

hamsani ekonomi

by Hamsani Ekonomi

Submission date: 13-Apr-2023 09:41AM (UTC+0700)

Submission ID: 2063088944

File name: hamsani_final_ok_6_2.pdf (264.46K)

Word count: 2937

Character count: 19535

**Sistem Penghargaan Strategis : Model Perancangan
Untuk Sebuah Sistem Pembayaran**
Strategic Reward System: Design Model for a Payment System

Hamsani¹
Universitas Bangka Belitung

Abstract

1 *Employee compensation refers to all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment and it has two main components. There are direct financial payment and indirect payment. This article will focus on compensation structure and how to link its to vision, mission, and business strategies. We want to provide a better understanding of the role the firm in the design of compensation system and how to reaches the firm performance.*

Key words: Reward System, Payment System, Business Strategies

Pendahuluan

Hubungan antara karyawan dan perusahaan pada dasarnya merupakan hubungan timbal balik. Di satu sisi, karyawan bekerja memberikan segala yang ia miliki: tenaga, ide, keahlian dan pengetahuan kepada perusahaan, sementara di sisi lain, karyawan menerima kompensasi atas pekerjaan yang dijalankannya. Kompensasi merupakan balas karya yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang sebagai wujud imbalan jasa atas prestasi mereka (Istijanto, 2005)

Banyak sekali bentuk dan cara pemberian penghargaan kepada karyawan, mulai dari hal yang sederhana—senyum atau pujian dari pimpinan sampai berupa uang, kenaikan gaji, bonus atau tunjangan-tunjangan lainnya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan motivasi kepada para karyawan. Oleh karena itu, beberapa hal penting harus diperhatikan berkaitan dengan penetapan kompensasi. Perlu ada suatu “struktur kompensasi” yang jelas, berisi tentang berbagai kebijakan atau prosedur tentang penerapan kompensasi. Disamping itu juga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi seperti yang disajikan oleh Desler (2000), atau oleh Noe, dkk (2004) dan tahapan-tahapan dalam

penentuan kompensasi juga tidak boleh luput dari perhatian perusahaan. Perlu ada kajian empiris untuk mengetahui apakah penetapan gaji pokok, besarnya bonus, dan sistem pembayaran gaji gabungan mempunyai hubungan yang positif dengan orientasi strategi dan posisi hirarki dalam perusahaan? Atau justru sebaliknya, orientasi strategi dan posisi hirarki yang diterapkan oleh perusahaan mempengaruhi besarnya gaji pokok, besarnya bonus dan metode gabungan pembayaran? (Boyd dan Salamin, 2001).

Dalam menghadapi tingkat persaingan yang semakin tajam, perusahaan dituntut untuk lebih “jeli” dan responsif terhadap perubahan-perubahan (*trends*) dalam penentuan gaji. Pemilihan metode pembayaran gaji berdasarkan keahlian (*skill-based pay*) atau *broadbanding* juga perlu dipikirkan serta lebih realitis dalam penetapan gaji untuk para eksekutif, mengingat berbagai kritikan yang ditujukan untuk para eksekutif berkaitan dengan kompensasi yang mereka terima. Harus ada kesesuaian (*fit*) antara kompensasi yang dirancang untuk para eksekutif dengan tingkat risiko yang akan diterima oleh perusahaan (Miller, Wesiman dan Gomes-Mejia, 2002).

¹ Fakultas Ekonomi Universitas Bangka Belitung. Email :hamsani@ubb.ac.id. Telp. 0717-435702. Fax. 0717-435706

Kerangka Teoritis & Hipotesis

Kerangka Teoritis

1. Penghargaan

Penghargaan merupakan bagian dari organisasi yang selalu ada dan selalu kontradiktional. Beberapa karyawan menganggap bahwa pekerjaan mereka hanya sebagai sumber penghasilan, sekedar hubungan dengan rekan kerja, bahkan ada yang hanya sekedar untuk mendapatkan pengakuan sosial, seperti para sukarelawan yang telah mengabdikan untuk kegiatan palang merah, bencana alam, dan kegiatan-kegiatan sosial lainnya.

