

Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi

Dr. Muh. Kadarisman



PENDAHULUAN

Di antara masalah utama yang dihadapi setiap organisasi/perusahaan adalah penentuan struktur kompensasi yang memuaskan semua pihak, baik bagi karyawan maupun organisasi. Struktur kompensasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Struktur kompensasi dapat menarik orang supaya masuk bekerja pada organisasi/perusahaan tertentu, memotivasi karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, serta memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin, dalam mengembangkan kompetensinya. Oleh karena struktur kompensasi pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja pegawai maka organisasi/perusahaan perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas. Hal itu karena usahanya dihargai. Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*performance*) karyawan kepada organisasi/perusahaan maka organisasi memberikan kompensasi atau *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan dari pandangan demikian, masalah kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi/perusahaan. Lagi pula, saat ini kompensasi tidak hanya terbatas sebagai alat pemuas berbagai kebutuhan material manusia, tetapi terkait dengan harkat serta martabat manusia.

Ditinjau dari sisi organisasi/perusahaan, pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi kepada karyawan tersebut akan mempengaruhi tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan tersebut. Selain itu, harus pula

diakui bahwa penghasilan karyawan pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya sehingga perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* dan ketercapaian efisiensi yang optimal. Dengan demikian, sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi/perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi.

Karyawan mempunyai berbagai macam harapan dari organisasi/perusahaan, dan begitu juga sebaliknya. Akhir-akhir ini, pertentangan antara organisasi dan karyawan dalam pemberian kompensasi sering terjadi. Oleh karena itu, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan, antara lain apakah pemberian kompensasi tersebut didasarkan pada kebutuhan karyawan atau nilai dari pekerjaannya? Bagaimana kepentingan yang saling bertentangan dari karyawan, organisasi/perusahaan dan pelanggan dapat dipertemukan dengan cara yang baik? Selanjutnya, bagaimana dapat ditetapkan nilai dari pekerjaan-pekerjaan? Terakhir, unsur motivasi apa yang terdapat dalam kompensasi tersebut?

Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi/perusahaan. Hal tersebut karena suka atau tidak suka, disadari atau tidak, uang yang merupakan bagian dari bentuk kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi. Meskipun hal itu sulit untuk bisa memuaskan manusia. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, dalam uraian selanjutnya, perlu diberikan pemahaman secara tuntas terhadap pengertian Manajemen Kompensasi serta filosofinya, baik untuk kalangan sektor publik maupun swasta.

Pemahaman Anda tentang materi dalam modul ini akan menjadi bekal Anda untuk menguasai materi-materi yang akan disajikan pada modul-modul selanjutnya. Setelah selesai mempelajari Modul 1 ini, secara umum diharapkan Anda dapat menjelaskan Manajemen Kompensasi beserta filosofinya di dalam suatu organisasi/perusahaan. Sementara itu, secara khusus, Anda diharapkan dapat menjelaskan pengertian manajemen kompensasi serta filosofinya.

KEGIATAN BELAJAR 1**Pengertian Manajemen Kompensasi**

Mengawali bahasan tentang pengertian manajemen kompensasi, berikut ini dikemukakan berbagai teori, konsep, definisi/batasan, dan pendapat dari para ahli tentang Manajemen Kompensasi. Cahayani (2005:77-78) mengemukakan, "Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka".

Atas dasar pengertian tersebut, maka yang perlu dielaborasi bahwa pemberian kompensasi diharapkan mencegah pegawai/karyawan atau pekerja keluar meninggalkan perusahaan/organisasi. Pemberian kompensasi yang dapat mencegah pegawai keluar dari perusahaan tentulah kompensasi yang tepat jumlahnya, dalam arti kompensasi tersebut layak dan seimbang dengan jasa yang dikorbankan oleh para pegawai, dan mungkin sebanding pula dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan/organisasi luar lainnya untuk jenis pekerjaan yang sama. Oleh karena itu, kompensasi tersebut tidak dapat diberikan dengan sembarang, tanpa perhitungan, dan pertimbangan yang matang. Dalam pemberian kompensasi, diperlukan manajemen kompensasi. Jadi, manajemen kompensasi tersebut haruslah mendukung strategi usaha secara keseluruhan.

