

# **SISTEM PENGENDALIAN SUMBERDAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MANAJEMEN KOMPENSASI PADA PT TELKOM INDONESIA**

Khoirul Fatah  
STIE Muhammadiyah Pekalongan  
fatahirul@gmail.com

## **ABSTRAK**

Perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan, para anggota perusahaan harus bisa menyelaraskan tujuannya dengan tujuan organisasi. Sehingga ada peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota perusahaan untuk mencapai cita-cita perusahaan dan cita-cita anggota perusahaan. Sistem pengendalian manajemen sumberdaya manusia yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan perusahaan PT. Telkom Indonesia. Manajemen kompensasi yang digunakan oleh PT. Telkom untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, sistem kompensasi yang meliputi remunerasi yang kompetitif, tunjangan (terutama tunjangan pensiun, kesehatan, dan berbagai jenis lainnya), dan kompensasi insentif, dan pelayanan sumber daya manusia berbasis teknologi informasi yang di gunakan oleh PT. Telkom Indonesia untuk mempermudah dalam melakukan koordinasi dan sosialisasi kebijakan dan strategis perusahaan untuk meningkatkan sumberdaya manusia perusahaan yang berkompeten.

*Kata Kunci: Kompensasi, Kinerja Perusahaan, Sistem Pengendalian Sumberdaya Manusia*

## **1. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan memiliki cita-cita. Suatu peranan penting dari sistem pengendalian manajemen adalah memotivasi para anggota perusahaan untuk mencapai cita-cita tersebut. Mekanisme insentif dan sistem kompensasi serta fungsinya dalam mempengaruhi perilaku karyawan, ketika mereka mencari keselarasan cita-cita. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk mencapai keselarasan cita-cita perusahaan dan cita-cita anggota perusahaan. Oleh karena itu, sumberdaya manusia merupakan bagian terpenting dari perusahaan karena tanpa sumber daya manusia, perusahaan tidak akan berjalan untuk beroperasi.

Agar sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki keahlian khusus dapat terus bertahan di perusahaan, sumber daya manusia tersebut harus merasa puas atas pekerjaannya. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu respon aktif atau emosional, baik positif atau negatif, terhadap berbagai aspek dari pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2007). Seseorang dapat merasa puas terhadap salah satu aspek atau lebih dalam pekerjaannya atau dapat juga merasa tidak puas terhadap salah satu aspek atau lebih dalam pekerjaannya.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT  
Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

(“Telkom”, ”Perseroan”, “Perusahaan”, atau “Kami”) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di negara ini. Dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (“BEI”), *New York Stock Exchange* (“NYSE”), *London Stock Exchange* (“LSE”) dan *Public Offering Without Listing* (“POWL”) di Jepang.

Layanan telekomunikasi dan jaringan Telkom sangat luas dan beragam meliputi layanan dasar telekomunikasi domestik dan internasional, baik menggunakan jaringan kabel, nirkabel tidak bergerak (*Code Division Multiple Access* atau “CDMA”) maupun *Global System for Mobile Communication* (“GSM”) serta layanan interkoneksi antar operator penyedia jaringan. Di luar layanan telekomunikasi, Telkom juga berbisnis di bidang Multimedia berupa konten dan aplikasi, melengkapi portofolio bisnis Perusahaan yang disebut TIME. Bisnis telekomunikasi adalah fundamental platform bisnis Perusahaan yang bersifat legacy, sedangkan portofolio bisnis lainnya disebut sebagai bisnis *new wave* yang mengarahkan Perusahaan untuk terus berinovasi pada produk berbasis kreatif digital. Hal tersebut mempertegas komitmen Telkom untuk terus meningkatkan pendapatan di dalam situasi persaingan bisnis di industri ini yang sangat terbuka. Adalah obsesi Perusahaan untuk secara berkelanjutan membantu mengembangkan usaha kecil dan menengah menjadi perusahaan dengan skala besar, dengan tetap mengutamakan peningkatan kesejahteraan masyarakat luas.

Menyusul transformasi bisnis perusahaan yang terfokus pada bisnis *Telekomunikasi, Informasi, Multimedia, dan Edutainment* (TIME), penguatan kompetensi SDM dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan yang bersifat perubahan kompetensi dan pengembangan kompetensi baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis dan operasional. Pelatihan untuk pengembangan kompetensi bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan agar mampu menyikapi pada perubahan telekomunikasi berbasis TDM menjadi telekomunikasi berbasis IP dan kompetensi IME (Informasi, Media dan Edutainment). Sementara itu, kompetensi pengembangan bertujuan untuk menyiapkan karyawan dengan kompetensi tertentu yang dapat mendukung untuk menghadapi transformasi portofolio bisnis perusahaan baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung kepada strategi bisnis Perusahaan.

Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan cita-cita suatu perusahaan terletak pada cara dengan mana insentif perusahaan berhubungan dengan cita-cita individual. Orang dipengaruhi baik oleh insentif yang positif maupun yang negatif. Suatu insentif yang positif, atau “penghargaan,” adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Sebaliknya, insentif yang negatif, atau “hukuman,” adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut. Insentif penghargaan adalah suatu rangsangan untuk memenuhi kebutuhan seseorang yang tidak mungkin diperolehnya jika tidak bergabung dengan perusahaan tersebut.

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan beberapa cara. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Apabila karyawan merasa puas atas pekerjaannya, maka mereka akan

loyal dan terus bertahan di perusahaan. Selanjutnya, kepuasan karyawan juga dapat meningkatkan meningkatkan kinerjanya sehingga juga akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian, pemberian kompensasi pada perusahaan diharapkan akan menghasilkan kepuasan kerja sehingga akan mamcu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Musthafa, 2012).

