraham Maslow, terdapat lima kebutuhan pokok pada diri manusia, yaitu kebutuhan psikologis, rasa aman, kebutuhan sosial, harga diri, serta aktualisasi diri. Kebutuhan pada puncak diagram hanya akan terpenuhi apabila kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi.



Diagram Maslow

1. Kebutuhan fisiologis. Ini adalah tingkat kebutuhan paling rendah pada diagram hierarki Maslow. Contohnya adalah kebutuhan pokok seperti rumah, air, makanan, serta oksigen.
 2. Kebutuhan akan rasa aman. Apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan agar terlindung dari ancaman atau bahaya. Contohnya adalah pemberian asuransi di tempat kerja yang memberikan perlindungan terhadap para tenaga kerja.
 3. Kebutuhan sosial. Jika kebutuhan fisiologis serta kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, muncul kebutuhan sosial sebagai motivasi aktif. Misalnya hubungan pertemanan, interaksi bersama keluarga, serta rasa diterima dalam suatu kelompok.
 4. Kebutuhan harga diri. Terdiri dari berbagai faktor internal, misalnya kepercayaan diri serta kompetensi; dan beberapa faktor eksternal, seperti kebutuhan akan pengakuan serta status.
 5. Kebutuhan aktualisasi diri. Ini merupakan tingkat kebutuhan paling tinggi yang hanya akan muncul jika empat kebutuhan lainnya telah terpenuhi. Contohnya adalah kebutuhan untuk bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga mencapai keberhasilan.
- c. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)
Teori ini sering disebut dengan teori higienis-motivasi yang diciptakan oleh Frederick Herzberg (1993). Menurut Herzberg, hubungan antara individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar.
- d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
Manusia memiliki kebutuhan untuk mempertahankan keseimbangan. Jika seseorang merasa ada ketidakadilan antara kontribusi yang dilakukan dengan imbalan yang diterima, akan timbul tensi dalam pikiran orang tersebut, sehingga orang itu akan mendapat motivasi untuk menghilangkan tensi serta ketidakadilan itu.

Apabila terjadi ketidakadilan, seseorang dapat melakukan hal-hal berikut (Howell & Dipboye, 1986 dalam Munandar 2006):

1. Mengubah kontribusi dengan menambah atau mengurangi upayanya dalam bekerja
2. Mengubah hasil-keluarannya dengan meningkatkan atau menurunkan hasil-keluaran
3. Mengubah persepsinya mengenai perbandingan masukan dengan hasil-keluarannya
4. Bertindak kepada orang lain untuk mengubah masukan dan/atau keluarannya
5. Secara fisik keluar dari pekerjaannya
6. Berhenti membandingkan masukan serta hasil-keluaran

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif, sebagaimana diungkapkan oleh Creswell (2016:4) penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.

Metode Pengumpulan Data

Data primer yaitu data asli bersumber dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak perusahaan serta penelitian kepustakaan sebagaimana diungkapkan oleh Sunyoto (2014). Selain itu, penulis juga memanfaatkan data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh peneliti sendiri untuk tujuan lain (Sunyoto, 2014). Data sekunder yang digunakan adalah data-data yang berkaitan dengan paket remunerasi dan data SDM di perusahaan serta hasil jajak pendapat karyawan.

III. PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan terkait paket remunerasi PT. X beserta usulan rancangan perbaikan yang dapat digunakan perusahaan agar dapat membantu mempertahankan karyawan terbaik dan menarik minat calon-calon karyawan baru.

Paket Imbalan PT. X

DESKRIPSI	JUMLAH	KETERANGAN
Gaji pokok	12 x dalam setahun	Komposisi 70%
Tunjangan Hari Raya	1 x gaji pokok	
Insentif Penjualan	Bergantung pencapaian target	30%, per triwulan
Benefits:		
Asuransi Jiwa	36 x gaji terakhir	Nilai pertanggungan
Asuransi Kesehatan	Berdasarkan	
BPJS Tenaga Kerja	Premi 100%	Tanggung perusahaan
Program pensiun	Premi 7% Premi 2%	Kontribusi perusahaan Kontribusi karyawan
Program kepemilikan mobil	Suzuki Ertiga	Mobil menjadi milik karyawan setelah 5 tahun

Sistem kompensasi atau paket remunerasi di PT. X selain didasarkan atas strategi bisnis dan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa datang juga nilai-nilai organisasi. Selain itu, nilai-nilai organisasi juga turut berperan dalam sistem ini.

