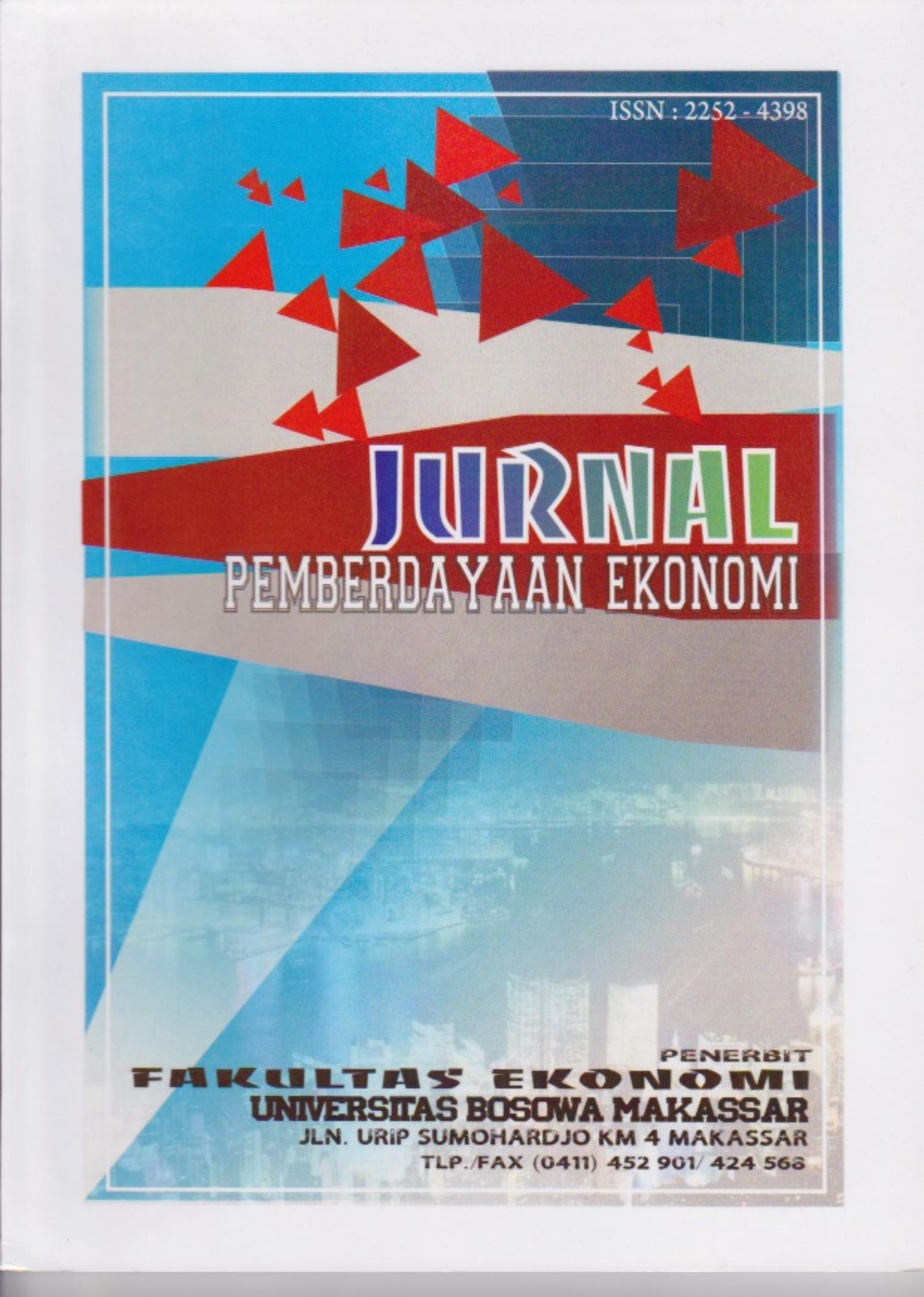


ISSN : 2252 - 4398



JURNAL
PEMBERDAYAAN EKONOMI

PENERBIT
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
JLN. URIP SUMOHARDJO KM 4 MAKASSAR
TLP./FAX (0411) 452 901/ 424 568