Motivasi adalah paling lemah ketika orang tersebut merasa yakin bahwa suatu insentif tidak dapat dicapai atau terlalu mudah untuk dicapai. Motivasi adalah kuat ketika diperlukan suatu usaha untuk mencapai tujuan tersebut dan ketika individu menganggap pencapaian ini penting dalam hubungan dengan kebutuhannya.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### 2.1 PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Telkom telah menetapkan strategi pengembangan kompetensi *Human Capital* yang dituangkan dalam *Master Plan Human Capital 2011 – 2015*, yang senantiasa diperbaharui setiap tahunnya guna menyesuaikan dengan dinamika bisnis Perusahaan. Pelaksanaannya juga diselaraskan dengan strategi bisnis yang berdasarkan kepada *Corporate Strategic Scenario* (“CSS”), *Master Plan for Human Capital* (“MPHC”), *Training Needs Analysis* (“TNA”), transformasi organisasi serta situasi keuangan Perusahaan.

Selain itu, Telkom juga menerapkan pendekatan *Competency Based Human Resources Management* (“CBHRM”) dalam rangka penilaian terhadap kompetensi SDM yang ada. Model CBHRM terdiri atas *Core Competency (values)*, *Generic Competency (Personal Quality)*, dan *Specific Competency (Skill & Knowledge)*. Ketiga model ini dikembangkan dan

disempurnakan untuk mendukung penilaian kemampuan pegawai secara adil dan transparan.

Telkom memiliki direktori kompetensi yang memuat daftar kompetensi yang diperlukan perusahaan yang senantiasa diperbaharui agar mampu menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis Perusahaan. Dengan penerapan nilai Perusahaan (*core values*), yaitu *Commitment to Long Term, Customer First, Caring Meritocracy, Co-Creation of Win-Win Partnership*, dan *Collaborative Innovation* atau disebut Telkom 5C. Perusahaan pun menyesuaikan sejumlah kompetensi yang terdapat dalam direktori kompetensi keterampilan dan pengetahuan agar sesuai dengan perubahan portfolio bisnis perusahaan menjadi TIME.

Pengembangan kompetensi karyawan Telkom dititikberatkan pada hal-hal berikut ini:

1. Pengembangan budaya, yang memfokuskan pada internalisasi dan penguatan nilai perusahaan, sebagai basis pembentukan budaya.
2. Pengembangan kemampuan peran, yang terfokus pada pengembangan kualitas pribadi yang dibutuhkan oleh setiap kategori peran yang dipilih/didefinisikan.
3. Pengembangan kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan.

Selama 2011, fokus program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan yang diselenggarakan Telkom adalah di bidang teknologi, pemasaran & manajemen, telekomunikasi, informasi bisnis dan pengembangan bisnis *new wave* untuk mendukung terwujudnya visi Telkom menjadi pemimpin pasar dalam penyelenggaraan TIME. Pelatihan ini diselenggarakan bersama lembaga pendidikan terkemuka.

Berikut ini strategi pengembangan kompetensi Telkom, yaitu:

1. *Lateral Strategy*, yaitu berupa pelatihan yang diarahkan ke *many to many marketing* dan *community marketing*;
2. *Empower Strategy*, yaitu berupa pelatihan yang mengarah ke saluran pengiriman, pemberdayaan manusia, dan peningkatan penjualan;
3. *Accelerate Strategy*, yaitu berupa pelatihan untuk mendukung penetrasi dan akuisisi, serta peningkatan proses bisnis; dan
4. *DNA Strategy*, yaitu berupa pelatihan untuk menggali informasi mengenai produk-produk yang ditawarkan Telkom Group, meliputi *device*, *network* dan aplikasi atau konten.

Untuk meningkatkan kerjasama unit bisnis Telkom Group dan untuk efisiensi biaya, dilakukan sinergi Telkom Group yang meliputi kerjasama program, kerjasama partisipan, maupun kerjasama di bidang fasilitas.

Kemudian guna menciptakan pemimpin masa depan, disediakan program pengembangan kepemimpinan antara lain:

- Kepemimpinan Tingkat Dasar (*Supervisory Leadership Fundamental, Supervisory Leadership Functional*);
- Kepemimpinan Tingkat Menengah (Suspim 135 B, *Public Leadership* untuk Manajemen Madya); dan
- Kepemimpinan Tingkat Senior (Suspim 135 A, *Functional Leadership, Commander Training, Public Leadership* untuk Manajemen Senior).

Sebanyak 11.874 karyawan telah mengikuti kompetensi perubahan dan kompetensi pengembangan selama tahun 2011. Dalam program pelatihan kompetensi perubahan, sebanyak 3.864 karyawan mengikuti program Telekomunikasi, 6.362 karyawan mengikuti program Informasi, 3.266

karyawan mengikuti program Media serta program Edutainment, baik di dalam maupun luar negeri.

Kemudian program pengembangan kompetensi yang terdiri dari Pengembangan bakat dan kepemimpinan diikuti sebanyak 3.172 karyawan, Telkom *New Culture* diikuti 1.714 karyawan, Synergy Telkom Group diikuti 450 karyawan, program Edukasi diikuti 3 karyawan, program sertifikasi diikuti 161 karyawan dan *Core Function* diikuti 11.874 karyawan. Penetapan keikutsertaan karyawan dalam keseluruhan program pengembangan kompetensi atau pelatihan tersebut ditentukan oleh kebutuhan Perusahaan dan karyawan dengan memperhatikan kesetaraan gender.

Untuk pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan selama tahun 2011, Telkom mengeluarkan Rp157,0 miliar atau rata-rata sebesar Rp7,9 juta per karyawan yang mengikuti program tersebut.

Upaya lain yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi karyawan juga termasuk fasilitas *Knowledge Management*, dimana setiap karyawan berkesempatan untuk bertukar ide, konsep dan berbagi informasi melalui artikel yang dapat diakses oleh semua karyawan.

