

MANAJEMEN KOMPENSASI: PERSPEKTIF GLOBAL

Suhartini

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Abstract

Companies need programs to facilitate easy movement of employees across borders. To establish a global program, the companies should first step back and make sure that the culture and belief structures in various countries will support the type of program they intend. In this millennium, international human resources (HR) will undergo a rapid transformation. Strategic areas such as the integration of compensation, global staffing and business strategy, and various issues of international HR are challenging. Expatriate compensation, for example, is presently the hottest issues in today's discussion of international HR. Compensation system should support the overall strategic intent of the organization but be customized for local condition.

Keywords: *Global, Compensation, Expatriate.*

PENDAHULUAN

Lebih dari 100.000 perusahaan Amerika Serikat (AS) saat ini terlibat dalam berbagai bentuk *global venture*, dan diperkirakan lebih dari 60 juta karyawan dipekerjakannya. Hal ini berakibat meningkatnya jumlah *expatriat* atau warga negara AS yang bekerja di luar AS maupun jumlah karyawan yang berkewarganegaraan sama dengan negara di mana perusahaan beroperasi. Mc Donald memiliki lebih dari 10000 restoran yang berada di 100 negara dengan mayoritas karyawan merupakan warga negara di mana restoran tersebut berada. Begitu juga, 75% karyawan Gillette bekerja di luar AS dan 70% dari laba penjualannya juga dihasilkan dari penjualan di luar AS. Perusahaan-perusahaan yang seperti itu, untuk mewujudkan potensi pertumbuhannya haruslah mempekerjakan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi secara teknis, memahami budaya, dan mendukung tercapainya efektivitas biaya. Dalam sebagian besar kasus perusahaan yang bermarkas di AS, lebih murah mempekerjakan *host-country nationals* dibandingkan *American expatriates*.

Lowe (2002:41) berpendapat adanya tiga faktor penting yang akan mempengaruhi efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi persaingan global, yaitu: (1) meningkatnya perdagangan internasional dan semakin banyaknya *multi-national corporation* (MNC) yang beroperasi, sehingga dibutuhkan manajer yang akan ditempatkan di luar negeri, (2) ekspansi tenaga kerja internasional akan meningkatkan kapabilitas dan menurunkan biaya, hanya jika karyawan internasional tersebut dapat dimotivasi secara tepat, (3) faktor tradisional seperti modal, teknologi, bahan baku dan informasi akan tumbuh dan berkembang apabila perusahaan memiliki SDM yang berkualitas, sehingga memunculkan keunggulan bersaing MNC.

KOMPENSASI: PERSPEKTIF INTERNASIONAL

Masalah yang paling kompleks terkait dengan manajemen sumber daya manusia di era global adalah kompensasi. Menurut Handel (1999:22) *global means different things to different companies, and the reasons for globalizing compensation and*

benefits programs also differ. Perusahaan yang berada di negara yang berbeda memiliki norma yang berbeda pula dalam memberi kompensasi pada karyawannya. Manajer dituntut untuk lebih cermat dalam menggunakan kompensasi sebagai alat motivator. MNC harus menstandarkan kebijakan gaji mereka berdasarkan dasar global. Hal ini bukan berarti mereka harus memberi gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama di negara berbeda.

Dalam menyusun program kompensasi internasional, suatu perusahaan ha-

rus yakin terlebih dahulu bahwa struktur budaya dan keyakinan di negara tersebut mempengaruhi program kompensasi yang akan diterapkan. Perbedaan struktur budaya dan keyakinan ini secara substantif membutuhkan penyesuaian program agar nantinya kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan budaya lokal. Misal, perbedaan pada tingkat individualisme masing-masing karyawan akan sangat mempengaruhi kompensasi apa yang diharapkan dari organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh bagan 1.

Bagan 1.