X Corporation yang merupakan induk dari PT. X di Amerika Serikat memiliki strategi kompensasi terkait sumber daya manusia, yaitu: Desain organisasi cenderung *flat*. Struktur jabatan simple sehingga penggolongan gaji lebih simple. Program rekrutmen dengan paket kompensasi keseluruhan yang menarik, termasuk paket kompensasi untuk karyawan penjualan. Kompensasi diberikan atas penilaian kontribusi pribadi. Promosi diberikan atas penerimaan dan keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab yang lebih besar. Gaji pokok ditinjau setahun sekali. Kenaikan gaji didasarkan atas penyesuaian biaya hidup, kinerja karyawan dan harga pasar. Bauran penggajian sebesar 70% gaji pokok dan 30% *variable pay* di luar *benefits*.

Komposisi *base pay* lebih tinggi dari *variable pay* memiliki kelemahan yaitu tidak dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan penjualan. Kinerja karyawan penjualan dinilai dari nilai penjualan yang mereka hasilkan. *Variable pay* yang sudah ada berupa program insentif karyawan belum dapat meningkatkan motivasi mereka. Agar dapat meningkatkan motivasi, diperlukan desain baru *variable pay* yang dapat memotivasi karyawan penjualan dan meningkatkan produktivitas kerja mereka, menarik minat calon karyawan untuk bergabung dengan perusahaan serta memotivasi karyawan penjualan untuk bertahan di perusahaan.

Desain *variable pay* yang baru perlu dikaitkan dengan kompensasi ekstrinsik non-finansial yaitu kebutuhan karyawan akan pengakuan, pencapaian dan hal-hal semacam itu. Faktor-faktor lain seperti hubungan antar tenaga kerja, supervise, kebijakan perusahaan dan kondisi kerja yang baik juga patut mendapatkan perhatian.

Sedangkan menurut Teory Keadilan (*Equity Theory*) manusia termotivasi jika kontribusi yang mereka berikan ke pekerjaan (Upaya, pengalaman, Pendidikan, kompetensi) sebanding dengan output (misalnya kompensasi, kenaikan upah, pengakuan yang diberikan oleh pekerjaan. PT. X mengaitkan kompensasi dengan kinerja dalam bentuk *variable pay*. Setiap kali karyawan mencapai target penjualan, ia akan mendapatkan *variable pay* dalam bentuk insentif yang jumlahnya akan semakin besar jika pencapaian semakin tinggi. Insentif yang diterima karyawan tidak sama karena dihitung

berdasarkan gaji pokok, sedangkan gaji pokok mereka di bawah standar *market* sehingga nilai maksimal yang bisa diraih tidak terlalu besar. Komposisi yang tidak sesuai harapan ini menimbulkan reaksi negative dari karyawan dan menurunkan motivasi kerja. Karyawan tidak ingin bekerja terlalu giat, pencapaian target menurun, sebagian memutuskan untuk meninggalkan situasi yang kurang menyenangkan dengan cara mengundurkan diri dari perusahaan.

Penulis mencoba memberi saran berupa urulan rancangan insentif penjualan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan penjualan.

Tabel Rancangan Komisi Penjualan

Pencapaian Target	Persentase Komisi Penjualan
Pelanggan lama:	
0-100%	2% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
100-105%	3% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
>105%	4% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
Pelanggan baru:	
0-100%	3% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
100-105%	4% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
>105%	4,5% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
Produk baru:	
0-100%	3% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
100-105%	4% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan
>105%	4,5% dari total nilai penjualan kotor bulan berjalan

Program Komisi Penjualan diukur dengan menghitung proporsi langsung hasil penjualan tiap bulan. Dari program ini, diekspektasikan *karyawan penjualan* untuk mendapatkan lebih banyak insentif serta meningkatkan motivasi *karyawan penjualan* karena upaya mereka dirasa akan berakhir pada pendapatan kompensasi yang pantas. Selain itu, program ini akan mempermudah perusahaan untuk menghitung pengalokasian *budget*, memudahkan komunikasi dengan karyawan sebagai efek dari pola perhitungan lebih sederhana, serta mempermudah penjelasan kepada karyawan sehingga karyawan lebih mudah memahami.