Agar karyawan tergerak mengikuti jalur pengembangan kompetensi perusahaan, Telkom telah menerapkan sistem penilaian yang obyektif atas kinerja karyawan. Penilaian atas kinerja masing-masing karyawan terkait dua aspek, yaitu aspek hasil yang berdasarkan sasaran kerja individu dan aspek proses, yang berdasarkan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan. Pelaksanaannya dilakukan secara online terhadap sejumlah indikator perilaku terkait yang ditunjukkan oleh karyawan saat bekerja (*demonstrated behavior*).

Untuk memperkuat pengembangan manajemen karir karyawan, Telkom juga memiliki jalur pengembangan kompetensi bagi karyawan yang dianggap memiliki kinerja baik dan berbakat. Jalur ini terdiri dari kegiatan pengembangan kompetensi standar dan khusus yang dituangkan dalam Program Pengembangan Terpadu ("IDP") dalam rangka mempersiapkan mereka sebagai calon pemimpin di posisi penting Perusahaan. Telkom menyiapkan wadah yang disebut *TopTalent Telkom Group (TopTalent)*, yaitu kumpulan karyawan yang memiliki kompetensi dan atau kinerja yang paling tinggi, serta potensi tinggi. Melalui Assessment Center Telkom dapat menggunakan data *Top Talent* untuk mengisi posisi layer 1 dan 2 (di bawah Direksi) dari seluruh perusahaan di bawah Group. Untuk pergerakan karir karyawan Telkom mengacu pada rencana pengaturan karyawan, yaitu adanya permintaan untuk pengisian posisi yang tersedia setingkat Pimpinan Unit/Direksi kepada Direktur SDM Telkom.

Hasil penilaian kompetensi selanjutnya dikaitkan dengan proses-proses lainnya, antara lain untuk kepentingan pengembangan kompetensi, pengembangan karir, penghargaan/remunerasi, kinerja, bahkan untuk kebijakan pensiun dini.

## 2.2 SISTEM KOMPENSASI

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Karyawan bekerja diperusahaan dengan harapan akan memperoleh kompensasi, baik berupa uang maupun bentuk lainnya, guna memenuhi kebutuhan mereka. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan (Panggabean, 2002).

Menurut Sastrohadiwiryono (2003), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh seseorang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Sedangkan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu (Dessler, 2000). Dari beberapa pengertian kompensasi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai akibat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Menurut Kaplan dan Atkinson (2012), secara luas ada jenis kompensasi, yaitu:

1. *Intrinsic rewards*, yaitu *reward* yang berasal dari dalam seseorang seperti kepuasan menyelesaikan pekerjaan dan kepuasan dalam bertindak sesuai dengan keyakinannya.
2. *Extrinsic rewards*, yaitu *reward* yang diberikan seseorang kepada orang lain. *Extrinsic reward* dapat berupa pengakuan, hadiah, bonus, penghargaan, pembayaran sesuai dengan kinerjanya, dan sebagainya.

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat terdiri dari beberapa bentuk, yaitu:

1. Kompensasi berbentuk finansial, yang terdiri dari:
  - a. Pembayaran secara langsung (*direct payment*) dalam bentuk gaji, bonus, dan insentif.
  - b. Pembayaran secara tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan kesehatan dan asuransi.
2. Kompensasi yang berbentuk non-finansial, yaitu berupa pemberian fasilitas dalam bentuk rumah dinas, kendaraan dinas, tempat kerja yang nyaman, serta kesempatan berkarir.

Tujuan kompensasi, menurut Hasibuan (2002) ada beberapa tujuan dari kompensasi, yaitu adalah:

1. Ikatan kerja. Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan menyebabkan terjadinya ikatan kerja. Karyawan harus menyelesaikan pekerjaannya pada perusahaan, sebaliknya perusahaan harus membayarkan kompensasi kepada karyawan tersebut atas pekerjaannya.
2. Kepuasan kerja. Dengan diberikannya kompensasi oleh perusahaan, maka karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga akan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya. Nawab dan Bhatti (2011) mengemukakan bahwa dengan memberikan kompensasi kepada karyawan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.
3. Pengadaan efektif. Dengan menyediakan program kompensasi yang terstruktur dan jumlahnya sesuai, maka perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang *qualified* dan ahli di bidangnya. Dengan demikian pengadaan tenaga kerja oleh perusahaan tersebut akan efektif.
4. Motivasi. Pemberian kompensasi dengan jumlah yang sesuai dapat memotivasi karyawan. Dito (2010) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi dengan jumlah yang sesuai akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu dengan pemberian kompensasi yang sesuai tersebut, manajer dapat lebih mudah memotivasi karyawannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai, adil, dan jelas maka karyawan akan merasa puas atas pekerjaannya. Hal tersebut tentu akan berdampak pada loyalnya karyawan terhadap perusahaan. Dengan loyalnya karyawan terhadap perusahaan, maka stabilitas karyawan akan terjaga.
6. Disiplin. Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawannya, terutama apabila kompensasi tersebut diberikan atas dasar kedisiplinan karyawan seperti ketiadaan absen dan selalu hadir tepat waktu. Dengan demikian, karyawan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kedisiplinannya.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai kepada karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan tenang tanpa terpengaruh serikat buruh. Dengan demikian, pengaruh-pengaruh negatif dari serikat buruh yang dapat mengganggu kinerja karyawan dapat dihindari.
8. Pengaruh asosiasi usaha sejenis. Pemberian kompensasi yang sesuai jumlahnya kepada karyawan akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian karyawan akan loyal kepada perusahaan sehingga pengaruh dari usaha-usaha sejenis untuk mengganti seragam (mengambil alih) karyawan dari perusahaan dapat dicegah.
9. Pengaruh pemerintah. Program kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan peraturan pemerintah (diatas UMR), sehingga intervensi dari pemerintah dapat dihindari.