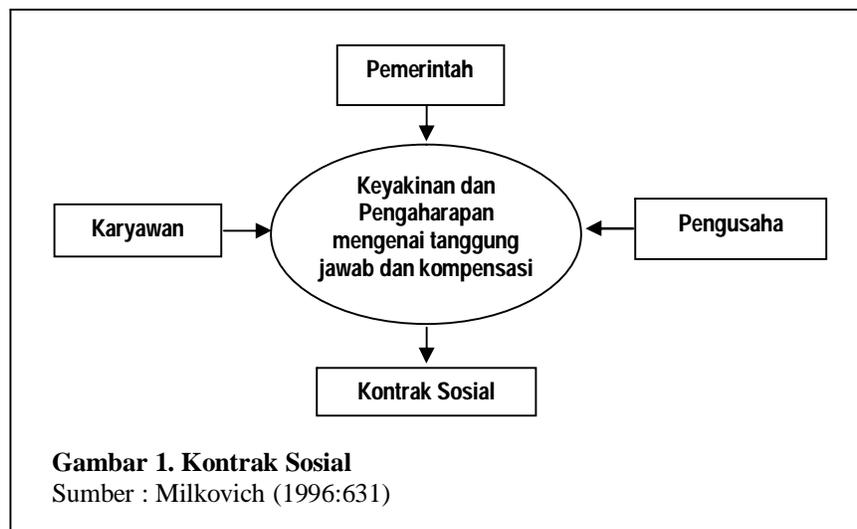
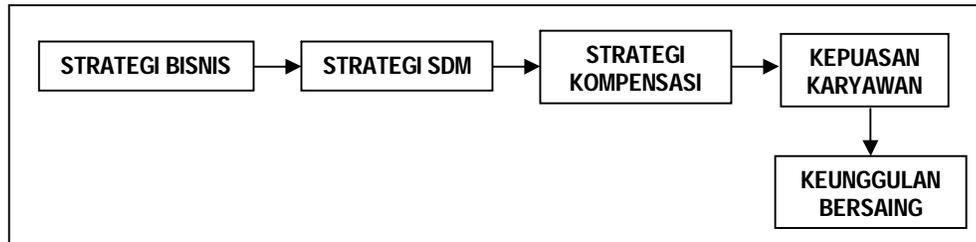
Keterkaitan antara Individualisme Karyawan dengan Strategi Kompensasi yang diterapkan suatu perusahaan

INDIVIDUALISME	NILAI-NILAI YANG DOMINAN	STRATEGI KOMPENSASI	CONTOH
TINGGI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestasi individu ▪ Egois ▪ Independen ▪ Atribusi individual ▪ <i>Internal locus of control</i> ▪ Yakin dengan kemampuan mencapai tujuan ▪ Hubungan dengan karyawan atas dasar manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance based pay ▪ Menekankan pada keadilan eksternal ▪ Menekankan pada kompensasi ekstrinsik ▪ Menunjukkan secara jelas kontribusi individual ▪ Memfokuskan pada tujuan jangka pendek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amerika Serikat ▪ Inggris ▪ Kanada ▪ Selandia Baru
RENDAH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestasi kelompok ▪ Bersedia berkorban untuk orang lain ▪ Ketergantungan pada unit sosial ▪ Atribusi kelompok ▪ <i>External locus of control</i> ▪ Meyakini takdir bagi dirinya ▪ Hubungan dengan karyawan atas moral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Group-based performance ▪ Dasar senioritas masih diperlukan ▪ Penghargaan intrinsik sangatlah esensial ▪ Menekankan pada keadilan internal ▪ Kebutuhan pribadi haruslah menjadi pertimbangan utama dalam menentukan kompensasi yang diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Singapura ▪ Korea Selatan ▪ Jepang ▪ Indonesia

Sumber : Bohlander (1996:659), diolah.

Dari bagan 1, dapatlah disimpulkan bahwa disainer kompensasi harus memahami adanya berbagai alternatif dari kompensasi, sehingga nanti apa yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan nilai budaya yang dianut oleh karyawan dan mendukung strategi perusahaan. Handel (1999:22) berpendapat apabila suatu perusahaan ingin sukses di era globalisasi, maka perusahaan tersebut haruslah memberi perhatian yang tinggi pada kegiatan riset dan komunikasi terkait dengan negara dan budaya baru yang akan dimasukinya. Komunikasi ini meliputi baik dari perusahaan ke karyawan maupun

dari perusahaan ke masyarakat dalam bentuk mencari informasi mengenai situasi dan kondisi terkait yang akan mempengaruhi penentuan kompensasi internasional. Pada akhirnya dengan mempertimbangkan informasi-informasi tersebut akan dapat disusun program kompensasi yang terintegrasi dengan strategi SDM maupun strategi bisnis perusahaan secara menyeluruh. Pengintegrasian program ini diharapkan pada akhirnya akan mampu menciptakan organisasi yang efektif maupun karyawan yang puas, sehingga keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui pengelolaan SDM.



