

**STRATEGI KOMPENSASI YANG KOMPETITIF UNTUK Mendukung
RETENSI KARYAWAN**

Oleh

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

A competitive compensation structure for employee retention is designed based on internal and external equity as well as procedural fairness. External compensation surveys determine market positioning (leader, follower, laggard) that aligns with business strategy. A salary structure with transparent grades, pay ranges, and progression policies provides a clear career path. Variable compensation is effective for retaining high-performing employees if the performance-reward link is credible. Unique benefits and total compensation statements enhance the perceived value of the compensation package. Non-financial rewards increase perceived organizational support. Generational differences require adjustments to preferences for flexibility and transparency. Measuring retention requires analysis of voluntary turnover by segment and exit interviews. Without a competitive compensation structure, organizations lose their best employees to competitors.

Keywords: compensation structure, employee retention, compensation equity, compensation survey, total rewards.

PENDAHULUAN

Struktur kompensasi yang kompetitif merupakan salah satu faktor paling kritis untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat di pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Retensi karyawan tidak hanya bergantung pada besaran nominal gaji yang diterima, tetapi juga pada bagaimana struktur kompensasi tersebut dirasakan adil, transparan, dan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis di industri yang sama. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka tidak kompetitif, mereka akan mulai mencari peluang di tempat lain, meningkatkan tingkat perputaran tenaga kerja (turnover) yang sangat mahal bagi organisasi. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa struktur kompensasi terdiri dari tiga elemen utama yaitu gaji pokok (base pay), tunjangan (benefits), dan kompensasi variabel (variable pay) seperti bonus dan insentif. Ketiga elemen ini harus dirancang secara terintegrasi untuk menciptakan paket total yang kompetitif di pasar eksternal sekaligus adil secara internal. Dalam lingkup retensi, gaji pokok yang kompetitif adalah syarat keharusan (hygiene factor), sementara kompensasi variabel dan tunjangan

yang unik dapat menjadi pembeda yang membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi. Lawler (1990) menekankan bahwa struktur kompensasi yang efektif harus mencerminkan strategi bisnis, nilai-nilai organisasi, dan realitas pasar tenaga kerja.

Retensi karyawan merupakan tantangan strategis bagi organisasi karena biaya penggantian karyawan yang keluar sangat tinggi, baik dalam bentuk biaya langsung (rekrutmen, seleksi, pelatihan) maupun biaya tidak langsung (hilangnya pengetahuan institusional, menurunnya produktivitas tim, dan gangguan pada hubungan dengan pelanggan). Hom et al. (1984) mengembangkan model yang menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi adalah prediktor terkuat dari intensi turnover, bahkan lebih kuat dari kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar di bawah nilai pasar untuk posisi yang sama akan mengalami ketidakadilan yang memicu pencarian pekerjaan alternatif. Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa perusahaan dengan struktur kompensasi yang kompetitif memiliki tingkat turnover sukarela (voluntary turnover) yang secara signifikan lebih rendah dibandingkan pesaing. Selain besaran kompensasi, persepsi tentang keadilan proses penentuan kompensasi (procedural justice) juga mempengaruhi retensi. Karyawan lebih mungkin bertahan jika mereka percaya bahwa keputusan kompensasi dibuat secara transparan dan konsisten, meskipun besaran kompensasi mungkin tidak selalu seperti yang mereka harapkan. Colquitt et al. (2001) dalam meta-analisis tentang keadilan organisasi menemukan bahwa procedural justice memiliki korelasi yang signifikan dengan komitmen organisasional dan intensi turnover.