Sistem kompensasi menurut Dito (2010) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem waktu. Dalam pembayaran kompensasi yang menggunakan sistem waktu, besarnya kompensasi ditentukan oleh satuan waktu tertentu seperti jumlah hari, minggu, dan bulan. Sistem ini kurang memotivasi karyawan untuk berproduksi di atas rata-rata karena kurang mengakui prestasi kerja.
2. Sistem hasil. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi tidak

berdasarkan lama waktu pekerjaannya tetapi besarnya kompensasi ditentukan oleh output yang dihasilkan oleh karyawan. Output tersebut bisa dalam bentuk perpotong, meter, potong, kilogram, jumlah, dan sebagainya. Semakin banyak output yang dihasilkan oleh karyawan, maka akan semakin besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

3. Sistem borongan. Dalam sistem borongan, besarnya kompensasi yang diberikan didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007) sistem kompensasi perusahaan memberikan penghargaan pada partisipan yang berkinerja sesuai dengan cara-cara yang telah disetujui bersama. Sistem kompensasi tersebut cenderung mendukung hal-hal berikut ini:

- Individu-individu cenderung untuk lebih termotivasi oleh penghargaan pendapatan potensial daripada oleh rasa takut akan hukuman, yang menyarankan agar sistem pengendalian manajemen sebaiknya berorientasi pada penghargaan.
- Penghargaan pribadi bersifat relatif atau situasional. Kompensasi moneter adalah suatu cara penting untuk memenuhi kebutuhan. Tetapi, diluar tingkat kepuasan tertentu, jumlah kompensasi tidak terlalu sama pentingnya seperti penghargaan nonmoneter.
- Jika manajemen senior memberikan tanda-tanda melalui tindakannya bahwa mereka menganggap sistem pengendalian manajemen adalah penting, maka manajer operasi juga akan menganggapnya penting. Jika manajemen senior tidak terlalu memerhatikan sistem tersebut, manajemen operasi juga akan melakukan hal yang sama.
- Individu-individu sangat termotivasi ketika mereka memperoleh laporan,

atau umpan balik, mengenai kinerja mereka. Tanpa umpan balik semacam itu, orang-orang tidak akan merasakan suatu perasaan akan pencapaian atau realisasi diri atau untuk menemukan bagaimana mereka dapat mengubah perilaku mereka untuk memenuhi tujuannya.

- Insentif menjadi kurang efektif ketika periode antara tindakan dan umpan balik atas tindakan tersebut semakin panjang. Di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi tersebut, frekuensi yang optimal mungkin hanya dalam hitungan jam; untuk manajemen senior, mungkin dalam hitungan bulan.

### 3. PEMBAHASAN

Sistem kompensasi terdiri dari tiga komponen: (1) Remunerasi yang kompetitif, (2) Tunjangan (terutama tunjangan pensiun, kesehatan, dan berbagai jenis lainnya), dan (3) Kompensasi intensif. Tiga komponen tersebut saling bergantung satu sama lain, tetapi ketiganya secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen.

#### 3.1 REMUNERASI YANG KOMPETITIF

Telkom memberikan paket remunerasi yang kompetitif sesuai peraturan yang berlaku dan harga pasar, yang terdiri dari gaji pokok dan gaji terkait dengan tunjangan, bonus dan berbagai fasilitas, termasuk program pensiun dan program pelayanan kesehatan pasca kerja, tunjangan kesehatan karyawan dan beberapa anggota keluarga inti, bantuan perumahan dan fasilitas lainnya, juga yang terkait dengan kinerja unit. Paket remunerasi ini senantiasa dievaluasi agar pergerakan gaji karyawan sesuai dengan harga pasar.

Untuk pemberian bonus, Perusahaan umumnya telah membuat anggaran namun baru akan

mendistribusikannya pada tahun berikutnya setelah bonus tersebut diakui (*accrued*). Dalam kurun lima tahun terakhir, Perusahaan telah membayarkan bonus tahunan berkisar antara Rp236 miliar sampai Rp518,0 miliar. Terkait pemberian bonus 2011, Perusahaan akan berpegang pada penyelesaian audit atas Laporan Keuangan 2011 serta persetujuan dari RUPS 2011. Anak Perusahaan Telkom juga memberikan paket remunerasi yang kompetitif bagi karyawannya.

## **3.2 TUNJANGAN**

### **3.2.1 Program Pensiun**

#### **3.2.1.1. Kelanjutan Program Pensiun Dini (“Pendi”)**

Pendi merupakan program yang dirancang untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih efektif dan kompetitif. Program ini sejalan dengan pelaksanaan Master Plan Human Capital 2011-2015 yang diperkirakan akan mengurangi jumlah karyawan Telkom sebanyak 2.870 karyawan. Program ini ditawarkan secara sukarela kepada karyawan yang dianggap telah memenuhi persyaratan tertentu, (terkait pendidikan, usia, jabatan dan kinerja). Sejak tahun 2002 hingga 31 Desember 2011 Perusahaan telah mengalokasikan dana sebesar Rp7 triliun sebagai kompensasi bagi sebanyak 13.414 karyawan yang mengikuti program ini.

#### **3.2.1.2. Program Pensiun Manfaat Pasti (“PPMP”)**

Masa pensiun untuk seluruh karyawan Telkom adalah 56 tahun. Telkom memiliki dua program pensiun;

- Program Pensiun Manfaat Pasti (“PPMP”) yang ditujukan bagi karyawan tetap yang direkrut sebelum tanggal 1 Juli 2002; dan
- Program Pensiun Iuran Pasti (“PPIP”) yang berlaku bagi semua karyawan tetap lainnya.