Manajemen kompensasi merupakan hal yang bersifat eksklusif, terpisah dari bagian lain dalam perusahaan/organisasi. Sistem kompensasi nonfinansial yang dikembangkan oleh manajemen kompensasi akan memuaskan kebutuhan individu atas tantangan, tanggung jawab, keberagaman, pengaruh dalam pengambilan keputusan, pengembangan keterampilan. Sementara itu, sistem kompensasi finansial akan melengkapi prosedur untuk mengetahui tingkat pasar, penilaian jabatan, pembuatan serta pemeliharaan struktur upah, serta memberi manfaat kepada karyawan.

Sistem kompensasi mengandung simbol sangat nyata yang mengomunikasikan, di balik nilai instrumental mereka, filosofi, sikap serta keinginan manajemen. Dari sistem kompensasi yang ada, karyawan dapat mengetahui nilai-nilai budaya yang dianut oleh manajemen. Contoh, bila perusahaan/organisasi memberikan tunjangan pendidikan bagi anak

karyawannya maka dapat dianalisis, setidaknya menduga, nilai budaya yang dimiliki pimpinan perusahaan/organisasi. Bandingkan dengan perusahaan/organisasi yang tidak memberi tunjangan sama sekali, bahkan kesehatan karyawan maka dapat diprediksi nilai budaya sang pemimpin perusahaan/organisasi tersebut (Cahyani (2005)).

Hal sama dikemukakan Ivancevich (1995), "kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial". Dengan demikian, sebagai penghargaan atas penyerahan dan pemberian segenap hasil kerja atau *performance* pegawai kepada organisasi, maka organisasi memberikan balas jasa, imbalan jasa, penghargaan, penghasilan, *compensation* atau *reward*.

Ditinjau dari sisi pandang organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut akan mempengaruhi seberapa jauh tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Selain itu, harus pula diakui bahwa penghasilan pegawai pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya.

Apabila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi untuk meraih keuntungan (profit) maka biaya pegawai seperti halnya juga jenis biaya lainnya, merupakan komponen biaya organisasi yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* sehingga dapat dicapai efisiensi kegiatan yang optimal tinggi. Sementara itu, dari sisi pandang pegawai menilai bahwa balas jasa dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya.

Kebutuhan pegawai terus berkembang. Dari sisi pandang lain, para pegawai juga menyadari bahwa organisasi mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata mereka. Dengan demikian, imbalan jasa atau penghasilan itu haruslah diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks *maximizing income*. Benturan kepentingan antara organisasi dan individu pegawai dalam pemberian penghasilan tersebut, sering kali menimbulkan masalah.

Di sisi lain Werther and Davis (1982) mengemukakan sebagai berikut: "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*". Berdasarkan batasan tentang

kompensasi tersebut, berikut ini dikemukakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Hal itu baik meliputi upah per jam maupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian Sumber Daya Manusia.

A. BENTUK KOMPENSASI

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya, dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi maka meskipun upah yang diterima dalam rupiah adalah sama, tetapi secara riil daya belinya akan turun.

Untuk itulah, setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan keuangan. Dengan demikian, setiap organisasi harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya. Contoh, terhadap semangat dan kerjanya, kemungkinan sebagai faktor pengikat dan sebagainya. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan organisasi, tetapi hal itu akan berpengaruh pada organisasi.

Untuk itu, masalah ini harus menjadi bahan pertimbangan. Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Hal itu berarti jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Statis tidak terbatas hanya karena organisasi tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan nilai uang (rupiah), tetapi statis dalam arti yang sangat luas.

Apabila organisasi setelah menetapkan besarnya kompensasi tidak mau meninjau kembali maka organisasi tersebut dalam penetapan kompensasi dikatakan statis. Banyak faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi tersebut ditinjau kembali. Apabila faktor-faktor tersebut berubah maka sebenarnya kompensasi yang diberikan harus ditinjau kembali. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan tingkat hidup penduduk; perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah; dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain.

Selanjutnya, Samsudin (2006:187) mengemukakan sebagai berikut, ”kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun nonfinansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (nonfinansial).

B. MASALAH DAN HUBUNGAN ANTARA PEGAWAI DENGAN ORGANISASI

Sehubungan dengan uraian tentang batasan kompensasi tersebut, dapat dikemukakan bahwa suatu cara organisasi meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai, antara lain, melalui kompensasi. Masalah kompensasi ini mungkin merupakan hal yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi pegawai maupun organisasi. Kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para pegawai.