Perancangan struktur kompensasi yang kompetitif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang pasar tenaga kerja eksternal melalui survei kompensasi dan analisis posisi kompetitor. Survei kompensasi adalah proses sistematis untuk mengumpulkan data tentang tingkat gaji, bonus, dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sejenis untuk posisi yang setara. Milkovich et al. (2011) mengidentifikasi bahwa survei kompensasi harus mencakup perusahaan dengan ukuran yang sebanding, dalam industri yang sama, dan di wilayah geografis yang sama untuk menghasilkan perbandingan yang valid. Data dari survei kemudian digunakan untuk menentukan posisi kompensasi perusahaan (compensation positioning), apakah ingin menjadi pemimpin pasar (market leader) dengan membayar di atas rata-rata, mengikuti pasar (market follower) dengan membayar rata-rata pasar, atau tertinggal (market laggard) dengan membayar di bawah rata-rata. Keputusan posisi ini harus mencerminkan strategi bisnis: perusahaan yang bersaing melalui inovasi dan kualitas mungkin perlu menjadi market leader untuk menarik talenta terbaik, sementara perusahaan yang bersaing melalui biaya rendah mungkin memilih menjadi market follower. Lawler (1990) memperingatkan bahwa menjadi market laggard dalam jangka panjang tidak berkelanjutan karena karyawan terbaik akan keluar, meninggalkan organisasi dengan karyawan yang kurang kompeten.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam perancangan struktur kompensasi adalah kesulitan menjaga keseimbangan antara daya saing eksternal (external competitiveness) dan keadilan internal (internal equity). Keadilan internal berarti bahwa karyawan dengan kontribusi yang setara menerima kompensasi yang setara, meskipun posisi mereka berbeda. Survei kompensasi eksternal mungkin menunjukkan bahwa posisi tertentu (misalnya insinyur perangkat lunak) dibayar lebih tinggi oleh pesaing daripada posisi lain (misalnya analis keuangan) meskipun dalam organisasi kontribusi kedua posisi tersebut setara. Jika organisasi menyesuaikan gaji untuk mengikuti pasar eksternal, keadilan internal terganggu karena karyawan di posisi tertentu merasa tidak dihargai. Sebaliknya, jika organisasi mempertahankan keadilan internal, mereka mungkin kehilangan karyawan di posisi yang memiliki permintaan tinggi di pasar eksternal. Milkovich et al. (2011) mengusulkan pendekatan banding (reference rate) di mana organisasi menetapkan gaji untuk posisi kunci berdasarkan survei eksternal, dan posisi lain ditetapkan berdasarkan hubungan internal dengan posisi kunci tersebut. Namun pendekatan ini memerlukan analisis pekerjaan yang cermat dan sistem evaluasi pekerjaan (job evaluation) yang valid. Tanpa itu, keputusan kompensasi akan terkesan arbitrer dan memicu ketidakpuasan.

Permasalahan berikutnya berhubungan dengan kesulitan mengukur dan menghargai kontribusi individual dalam struktur kompensasi yang berbasis kinerja (pay for performance). Lawler (1990) mengidentifikasi bahwa untuk posisi dengan hasil yang mudah diukur (seperti tenaga penjualan), kompensasi variabel yang besar sangat efektif untuk retensi karena karyawan berkinerja tinggi akan merasa dihargai. Namun untuk posisi dengan hasil yang sulit diukur (seperti peneliti atau manajer proyek), kompensasi variabel dapat menjadi sumber ketidakpuasan karena penilaian kinerja terkesan subjektif. Karyawan berkinerja tinggi mungkin merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai secara proporsional, sementara karyawan berkinerja rendah mungkin merasa beruntung menerima bonus yang sama (Khasanah et al., 2010; Hutomo & Darmawan, 2011). Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa dalam praktiknya, banyak perusahaan memberikan bonus yang tidak cukup bervariasi untuk membedakan kinerja unggul dari rata-rata, sehingga insentif kehilangan efeknya. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang robust dengan metrik yang jelas, terukur, dan dapat diverifikasi (Fitriyani et al., 2011). Selain itu, proporsi kompensasi variabel harus cukup signifikan (minimal 10-15 persen dari total kompensasi untuk posisi non-sales, dan 30-50 persen untuk posisi sales) agar perbedaan kinerja tercermin dalam perbedaan kompensasi yang bermakna. Namun meningkatkan proporsi kompensasi variabel juga meningkatkan risiko, yang tidak disukai oleh karyawan dengan penghindaran risiko tinggi (risk-averse). Organisasi perlu menyeimbangkan preferensi risiko karyawan dengan kebutuhan untuk membedakan kinerja (Jahroni & Darmawan, 2013).