Perhitungan pensiun bagi peserta PPMP didasarkan atas masa kerja, tingkat gaji pada saat pensiun dan dapat dialihkan kepada tanggungan jika karyawan tersebut meninggal. Dana Pensiun Telkom bertugas mengelola program ini dan sumber utama Dana Pensiun ini berasal dari iuran karyawan dan Perusahaan. Partisipasi karyawan dalam program ini sebesar 18% dari gaji pokok (sebelum bulan Maret 2003, tingkat kontribusi karyawan adalah sebesar 8,4%) sedangkan Perusahaan memberikan kontribusi sisanya. Minimum manfaat pensiun bulanan untuk karyawan yang pensiun sekitar Rp425.000 setiap bulannya. Kontribusi Perusahaan kepada Dana Pensiun dalam program ini masing-masing mencapai Rp889 miliar, Rp485 miliar dan Rp187 miliar untuk tahun-tahun yang berakhir pada 31 Desember 2009, 2010 dan 2011.

#### **3.2.1.3. Program Pensiun Iuran Pasti (“PPIP”)**

Telkom menyelenggarakan PPIP bagi karyawan tetap yang direkrut sejak tanggal 1 Juli 2002. PPIP dikelola oleh Dana Pensiun Lembaga Keuangan (“DPLK”), dimana karyawan dapat memilih di antara berbagai DPLK yang menyelenggarakan program ini. Kontribusi tahunan Perusahaan terhadap PPIP ditetapkan berdasarkan persentase tertentu dari gaji dasar karyawan peserta, yang masing-masing mencapai Rp4 miliar, Rp4miliar dan Rp5 miliar untuk tahun-tahun yang berakhir 31 Desember 2009, 2010 dan 2011. Bagi karyawan yang telah memenuhi masa kerja tertentu, Telkom memberikan penghargaan dalam berbagai bentuk seperti, Bantuan Fasilitas Perumahan Terakhir, Penghargaan Purnabhakti, Biaya Perjalanan Pensiun dengan tarif yang telah ditetapkan pada saat karyawan yang dimaksud pensiun atau mengundurkan diri.

Telkom juga melaksanakan PPMP bagi karyawannya. Dengan program ini, karyawan berhak mendapatkan manfaat



pensiun yang dihitung berdasarkan gaji pokok atau gaji total terakhir dan masa bakti. PT Asuransi Jiwasraya, BUMN asuransi jiwa, mengelola program ini berdasarkan kontrak asuransi tahunan. Hingga tahun 2004, kontribusi karyawan kepada program ini adalah sebesar 5% dari gaji yang dibayarkan bulanan sementara Telkom membayar sisa kontribusi yang ditetapkan. Mulai tahun 2005, total kontribusi kepada program dilakukan sepenuhnya oleh Telkom.

Selain itu, Telkom juga menyediakan program penghargaan bagi karyawan dengan masa bakti yang lama dalam bentuk uang tunai atau cuti. Penghargaan ini diberikan ketika karyawan telah bekerja selama jangka waktu tertentu atau saat pemutusan hubungan kerja. Beberapa program penghargaan merupakan kebijakan manajemen.

### **3.2.2 Program Pelayanan Kesehatan**

#### **3.2.2.1. Pengelolaan Kesehatan Karyawan**

Dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan yang diharapkan berdampak pada perbaikan produktivitas Perusahaan, Telkom menyediakan layanan kesehatan bagi karyawan dan pensiunan beserta keluarga intinya yang dikelola oleh Yayasan Kesehatan (“Yakes”) Telkom. Hingga 31 Desember 2011, total karyawan dan pensiunan beserta keluarga intinya yang menjadi peserta layanan kesehatan Yakes Telkom mencapai 130.660 orang. Angka ini menurun dibanding tahun sebelumnya, salah satunya karena karyawan yang bersangkutan meninggal atau umur progresifnya diluar batas usia yang telah ditetapkan.

#### **3.2.2.2. Pelayanan Kesehatan Pasca Kerja**

Perhatian Telkom terhadap kesejahteraan karyawan juga berlanjut hingga karyawan memasuki masa pensiun, yaitu di antaranya dengan menyediakan

jaminan kesehatan untuk seluruh karyawan yang telah pensiun, termasuk istri atau suami dan anak. Telkom dalam hal ini menyediakan dua jenis pendanaan untuk jaminan kesehatan pensiun, yakni:

- i. bagi karyawan yang diangkat sebagai calon pegawai sebelum tanggal 1 November 1995 dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun, mereka berhak mengikuti jaminan layanan kesehatan yang dikelola oleh Yakes. Kontribusi Telkom terhadap pelaksanaan program ini sebesar Rp1.101 miliar, Rp991 miliar dan Rp361 miliar masing-masing untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009, 2010 dan 2011.
- ii. bagi semua karyawan tetap lainnya, berhak memperoleh layanan kesehatan dalam bentuk tunjangan asuransi. Telkom memberikan kontribusi masing-masing sebesar Rp23 miliar, Rp20 miliar dan Rp19 miliar untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009, 2010 dan 2011 untuk menjalankan program ini.

Anak Perusahaan Telkom memberikan tunjangan kesehatan melalui program jaminan kesehatan yang disponsori oleh pemerintah yang dikenal sebagai Jamsostek.

#### **3.2.3 Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan Lingkungan Kerja (“K3”)**

Telkom berkomitmen untuk mewujudkan keselamatan, kesehatan dan keamanan dalam lingkungan operasional serta pengamanan terhadap sumber daya, proses, dan alat produksi dan lingkungan kerja yang diwujudkan melalui penerapan program Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan Lingkungan Kerja (K3).