**JURNAL ILMIAH FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR**

Volume 07 No.07 Juli – Desember 2015

ISSN: 2252 - 4398

DAFTAR ISI

| | <u>Halaman</u> |
|--|----------------|
| Halaman Sampul | i |
| Salam Redaksi | ii |
| Strategi Pengembangan Kawasan Pesisir Kecamatan Bone-Bone Kabupaten Luwu Utara <i>Andi Idrus</i> | 74-81 |
| Analisis Kemampuan Fiscal Kabupaten Luwu Tahun 2011- 2014 <i>Bakhtiar</i> | 82-95 |
| Peningkatan Produksi Dan Pendapatan Usaha Abon <i>Julang</i> Di Kelurahan Mangadu <i>Chahyono</i> | 96-103 |
| Usaha Peningkatan Produksi Terhadap Peningkatan Pendapatan Pelaku Usaha Abon Ikan Tuna Di Kelurahan Daya Kecamatan Biringkanaya Kota Makassar <i>Faridah</i> | 104-108 |
| Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai <i>Hernita</i> | 109-121 |
| Analisis Komparatif Pola Tanam Sistem Tegeld dengan Legowo 2 : 1 Dari Aspek Teknis Dan Produksi (Studi Kasus : Petani Padi di Desa Kaliba Mammase Kecamatan Walenrang Kabupaten Luwu) <i>Intisari</i> | 122- 129 |
| Pengaruh Gaji Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multi Finance, Tbk di Kota Makassar <i>Iwan Perwira</i> | 130-137 |
| Prospek Pemasaran Kue Baruasa Terhadap Peningkatan Pendapatan Pengusaha di Kel. Tanjung Merdeka Kec. Tamalate Kota Makassar <i>Muhlis Ruslan</i> | 138-141 |
| Potensi Pengembangan Komoditi Pertanian Kawasan Pesisir di Kabupaten Barru <i>Rusida</i> | 142-155 |

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI

Oleh :
Hernita
Dosen STIM LASHARAN JAYA

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dan untuk mengetahui bagaimana kelayakan dan keadilan dalam pemberian kompensasi. Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan.

Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi, Kinerja

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain, dan kompensasi non finansial seperti seperti promosi, penghargaan dan lain-lain (Umar, 2001:16). Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan dan ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Adapun tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Nawawi, 2001:315). Imbalan dirasakan penting bagi karyawan selaku individu dan besarnya imbalan mencerminkan ukuran nilai karya di antara para karyawan, keluarga, dan masyarakat. Imbalan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan merupakan salah satu cara meningkatkan prestasi kerja mereka, motivasi serta kepuasan karyawan (Handoko, 2000:155).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 1990:133). Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Tohardi, 2002:411). Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah (a) ikatan kerja sama; (b) kepuasan kerja; (c) pengadaan efektif; (d) motivasi; (e) stabilitas karyawan; (f) disiplin; (g) pengaruh serikat buruh; dan (h) pengaruh pemerintah (Hasibuan, 1997:137).

Masalah kompensasi selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI

Hernita

(nitazafio62@gmail.com)

Dosen STIM LASHARAN JAYA

ABSTRAK

Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan.

Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi, Kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain, dan kompensasi non finansial seperti seperti promosi, penghargaan dan lain-lain (Umar, 2001:16). Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan dan ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Adapun tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Nawawi, 2001:315). Imbalan dirasakan penting bagi karyawan selaku individu dan secara keseluruhan imbalan mencerminkan ukuran nilai karya di antara para karyawan, keluarga, dan masyarakat. Imbalan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan merupakan salah satu cara meningkatkan prestasi kerja mereka, motivasi serta kepuasan karyawan (Handoko, 2000:155).

Kompensasi dapat diartikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut Umar (2001: 16) menjelaskan, imbalan atau balas jasa tersebut dapat dibagi atas dua macam, yaitu: Imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung) dan non finansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Imbalan finansial merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 1990:133). Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Tohardi, 2002:411). Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah (a) ikatan kerja sama; (b) kepuasan kerja; (c) pengadaan efektif; (d) motivasi; (e) stabilitas karyawan; (f) disiplin; (g) pengaruh serikat buruh; dan (h) pengaruh pemerintah (Hasibuan, 1997:137).