Hom et al. (1984) menunjukkan bahwa intensi turnover paling tinggi terjadi ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lain (perceived alternative employment opportunities). Dalam era informasi di mana data gaji semakin transparan melalui platform seperti Glassdoor dan LinkedIn, karyawan lebih mudah membandingkan kompensasi mereka dengan pasar. Jika organisasi membayar di bawah pasar, karyawan akan mengetahuinya dengan cepat dan mengambil tindakan. Biaya turnover untuk posisi profesional dapat mencapai 100-150 persen dari gaji tahunan, termasuk biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan hilangnya produktivitas selama masa transisi. Untuk posisi kunci, biayanya bisa lebih tinggi karena hilangnya pengetahuan institusional dan hubungan dengan pelanggan. Milkovich et al. (2011) menghitung bahwa perusahaan dengan tingkat turnover 20 persen per tahun menghabiskan 5-10 persen dari total biaya tenaga kerja untuk turnover, yang dapat dihemat dengan program retensi yang efektif. Selain biaya langsung, turnover yang tinggi juga merusak moral karyawan yang tersisa karena mereka harus menanggung beban kerja tambahan dan melihat rekan kerja yang kompeten pergi. Dalam jangka panjang, perusahaan dengan tingkat retensi rendah akan kesulitan membangun budaya organisasi yang kuat dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis perancangan struktur kompensasi yang kompetitif dan mendukung retensi karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kompensasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang paket kompensasi yang tidak hanya menarik talenta tetapi juga mempertahankannya dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang perancangan struktur kompensasi yang kompetitif dan mendukung retensi karyawan. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara pasar tenaga kerja, keadilan organisasi, dan perilaku karyawan. Denzin dan Lincoln (2011) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kompensasi, manajemen sumber daya manusia, dan perilaku organisasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk yang diteliti secara sistematis. Pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-

aspek kunci dari perancangan struktur kompensasi untuk retensi. Ini dengan mengelompokkan literatur tentang teori keadilan kompensasi termasuk equity theory dan teori keadilan prosedural. Selanjutnya mengorganisasikan berbagai perspektif tentang survei kompensasi dan penentuan posisi pasar. Dilanjutkan dengan menghimpun literatur tentang desain kompensasi variabel dan pengaruhnya terhadap retensi dan tentang strategi retensi non-finansial dan total rewards. Berikutnya mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang perancangan struktur kompensasi yang kompetitif dan mendukung retensi karyawan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori keadilan atau equity theory dari Adams (1965) merupakan fondasi utama untuk memahami bagaimana struktur kompensasi mempengaruhi retensi karyawan. Adams (1965) menjelaskan bahwa karyawan membandingkan rasio input (pendidikan, pengalaman, usaha, loyalitas) dan outcome (gaji, bonus, tunjangan, pengakuan) mereka dengan rasio orang lain yang dianggap sebanding (comparison other). Ketika rasio ini dirasakan tidak seimbang, baik karena under-reward (merasa dibayar lebih rendah) maupun over-reward (merasa dibayar lebih tinggi), karyawan akan mengalami ketegangan psikologis yang memotivasi mereka untuk mengembalikan keseimbangan. Dalam kasus under-reward, karyawan dapat mengurangi input (bekerja lebih santai), meningkatkan outcome (meminta kenaikan gaji), atau mengubah comparison other (membandingkan dengan orang yang lebih rendah). Jika ketidakseimbangan tidak dapat diatasi, karyawan akan memilih untuk meninggalkan organisasi (turnover). Penelitian empiris oleh Hom et al. (1984) mengkonfirmasi bahwa ketidakadilan kompensasi (perceived pay inequity) adalah prediktor terkuat dari intensi turnover, bahkan setelah mengendalikan faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Implikasi bagi perancangan struktur kompensasi adalah bahwa organisasi harus memastikan keadilan internal (internal equity) yaitu kesetaraan kompensasi untuk kontribusi yang setara dalam organisasi, serta keadilan eksternal (external equity) yaitu kesetaraan kompensasi dengan pasar eksternal. Pelanggaran terhadap salah satu dimensi keadilan akan memicu turnover.