Sejak 2009, pengelolaan K3 difokuskan untuk mencapai tingkat kecelakaan nihil atau zero accident.

Program ini diselenggarakan berdasarkan peraturan ketenagakerjaan dan aturan K3 Dinas Tenaga Kerja setempat serta dievaluasi dan dinilai setiap tahun.

### 3.3 KOMPENSASI INSENTIF

Menurut Kaplan dan Atkinson (2012) perusahaan menggunakan penghargaan (*reward*) intrinsik dan ekstrinsik untuk memotivasi karyawan. Penghargaan intrinsik adalah yang datang dari individu dan mencerminkan kepuasan dari melakukan pekerjaan dan dari kesempatan untuk bertumbuh dari pekerjaan yang disediakan. Dalam beberapa kasus, penghargaan intrinsik mencerminkan sifat perusahaan dan tipe pekerjaan yang dilakukan. Bahkan dalam pekerjaan dimana orang dikompensasi secara *financial*, tugas yang paling menantang manajemen adalah mendesain pekerjaan dan mengembangkan lingkungan pekerjaan dan budaya yang membuat karyawan mendapatkan penghargaan intrinsik hanya dengan bekerja.

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang seseorang berikan kepada lainnya untuk mengenali tugas dengan baik. Contoh yang umum digunakan dalam penghargaan ekstrinsik adalah makanan, tips, bonus tunai, bonus saham, dan sebagainya.

Banyak ahli perusahaan percaya bahwa perusahaan tidak cukup dibentuk menggunakan penghargaan intrinsik. Mereka mengklaim bahwa kepemimpinan manajemen yang tepat, penghargaan intrinsik mungkin member dampak motivasional sekuat atau lebih kuat dari pada penghargaan ekstrinsik. Masalah efektifitas penghargaan intrinsik dan ekstrinsik adalah topic hangat untuk diperdebatkan dalam literature manajemen. Beberapa berargumen bahwa orang yang ahli menerima penghargaan dalam menyelesaikan pekerjaan atau melakukan tugas secara sukses, tidak berkinerja sebaik

orang yang tidak ahli penghargaan sama sekali. Argument lain menyebutkan bahwa walaupun hasil berlaku atas berbagai tugas, orang dan penghargaan, hasil itu paling kuat ketika pekerjaan membutuhkan skill yang kreatif.

Masalah ini masih belum terselesaikan. Satu hal yang jelas: kebanyakan perusahaan mengabaikan dan melanjutkan untuk mengabaikan peran penghargaan intrinsik dalam memotivasi dan membabi buta menerima pandangan bahwa hanya penghargaan ekstrinsik *financial* yang memotivasi karyawan. Banyak orang percaya bahwa penghargaan ekstrinsik *financial* adalah kebutuhan dan kecukupan untuk memotivasi kinerja atasan. Fakta sistematis dan anekdot menyebutkan, bahwa penghargaan ekstrinsik *financial* tidak dibutuhkan untuk menciptakan organisasi yang efektif dan penghargaan kinerja tidak dibutuhkan untuk menciptakannya.

Beberapa orang berargumen bahwa program kompensasi insentif itu tidak dapat diterima karena organisasi itu harus berjuang untuk menjadi baik untuk bertahan di dunia yang kompleks dan kompetitif. Sebaliknya, banyak perusahaan bergantung pada penghargaan moneter ekstrinsik untuk memotivasi kinerja.

Rencana kompensasi insentif (*incentive compensation*) atau sistem pembayaran untuk kinerja (*pay-for-performance systems*), adalah sistem penghargaan yang memberikan penghargaan moneter berdasarkan pada hasil yang diukur. Sistem pembayaran untuk kinerja berdasarkan penghargaan dalam mencapai atau melebihi beberapa pengukuran kinerja. Filosofi yang mendasari sistem ini adalah peribahasa “*You get what you measure and reward*”. Perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mengumpulkan informasi kinerja yang relevan dan reliable. Penghargaan dapat berdasarkan

pada kinerja yang *absolute*, kinerja relative untuk beberapa rencana, atau kinerja relative dari beberapa kelompok yang diperbandingkan. Ukuran kinerja *absolute* terdiri dari:

1. Jumlah kualitas unit produksi yang dapat diterima
2. Hasil perusahaan (seperti tingkat laba atau pengukuran *Balanced Scorecard* organisasi untuk kepuasan *customer* atau karyawan, kualitas dan nilai kesuksesan pengenalan produk baru)
3. Kinerja harga saham perusahaan

Contoh penghargaan yang berdasarkan pada kinerja relatif:

1. Kemampuan untuk melebihi level target kinerja
2. Jumlah *bonus pool*
3. Derajat kinerja yang melebihi level kinerja rata-rata dari kelompok yang diperbandingkan

Pengukuran Kinerja Efektif dan Sistem Penghargaan

1. Karyawan harus memahami pekerjaannya dan sistem penghargaan dan percaya bahwa itu diukur atas apa yang mereka kendalikan dan berkontribusi pada perusahaan. Jika karyawan tidak memahami pekerjaannya mereka atau bagaimana meningkatkan ukuran kinerja, sistem penghargaan berdasarkan pengukuran kinerja menjadi tidak efektif. Pengkhususan dan pengembangan hubungan yang jelas antara usaha, kinerja dan hasil dan memastikan semua karyawan memahami hubungan ini adalah peran manajemen yang penting.
2. Berhubungan dengan atribut yang pertama, pendesain sistem pengukuran kinerja harus membuat pilihan yang hati-hati tentang apakah itu mengukur input atau output karyawan. Pada umumnya, persejajaran terbesar antara kepentingan karyawan dan perusahaan

diberikan ketika sistem pengukuran kinerja mengawasi dan member penghargaan karyawan atas output yang memberi kontribusi kesuksesan perusahaan. Bagaimanapun juga, output sering direfleksikan sebagai keadaan dan kondisi yang melampaui kendali karyawan dan ketika mereka melakukan itu, hubungan yang dirasakan antara usaha individu dan hasil yang diukur berkurang, dengan demikian penurunan motivasi diberikan oleh sistem penghargaan. Pilihan dari campuran ukuran kinerja dan keputusan terkait dengan apakah pengukuran tersebut berdasarkan input, output atau kombinasi ukuran yang membentuk salah satu tugas yang sulit dalam mendesain ukuran kinerja dan sistem kompensasi.