Selain itu, untuk memahami bagaimana mengelola kompensasi di suatu negara membutuhkan pemahaman mengenai kontrak sosial yang ada sehingga jelas dalam memahami bagaimana peran yang harus dimainkan oleh pengusaha, karyawan maupun pemerintah di negara tersebut. Kontrak sosial ini juga akan menjelaskan mengenai kesepahaman yang terjadi di antara karyawan dan pengusaha dengan melibatkan pihak ketiga terkait *employment exchange*. Kebijakan umum seperti penetapan gaji minimum, peraturan pajak, keamanan sosial, dan peraturan terkait dengan serikat pekerja, akan memainkan peran yang signifikan dalam *employment exchange* tersebut. Perubahan dalam sistem kompensasi yang akan dilakukan haruslah mempertimbangkan kontrak sosial yang terkait.

Tiga faktor ciri hubungan ketenagakerjaan yang akan mempengaruhi kebijakan program kompensasi internasional: (1) otonomi manajerial yang didasarkan pada otonomi dan peraturan yang ada di negara yang ditempati, (2) model kepemilikan usaha dan pasar uang, dan (3) struktur yang akan mengakomodasi keterlibatan karyawan dan serikat kerja. Otonomi manajerial menunjukkan tingkat kebebasan atau diskresi dalam membuat pilihan. Perusahaan yang bermarkas di AS lebih memiliki kebebasan dalam mengubah kompensasi karyawan dibandingkan dengan perusahaan yang bermarkas di Eropa. Menurut Milkovich (1996:663) pada awalnya pembahasan otonomi manajerial dikaitkan dengan hubungan ketenagakerjaan di Jepang, didukung oleh "tiga pilar" yaitu: (1) *lifetime security* di perusahaan, (2) *seniority based pay and promotion system*, (3) serikat pekerja perusahaan. Saat ini, pemahaman mengenai ketiga pilar tersebut telah banyak mengalami perubahan. Semakin banyak perusahaan Jepang yang menggunakan pendekatan prestasi dalam menentukan promosi dan kompensasi, walaupun senioritas juga masih

tetap menjadi pertimbangan. Penilaian prestasi kerja dengan model *management by objective* juga sudah biasa dipergunakan untuk mengukur kinerja manajerial. Di sisi lain, *employment security* juga lebih diartikan sebagai *long time* dibandingkan *lifetime*.

Kepemilikan usaha dan pasar finansial juga sangat mempengaruhi hubungan ketenagakerjaan dan kontrak sosial. Model kepemilikan ini sangatlah berbeda di berbagai negara. Di AS kepemilikan perusahaan sangatlah tidak terkonsentrasi pada satu pihak tertentu. Sedangkan kalau di Korea, 6 konglomerat di sana sangatlah menguasai perekonomian negara tersebut, seperti Hyundai dan Samsung. Model kepemilikan seperti itu sangatlah mempengaruhi sistem kompensasi yang akan diterapkan. Jepang, Korea maupun negara-negara di Eropa merupakan contoh negara-negara yang melakukan intervensi relatif tinggi dalam perekonomian, yang berarti juga sangatlah berpengaruh pada saat suatu perusahaan akan menetapkan sistem kompensasinya.

Kondisi serikat pekerja dan intensitas pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sangatlah berbeda di antara negara dan akan memberi pengaruh yang berbeda pula terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. AS merupakan salah satu negara yang keberadaan serikat pekerja sangatlah mampu mempengaruhi perubahan kompensasi.

Tipe dan jumlah kompensasi sangatlah perlu ditentukan untuk menarik karyawan internasional yang memenuhi kualifikasi secara teknis maupun budaya. Menurut Bernardin (1998:209) terdapat tiga kategori yang bisa digunakan sebagai dasar dalam memahami kompensasi internasional ini:

1. *Parent-Country National (PCN)*
Karyawan dengan kewarganegaraan sesuai dengan *parent country company*.
2. *Third-Country National (TCN)*
Karyawan dengan kewarganegaraan berbeda dengan *parent company country*.

3. *Host-Country National (HCN)*

Karyawan dengan kewarganegaraan sesuai dengan negara di mana perusahaan beroperasi.