Teori keadilan prosedural (procedural justice theory) yang dikembangkan oleh Thibaut dan Walker (1975) dan diperluas oleh Folger dan Greenberg (1985) menjelaskan bahwa persepsi keadilan tidak hanya ditentukan oleh outcome

(distributive justice) tetapi juga oleh proses yang digunakan untuk menentukan outcome tersebut. Karyawan lebih menerima outcome yang kurang menguntungkan jika mereka percaya bahwa prosesnya adil. Elemen keadilan prosedural dalam lingkup kompensasi mencakup konsistensi (prosedur yang sama untuk semua karyawan), akurasi informasi (keputusan berdasarkan data yang akurat), koreksi terhadap kesalahan (mekanisme banding yang tersedia), perwakilan (voice dalam keputusan kompensasi), dan kepatuhan pada standar etika. Colquitt et al. (2001) melakukan meta-analisis terhadap 183 studi dan menemukan bahwa procedural justice memiliki korelasi yang signifikan dengan komitmen organisasional dan intensi turnover. Karyawan yang merasa bahwa proses penentuan kompensasi adil cenderung bertahan dalam organisasi meskipun kompensasi mereka tidak selalu yang tertinggi di pasar (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Implikasinya, organisasi perlu melibatkan karyawan dalam desain sistem kompensasi, mengomunikasikan secara transparan tentang bagaimana keputusan kompensasi dibuat, dan menyediakan mekanisme banding bagi karyawan yang merasa tidak puas.

Survei kompensasi merupakan alat utama untuk memastikan keadilan eksternal (external equity) dengan membandingkan struktur kompensasi organisasi dengan pasar tenaga kerja. Milkovich et al. (2011) mengidentifikasi bahwa desain survei kompensasi harus mempertimbangkan tiga faktor utama: jobs (posisi apa yang akan disurvei), firms (perusahaan mana yang akan disurvei), dan data (jenis data apa yang akan dikumpulkan). Pemilihan posisi harus mencakup benchmark jobs yaitu posisi yang umum ditemukan di banyak perusahaan dan memiliki deskripsi pekerjaan yang standar, seperti akuntan, insinyur, atau manajer HR. Pemilihan perusahaan harus mencakup pesaing langsung dalam industri yang sama, serta perusahaan dengan ukuran yang sebanding di wilayah geografis yang sama. Jenis data yang dikumpulkan mencakup gaji pokok, bonus aktual yang dibayarkan, tunjangan (asuransi kesehatan, program pensiun, cuti), dan bentuk kompensasi variabel lainnya. Survei dapat dilakukan secara mandiri oleh organisasi atau menggunakan jasa konsultan eksternal yang memiliki akses ke database kompensasi yang lebih luas. Lawler (1990) menekankan bahwa survei kompensasi harus dilakukan secara berkala (minimal setiap 2 tahun) karena pasar tenaga kerja terus berubah. Data yang usang dapat menyebabkan organisasi tertinggal atau membayar terlalu tinggi. Setelah data survei diperoleh, organisasi menentukan posisi kompensasi (compensation positioning): apakah ingin menjadi market leader (75th percentile atau lebih), market follower (50th percentile), atau market laggard (25th percentile). Keputusan ini harus mencerminkan strategi bisnis; perusahaan yang bersaing melalui inovasi dan kualitas perlu menjadi market leader untuk menarik talenta terbaik.

Struktur gaji (pay structure) yang dirancang berdasarkan survei kompensasi terdiri dari grade atau level jabatan dengan rentang gaji (pay range) untuk setiap grade. Milkovich et al. (2011) menjelaskan bahwa pay range memiliki tiga komponen: minimum (batas bawah), midpoint (titik tengah yang mewakili gaji

pasar untuk karyawan yang sepenuhnya kompeten), dan maksimum (batas atas). Jarak antara minimum dan maksimum disebut rentang spread, yang biasanya 30-50 persen untuk posisi non-manajerial, dan 50-100 persen untuk posisi manajerial. Dalam rentang tersebut, karyawan dapat bergerak (progress in range) berdasarkan masa kerja, peningkatan kompetensi, dan kinerja. Kebijakan progression ini harus dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan sehingga mereka tahu apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompensasi mereka (Darmawan, 2012; 2013).