3. Elemen kinerja yang sistem pengukuran kinerjanya mengawasi dan memberikan penghargaan seharusnya mencerminkan faktor penting kesuksesan perusahaan. Atribut ini untuk memastikan bahwa sistem kinerja relevan dan memotivasi kinerja yang dimaksudkan yang menyebabkan kesuksesan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan seluruh aspek kinerja sehingga karyawan tidak mengorbankan kinerja dalam elemen kinerja yang tidak diukur dalam elemen ukuran sistem penghargaan.
4. Sistem penghargaan harus merupakan paket standar yang jelas untuk kinerja karyawan yang diterima. Standar membantu karyawan menilai apakah keterampilan dan usaha mereka menciptakan hasil yang ditangkap dan dilaporkan sistem ukuran kinerja sebagai *outcome*. Ini menentukan kepercayaan karyawan tentang apakah sistem kinerja itu adil. Jika standar kinerja tidak spesifik atau tidak jelas kepada karyawan, hubungan antara kinerja dan *outcome* menjadi ambigu dan dengan demikian mengurangi

- dampak motivasional dari sistem ukuran kinerja.
- Sistem pengukuran harus disesuaikan jadi dapat menilai kinerja secara akurat. Atribut ini memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja membangun hubungan yang jelas antara kinerja dan *outcome*.
  - Ketika sangat penting bahwa karyawan mengkoordinasikan pengambilan keputusan dan kegiatan lainnya dengan karyawan yang lain, sistem penghargaan seharusnya memberi penghargaan kelompok dari pada individu. Banyak perusahaan sekarang yang mempercayai bahwa untuk menjadi efektif, karyawan harus bekerja dengan baik sebagai tim.

Sebagai bentuk terima kasih perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam membantu pencapaian target bisnis perusahaan maupun pihak eksternal yang ikut membesarkan nama Telkom, Perusahaan memberikan beberapa bentuk penghargaan setiap tahunnya.

Berikut daftar pemberian penghargaan bagi karyawan maupun Unit Telkom selama tahun 2011:

No	Jenis Penghargaan	Penerima Penghargaan	
		Jumlah	Satuan
PENGHARGAAN PERORANGAN			
Penghargaan Internal			
1.	Penghargaan Bidang Keagamaan (Haji, Umrah, Ziarah Kristiani, Tirtayatra)	104	Orang
2.	<i>The Healthiest Family</i>	3	Orang
3.	Manajer dan Staff Terbaik	16	Orang
4.	Inovator Terbaik	15	Orang
5.	Apresiasi Khusus Inovasi	1	Orang

Bidang CSR			
6.	Kampiu Award	3	Orang
7.	Reward Utama	4	Orang
Penghargaan Eksternal			
<i>Customer Service Award</i>			
<b>JUMLAH</b>		<b>179</b>	<b>Orang</b>
PENGHARGAAN UNIT KERJA			
Penghargaan Internal			
1.	Penghargaan Unit Terbaik	11	Unit
2.	Kampiu Award	3	Unit
Penghargaan Eksternal			
3.	<i>Best Channel Award</i>	35	Unit
4.	TCSR Award	20	Unit
<b>JUMLAH</b>		<b>69</b>	<b>Unit</b>

Sistem kompensasi insentif harus fokus utama pada *outcome* yang karyawan kendalikan atau pengaruhi. Kompensasi insentif karyawan seharusnya merefleksikan sifat dasar tanggung jawabnya di organisasi. Peran karyawan yang merupakan rencana, koordinasi dan pengendalian aktivitas hari ke hari seharusnya menerima penghargaan berdasarkan pada kemampuannya untuk mengelola operasi hariannya secara efektif dan membuat penggunaan jangka pendek terbaik dari sumber daya yang ada. Peran karyawan yang merupakan rencana proyek jangka panjang, seharusnya diberi penghargaan yang berdasarkan pada pertumbuhan atau peningkatan jangka panjang dalam operasi organisasi hasil dari pilihan strategic mereka.

### 3.4 PELAYANAN SDM BERBASIS TI

Untuk memfasilitasi proses kerja seluruh karyawan, Telkom membangun infrastruktur komunikasi yang terintegrasi untuk mempermudah dalam melakukan koordinasi dan sosialisasi kebijakan dan

strategi bisnis Perusahaan antara pembuat kebijakan, pengelola SDM dan karyawan. Infrastruktur yang dimaksud adalah situs Human Capital & General Affair yang dapat diakses oleh karyawan yang ingin mengetahui berbagai kebijakan dan informasi lain terkait pengelolaan dan pengembangan SDM.

Selain itu, layanan-layanan SDM berbasis TI yang telah Kami kembangkan sejak tahun 2009 terus dioptimalkan, seperti Sasaran Kerja Individu (“SKI”) *online*, absensi *online*, Surat Perintah Perjalanan Dinas (“SPPD”) *online*, cuti *online*, *career online* dan *Training Need Analysis* (“TNA”) *online*. Telkom juga menerapkan berbagai aplikasi TI seperti proses otomatisasi bisnis Perusahaan baik berupa nota dinas elektronik, *virtual meeting*, *shared files*, survei *online*, dan intranet.