Selain itu menurut Soekidjo Notoadmodjo ada beberapa keuntungan dengan diberikannya kompensasi pelengkap, yaitu: (1) meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan

atau loyalitas para karyawan terhadap organisasi atau perusahaan, (2) menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran kerja, (3) mengurangi pengaruh organisasi karyawan terhadap kegiatan organisasi, dan (4) meminimalkan biaya-biaya kerja lembur yang berarti mengefektifkan prestasi kerja karyawan (Tohardi, 2002:418). Ada dua azas penting dalam program pemberian kompensasi (balas jasa) supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan yaitu: (1) azas adil, (2) azas layak dan wajar. Kompensasi kerja adalah persepsi guru terhadap berbagai bentuk upah atau imbalan yang diperoleh dari hasil kerja yang digambarkan melalui dua komponen yaitu: Kompensasi langsung yang meliputi gaji, tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, bonus pengabdian, bonus prestasi, uang transportasi makan, uang duka dan biaya pemakaman. Kompensasi tidak langsung meliputi bantuan biaya pengobatan rawat jalan dan rawat inap, dana pensiun, perumahan, beasiswa, penghargaan, formasi jabatan, dan rekreasi.

Masalah kompensasi selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut. Ketidakpuasan terhadap kompensasi akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan ini akan mengakibatkan perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan meningkatnya absensi.

Selanjutnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini, pada akhirnya akan berakibat pada timbulnya stres karyawan (Lawler, 1971). Suatu organisasi menarik dan mempertahankan karyawannya hanya dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan organisasi melalui prestasi kerja para karyawan tersebut. Oleh karena itu sistem kompensasi harus didisain untuk menghargai perilaku karyawan yang memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi hal ini sulit dilakukan karena tujuan mereka bukan semata-mata mendapatkan kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja saja. Para karyawan mengharapkan lebih dari sekedar itu yaitu adanya keadilan dan keterbukaan dari metode dan proses implementasi dari sistem kompensasi tersebut. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didisain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Hal ini bukan berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan harus berjumlah banyak (secara nominal).

Perusahaan yang memberikan kompensasi secara berlebihan kepada karyawan akan dapat mencelakai diri perusahaan maupun karyawannya. Kompensasi yang berlebihan tersebut akan mengakibatkan menurunnya daya saing perusahaan, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri (Lawler, 1971). Keadilan yang hendak dicapai melalui program kompensasi ini dapat dibedakan menjadi 3 yaitu: (1) keadilan individual, (2) keadilan internal dan (3) keadilan eksternal. Kualitas manusia sebagai tenaga kerja merupakan modal dasar dalam masa pembangunan. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya. Manusia sebagai tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dan dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya Sumber Daya Manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya.

Keinginan para karyawan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan.

Oleh karena itu, kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat bekerja lebih produktif dan berkualitas. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti memiliki sesuatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kinerja perusahaan dapat dinilai dari motivasi kerja karyawannya. Motivasi kerja yang salah satunya disebabkan oleh pemberian kompensasi yang sesuai dapat terlihat dari kinerja karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya. Jika kompensasi lebih diperhatikan oleh perusahaan maka diharapkan keahlian yang dimiliki karyawan dan motivasi kerja dapat meningkat sehingga kinerja karyawan dapat meningkat juga.

Menurut Steers & Porter (1991) bahwa tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian kompensasi yang tidak tepat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Ketidaktepatan pemberian kompensasi disebabkan oleh ; (1) pemberian jenis kompensasi yang kurang menarik (2) pemberian penghargaan yang kurang tepat tidak membuat para pekerja merasa tertarik untuk mendapatkannya. Akibatnya para pekerja tidak memiliki keinginan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan kompensasi tersebut.

B. Rumusan Masalah

Mencermati pokok-pokok pikiran yang telah dituangkan dalam latar belakang masalah, maka kajian masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini dirumuskan :

1. Bagaimanakah Keadilan Dan Kelayakan dalam pemberian Kompensasi ?
2. Bagaimanakah Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi kompensasi dan agar kita dapat mengetahui bagaimana kelayakan dan keadilan dalam pemberian kompensasi .