Gerhart dan Milkovich (1990) menemukan bahwa perusahaan dengan struktur gaji yang transparan dan kebijakan progression yang jelas memiliki tingkat turnover yang lebih rendah karena karyawan melihat jalur karir yang jelas. Tanpa transparansi, karyawan mungkin merasa bahwa kenaikan gaji arbitrer tergantung pada "hubungan baik" dengan atasan, merusak keadilan prosedural. Selain grade, beberapa organisasi menggunakan struktur broadbanding di mana jumlah grade lebih sedikit (biasanya 5-10 grade) tetapi rentang spread lebih lebar (100-200 persen). Broadbanding memberikan fleksibilitas yang lebih besar untuk memberikan kenaikan gaji kepada karyawan berkinerja tinggi tanpa harus mempromosikan mereka ke grade yang lebih tinggi. Namun broadbanding juga memiliki kelemahan: kontrol biaya lebih sulit dan kenaikan gaji yang substansial dapat terjadi tanpa promosi yang sepadan.

Kompensasi variabel (variable pay) seperti bonus dan insentif adalah komponen penting dari struktur kompensasi yang kompetitif karena memungkinkan organisasi membedakan imbalan berdasarkan kontribusi. Lawler (1990) membedakan antara bonus individual (individual bonus) yang didasarkan pada pencapaian target kinerja individu, bonus tim (team bonus) yang didasarkan pada kinerja tim atau unit bisnis, dan bonus perusahaan (company bonus) yang didasarkan pada profitabilitas atau kinerja saham. Untuk retensi, kompensasi variabel memiliki efek ganda. Bonus yang besar dapat meningkatkan loyalitas karyawan berkinerja tinggi karena mereka merasa dihargai. Di sisi lain, bonus yang kecil atau tidak konsisten dapat memicu turnover karena karyawan merasa tidak dihargai. Milkovich et al. (2011) menekankan bahwa efektivitas kompensasi variabel untuk retensi sangat bergantung pada kredibilitas hubungan antara kinerja dan imbalan (performance-reward link). Karyawan harus percaya bahwa (1) kinerja mereka diukur secara akurat, (2) ada perbedaan yang bermakna dalam bonus antara kinerja unggul dan rata-rata, dan (3) bonus diberikan secara konsisten setiap tahun. Jika salah satu kondisi ini tidak terpenuhi, kompensasi variabel tidak akan meningkatkan retensi dan bahkan dapat menjadi kontraproduktif. Untuk posisi kunci (key talent), organisasi dapat menggunakan retention bonus yaitu bonus yang diberikan jika karyawan bertahan untuk periode tertentu (misalnya 2-3 tahun). Retention bonus efektif untuk mencegah karyawan kunci keluar selama periode transformasi organisasi atau ketika pasar tenaga kerja sangat kompetitif. Namun retention bonus tidak boleh diberikan secara rutin karena dapat menciptakan ekspektasi bahwa karyawan harus disuap untuk tetap bertahan.

Tunjangan (benefits) sering menjadi faktor pembeda yang membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi, terutama ketika tunjangan tersebut unik dan sulit ditemukan di perusahaan lain. Milkovich et al. (2011) mengidentifikasi bahwa tunjangan dapat dikategorikan menjadi tunjangan wajib (mandatory benefits) seperti jaminan sosial, kompensasi kecelakaan kerja, dan cuti yang diatur oleh undang-undang; serta tunjangan sukarela (voluntary benefits) seperti asuransi kesehatan tambahan, program pensiun, cuti berbayar yang lebih panjang, dan program kesejahteraan karyawan (wellness programs). Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, tunjangan sukarela yang unik dapat menjadi competitive advantage karena pesaing mungkin tidak mudah menirunya. Contohnya, program bantuan pendidikan (tuition reimbursement) yang membiayai karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi dapat meningkatkan loyalitas karena karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam masa depan mereka. Program cuti orang tua (parental leave) yang lebih panjang dari ketentuan minimum juga sangat dihargai oleh karyawan muda yang berencana memiliki anak. Lawler (1990) mencatat bahwa nilai tunjangan sering tidak disadari oleh karyawan karena kompleksitas perhitungannya. Organisasi perlu secara aktif mengkomunikasikan "total compensation statement" yang merangkum seluruh nilai kompensasi (gaji + bonus + tunjangan) yang diterima karyawan setiap tahun. Dengan melihat nilai total, karyawan dapat lebih menghargai paket kompensasi yang mereka terima. Selain itu, sistem cafeteria benefits di mana karyawan dapat memilih tunjangan dari menu pilihan dapat meningkatkan nilai yang dirasakan karena karyawan mendapatkan tunjangan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka (Mardikaningsih & Darmawan, 2013; Ramadhan et al., 2013).