Apabila kompensasi tersebut diberikan secara benar, para pegawai akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja pegawai di antara para pegawai, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut pegawai menentukan skala kehidupannya. Sementara itu, kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga pegawai. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program kompensasi juga penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Di samping itu, kompensasi (dalam bentuk upah dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Sementara itu, Hasibuan (2003:118) mengemukakan sebagai berikut.

”kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada

karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Contoh, kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penuhi padi upahnya 10% dari hasil padi yang dituainya”.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut ini dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya memang pemberian kompensasi tersebut merupakan hasil penjualan tenaga para pegawai terhadap organisasi. Namun, dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para pegawai telah memberikan segala kemampuan kerjanya pada organisasi maka organisasi sewajarnya menghargai jerih payah pegawai tersebut dengan cara memberi balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada pegawai.

Hubungan antara organisasi dan pegawai tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di tengah pasar. Organisasi sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para pegawai (pencari kerja), dan pegawai bersedia menjual/memberikan tenaga/jasanya pada organisasi. Sebagai imbalan dari pemberian tenaga ini, maka organisasi akan memberi imbalan atau kompensasi kepada pegawai atas jasa yang diberikannya tersebut. Jadi, hal tersebut merupakan hubungan *mutualistic simbiosis* (hidup bersama saling menguntungkan).

Dijelaskan bahwa sebelum pertukaran (antara tenaga/jasa dengan kompensasi) mungkin telah terjadi tawar menawar antara organisasi dan pegawai tentang jenis pekerjaan yang akan dikerjakan, serta berapa besar imbalan yang akan diterima dari tenaga/jasa yang diberikan pada organisasi tersebut. Dengan terjadinya proses seperti itu, jelaslah bahwa kebutuhan organisasi akan terpenuhi (pekerjaan yang ada, ada orang yang mau mengerjakannya), di pihak lain pegawai akan terpenuhi pula kebutuhannya karena ada orang yang mau “membayar” jasa/tenaga yang dipunyainya. Sebagai hasil transaksi ini, kedua belah pihak akan mendapat untung.

Hal sama juga dikemukakan Rivai (2005:357) sebagai berikut. ”kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan/organisasi”. Lebih lanjut, Rivai (2005:357) menjelaskan sebagai berikut.

”Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan

organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan”.

Berdasarkan batasan tentang kompensasi tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan tersebut besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Dengan demikian, setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

C. PENETAPAN KOMPENSASI

Masalah kompensasi bukanlah sesuatu yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi hendaknya mempunyai pedoman menetapkan kompensasi yang tepat. Istilah tepat bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan. Sebagaimana diketahui, bahwa salah satu tujuan utama seseorang menjadi pegawai adalah adanya kompensasi. Dengan kompensasi yang diterimanya, pegawai berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara layak di tengah-tengah masyarakat, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan, rekreasi, dan menabung. Oleh karena itu, setiap organisasi dalam menetapkan kompensasi kepada pegawainya, harus diusahakan sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara layak. Besarnya kompensasi yang layak antara satu negara dengan negara lain tidak sama, demikian juga antara suatu daerah dengan daerah lainnya juga tidak sama. Selain itu, kebutuhan yang layak antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain tidak pula sama. Meski sulit harus tetap diusahakan agar kompensasi yang layak dapat ditetapkan karena penetapan kompensasi adalah sesuatu yang sangat penting.

Jalan yang paling mudah adalah dengan menggunakan ketentuan yang memang sudah ada, contoh ketentuan pemerintah tentang upah yang layak. Apabila peraturan pemerintah tentang upah yang layak tidak ada maka kita dapat meneliti besarnya kompensasi yang layak berlaku dalam masyarakat setempat misal di Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta. Contoh, di wilayah DKI Jakarta tersebut upah terendah yang diberikan kepada seorang pekerja sehari adalah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) ditambah makan sehari satu

kali (tahun 2009) maka berarti kompensasi yang layak sehari adalah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) plus nilai makanan dalam rupiah.

Sudah barang tentu, kita dapat menetapkan kompensasi yang layak lebih tinggi dari jumlah tersebut, apabila menurut penelitian kita jumlah kompensasi tersebut terlalu rendah. Oleh karena itu, menetapkan kompensasi layak yang lebih tinggi, justru akan menguntungkan organisasi tersebut. Apabila kita telah menetapkan kompensasi layak ini, tidak berarti bahwa kita tidak boleh menetapkan lebih tinggi dari ketentuan tersebut tersebut. Setiap organisasi hendaknya tidak hanya dapat menetapkan kompensasi yang layak secara umum, tetapi harus dapat pula menetapkan kompensasi layak secara khusus. Dengan kompensasi yang layak secara umum, yang dimaksud adalah kompensasi layak yang diberikan kepada pegawai yang paling bawah. Sementara itu, dengan kompensasi layak secara khusus adalah kompensasi layak yang akan diberikan pada setiap pegawai.