Struktur kompensasi bagi expatriat (baik PCN ataupun TCN) lebih kompleks dibandingkan dengan HCN. Total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mempertahankan manajer dari AS yang dipekerjakan di luar AS diperkirakan mencapai tiga sampai enam kali lipat biaya seorang manajer pada posisi yang sama di dalam negeri. Menurut Bernardin (1998: 209) terdapat tiga aspek yang mempengaruhi item-item kompensasi yang sebaiknya dipertimbangkan dalam penyusunan paket kompensasi yang akan diberikan pada expatriat, yaitu: (1) posisi, (2) lokasi, dan (3) individu.

Posisi. Setiap posisi memiliki karakteristik unik yang akan mempengaruhi kebutuhan kompensasi, seperti tanggungjawab, lama penugasan, status dan prestise, kebutuhan akan perjalanan, dan keamanan fisik. Berdasarkan pertimbangan posisi, ada beberapa item kompensasi yang dapat ditawarkan dan mendapatkan perhatian dalam penentuannya, seperti:

1. *Base-salary.*

Gaji pokok PCN haruslah kompetitif dengan jumlah yang "sama" dengan jumlah yang diterima untuk tugas dan tanggungjawab yang sama apabila dia bekerja di negara asal.

2. *Incentive Bonus*

Bonus bagi PCN mengacu pada *local currency budget* atas dasar kinerja yang dicapai.

3. *Periodic salary adjustment*

Menurut Bernardin (1998:300) semakin lama seorang PCN bekerja di luar negeri, semakin tinggi resiko ketrampilan kerjanya "kuno" dan prospek kariernya surut apabila dia kembali ke negara asalnya. Untuk mengatasi resiko tersebut, biasanya perusahaan akan

menawarkan kompensasi seperti peningkatan gaji secara periodik dan mempertimbangkan senioritas dalam menetapkan gaji.

4. *Representation allowance*

Sangat dimungkinkan PCN yang menjabat sebagai manajer menengah akan melakukan kerjasama dengan orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi seperti menteri di negara yang ditempati. Agar dia dapat membangun hubungan yang baik dan dapat menunjukkan "sinyal kekuasaan", haruslah didukung oleh keikutsertaannya pada suatu klub yang prestis maupun kepemilikan rumah di kawasan elit. Dukungan perusahaan untuk pengadaan hal-hal yang dapat mempermudah pergaulan tersebut, haruslah diberikan.

5. *Travel allowances.*

Penugasan luar negeri biasanya membutuhkan lebih banyak perjalanan baik domestik maupun luar negeri dibandingkan apabila dia ditempatkan di negaranya sendiri. Oleh karena itu perusahaan haruslah mengkompensasi biaya perjalanan PCN melalui penggantian biaya transportasi termasuk di dalamnya biaya penginapan, makan dan pengeluaran insidental lain yang terjadi dalam suatu perjalanan tugas.

Lokasi. Kondisi lokasi/negara di mana karyawan ditempatkan juga akan sangat mempengaruhi tinggi rendahnya biaya hidup yang harus disediakan. Biaya hidup ini sangatlah bervariasi antara negara dengan negara lain. Antar daerah dalam satu negara saja dimungkinkan berbeda, karena perbedaan biaya hidup. *Cost of Living Allowance (COLA)* haruslah didisain untuk membuat PCN ataupun TCN merasa nyaman tinggal dnegara tersebut dengan standar yang sebanding dengan kalau mereka berada di negaranya. Berdasarkan pertimbangan lokasi, ada beberapa item kompensasi yang

dapat ditawarkan dan mendapatkan perhatian dalam penentuannya, seperti:

1. *Rest and Relaxation (R&R)*
Hidup terpencil, dengan budaya yang tidak familiar dan iklim yang tidak sesuai dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi PCN dan TCN. Oleh karenanya PCN dan/atau TCN perlu di "recharge their batteries" supaya mereka merasa lebih nyaman. R&R ini dapat berupa kesempatan untuk liburan dengan biaya yang ditanggung perusahaan.
2. *Hardship allowance and home leave*
Kehidupan yang keras di negara yang ditempati (misal di tempatkan di Afghanistan atau Irak) juga membutuhkan kompensasi tertentu. Kompensasi ini tidak hanya berlaku bagi PCN tetapi juga harus bisa dinikmati oleh anggota keluarganya yang ikut serta. Kompensasi dalam bentuk ini umumnya berupa kesempatan untuk pulang ke negara asal secara periodik.
3. *Medical care*
Kondisi sanitasi dan keselamatan kerja di negara yang ditempati membutuhkan perlindungan asuransi jiwa, kesehatan, termasuk *general check-up* bagi PCN di negara asal secara periodik.
4. *Hazardous duty allowance*
Ancaman terorisme dan kehidupan politik yang tidak stabil mengakibatkan PCN memiliki resiko yang tinggi. Kompensasi yang ditawarkan untuk bahaya yang mungkin dihadapi ini dapat berupa tunjangan bahaya (ditentukan dalam bentuk persentase dari gaji pokok), *bodyguard*, dan sistem pengamanan rumah.
5. *Housing allowance*
Keinginan PCN untuk menempati rumah seperti rumah di negaranya akan mengakibatkan tambahan biaya. *Housing allowance* ini meliputi juga beberapa hal yang terkait dengan keluarga seperti mobil pribadi dan kemudahan dalam memperoleh perhiasan.
6. *Temporary quarters allowance*
Untuk mendapatkan rumah yang sesuai dengan keinginan pasti membutuhkan waktu. Selama waktu menunggu rumah yang diinginkan tersedia, PCN dan keluarga perlu tinggal di hotel, misalnya. Oleh karena itu perusahaan perlu menyediakan biaya ini untuk mengganti biaya yang dikeluarkan selama menunggu rumah.
7. *Relocation allowance*
Tunjangan ini dibutuhkan untuk membiayai pengeluaran tambahan di masa perpindahan seperti pembelian baju pertama untuk menyesuaikan dengan iklim baru dan pengurusan surat ijin mengemudi di negara tersebut.
8. *Education allowance*
Tunjangan pendidikan bagi anak-anak PCN haruslah dipertimbangkan oleh perusahaan, karena biasanya anak PCN menginginkan bersekolah di sekolah internasional atau sekolah swasta di negara yang ditempati. Komponen yang dibiayai untuk menentukan besarnya tunjangan ini seperti biaya transportasi, uang pendidikan, buku dan peralatan dan seragam.
9. *Retirement benefits*
Umumnya, PCN tidak dapat memenuhi semua *local social security program* yang dibutuhkan. Oleh karenanya perusahaan membayar biaya tambahan.
10. *Tax equalization*
PCN harus membayar pajak pendapatan di negaranya dan juga pajak pendapatan di negara yang ditempati. Perusahaan akan membayar *tax equalization* hanya jika PCN memperoleh pendapatan yang dikenai pajak di negaranya.
11. *Currency of payment*
Ini akan terjadi apabila perusahaan membayarkan sebagian gaji dalam bentuk mata uang negara asal dan se-

bagian dalam bentuk mata uang negara yang ditempati. Hal ini terkait dengan daya beli jika inflasi di *host-country* lebih tinggi dibandingkan dengan inflasi mata uang pembayaran. MNC haruslah menyediakan penyeimbangannya. Oleh karena itu sebagian besar perusahaan AS membayar dalam mata uang *host-country* untuk mencegah terjadinya masalah tersebut.

Individu. Kita telah mengetahui bahwa berbagai posisi dan lokasi merupakan faktor yang sangat berperan dalam mempengaruhi suatu sistem kompensasi disesuaikan dengan profil penugasan tertentu. Walaupun begitu, pada akhir analisis tetap saja disain sistem kompensasi tersebut haruslah sesuai dengan profesi individu yang diberi tugas. Sisi individu merupakan faktor sangat penting menentukan sukses atau gagalnya penugasan tersebut. Berdasarkan pertimbangan individu, ada beberapa item kompensasi yang dapat ditawarkan dan mendapatkan perhatian dalam penentuannya, seperti:

1. *Foreign service premium.*
Respon setiap PCN berbeda dalam menanggapi penugasan internasional ini. Meninggalkan keluarga, menghadapi budaya baru maupun tantangan kerja baru merupakan masalah yang pasti terjadi. Agar PCN ini merasa nyaman maka perusahaan dapat menawarkan *foreign service premium* untuk meminimalkan respon negatif dalam menerima posisi internasional
2. *Spousal employment.*
Pendapatan pasangan PCN yang bekerja sangat mungkin penting dalam mempengaruhi total pendapatan keluarga dan ini hilang karena hilangnya pekerjaan karena mengikuti penugasan PCN. Oleh karenanya, pada saat PCN ditempatkan di suatu negara tertentu, maka suami/istri PCN pastilah membutuhkan

pekerjaan juga. Tentunya sulit mendapatkan pekerjaan yang sesuai bagi suami/istri PCN sebagaimana yang mereka miliki di negara asal. Oleh karena itu perusahaan perlu menyediakan kompensasi untuk mengganti kehilangan pendapatan dari suami/istri PCN tersebut.