Adapun beberapa kelemahan dari program ini, diantaranya adalah *karyawan penjualan* cenderung fokus menjual produk-produk di pasaran yang lebih laku demi mendapatkan komisi sebesar mungkin. Hal ini dapat menurunkan motivasi *karyawan penjualan* dalam melayani penjualan dalam jumlah kecil dan menjual produk-produk yang tidak banyak diminati oleh konsumen. Selain itu, ada kemungkinan timbulnya kesenjangan pendapatan di antara *karyawan penjualan* sehingga akan menyebabkan munculnya rasa ketidakadilan pada *karyawan penjualan* dengan target tinggi atau berasal dari divisi dengan penjualan barang-barang yang sulit dipasarkan. Alternatif solusi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan paket kompensasi antara gaji pokok dan konsumsi dengan proporsi gaji pokok lebih besar, misalnya 80:20. Namun, solusi ini perlu pertimbangan secara matang karena peningkatan *fixed pay* akan turut meningkatkan budget lainnya, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR).

Menurut Teori Tata Tingkat Kebutuhan Maslow, manusia termotivasi oleh kebutuhan dalam dirinya, dimulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan-kebutuhan dalam tingkat lebih tinggi. Sisi positif dari komposisi *base pay* dan *variable pay* (*pay mix*) dengan rasio perbandingan 70:30 adalah dapat menimbulkan rasa aman bagi diri karyawan, terutama karyawan yang telah berkeluarga karena membuat mereka dapat mencukupi hidup keluarga. Sedangkan sisi negatifnya, komposisi ini kurang menarik bagi calon karyawan dan karyawan muda usia karena tidak memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan uang tunai dalam jumlah besar.

Sebagaimana diungkapkan oleh Milcovitch & Newman (2008) bahwa *Indirect Compensation/Benefits* dapat berupa *work/life balance* atau benefits yang diberikan perusahaan untuk tenaga kerja agar terjadi keseimbangan antara kehidupan mereka di dunia kerja dan di luar kerja, dan *allowances* dapat berupa tunjangan perumahan atau transportasi.

Benefits lain yaitu Program Kepemilikan Mobil merupakan salah satu keunggulan PT. X. Melalui program ini, perusahaan menyediakan jatah kendaraan baru beroda empat. Setelah masa lima tahun kendaraan tersebut akan menjadi milik karyawan. Biaya transportasi (bensin, tol, parkir) yang berkaitan dengan pekerjaan menjadi tanggungan perusahaan. Namun program ini memiliki sisi negatif, dari segi biaya, fleksibilitas dan bilamana karyawan mengundurkan diri sebelum masa 5 tahun.

Analisa terhadap program insentif yang diberikan untuk karyawan penjualan dalam bentuk Program Kepemilikan Mobil menunjukkan hasil bahwa program ini memungkinkan untuk diganti dengan program lain yang lebih fleksibel sifatnya, yaitu Program Tunjangan Mobil

Agar Program Tunjangan Mobil tampak menarik, penulis mencoba mengusulkan rancangan baru sbb:

Tabel Usulan Rancangan Program Tunjangan Kendaraan

Tujuan	Sistem
Memberikan fleksibilitas kepada karyawan penjualan untuk memiliki kendaraan sesuai minat dan selera pribadi.	Diberikan dalam bentuk tunai Plafon terbatas Diberikan 5 tahun sekali

Tabel Perbandingan Rancangan Program Tunjangan Kendaraan

Sebelum Program Kepemilikan Mobil	Kelebihan: <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan gengsi perusahaan • Mobil baru, jenis sama • Menjadi milik karyawan setelah 5 tahun 	Kekurangan: <ul style="list-style-type: none"> • Budget Tinggi • Depresiasi nilai mobil
Sesudah Program Tunjangan Mobil	Kelebihan: <ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel dalam memilih jenis mobil • Budget lebih rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada control terhadap jenis dan tahun pembuatan mobil/<i>safety issue</i>.

Program Tunjangan Kendaraan dilaksanakan dengan cara memberikan uang tunai dengan plafon tertentu kepada karyawan penjualan untuk membeli kendaraan sebagai penunjang aktifitas kerja. Program ini bertujuan memberikan fleksibilitas kepada karyawan penjualan untuk memiliki mobil sesuai minat dan selera pribadi. Apabila mobil yang diinginkan karyawan melebihi plafon, maka karyawan harus membayar kekurangannya dari kantong pribadi. Sebaliknya, jika harga mobil di bawah plafon, mereka dapat menggunakan sisa dana untuk keperluan mereka yang lain.