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelian ini. Akan memberikan penjelasan tentang bagaimana kompensasi yang mana dikaitkan dengan motivasi kerja dengan terhadap kompensasi dan bagaimana kelayakan dan keadilan dalam pemberian kompensasi .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompensasi

Garry Dessler Mendefinisikan kompensasi sebagai berikut : Employee compensastion is all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment. Maksudnya kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Menurut Mondy dan Neo, jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial (Mondy & Neo,1993) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non- financial, seperti promosi jabatan. Dan penghargaan. Agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi (Hasibuan 2001), yaitu :

1. Azas adil; artinya besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten.
2. Azas layak dan wajar; artinya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Selain itu beberapa hal yang perlu dilakukan dalam usaha pengembangan suatu sistem kompensasi, antara lain:
 - Melakukan analisis pekerjaan.
 - Melakukan Penilaian terhadap pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal
 - Melakukan survei terhadap berbagai sistem imbalan yang berlaku diorganisasikan lain, guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
 - Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis ditempat lain.

Menurut Singodimedjo dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi menurut Tohardi dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Menurut Panggabean dalam tulisan Edy Sutrisno (2009), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar.
2. Kompensasi Tidak Langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

B. JENIS – JENIS KOMPENSASI

Sebagaimana telah diuraikan di atas, kompensasi adalah gaji/upah ditambah dengan fasilitas dan insentif lainnya yang diterima pegawai dari organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa selain mendapatkan upah/gaji yang ditetapkan, pegawai juga mendapatkan kompensasi. Jenis-jenis kompensasi selain upah/gaji tetap adalah 1) pengupahan insentif; 2) kompensasi pelengkap; 3) keamanan/kesehatan.

- ***Insentif***

Yang dimaksud dengan insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lainnya.

- **Sifat dasar Insentif**

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

1. Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
4. Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya sermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.

5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif macam-macam seperti Premi (*bonus Payment*), *stock option* (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), *Phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

- ***Kesulitan Sistem Pengupahan Insentif***

Menurut Heidjrachman dalam Susilo Martoyo (1994) terdapat delapan kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

1. Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
2. Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
3. Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodic dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.
8. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya. Dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati-hati sekali dalam menentukan sistem pengupahan insentif ini.

- ***Kompensasi pelengkap (Fringe Benefit).***

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena sungguh berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan

dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena :

1. Perubahan sikap karyawan.
2. Tuntutan serikat pekerja.
3. Persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan *benefit* yang menarik dan menjaga karyawannya,
4. Persyaratan- persyaratan yang ditetapkan pemerintah,
5. Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Kompensasi pelengkap meliputi :

• *Tunjangan antara lain berbentuk :*

1. Pensiun
2. Pesangon
3. Tunjangan Kesehatan
4. Asuransi Kecelakaan Kerja.

b. *Pelayanan yang meliputi :*

1. Majalah,
2. Sarana Olah Raga,
3. Perayaan Hari Raya,
4. Program Sosial Lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*) ,
2. Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay for time not worked*) ,
3. Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*) ,
4. Program Pelayanan (*Services Program*) .

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi lengkap kepada karyawannya diantaranya adalah :

1. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
 2. Penurunan *turn over* karyawan dan absensi,
 3. Pengurangan kelelahan,
 4. Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja,
 5. Hubungan masyarakat yang lebih baik,
 6. Pemuasan kebutuhan- kebutuhan karyawan,
 7. Meminimalkan biaya kerja lembur,
 8. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.
- Keamanan serta kesehatan karyawan

Pembinaan kesehatan karyawan atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang karyawan / anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi karyawan yang bersangkutan. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbuangan mereka bagi organisasi/perusahaan. Pada umumnya, perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan tersebut terletak pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi :

1. Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
2. Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.
3. Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.
4. Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja.
5. Program-program latihan keamanan bagi karyawan.
6. Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Kesehatan karyawan yang dimaksud di sini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan karyawan yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala

kemungkinan kecelakaan kerja. Upaya memelihara keamanan dapat dilakukan dengan :

1. Menggunakan mesin yang dilengkapi mdg alat pengaman.
2. Menggunakan peralatan yang lebih baik.
3. Mengatur *lay out* pabrik dan penerangan yang sebaik mungkin.
4. Lantai-lantai, tangga-tangga dan lereng-lereng dijaga harus bebas dari air, minyak dan oli.
5. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik.
6. Menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu.
7. Mendidik para karyawan dalam hal keamanan.
8. Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

✓ Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

✓ **Faktor Pribadi Karyawan**

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a. Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c. Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan.

D. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain : menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri

para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru. Selain sesuatu hal yang kompleks, kompensasi juga merupakan suatu elemen biaya yang sangat besar bagi organisasi. Namun demikian, setiap organisasi tetap melaksanakan kebijakan ini. Hal ini karena ada dampak positif yang diharapkan darinya.

Pemberian kompensasi mempunyai fungsi dan tujuan. Menurut pendapat Susilo Martoyo (1990:100), fungsi-fungsi pemberian kompensasi adalah:

➤ **Pengalokasian Sumber Daya Manusia Secara Efisien.**

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

➤ **Penggunaan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif.**

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/ atau keuntungan semaksimal mungkin. Di sinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

➤ **Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi.**

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

• **Tujuan Pemberian Kompensasi**

Selain beberapa fungsi di atas, jelas kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif. Pendapat para pakar tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Adapun tujuan kompensasi menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2002:120) adalah sebagai berikut:

➤ **Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

➤ **Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

➤ **Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

➤ **Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

➤ **Stabilitas Karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

E.PENENTUAN KOMPENSASI

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh 1) Harga / Nilai pekerjaan, 2) Sistem kompensasi yang diterapkan, dan 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

1) Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : 1) Jenis keahlian yang dibutuhkan, 2) Tingkat kompleksitas pekerjaan, 3) Resiko pekerjaan, dan 4) Perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

b. Melakukan survei “harga ”pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang

diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang qualified. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang qualified.

2) Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak/borongan.

a. Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

g. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah :

1. Mengakibatkan mengendornya semangat karyawan yang produktifitasnya tinggi (diatas rata-rata).
2. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
3. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
4. Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

1. Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.

3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

- **Sistem kontrak/ borongan**

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak / borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan /atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap .

BAB III

PEMBAHASAN

A. KEADILAN DAN KELAYAKAN DALAM PEMBERIAN KOMPENSASI

Selain hal-hal diatas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

- KEADILAN INDIVIDUAL

Teori keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (1965) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi (Kanungo, 1992). Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implisit hal ini menunjukkan

bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Seorang karyawan mungkin bertanya pada dirinya sendiri, apakah dia membawa inputnya seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, pengalaman, kerajinan, maupun kegigihannya, ke dalam pekerjaannya? Pertanyaan tersebut muncul karena berdasarkan input-input tersebutlah seorang karyawan akan menerima kompensasi, seperti gaji, pujian dari pimpinan, promosi, maupun penugasan yang menarik. Faktor input inilah yang nantinya akan mempengaruhi persepsi keadilan individual seorang karyawan. Atau dengan kata lain, keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya. Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio tersebut dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan.

Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan. Adanya ketidakadilan individual ini dapat menyebabkan adanya perasaan bersalah atau tidak puas. Jika seorang karyawan merasa ratio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari ratio kompensasi dan input karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi yang lebih besar dari karyawan lainnya, dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah, sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih rendah dari rasio kompensasi karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi kurang, dan kondisi ini biasanya akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas.

Perasaan bersalah atau perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi karyawan untuk berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dapat meliputi peningkatan input (bekerja lebih giat) atau peningkatan kompensasi (berhasil menyenangkan supervisi yang menentukan kebijaksanaan peningkatan); menurunkan input (membolos) atau menurunkan kompensasi (jika kompensasi menggunakan dasar *piece-rate*, maka karyawan tersebut akan memfokuskan pada kualitas daripada kuantitas); menyimpangkan inputnya atau input dari karyawan lain atau kompensasinya secara kognitif (melalui penilaian ulang dari persepsi); bertindak bersama-sama dengan karyawan lainnya (sabotase, merusak); mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang karyawan lain); meninggalkan pekerjaan (transfer atau penugasan kembali). Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi.