3. *Home and automobile protection.*
Sangat mungkin selama bertugas PCN memiliki rumah dan mobil pribadi. Tentu saja pertanyaan yang muncul adalah apa yang akan dilakukan dengan kepemilikan ini apabila mereka dipindah lagi ke negara lain. Perpindahan tersebut pasti membawa dampak negatif dari sisi nilai uang atas kepemilikannya. Oleh karena itu perusahaan perlu menyediakan ganti rugi semua atau sebagian dari kerugian yang dialami PCN atas kepemilikan aktiva tersebut.
4. *Dependent cost.*
Penugasan internasional kadang-kadang meningkatkan ketergantungan PCN dalam berbagai hal. Perusahaan harus memperhitungkan berapa biaya yang harus dikeluarkan PCN seiring dengan meningkatnya ketergantungan (akibat memasuki suatu hal baru) yang mengakibatkan biaya penugasan internasional ini meningkat.

Secara umum, filosofi yang dapat memandu organisasi dalam mendisain sistem kompensasi adalah "*think globally and act locally*". Organisasi tidak cukup hanya mendisain sistem kompensasi yang mendukung secara penerapan strategi organisasi secara menyeluruh, tetapi juga harus menyediakan fleksibilitas yang cukup untuk menyusun kebijakan dan program tertentu untuk memuaskan kebutuhan karyawan di lokasi tertentu pula. Meskipun secara umum pembahasan kompensasi internasional dalam rangka menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif di berbagai negara, tetapi kebanyakan lite-

ratur yang membahas kompensasi internasional ini lebih memfokuskan pembahasan pada manajer expatriat.

Permasalahan dalam kompensasi internasional bukan hanya pada masalah strategi penentuannya tetapi juga masalah prosesnya. Masalah proses yang sangat penting dilakukan dalam mendisain program kompensasi adalah komunikasi. Komunikasi yang efektif dan tepat akan sangat membantu suatu perusahaan untuk sukses di era global. Dengan berbagai kondisi negara dan budaya yang berbeda, suatu perusahaan harus mengkomunikasikan program kompensasinya dengan cara yang memiliki sensitivitas budaya (*culturally-sensitive manner*), mengadaptasikan kompensasi perusahaan demi tercapainya kepuasan akan kebutuhan karyawan dan organisasi dengan mempertimbangkan keunikan pasar lokal dan atau regional.

Handel (1999, 22) merumuskan adanya beberapa pendekatan yang dapat ditempuh perusahaan-perusahaan internasional terkait dengan kompensasinya:

1. Meng-*upgrade* dan meregionalkan bakat lokal melalui pengembangan kompensasi lokal.
2. Komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan dari tenaga kerja lokal, daripada membawa karyawan dari negara perusahaan berasal.
3. Meningkatkan kepemilikan saham bagi karyawan melalui *broad-based option grant and stock purchase program*.
4. Mengembangkan program perpindahan global dengan memberi imbalan pensiun maupun perlindungan kesehatan untuk karyawan yang mau mengembangkan kariernya secara internasional
5. Meningkatkan keterlibatan manajemen lokal secara signifikan dalam penyusunan program kompensasi untuk memperoleh dukungan.
6. Memahami budaya negara yang ditempati

PENETAPAN KOMPENSASI INTERNASIONAL: BALANCE SHEET APPROACH

Lebih dari 90% dari perusahaan yang berasal dari AS menggunakan *balance-sheet approach* (BSA) dalam menyusun program kompensasi bagi expatriat. BSA merupakan sistem yang didisain untuk menyeimbangkan antara daya beli karyawan pada posisi yang sebanding di luar negeri dengan di *home-country* dan menyediakan insentif untuk mengantisipasi perbedaan kualitatif diantara lokasi penempatan.