Penetapan kompensasi yang layak ini penting, sebab apabila kita menetapkan kompensasi di bawah kebutuhan layak maka dapat menyulitkan organisasi. Kesulitan tersebut antara lain organisasi tersebut akan dianggap melanggar secara yuridis, tidak tahu etika, kurang mempunyai rasa kemanusiaan dan sebagainya. Hal lain yang tidak kalah penting, adalah kemungkinan organisasi tersebut tidak dapat memperoleh pegawai, moral, dan disiplin kerja sangat rendah. Hal itu, justru akan merugikan organisasi dan menjatuhkan nama organisasi yang bersangkutan.

Besarnya kompensasi harus diusahakan sehingga mampu mengikat pegawainya. Hal ini sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan pada pegawainya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya, maka bila ada kesempatan hal ini menimbulkan kecenderungan pindahnya pegawai tersebut ke organisasi lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi pegawai yang penting, sebab mereka ini pada umumnya telah diberikan latihan dengan biaya yang cukup besar.

Selain latihan memerlukan biaya yang cukup besar maka keluarnya sebagian besar pegawai yang penting dapat menyebabkan kemacetan bagi organisasi yang bersangkutan. Apalagi saat-saat ini, ada kecenderungan bagi organisasi baru atau lama untuk berusaha menarik pegawai penting dari mereka yang sudah berpengalaman dengan imbalan yang menggiurkan. Padahal sebagian besar pegawai tersebut pada umumnya bekerja pada organisasi yang lain.

Untuk dapat menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat, maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan organisasi lain. Pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau hampir sama. Apabila keuangan organisasi memungkinkan, maka kita mengetahui betapa besar pengaruh penetapan kompensasi yang kurang adil. Untuk dapat menetapkan upah/gaji yang adil, maka organisasi tersebut harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaiannya perlu diberikan kompensasi yang sama.

Penggolongan tersebut jangan terlalu banyak sebab akan merepotkan administrasinya. Sebaliknya, kalau terlalu sedikit maka dapat menyebabkan kemungkinan penggolongan tersebut kurang tepat. Penggolongan pekerjaan tersebut didasarkan pada penilaian bahwa untuk tugas-tugas tersebut perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain berat ringannya pekerjaan; sulit tidaknya pekerjaan; besar kecilnya risiko pekerjaan; dan perlu tidaknya keterampilan dalam pekerjaan.

Terkait dengan kompensasi tersebut Sikula (1981) mengemukakan batasannya sebagai berikut, "*a compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense*". Atas batasan tentang kompensasi tersebut, selanjutnya dapat dikemukakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun nonfinansial, pada periode yang tetap.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

D. REMUNERASI

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa kompensasi yang diberikan tidak mesti berwujud uang, tetapi dapat juga dalam bentuk *innatura*, serta fasilitas-fasilitas yang lain. Meskipun demikian, kesemuanya tersebut harus

dapat dinilai dalam uang, dan diterimakan relatif secara tetap. Timbul pertanyaan di sini, mengapa tidak semua kompensasi tersebut diwujudkan dalam bentuk uang. Contoh, seorang pegawai selain menerima kompensasi dalam bentuk upah yang berwujud uang, maka pegawai tersebut mendapat tambahan beras, gula, teh dan sebagainya.

Selain dengan istilah *compensation*, Sikula (1981) juga mengemukakan adanya istilah *remuneration*. “*A remuneration is reward payment or reimbursement for services rendered*”. Remunerasi dimaksudkan sebagai suatu hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan. Dari sudut jumlah pengeluaran uang maka seluruh kompensasi tersebut diwujudkan dalam bentuk uang ataukah diwujudkan dalam bentuk yang lain sama saja bagi organisasi. Tetapi ada suatu organisasi yang memberikan kompensasi kepada pegawainya tidak dalam bentuk uang seluruhnya karena pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Organisasi menganggap bahwa dengan tidak memberikan dalam bentuk uang seluruhnya, maka kompensasi yang diberikan tersebut akan dapat mencapai sasaran lebih baik. Contoh, seorang pegawai mendapatkan kompensasi uang Rp1.250.000,00 (satu juta dua ratus lima puluh ribu rupiah) per bulan ditambah dengan beras seharga Rp150.000,00 (seratus lima puluh ribu rupiah). Sementara itu, seluruh kompensasi yang diberikan sejumlah Rp1.400.000,00 (satu juta empat ratus ribu rupiah) per bulan.