Pada waktu seorang karyawan merasa item kompensasi, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil, maka karyawan tidak akan mengalami kepuasan dengan

kompensasi tersebut. Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh karyawan atau karyawan tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu tidak akan efektif untuk memotivasi karyawan agar mau mewujudkan perilaku yang diinginkan. Pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi karyawan merupakan suatu strategi jitu yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam rangka menciptakan keadilan individual. Hal ini disebabkan karena pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi: (1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu sehingga mereka tertarik bekerja di suatu organisasi; (2) akan mampu memotivasi karyawan yang berprestasi tinggi; (3) akan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi; (4) akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

- Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990).

Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan maupun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal ini berkaitan dengan “*Equal Pay for equal Work*” atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi *historical gap* antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (The Economist, 1993).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan: (a) nilai social budaya suatu masyarakat, (b) nilai produk dan jasa yang dibuat, (c) investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan, (d) posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional. Dalam prakteknya, organisasi biasanya memfokuskan pada isi dan kontribusi suatu pekerjaan dalam menentukan nilai pekerjaan tersebut. Isi pekerjaan (*job content*) berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan usaha yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh, suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi (misal lulusan S1 atau yang sederajat) akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan suatu pekerjaan yang hanya membutuhkan tenaga kerja dengan ijazah diploma. Kontribusi suatu pekerjaan menunjukkan kontribusi pekerjaan tersebut terhadap nilai ekonomis dari produk atau jasa, atau kontribusi pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan unit kerja atau tujuan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau beberapa ukuran yang sejenis. Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana

diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunnya daya motivasional.

B. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pegawai merupakan asset perusahaan yang sangat berguna bagi kepentingan manajemen dalam menjalankan operasionalisasi dan aktivitas perusahaan. Pegawai selaku sumber daya manusia harus diperhatikan dalam berbagai segi karena tanpa kehadiran sumber daya manusia tidak mungkin roda perusahaan berjalan dengan lancar. Sumber daya manusia memegang peranan penting untuk dapat meraih tujuan perusahaan.

Berkaitan dengan kompensasi Hasibuan (2006:118) menyatakan kompensasi adalah: semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Lebih lanjut Sikula Andrew J. yang diterjemahkan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:83), mengatakan kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai.

Uang merupakan faktor yang kuat dalam memberikan motivasi kerja pada pegawai. Namun konsistensi dari pendapatan, keamanan serta kekuatan kerja sama pentingnya. Kesulitan terletak pada hal yang menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Proses imbalan atau kompensasi merupakan satu jalinan berbagai sub proses yang kompak dengan maksud untuk memberikan balas jasa pada pegawai bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Dalam motivasi materi yang dibahas adalah bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerja sama secara produktif agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi berhubungan dengan arah perilaku dan kekuatan respons setelah pegawai memilih melakukan suatu tindakan tertentu dan ketahanan dari perilaku pegawai.

Menurut American Encyclopedea seperti yang dialihbahasakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2006:143), adalah:

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak dan menciptakan suatu kondisi yang dapat mendorong kemauan kerja seseorang, sehingga ia mampu bekerja dengan efektif dan terintegrasi untuk mencapai tujuan”.

Menurut Moekijat (2002:143), menyatakan bahwa:

“Motivasi adalah pengaruh, suatu kekuatan yang menimbulkan sesuatu”.

Pemberian motivasi pegawai merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal pada pegawai itu sendiri dalam melakukan pekerjaan kearah pencapaian suatu tujuan.

Marwansyah dan Mukaram (2000 : 151), menyatakan bahwa indikator yang dapat dijadikan dalam menilai motivasi pegawai adalah :

1. Pemimpin yang kompeten, adil dan makmur
2. Penghargaan atas hasil kerja
3. Kondisi kerja
4. Hubungan kerja
5. Pengembangan diri
6. Tanggung jawab
7. Pernentun kompensasi
8. Jenis pekerjaan
9. Persaingan kerja
- 10.Promosi jabatan

Sedangkan Husein Umar (2005:38-39), mengatakan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama (teori dua faktor) yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor pemeliharaan

Merupakan faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus-menerus.