BSA memiliki tiga tujuan yaitu: (1) Mendorong mobilitas bakat expatriat ke penugasan global dengan biaya yang seefektif mungkin, (2) Mendukung agar expatriat tidak mengalami kerugian secara finansial, dan (3) meminimalkan ketergantungan dan penyesuaian yang harus dilakukan expatriat.

Bohlander (1996:661) menyimpulkan bahwa secara umum BSA dilakukan dengan tahapan berikut:

1. *Calculate base pay*
Dimulai dengan menghitung home-based gross income, termasuk bonus, pengurangan pajak, tunjangan sosial dan dana pensiun.
2. *Figure cost-of-living allowance (COLA)*
Menambahkan COLA pada *base-pay*. Biasanya perusahaan tidak akan melakukannya apabila karyawan ditugaskan di negara dengan biaya hidup yang lebih rendah. Kecuali perusahaan akan memberi tunjangan karena adanya *negative differential*. Dalam kondisi ini, yang sering diberikan adalah dengan menyediakan tempat tinggal yang baik.
3. *Add incentive premiums*
Besarnya incentive premium yang diberikan bagi expatriat karena dia telah dipisahkan dari keluarga, teman, maupun *domestic support system* lainnya. Menurut Sheley (1996:41) besarnya

foreign service premium mencapai 10 sampai 15 persen dari base-salary.

4. *Add assistance programs*

Program ini sering digunakan untuk mengatasi penambahan biaya yang timbul karena masalah *moving & storage*, kendaraan maupun biaya pendidikan.

Elemen-elemen tersebut direvisi secara periodik karena semakin tingginya biaya barang dan jasa di luar negeri, sehingga diharapkan expatriat ini tidak kehilangan daya belinya terhadap barang-jasa di negara dia ditempatkan. Biasanya hal ini akan mengakibatkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan yang ditempatkan di luar negeri, besarnya tiga sampai lima kalinya *home-base-country salary*.

BSA dikenal pada tahun 1960-an, tetapi sejalan dengan perkembangan yang terjadi, maka muncullah penerapan BSA dengan pendekatan modern. Pendekatan modern ini diharapkan mampu mewujudkan tujuan penugasan internasional, menyederhanakan biaya dan kompleksitas administrasi, serta mampu mendorong expatriat untuk meminimalkan penolakan terhadap perpindahan lokasi kerja. Alternatif BSA tersebut adalah (1) negosiasi dan (2) lokalisasi, (3) *modified balance sheet* dan (4) *lump-sum/cafeteria approach*.

Negosiasi dilakukan oleh pengusaha maupun karyawan untuk menemukan paket kompensasi yang disepakati. Pendekatan ini sangat cocok untuk perusahaan yang relatif kecil dengan expatriat sedikit. Kelemahan dari alternatif ini adalah dapat menimbulkan: lebih membutuhkan biaya yang tinggi, memunculkan masalah lain yang sama apabila ada orang lain ditanya untuk ditempatkan di suatu negara, dibutuhkannya negosiasi ulang dengan masing-masing penugasan yang terjadi.

Localisazion. Lokalisasi diartikan sebagai mengaitkan kompensasi di *host (local) country* dengan menyediakan beberapa

penyesuaian biaya hidup untuk pajak, tempat tinggal, dan ketergantungan lainnya. Penyesuaian ini hampir sama dengan yang di BSA awalnya tetapi lebih variatif.

Modified Balance Sheet. BSA bisa juga dimodifikasi tidak hanya dengan menyesuaikan dengan *host (local) country* tetapi dengan tingkat kompensasi di regional tertentu seperti Asia-Pasific. Modifikasi lainnya juga dapat dilakukan dengan menurunkan *allowance over time*. Logikanya, semakin lama expatriat tinggal di *host country*, standar biaya hidupnya menjadi lebih mendekati karyawan lokal

Lump-sum/cafeteria approach. Alternatif yang keempat ini, menetapkan kompensasi dengan mempertimbangkan *home-country system* dan menawarkan kepada *lump-sum of money* kepada karyawan untuk mengimbangi perbedaan dalam standar biaya hidup. Sehingga hal ini akan mengakibatkan perusahaan harus menghitung kebutuhan biaya hidup yang berbeda-beda. Karyawan dipersilakan memilih sendiri apa yang dikehendaki. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan *value* dari item kompensasi yang ditawarkan perusahaan. Pendekatan ini juga akan membuat karyawan lebih fleksibel dalam meminimalkan pajak. Misal, seorang expatriat membeli villa di Kaliurang dengan fasilitas yang dimilikinya. Apabila di waktu yang akan datang, dia dipindah ke negara lain, dia tetap dapat memiliki villa tersebut. Kejadian ini pasti bukan merupakan tujuan dari sistem kompensasi, tetapi dapat menjadi salah satu akibat yang dapat dinikmati.