Pada bulan Oktober 2007 Perusahaan telah mendirikan media relasi karyawan dan pusat pelayanan SDM untuk memastikan isu-isu yang berhubungan dengan karyawan dapat ditangani dan dikomunikasikan secara efektif. Kami juga menyiapkan sarana telepon, layanan personal, email dan website agar dapat memfasilitasi komunikasi antara karyawan dan pihak SDM. Anak Perusahaan Telkom juga menerapkan beragam strategi komunikasi agar fungsi SDM dapat dirasakan oleh seluruh karyawan.

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen kompensasi serta fungsinya mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencari keselarasan cita-cita karyawan dan perusahaan. Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“Telkom”, ”Perseroan”, “Perusahaan”, atau “Kami”) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia melakukan penguatan kompetensi SDMnya dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan yang bersifat

perubahan kompetensi dan pengembangan kompetensi baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesain dan perubahan telekomunikasi yang semakin pesat.

Rencana kompensasi insentif yang paling umum adalah bonus tunai, pembagian laba, saham, unit partisipasi dan rencana kepemilikan saham karyawan. Rencana yang berbeda akan menyikapi berbagai tantangan untuk sistem akuntansi manajemen. Rencana kompensasi dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu yang bergantung pada ukuran internal, selalu disediakan oleh sistem akuntansi manajemen organisasi dan yang bergantung pada kinerja dari harga saham perusahaan dalam pasar saham.

Perusahaan menggunakan banyak bentuk dari rencana kompensasi insentif yang berhubungan dengan saham, seperti partisipasi unit dan rencana kepemilikan saham karyawan yang melampaui ruang lingkup masalah akuntansi manajemen. Rencana ini memberikan kompensasi insentif ke partisipan ketika harga saham meningkat.

Tidak semua organisasi cocok dengan sistem kompensasi insentif. Organisasi yang tersentralisasi yang karyawannya tidak memiliki otoritas untuk membuat keputusan dan hanya diharapkan untuk mengikuti peraturan yang ditetapkan, tidak cocok dengan sistem kompensasi. Sistem kompensasi akan bekerja dengan baik pada organisasi yang karyawannya memiliki keterampilan dan otoritas untuk merespon perubahan lingkungan. Dengan mengembangkan sistem kompensasi insentif dapat memotivasi karyawan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan, mengaplikasikan keterampilan mereka dan pengetahuannya dan membuat keputusan yang merefleksikan dengan baik tujuan perusahaan.

Skema kompensasi insentif dikaitkan dengan penghargaan ke *output* kinerja karyawan dari pada seperti input sebagai tingkat usahanya. Kompensasi insentif berdasarkan pada outcome yang dibutuhkan pemahaman dan kontribusi anggota organisasi ke tujuan organisasi.

Bagaimanapun, penghargaan dapat didasarkan pada input dalam tiga hal:

1. Ketika itu tidak mungkin untuk mengukur *outcome* secara konsisten.
2. Ketika *outcome* dipengaruhi oleh faktor yang melampaui kendali karyawan.
3. Ketika *outcome* mahal untuk diukur.

Ukuran kompensasi berdasarkan pada input dalam waktu, pengetahuan dan tingkat keterampilan yang karyawan bawa ke pekerjaan, dengan ekspektasi bahwa *outcome* tidak dapat diukur yang dihubungkan dengan input tersebut. banyak organisasi menggunakan beberapa bentuk pemberian gaji berdasarkan pada pengetahuan. Tipe pemberian gaji ini berdasarkan pada tariff pembayaran dalam pelatihan dan kualifikasi pekerjaan karyawan, dimana dapat di *upgrade* dengan pelatihan *on-the-job*. Organisasi menggunakan pembayaran berdasarkan pengetahuan untuk memotivasi karyawan untuk *men-upgrade* keterampilan pekerjaannya secara berkelanjutan, membolehkan mereka menerima pembayaran tertinggi.

Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan cita-cita suatu perusahaan terletak pada cara dengan mana insentif perusahaan berhubungan dengan cita-cita individual. Hasil penilaian kompetensi selanjutnya dikaitkan dengan proses-proses lainnya, antara lain untuk kepentingan pengembangan kompetensi, pengembangan karir,

penghargaan/remunerasi, kinerja, bahkan untuk kebijakan pensiun dini.

## 5. DAFTAR ISI

Anthony, R.N. dan V. Govindarajan, 2007. *Management Control System*. 12 th ed, The McGraw-Hill, Companies, Inc.

Atkinson, A.A, Kaplan, R.S, Matsumura, E.M, Young, S.M, 2012. *Management Accounting*. 6 th ed, Pearson.

Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Dito, A.H. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Unpublished Skripsi, Universitas Diponegoro, Semarang.

Handoko, T.H, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M.S.P. 2002. *Management Sumber Daya Manusia. Edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

[http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/0403\\_program.html](http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/0403_program.html) (Accessed 18-06-2014 20:30)

[http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/pdf/003\\_profil.pdf](http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/pdf/003_profil.pdf) (Accessed 18-06-2014 20:00)

[http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2013/AR2012/Telkom\\_Indonesia2012.pdf](http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2013/AR2012/Telkom_Indonesia2012.pdf) (Accessed 19-06-2014 21:30)

[http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0093\\_k3.html](http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0093_k3.html) (Accessed 18-06-2014 19:30)

Panggabean, M.S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.

Sastrohadiwiryo, B.S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Musthafa, 2012. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pimpinan Cabang dengan Kepuasan Kerja*

*Sebagai Variabel Intervening: Kasus PT. Karya Toha Putra*. Unpublished Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Nawab, S; K.K. Bhatti. 2011. Infulence of Employee Compensation on Organizational Commitment an Job Statisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *Intenational Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No.8.