Sama seperti uraian sebelumnya, Simamora (1997:539-540) mengemukakan sebagai berikut. ”Kompensasi (*compensation*) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Atas dasar pengertian tentang kompensasi tersebut, berikut dapat dielaborasi bahwa hubungan kepegawaian adalah hubungan antara dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan.

Pihak pertama adalah para pegawai yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang dinamakan bekerja. Sementara itu, pihak yang kedua adalah organisasi yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab itu muncul

karena antara kedua belah pihak terdapat hubungan kerja di dalam sebuah organisasi.

Dari sisi lain juga terlihat dari pengertian tersebut, bahwa pekerjaan yang dilaksanakan harus yang relevan sehingga merupakan kontribusi dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi. Pekerjaan yang dihargai dan diberi ganjaran bukan kegiatan-kegiatan di luar upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Jadi, organisasi mengeluarkan seluruh kompensasi tersebut, baik dalam bentuk uang atau dalam bentuk yang lain.

Meskipun terdapat organisasi yang berpendapat bahwa akan lebih baik kalau sebagian dari kompensasi diwujudkan dalam bentuk beras dan lain-lain. Bila kompensasi seluruhnya dalam bentuk uang, maka pada pertengahan bulan uang akan habis padahal persediaan beras untuk makan sehari-hari belum tersedia. Hal tersebut dikhawatirkan akan mengganggu konsentrasi pegawai tersebut di dalam pekerjaannya.

Sedangkan Saydam (2000:232) mengemukakan sebagai berikut.

”kompensasi merupakan hasil penjualan tenaga para sumber daya manusia (SDM) terhadap organisasi. Namun, dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya pada organisasi maka organisasi sudah sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada mereka”.

E. TANGGUNG JAWAB ORGANISASI TENTANG KOMPENSASI

Di lain pihak, Thomson (2002:118) mengemukakan sebagai berikut. ”Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi cara dan alasan orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya”. Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa berdasarkan pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berlainan namun, saling berhubungan dan saling menentukan.

Pihak pertama, adalah para karyawan yang berkewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Sementara itu, pihak yang kedua adalah organisasi yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Dari sisi lain terlihat juga dalam pengertian bahwa pekerjaan

yang telah dilaksanakan tersebut harus yang relevan sehingga merupakan kontribusi dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi.

Pekerjaan yang dihargai dan diberi ganjaran, bukan kegiatan-kegiatan atau pekerjaan di luar organisasi untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi, lebih-lebih yang *profit making*, suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan karyawan bagi kepentingan organisasinya yang bersangkutan. Sebelumnya, telah dikemukakan bahwa terhadap karyawan yang telah memberikan segala kemampuan kerjanya pada organisasi maka organisasi sudah sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu, dengan cara memberi balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada mereka.

Pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong atau memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

Dengan demikian, organisasi yang dalam pemberian kompensasinya semakin baik maka hal tersebut akan mendorong karyawan bekerja semakin produktif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi, hal tersebut juga mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan efisien dan efektif. Atas uraian tersebut, yang perlu mendapatkan penekanan adalah alasan orang-orang mau bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

Dalam kaitan ini tentu lebih menekankan kepada tenaga kerja/karyawan yang potensial atau yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (*job specification*). Dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat, baik dari aspek jumlah maupun waktunya, maka semua karyawan akan dapat bekerja dengan tenang dan mengonsentrasikan seluruh pikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Apalagi, karyawan yang tergolong potensial (mempunyai talenta dan keterampilan lebih dibanding yang lain), akan dapat mengembangkan potensi dirinya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih bermutu. Apabila hal demikian dapat terjadi, maka tidak boleh tidak bahwa organisasi akan dapat lebih cepat mencapai tujuannya, yaitu memberikan hasil terbaik kepada pelanggannya.