Oleh karena itu, subjek penghargaan organisasi meliputi beberapa berbagai hal seperti: kompensasi berupa uang dan bukan berupa uang (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Empat alternatif dalam penghargaan

Para karyawan menukar waktu dan bakat mereka dengan penghargaan. Idealnya, empat alternatif tersebut yang menentukan sifat dari pertukaran, yang akan mengarah kepada suatu sistem distribusi penghargaan yang secara signifikan berlainan. Keempat alternatif tersebut adalah :

a. Memaksimalkan laba

Suatu perusahaan yang memaksimalkan laba akan berusaha untuk membayar upah yang sekecil-kecilnya untuk usaha yang maksimal. Sebaliknya seorang karyawan yang memaksimalkan perolehan dengan mencari penghargaan yang tertinggi, terlepas dari kemampuan keuangan organisasi. Karyawan ini hanya orientasinya pada perolehan yang akan diterimanya, sehingga karyawan ini akan meninggalkan organisasi jika ada tawaran yang lebih baik di tempat lain.

b. Persamaan

Menurut *aturan persamaan penghargaan*, penghargaan seharusnya dialokasikan secara proporsional dengan kontribusi. Karyawan yang memberikan kontribusi paling besar seharusnya diberikan penghargaan yang tertinggi.

c. Keadilan

Aturan keadilan penghargaan, mengemukakan bahwa pemberian penghargaan bagi semua pihak secara adil, terlepas dari kontribusi komparatif mereka, tetapi keadilan mutlak tidak ada dalam organisasi yang hierarkis pada masa kini.

d. Kebutuhan

Aturan yang berkaitan dengan pendistribusian penghargaan menurut kebutuhan para karyawan, dan bukan menurut kontribusi mereka.

Distribusi Penghargaan

Sedangkan kriteria distribusi penghargaan adalah sebagai berikut :

- Prestasi : hasil yang nyata dari prestasi individu, kelompok atau organisasi.
- Prestasi : tindakan dan perilaku. Dalam bentuk kerja tim, kerjasama, pengambilan risiko, kreativitas.
- Pertimbangan selain prestasi.* Menurut kebiasaan atau kontrak, sesuai dengan jenis sifat, persamaan, ketekunan, tingkat dalam hierarki pekerjaan.

Hasil yang Diinginkan dari Sistem Penghargaan

Penghargaan yang baik akan lebih menarik dan memotivasi orang yang berbakat dan memuaskan mereka ketika bergabung dengan organisasi. Lebih lanjut, sebuah sistem penghargaan yang baik seharusnya mendorong pertumbuhan dan perkembangan diri dan mempertahankan orang yang berbakat agar tidak keluar dari perusahaan.

2. Kompensasi di Tempat Kerja

Pengertian kompensasi

Kompensasi karyawan mengacu kepada seluruh pembayaran atau penghargaan yang diterima oleh para karyawan baik pembayaran berupa uang langsung seperti gaji, bonus, insentif dan komisi-komisi maupun pembayaran yang bukan berupa uang seperti: jaminan kesehatan, jaminan sosial, keamanan beribadah, hiburan dan berbagai tunjangan lainnya. Ada perbedaan pembayaran upah dan gaji. Upah adalah pembayaran yang diterima oleh pekerja harian atau jam-jaman. Sedangkan gaji adalah pembayaran yang diterima oleh para pekerja profesional, manajer, dan sekretaris. Gaji yang mereka terima waktunya lebih fleksibel, bisa dalam mingguan, bulanan dan bahkan tahunan. Sedangkan upah yang diterima oleh pekerja harian hanya dapat diterima dalam hitungan harian atau mingguan (Desler, 2000).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembayaran

Ada 4 faktor yang mempengaruhi rencana penetapan pembayaran yaitu:

a. Legal

Ketentuan-ketentuan dan peraturan yang disepakati antara beberapa pihak yang

berkepentingan mengenai pembayaran atau mengenai penetapan upah (upah minimum, upah jam lembur, dan sebagainya)

- b. Serikat buruh
Serikat buruh mempunyai peran penting dalam penentuan tingkat upah melalui negosiasi.
- c. Kebijakan
Kebijakan tentang upah seharusnya menjadi ukuran dan penentuan kompetitif dan kinerja perusahaan.
- d. Keadilan hak
Pembayaran harus dibandingkan baik secara internal dalam satu organisasi yang dibandingkan dengan jabatan/pekerjaan lainnya atau dibandingkan secara eksternal dengan organisasi lain) (Dessler, 2000)

Tahap-tahap dalam penetapan tingkat upah
Ada 5 tahap dalam penetapan tingkat upah :