Program penghargaan non-finansial (non-financial recognition) adalah komponen penting dari strategi retensi yang sering diabaikan karena tidak memiliki biaya langsung yang besar. Luthans dan Stajkovic (1999) menunjukkan bahwa penguatan positif non-finansial, seperti pujian dari atasan, pengakuan publik dalam rapat, dan plakat penghargaan, dapat meningkatkan perilaku positif dan komitmen organisasional. Karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi (perceived organizational support) cenderung lebih loyal dan kurang mencari pekerjaan alternatif. Program "employee of the month" atau "peer recognition program" di mana karyawan dapat memberikan poin penghargaan kepada rekan kerja yang membantu mereka (poin dapat ditukar dengan hadiah kecil) adalah contoh program penghargaan non-finansial yang efektif. Lawler (1990) menekankan bahwa penghargaan non-finansial harus diberikan secara segera (contingent) setelah perilaku yang diinginkan terjadi, bukan ditunda berbulan-bulan. Keterlambatan untuk memberikan pengakuan mengurangi efek penguatan. Selain itu, penghargaan harus spesifik, bukan sekadar "kerja bagus". Misalnya, "Terima kasih telah bekerja lembur untuk menyelesaikan laporan proyek tepat waktu sehingga tim dapat mempresentasikannya ke klien dengan percaya diri." Spesifisitas ini membantu karyawan memahami perilaku mana yang perlu diulang. Meskipun

penghargaan non-finansial tidak dapat menggantikan kompensasi finansial yang tidak kompetitif, mereka dapat menjadi faktor pembeda ketika kompensasi finansial relatif setara dengan pesaing. Karyawan yang membandingkan tawaran kerja dari pesaing akan mempertimbangkan tidak hanya gaji tetapi juga seberapa besar mereka akan dihargai dan diakui.

Perbedaan generasi dalam preferensi kompensasi mempengaruhi efektivitas struktur kompensasi untuk retensi. Generasi Milenial (lahir 1980-1995) dan Generasi Z (lahir 1995-2010) memiliki ekspektasi yang berbeda dari generasi Baby Boomer dan Generasi X. Twenge et al. (2010) dalam analisis data lintas generasi menemukan bahwa generasi muda lebih menghargai fleksibilitas kerja (*work-life balance*), kesempatan pengembangan karir, dan tunjangan kesehatan mental dibandingkan generasi tua. Mereka juga lebih menyukai umpan balik yang lebih sering (tidak sabar menunggu evaluasi tahunan) dan lebih menghargai transparansi dalam kompensasi (ingin tahu bagaimana gaji rekan kerja dibandingkan dengan mereka). Untuk merespons preferensi ini, struktur kompensasi perlu menyesuaikan proporsi kompensasi variabel, frekuensi pembayaran bonus (misalnya kuartalan daripada tahunan), dan menyediakan tunjangan fleksibel seperti opsi kerja jarak jauh (*remote work*) dan cuti tanpa batas (*unlimited PTO*). Milkovich et al. (2011) mencatat bahwa kesalahan yang umum dilakukan organisasi adalah merancang struktur kompensasi berdasarkan preferensi generasi yang dominan dalam organisasi (biasanya manajemen senior dari generasi Baby Boomer), yang mungkin tidak sesuai dengan preferensi karyawan muda. Akibatnya, karyawan muda yang merupakan mayoritas angkatan kerja saat ini merasa bahwa kompensasi tidak memenuhi kebutuhan mereka dan lebih mungkin keluar. Organisasi perlu melakukan survei preferensi kompensasi secara berkala untuk memastikan bahwa struktur kompensasi tetap relevan dengan demografi tenaga kerja. Survei ini dapat mencakup pertanyaan tentang pentingnya berbagai komponen kompensasi (gaji pokok, bonus, fleksibilitas, tunjangan kesehatan, program pensiun, pengembangan karir) dan preferensi tentang frekuensi umpan balik.