Komunikasi Kompensasi

Komunikasi kompensasi bertujuan agar karyawan dapat mengetahui informasi lengkap mengenai paket kompensasi yang disediakan perusahaan dan hak-hak mereka atas kompensasi tersebut. Berdasarkan tinjauan diagnostic, diketahui bahwa dalam pelaksanaan manajemen kompensasi, PT. X kurang memperhatikan pentingnya komunikasi kompensasi. Perusahaan jarang mengomunikasikan nilai-nilai dan harapan terhadap kinerja perusahaan. Minimnya komunikasi menyebabkan karyawan

kurang mengetahui atau memahami seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Menurut Teori Dua Faktor dari Herzberg (1993), sistem kompensasi juga dapat menurunkan motivasi karyawan daripada mempertingginya. Komunikasi yang tidak terbuka dapat menurunkan motivasi karyawan jika mereka mencurigai adanya ketidakadilan dan jika perusahaan tidak menjamin bahwa kompensasi yang akan diperoleh karyawan benar-benar terkait kinerja mereka. Kurangnya komunikasi menyebabkan karyawan kurang menyadari atau memahami nilai keseluruhan paket gaji dan tunjangan yang diterimanya.

Menurut Vroom (1994) dengan Teori Harapan (Expectancy Theory), manajemen dapat memotivasi karyawan dengan cara memuaskan harapan karyawan. Penting bagi pihak manajemen untuk mengomunikasikan kepada karyawan bahwa kompensasi yang mereka peroleh adalah berharga.

Berdasarkan analisa di atas, penulis mencoba memberikan usulan komunikasi kompensasi. Komunikasi dilakukan melalui komunikasi lisan dan tertulis. Komunikasi tertulis diberikan melalui *Employee Handbook* yang diberikan perusahaan kepada karyawan saat awal mereka bergabung di perusahaan. Buku pedoman ini secara teratur diperbaharui setiap beberapa tahun sekali sesuai aturan pemerintah. Komunikasi lisan dilakukan perusahaan melalui *employee meeting* dan melalui sosialisasi kepada tim manajemen/penyelia agar nantinya mereka dapat membantu memberikan penjelasan kepada karyawan di bawah tanggung jawab mereka.

Komunikasi individual dilakukan antara staff penjualan dan atasan langsung atau antara staff penjualan dan Departemen Sumber Daya Manusia. Komunikasi juga dapat dilakukan melalui surat yang berisi penjelasan paket kompensasi untuk jabatan tersebut. Departemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam komunikasi kompensasi. Mereka harus membuka diri agar karyawan dapat meminta penjelasan terkait kompensasi yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

Tabel Usulan Rancangan Komunikasi

Sarana Komunikasi Individual	Sarana Komunikasi Umum
Komunikasi langsung dengan atasan	<i>Employee Handbook</i>
Surat Penjelasan Paket Kompensasi	<i>Employee meeting</i>
Komunikasi Langsung dengan Departemen Sumber Daya Manusia.	Sosialisasi untuk tim manajemen/penyelia.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa, dapat ditarik kesimpulan bahwa desain paket kompensasi untuk karyawan bagian penjualan di PT. X masih kurang baik, demikian pula dengan pelaksanaan di perusahaan, termasuk kurang baiknya sosialisasi mengenai program remunerasi. Hal ini menyebabkan penurunan motivasi dan kepuasan kerja karyawan bagian penjualan. Kombinasi dari penurunan motivasi dan kepuasan kerja menyebabkan tingginya angka turnover di Perusahaan. Angka turnover yang tinggi berdampak negative bagi perusahaan, yaitu target penjualan tidak tercapai dan pelaksanaan strategi-strategi Perusahaan tidak berjalan lancar. Program rekrutmen karyawan baru di bagian penjualan tidak dapat menarik calon-calon terbaik untuk bekerja di perusahaan ini dan Perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawan yang sudah ada agar mereka betah bekerja di perusahaan ini.

V. DAFTAR PUSTAKA

Milkovich, G.T., Newman, J.M. (2008). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, Patrick, M.W. (2008). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2005). *Employee Benefits: A Primer for Human Resources Professionals*. International Edition. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Vroom, Victor H., (1994). *Work and Motivation*. New Jersey: Jasley Bass.
- Creswell, John. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. California: SAGE Publication.
- Munandar, A.S. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1998). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. International Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Satori, D & Komarian, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Timpe, A.D. (1986). *The Art and Science of Business Management. Motivation of Personnel*. New York: Kend Publishing.
- Sunyoto, Danang. 2014. *Konsep Dasar Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Adriati, R. 2009. *Usulan Rancangan Paket Kompensasi Untuk Jabatan Salesman di PT. X*. (Tugas Akhir, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia: Depok).
- <https://www.lemhannas.go.id/index.php/publikasi/press-release/1629-dunia-akui-kekuatan-ekonomi-indonesia-di-tengah-krisis-global-2>