1. Lakukan survei gaji
Menggunakan survei formal atau informal terhadap berbagai perusahaan sejenis untuk mendapatkan skala pembandingan tentang suatu pekerjaan dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan tersebut.
2. Tentukan nilai masing-masing pekerjaan berdasarkan evaluasi pekerjaan
Survei yang dilakukan pada poin 1 di atas mengacu kepada evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), sehingga masing-masing pekerjaan yang telah disurvei dapat ditentukan kriteria dan penilaian untuk masing-masing pekerjaan.
3. Pekerjaan yang sama dimasukkan dalam tingkat pembayaran tertentu (*pay grades*).
Setelah pekerjaan dikelompokkan dalam grup tertentu, kemudian dimasukkan ke dalam tingkat pembayaran (*pay grades*) yang telah ditentukan
4. Berikan harga (upah) untuk masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah
5. Terapkan dan perbaiki
Langkah-langkah yang telah disusun dan ditetapkan harus diaplikasikan dengan catatan terus melakukan perubahan dan pengembangan untuk mendapatkan metode dan sistem yang paling efektif (Dessler, 2000).

Istilah pembayaran dan kompensasi yang digunakan dalam tulisan ini merupakan definisi yang tidak dapat dipisahkan dan telah menjadi satu kesatuan sehingga penyebutan kedua istilah

tersebut dipandang sesuatu yang tidak mempunyai perbedaan yang berarti.

Hipotesis

Hipotesis yang dibangun adalah sebagai berikut:

- H₁ : Gaji pokok akan mempunyai hubungan positif terhadap orientasi strategik perusahaan.
- H₂ : Pembayaran bonus akan mempunyai hubungan positif terhadap orientasi strategik perusahaan.
- H₃ : Gabungan pembayaran akan mempunyai hubungan positif terhadap orientasi strategik perusahaan.
- H₄ : Gaji pokok akan mempunyai hubungan positif terhadap posisi hierarki
- H₅ : Pembayaran bonus akan mempunyai hubungan positif terhadap posisi hierarki
- H₆ : Gabungan pembayaran akan mempunyai hubungan positif terhadap posisi hierarki
- H₇ : Orientasi strategik dan hierarki mempunyai pengaruh interaktif pada gaji pokok
- H₈ : Orientasi strategik dan hierarki mempunyai pengaruh interaktif pada pembayaran bonus
- H₉ : Orientasi strategik dan hierarki mempunyai pengaruh interaktif pada gabungan pembayaran

Metodologi Penelitian

Sampel Penelitian

Sampel 1

Perusahaan dibagi ke dalam lima Unit Bisnis Strategi : Bank Swasta, Bank Investasi, Manajemen Aset Institusi, *Retail Bank*, dan Logistik . Penelitiann dilakukan pada kondisi tahun 1996. Jumlah karyawan hampir 30.000 orang. Dan diperkirakan 2/3 karyawan adalah pria dengan rata-rata umur 38 tahun. Jumlah sampel dalam perusahaan ini sebanyak 401 karyawan

Sampel 2

Perusahaan juga dibagi ke dalam 5 kelompok yang mempunyai visi strategik yang berbeda dengan sampel 1. Sampel 2 terdiri dari: Bank Swasta, Bank Investasi, Manajemen Aset Institusi, *Retail Bank* dan Klien Perusahaan. Penelitian dilakukan pada tahun yang sama dengan sampel 1 yaitu pada tahun 1996. Perusahaan mempunyai karyawan hampir 40.000 orang, rasio karyawan pria dan wanita adalah 0,69/0,31, umur rata-rata 39 tahun dengan sampel sebanyak 516 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey di lapangan

Analisis dan Pembahasan

Banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi manajemen kompensasi, namun semua faktor tersebut harus mengacu kepada peningkatan kinerja (Werner, dkk, 2005). Kinerja merupakan umpan balik yang dimunculkan oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya.

Masalah kompensasi jangan dianggap sepele, karena lebih dari 80% dari biaya operasional dicurahkan untuk biaya kompensasi (Werner, dkk. 2005). Hal itulah yang menjadi topik utama mengapa masalah kompensasi perlu mendapatkan perhatian khusus.