1. Faktor-faktor motivasi

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Lebih lanjut teori dua faktor dari Frederick Herzberg ini sering pula disebut dengan konsep Higiene, yang mencakup:

1. Isi Pekerjaan

- a. Prestasi
 - b. Pengakuan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Tanggung jawab
 - e. Pengembangan potensi individu
2. Faktor Higienis
- a. Gaji dan upah
 - b. Kondisi kerja
 - c. Kebijakan dan administrasi perusahaan
 - d. Hubungan antar pribadi
 - e. Kualitas supervise

Dari konsep Higiene dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

Pada hakekatnya semua manusia dalam hidupnya selalu ingin memenuhi segala kebutuhannya, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun kebutuhan yang bersifat non materi. Bagi organisasi yang mempunyai pendorong kesannya tentu akan memikirkan bagaimana cara pemenuhan kebutuhan yang diperlukan setiap pegawai tersebut. Salah satu cara yang tepat bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut yaitu dengan cara memberikan kompensasi yang layak dan adil sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawainya.

Kemudian dengan pemberian kompensasi tersebut perusahaan mengharapkan adanya rasa timbal balik dari pegawai tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:125), menyatakan bahwa:

“Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik”.

Diyakini bahwa kompensasi akan memotivasi kerja pegawai, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas kedalam

perusahaan, oleh karena itu kompensasi dapat dipakai sebagai dorongan atau motives pada suatu tingkat perilaku dan prestasi serta dorongan pemilihan perusahaan sebagai tempat bekerja.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002), menyatakan bahwa indicator yang dapat dijadikan dalam menilai kompensasi adalah :

1. Gaji

Balas jasa yang dibayarkan secara periodic kepada pegawai tetap serta jaminan yang pasti dengan maksud gaji tetap dibayar walaupun pegawai tersebut tidak masuk kerja.

1. Insentif

Tambahan kompensasi diluar gaji dan upah diberikan oleh perusahaan.

1. Fasilitas

Kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi pegawai untuk lebih semangat bekerja.

1. Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai

DAFTAR PUSTAKA

- Conway, B.M., (June 1984). Salary Surveys: Avoid the Pitfalls, *Personnel Journal*, p. 26-65.
- Henderson, R.I., (1994) 4. Compensation Management, *Prentice Hall*, New Jersey, USA.
- Hoffman, C.C. and k.P. Hoffaman, (January 1987). Does Comparable Worth Obscure the Real Issues?, *Personal Journal*, p. 83-95.
- Kanungo, R.N. and M. Menconca, (1992). Compensation: Effective Reward Management, Butterworths, Canada.
- Meilan Sugirato, Taher Alhabsy, Al-Musadieg, (2001). *Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja*. Wacana, Vol. 4 No. 1 Juli 2001, Surabaya
- Muhammad Choiri, Bambang Swasto, Al-Musadieg, (2001). *Faktor Individu dan Faktor Lingkungan sebagai Pembentuk Perilaku Kerja*. Wacana, Vol. 1 Juli 2000, Surabaya.
- Lawler, E.E., (1971). Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, *McGraw-Hill*, New York, USA.
- Madigan, R.M. and D.H. Hoover, (March 1986). Effect of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity, *Academy of Managemen Journal*, p.84-100.
- Milkovich, G.T. and J.M. Newman, (1996). Compensation, *Richard D. Irwin*, Chicago, USA.
- Smith, E.S., (February 1990). Support Objectives Using Base Compensation, *Personal Journal*, p. 86-90.
- The Economist, (July 1993). Low Paid, with Children, b p.26. Quaid, M. (1993). Job Evaluation: The Myth of Equitable Assesment, *University of Toronto Press*, New York.
- Wether, W.B. Jr and K. Davis, (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, *McGraw-Hill*, New York, USA.
- Hagemen, Gisela, (1993). *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*. Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Hariandja, M.T.E. (2002). *Manajemen SDM: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, (2000). Perilaku Organisasi. Penerbit Sinar Baru, Bandung.

Sirait, 2006. Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Malayu S.P. Hasibuan, 2006. Manajemen Sumber daya Manusia. Jakarta: PT. Haji Masagung.