Sebelumnya telah dilakukan seleksi yang begitu ketat dan lulus dari segala persyaratan yang harus dilewatinya. Oleh karena itu, kemungkinan dalam organisasi tersebut terdapat tenaga potensial, namun setelah bekerja ada saja karyawan yang tidak berhasil, tidak mempunyai prestasi apa-apa, atau hanya berprestasi di bawah rata-rata. Hal tersebut mungkin disebabkan pekerjaan yang diberikan kurang cocok dengan minat dan bakat yang bersangkutan, atau kurang dengan minat dan bakat yang bersangkutan, atau kurang sesuai dengan latar belakang ilmu dan pengetahuan yang dipunyai.

Akan tetapi terdapat pula karyawan yang mempunyai prestasi gemilang karena pekerjaan yang ditanganinya cocok dengan bakat dan minatnya. Hal yang terakhir ini yang dikatakan sebagai karyawan potensial yang perlu dipelihara, dipertahankan serta dikembangkan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal sama juga dikemukakan oleh Nawawi (1998:315) sebagai berikut. "Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja".

Hal tersebut sesuai dengan konsep yang ditunjukkan oleh Kottler (dalam Saydam, 2000:232) sebagai berikut, "bahwa sebelum pertukaran (antara tenaga/jasa dengan kompensasi) mungkin telah terjadi tawar menawar antara organisasi dan karyawan tentang jenis pekerjaan yang akan dikerjakan, serta berapa besar imbalan yang akan diterima dari tenaga/jasa yang diberikan pada organisasi tersebut".

Dengan pengertian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya memang pemberian kompensasi tersebut merupakan hasil kinerja karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, karyawan tersebut telah memberikan segala kemampuannya untuk bekerja bagi organisasi, sehingga wajar bagi organisasi tempat bekerja tersebut memberikan atau menghargai jerih payah karyawan tersebut dengan cara memberi balas jasa (*reward*) atau kompensasi yang sesuai kepada mereka.

Jadi, tugas organisasi untuk memikirkan perlunya pemberian kompensasi kepada para SDM tersebut. Kompensasi tersebut dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) organisasi terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka pada organisasi. Hubungan antara organisasi dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualisme (hidup bersama saling menguntungkan).

Organisasi sebagai pihak yang menawarkan pekerjaan, selanjutnya pencari kerja atau karyawan adalah sebagai pihak yang menawarkan atau

memberikan tenaga/jasanya kepada organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dengan terjadinya proses pertukaran seperti ini jelaslah bahwa kebutuhan organisasi akan terpenuhi (pekerjaan yang ada, ada orang yang mau mengerjakannya).

Di pihak lain karyawan akan terpenuhi pula kebutuhannya, karena ada orang atau organisasi yang mau membayar jasa/tenaga yang dipunyainya. Sebagai hasil transaksi ini kedua belah pihak akan mendapat untung. Organisasi-organisasi meyakini bahwa pembayaran pada umumnya mempengaruhi kinerja karyawan. Selain hal tersebut, karyawan yang lebih menyukai bahwa bayaran mereka dikaitkan dengan kinerja, mengukuhkan motivasi organisasi untuk menggunakan sistem imbalan (*reward system*).

Dengan demikian, kompensasi yang diterimakan kepada karyawan adalah sesuatu hal yang kompleks guna mempertahankan hubungan kerja di antara organisasi dan karyawan. Kedua pihak tersebut menunjukkan tidak hanya sesuatu yang hendak dicapai oleh manajemen, tetapi juga keyakinan manajemen tentang hubungan tersebut. Sistem kompensasi yang teliti dan terperinci sering menyajikan suatu hubungan kerja yaitu pimpinan atau manajer dan karyawan terpisah jauh dengan sikap saling curiga serta kepentingan bersama yang sempit.

Sistem kompensasi yang terperinci dan lengkap, sering menggambarkan situasi, yaitu manajemen berupaya menekankan peranan kepentingan bersama, kendatipun mereka tidak selalu berhasil mengatasi ketidakpercayaan. Hal sama juga dikemukakan oleh Syuhadhak (2007:216) yaitu sebagai berikut. "Apabila dilihat dari sisi pegawai, kompensasi merupakan suatu pertukaran jasa yang diberikannya atau sebagai *reward* pekerjaan yang telah dilakukannya, oleh karena itu, kompensasi mencerminkan harga kemampuan dan keahlian pegawai atau penghargaan atas pendidikan dan pelatihan yang telah mereka peroleh".