Masalah kompensasi sudah menjadi topik usang, yang sering dibicarakan dalam berbagai level organisasi, namun anehnya sampai sekarang, masalah kompensasi tetap saja menjadi topik yang hangat dan menarik. Masalah kompensasi tidak pernah berakhir, ataupun jika berakhir, hasilnya tidak pernah memuaskan semua pihak. Mengapa demikian? Karena masalah kompensasi selalu dipandang

dari dua sudut yang mempunyai kepentingan yang berbeda. Ada dua pihak yang paling dominan, yang berkaitan erat dengan masalah kompensasi, yaitu pihak pekerja (*employee*) dan pihak pemberi kerja (*employer*). Para pekerja ingin mendapatkan kompensasi setinggi-tingginya atas pekerjaan atau prestasi yang telah mereka lakukan, namun di sisi lain, pihak pemberi kerja atau perusahaan berusaha untuk menekan kompensasi serendah mungkin, karena kompensasi bagi pemberi kerja dianggap sebagai komponen biaya dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, perlu ada suatu titik temu yang dapat dijadikan indikator atau tolok ukur yang dijadikan dasar dalam pemberian kompensasi. Namun apapun model atau formula yang akan dijadikan media penentu kompensasi, maka harus bermuara pada satu titik, yaitu peningkatan kinerja perusahaan.

Agar kompensasi dapat menuju muara yang diharapkan, tentu penyusunan struktur kompensasi harus selaras dengan visi-misi dan strategi bisnis serta tidak bertentangan dengan komponen-komponen lain seperti: Departemen Riset, Departemen Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia, atau apapun namanya, karena semua unsur tersebut secara simultan seharusnya akan menuju muara yang dimaksud.

Pentingnya mengkaitkan masalah pembayaran dengan orientasi strategi dan posisi hierarki, maka Boyd dan Salamin (2001), mencoba melakukan kajian empiris untuk mengetahui apakah penetapan gaji pokok, besarnya bonus, dan sistem pembayaran gaji campuran mempunyai hubungan yang positif dengan orientasi strategi dan posisi hierarki dalam perusahaan? Atau justru sebaliknya, orientasi strategi dan hirarki jabatan yang diterapkan oleh perusahaan mempengaruhi besarnya gaji pokok, besarnya bonus dan metode gabungan pembayaran?

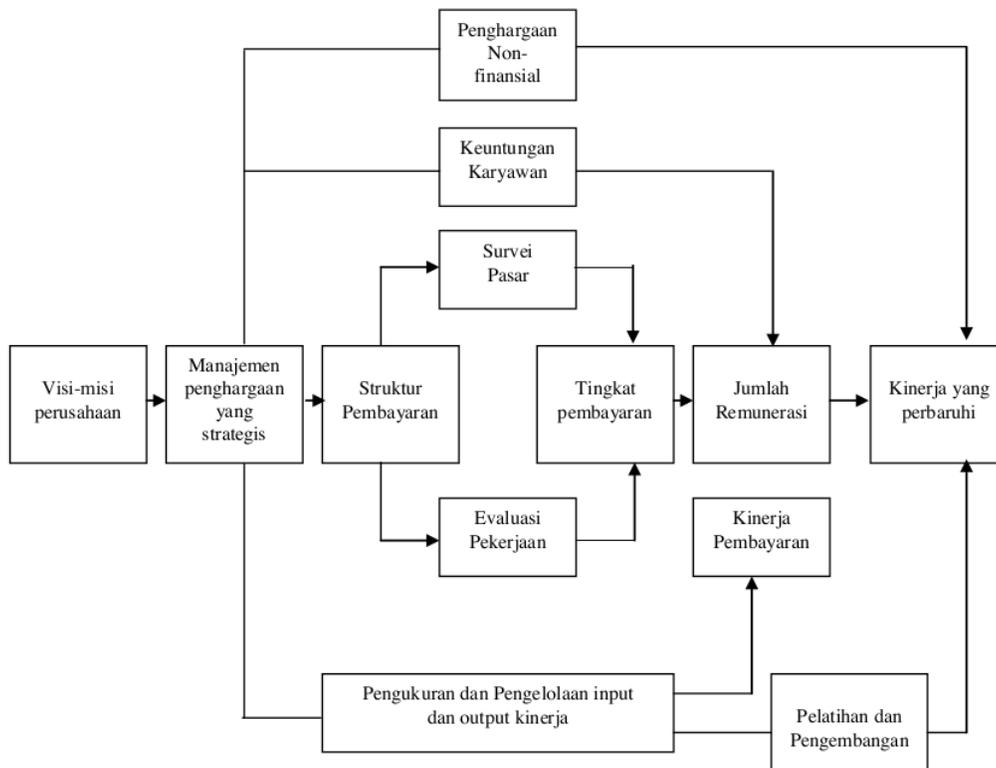
Hasil survei menunjukkan bahwa orientasi strategik dan hierarki menunjukkan hubungan yang signifikan dengan gaji pokok, sehingga hipotesis yang berkaitan dengan gaji pokok semua terdukung. Pembayaran bonus terhadap orientasi strategik tidak signifikan.