Berdasarkan hasil penelitian dari Sheley (1996:4), *lump-sum payment* ini akan dapat menghemat biaya maupun waktu dalam mengadministrasikannya. Ini menjadi pertimbangan utama bagi Occidental Oil & Gas Corp yang bermarkas di Tulsa, Okla. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang sangat ekstensif dan meningkat berkaitan dengan operasi internasionalnya di lebih

dari 25 negara di dunia ini. Dengan lebih dari 250 karyawan dipindah ke negara lain dalam setiap tahunnya. Occidental menawarkan *comprehensive range of relocation benefits*, selain juga menerapkan *lump-sum allowances* berdasarkan standar domestik, yang dibayarkan 45 hari dari biaya hidup dalam setiap bulannya.

Membahas mengenai kompensasi untuk expatriat ini, tidak boleh dilupakan bahwa selain masalah kompensasi (utamanya finansial), juga tidak boleh dilupakan bahwa expatriat ini juga membutuhkan penghargaan dalam bentuk tersedianya *global career opportunities*. Berdasarkan hasil survei Organization Resources Counselors Inc. (ORC) (Sheley, 1996:63) yang bermarkas di New York menunjukkan bahwa tahun 1996 dari 31 perusahaan multinasional yang disurvei menunjukkan bahwa 31 % di antaranya tidak lagi memperpanjang pemberian *foreign service premium* sebagai insentif kepada karyawan yang dipindah dari satu negara atau regional tertentu ke negara atau regional yang lain. Pertimbangan utama perubahan kebijakan ini adalah biaya, selain itu juga kecenderungan meningkatnya pandangan bahwa penugasan internasional merupakan suatu hal yang sangat penting bagi

pengembangan karier seorang karyawan. Saat ini, banyak karyawan yang berusia muda sangat bersemangat untuk mendapatkan penugasan internasional tersebut, karena hal itu akan sangat mendukung pengembangan kariernya.

PENUTUP

Dari pembahasan dipahami bahwa saat ini tidaklah cukup "*think globally, but act locally*" untuk memandu penyusunan kompensasi internasional. Tidaklah mungkin memiliki *mindset* global dan kemudian mendisain kompensasi sesuai dengan *mindset* dan praktek lokal. Kompensasi internasional haruslah (1) terintegrasi dengan strategi secara menyeluruh, (2) menyesuaikan dengan budaya dan lokasi negara yang ditempati, maupun individu yang ditugaskan, (3) Komunikasi yang efektif antara karyawan dengan organisasi maupun organisasi dengan lingkungan yang ditempati. Pertimbangan tersebut akan secara efektif memuaskan kebutuhan berbagai kategori karyawan dan pada akhirnya akan mampu memotivasi mereka untuk mewujudkan tujuan perusahaan, di manapun karyawan tersebut akan ditempatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, John and Joyce E.A. Roussell, (1998), *Human Resource Management*, Singapore, Irwin-McGraw-Hill.
- Bohlander, George, Scott Snell, Arthur Sherman, (2001), *Managing Human Resources*, United States, South-Western College Publishing.
- Handel, Jeremy, (1999), "Look Before Leaping: Going Global", *ACA News*, Scottsdale, Vol 42, November/December.
- Kielly, James E., (1990), "Global Compensation: How Much, Where, and Why", *Chief Executive*, Vol 59 Juni.
- Lowe, Kevin B., (2002), "International Compensation Practices: A ten-Country comparative Analysis", *Human Resource Management*, Vol 1 Spring.
- Milkovich, George T. and Jerry M. Newman, (1996), *Compensation*, Chicago, Richard D. Irwin

Sheley, Elizabeth, (1996), "Expatriate Service Target Cost Control", *HR Magazine*, Alexandria, Vol 41 Januari.

Reynolds, Calvin, (2000), "Global Compensation and Benefits in Transition", *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, Vol 32 Januari/Februari.