Pengukuran efektivitas struktur kompensasi untuk mendukung retensi memerlukan metrik yang melampaui tingkat turnover tahunan. Milkovich et al. (2011) mengidentifikasi bahwa metrik turnover harus dibedakan antara *voluntary turnover* (karyawan keluar atas kemauan sendiri) dan *involuntary turnover* (PHK). *Voluntary turnover* adalah metrik yang paling relevan untuk mengevaluasi efektivitas kompensasi. Selain tingkat turnover secara agregat, organisasi perlu menganalisis turnover by segment: turnover pada karyawan berkinerja tinggi versus rendah, turnover pada posisi kunci versus non-kunci, dan turnover berdasarkan masa kerja. Kehilangan satu karyawan berkinerja tinggi jauh lebih merugikan daripada kehilangan tiga karyawan berkinerja rendah. Oleh karena itu, organisasi harus menghitung biaya turnover yang disesuaikan dengan kinerja (*performance-adjusted turnover cost*). Metrik lain yang relevan adalah *exit interview data*: alasan utama yang diberikan karyawan yang keluar untuk meninggalkan organisasi. Survei exit harus mencakup

pertanyaan spesifik tentang kompensasi, seperti "Apakah Anda merasa bahwa kompensasi Anda kompetitif dibandingkan dengan pasar?" dan "Apakah sistem penghargaan organisasi adil dan transparan?" Data exit interview dapat diagregasi untuk mengidentifikasi pola masalah kompensasi. Selain itu, survei keterikatan karyawan (employee engagement survey) harus mencakup item tentang kepuasan kompensasi, persepsi keadilan, dan intensi turnover. Lawler (1990) menekankan bahwa survei harus dilakukan secara anonim untuk mendapatkan data yang jujur, dan hasil survei harus ditindaklanjuti dengan perubahan yang terlihat oleh karyawan. Tanpa tindak lanjut, survei hanya akan meningkatkan sinisme karyawan.

PENUTUP

Struktur kompensasi yang kompetitif harus dibangun di atas teori keadilan dan keadilan prosedural, dengan survei eksternal berkala untuk menjaga posisi pasar yang sesuai strategi. Transparansi dalam grade, pay range, dan kebijakan progression memberi jalur karir jelas, sementara kompensasi variabel yang signifikan mendorong retensi karyawan unggul. Tunjangan unik, komunikasi paket kompensasi, serta penghargaan non-finansial memperkuat dukungan organisasi, dan penyesuaian terhadap preferensi generasi menambah relevansi. Evaluasi retensi melalui analisis turnover dan exit interview menjadi kunci untuk memahami pola kehilangan talenta.

Implikasi teoretisnya adalah perlunya integrasi equity theory, keadilan prosedural, dan segmentasi generasi dalam model prediksi turnover, sedangkan secara praktis organisasi disarankan melakukan survei kompensasi dua tahunan, menetapkan kebijakan progression berbasis kinerja, serta mengatur bonus sesuai peran dan pencapaian. Penekanan pada fleksibilitas kerja, pengembangan karir, dan transparansi kompensasi bagi milenial dan Gen Z, serta counter offer yang kreatif bagi karyawan kunci, menunjukkan bahwa retensi bergantung pada total rewards, bukan sekadar gaji, sehingga karyawan bertahan bila merasa kontribusinya dihargai secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

- Darmawan, D. (2013). Pengaruh Tekanan Peran Wirausaha dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 141-183). JAI Press.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey Bass.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw Hill.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.