Dari survei yang telah dilakukan, ternyata penting sekali peran dan pengaruh gaji pokok dalam orientasi strategik. Sedangkan komponen-komponen lain belum menunjukkan hubungan yang signifikan dengan orientasi strategik dan posisi hierarki. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa kedua perusahaan yang dijadikan sampel,

dalam menetapkan komponen-komponen kompensasi belum adanya kesesuaian (*fit*) antara visi-misi dan strategi perusahaan, sehingga kompensasi yang diberikan belum menunjukkan hubungan yang signifikan dengan orientasi strategik. Karyawan menganggap bahwa hal penting yang mereka terima hanyalah gaji pokok saja.

Seharusnya sektor perbankan dalam penelitian ini, bonus yang diterima karyawan mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap orientasi strategi dan kinerja lembaga. Seharusnya lembaga-lembaga tersebut, dalam menyusun strategi kompensasi mengacu kepada bagan di bawah ini :

Gambar : Model Kompensasi untuk meningkatkan kinerja



Sumber : Astra International 2003, dimodifikasi

Dari gambar tersebut di atas, jelas bahwa penyusunan struktur pembayaran haruslah selaras dengan visi-misi, strategi bisnis dan manajemen penghargaan. Kemudian sebelum penyusunan struktur pembayaran, sesuai dengan pendapat dari Dessler (2000) haruslah melakukan survei pasar dan mengevaluasi jabatan. Setelah itu menentukan tingkat pembayaran. Penghargaan yang berupa keuntungan karyawan merupakan komponen untuk menambahkan besarnya jumlah remunerasi yang akan diterima oleh karyawan. Besarnya penghargaan yang bukan berupa uang dan didukung oleh manfaat dari pengembangan dan pelatihan merupakan dua faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan tentu dengan cara melakukan berbagai pengukuran dan pengaturan *input* dan *output* yang menjadi indikator penilaian kinerja perusahaan tersebut.

Disamping itu, bila dihubungkan dengan semakin tajamnya tingkat persaingan pasar, setiap organisasi menghadapi 2 faktor penting berkaitan dengan penetapan upah kepada karyawannya: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2004)

1. Persaingan pasar produk

Perusahaan dapat memproduksi dengan efisien dan efektif salah satu indikatornya adalah rendahnya biaya tenaga kerja perunit, baik tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung. Dengan kata lain, perusahaan yang efisien dan efektif dalam memproduksi barang/jasa mempunyai peluang lebih besar dan lebih leluasa untuk meningkatkan upah tenaga kerja secara produktif.

2. Persaingan pasar tenaga kerja

Upah yang dibayarkan kepada karyawan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain yang jenis dan kriteria pekerjaannya sama.

Lebih lanjut, menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2004), telah terjadi berbagai kritikan terhadap pembayaran gaji untuk para eksekutif, karena tingginya gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan kemampuan mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan biaya yang sangat tinggi untuk kenaikan kinerja yang tidak proporsional. Seharusnya, kompensasi untuk para eksekutif sebagian dibagi untuk para manajer level bawah yang telah menunjukkan prestasi dan kinerja yang tinggi.

Lain halnya yang telah dilakukan oleh Warner dkk (2005) yang mencoba untuk melakukan riset tentang hubungan antara perubahan tingkat kompensasi dengan kinerja keuangan. Ternyata hipotesisnya terbukti bahwa memang ada hubungan yang positif antara perubahan tingkat kompensasi karyawan terhadap kinerja keuangan terutama yang berada di bawah kendali pemilik perusahaan dan bukan di bawah kendali manajemen.

Penentuan strategi kompensasi tidak terlepas dari pengaruh transnasional atau multinasional. Oleh karena itu, Festing dkk (2007) menawarkan suatu strategi pembayaran. *Pay mix* dan *pay level* merupakan item dalam strategi pembayaran. *Pay mix* menggambarkan unsur-unsur yang merupakan komponen dalam kompensasi sedangkan *pay level* mengacu kepada posisi person yang akan mendapatkan kompensasi, apakah berada di level perusahaan, industri atau *country* (Dowling *et al.* 2005). Jika strategi kompensasi mengacu kepada *global standardization* maka faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah strategi yang dibutuhkan dalam *Multinational Enterprise (MNEs)*, namun jika strategi kompensasi menggunakan *localization system*, maka budaya dan lingkungan institusi merupakan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam menerapkan sistem lokal. *Fixed pay* atau *variable pay* juga menjadi pertimbangan dalam menentukan kompensasi baik untuk kinerja individu—kelompok, *corporate—divisi*, *risk aversion—risk taking*, berorientasi jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Hal penting dalam penerapan antara *global standardization* dan *localization* adanya kontrol atas tersedianya *resources* dan distribusi *power* yang mampu menjaga keseimbangan ketika menerapkan kedua sistem kompensasi tersebut.

Simpulan

Jika penyusunan struktur kompensasi tidak dapat disesuaikan (*fit*) dengan visi-misi dan strategi perusahaan, maka kompensasi yang telah diterapkan tidak akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Meskipun hasil studi empiris menunjukkan bahwa kompensasi telah meningkatkan kinerja keuangan, tidak untuk kinerja non-keuangan, namun hal itu hanya berpengaruh sementara, jika antara kompensasi yang diberikan dengan tujuan perusahaan tidak ada kesesuaian. Sungguh sulit untuk menetapkan struktur kompensasi yang benar-benar efektif, namun

faktor internal dan eksternal perlu diperhatikan, termasuk *trends* yang berkembang tentang sistem kompensasi. Bagi perusahaan, jadikanlah kompensasi sebagai kekuatan untuk menciptakan budaya perusahaan yang dapat mengikat seluruh komponen yang ada dalam perusahaan sehingga kompensasi yang diberikan kepada para karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi perusahaan sebagai bagian penting bagi karyawan yang dapat menimbulkan rasa memiliki dan mencintai perusahaan.

Perlu dikaji ulang, apakah sistem kompensasi yang telah diterapkan selama ini masih dianggap layak untuk dijadikan sebagai salah satu sarana dalam meningkatkan kinerja individu, kelompok dan perusahaan. Pembentukan tim penilaian terhadap kompensasi sangat mendukung dalam program penyusunan penyempurnaan struktur kompensasi.

Referensi

- Adams, Carol A., & Richard Evans, 2004, Anonim (2003), "HRODP Introduction", Astra International.
- Boyd. B.K. and Salamin. A (2001). "Strategic Reward System : A Contingency Model of Pay System Design". *Strategic Management Journal*. Strat. Mgmt. J., 22 : 777-792 .
- Dessler. G. (2000). Human Resource Management, 8th edition. PP. 394. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Festing. M., Eidems. J., Royer. S. (2007). "Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural Institutional and Political Influence". *European Management Journal*. Vol. 25. No. 2, pp. 118-131, 2007.
- Istijanto (2005). "Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan". PP. 255. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kreitner. R. dan Kinicki. A (2005). "Perilaku Organisasi" (terj). PP. 351. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Miller. J.S., Wiseman. R.M. and Gomez-Mejia. L.R. (2002). "The Fit Between CEO Compensation Design and the Firm Risk". *Academy of Management Journal*. Vol. 45., no. 4., 2002, pp. 745-756.
- Noe. R.A., Hollenbeck. J.R., Gerhart. B., Wright. P.M. (2004) "*Human Resource Management*". 5th edition. PP. 460, Mc Graw Hill International Edition.
- Shaw. J.D., Gupta. N. And Delery. J.E. (2002). "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effect of Incentives and Interdependence". *Strategic Management Journal*. Stat. Mgmt. J., 23 : 491-512
- Warner. S., Tosi. H.L., Gomez-Mejia. L. (2005). "Organizational Governance and Employee Pay: How Ownership Structure Affect the Firm's Compensation Strategy". *Strategic Management Journal*. Strat. Mgmt. J. 26: 377-384 (2005).

Sistem Penghargaan Strategis : Model Perancangan Untuk Sebuah Sistem Pembayaran
Strategic Reward System: Design Model for a Payment System

hamsani ekonomi

ORIGINALITY REPORT

1 %	%	1 %	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Koen Adi Suryo. "HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN KOMPENSASI KARYAWAN", Perspektif, 2022	1 %
	Publication	

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 15 words