Selanjutnya, hal tersebut juga dikemukakan oleh Handoko (2001:155) sebagai berikut. "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". Berdasarkan pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan adalah mencerminkan harga kemampuan dan keahlian pegawai atau penghargaan atas pendidikan dan pelatihan yang telah mereka peroleh. Hal tersebut adalah dalam rangka untuk meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui bayaran berdasarkan keahlian (*skill-based pay*).

Bayaran yang didasarkan pengetahuan/keahlian adalah sistem imbalan yang pembayaran kepada para karyawan berdasarkan/berkaitan dengan keahlian yang mereka miliki dengan kaitan imbalan/*reward* berdasarkan tingkat kinerja atau senioritas. Landasan bagi *skill-based pay* adalah membayar lebih banyak karena karyawan menunjukkan bahwa mereka memperoleh serta menggunakan semakin lebih banyak pengetahuan maupun keahlian yang berharga bagi organisasi.

Dalam program yang menganut *skill-based pay*, pekerjaan-pekerjaan dikelompokkan ke dalam keluarga-keluarga pekerjaan (klaster) menurut jenis-jenis dari keahlian/pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya. Dalam program ini, keluarga-keluarga pekerjaan dikelompokkan menurut persyaratan-persyaratan pengetahuan. Karyawan dibayar menurut keahlian atau pengetahuan yang mereka tunjukkan.

Bayaran yang didasarkan keahlian dianggap meningkatkan produktivitas dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan luwes. Dengan sistem tersebut, karyawan dibayar untuk keahlian yang mereka miliki. Sistem ini meredakan persaingan di antara sesama karyawan untuk merebut penilaian dari para penyelia, karena yang menentukan bayaran seseorang adalah keahliannya dan bukan nilai yang diberikan oleh penyelia. Biaya untuk penyelia juga berkurang karena keahlian karyawan meningkat, mengambil alih tanggung jawab atas fungsi-fungsi yang sebelumnya selalu dipegang oleh penyelia.

Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas daripada sekadar pemberian upah atau gaji. Konsep upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial saja, sedang kompensasi mencakup balas jasa yang bersifat finansial maupun nonfinansial. Dengan batasan tersebut, makin lebih disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

Oleh karena itu, penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar, adil, transparan serta lebih dipertajam. Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logis, rasional, dan kuat (tidak mudah goyah, karena benar dan adil). Namun, masih saja mengandung banyak faktor emosional dipandang dari segi karyawan. Hal tersebut disebabkan apabila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka dapat menurun secara dramatis.

Program-program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan karena suatu kompensasi merupakan komponen biaya yang paling besar dan penting. Selanjutnya, Sulistiyani dan Rosidah (2009:256) mengemukakan sebagai berikut, "pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pegawai yang telah dikerjakannya".

Jika mengaitkan kompensasi atas kontribusi yang diterima pegawai atas kinerjanya, tidaklah selalu membuahkan hasil. Sistem kompensasi berdasarkan kinerja juga memakan banyak waktu untuk diterapkan secara baik dibandingkan dengan sistem imbalan tradisional. Sistem bayaran menurut kinerja (*pay for performance*) dapat menjadi mahal untuk dibentuk dan dipertahankan. Di samping biaya-biaya permulaan untuk penyusunan standar-standar dan nilai-nilai, perubahan prosedur, perlengkapan, dan produk bisa pula membutuhkan revisi standar dan struktur imbalan yang sudah ada.

Organisasi perlu pula mengevaluasi ulang motivasi, retensi, dan produktivitas serta sasaran-sasaran organisasional secara terus menerus, sehingga dapat dipastikan bahwa sistemnya tetap berkaitan dengan kinerja yang dikehendaki. Beberapa pekerjaan seperti karyawan bagian produksi, dan karyawan bagian servis mempunyai ukuran kinerja yang objektif bahkan terkuantifikasi.

Walaupun demikian, di dalam jenis-jenis pekerjaan tertentu, kinerja lebih sulit diukur secara akurat dan objektif. Contoh, cara mengukur karyawan di bagian hubungan masyarakat atau SDM. Di samping itu, banyak pekerjaan lain yang kinerjanya tergantung pada orang lain. Kinerja hendak dipertimbangkan dalam penentuan bayaran, meskipun pertimbangan seperti itu sering sulit ditentukan.

Kompensasi yang merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pegawai yang telah dikerjakannya secara implisit juga dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut. Kenyataan yang tidak bisa disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai suatu organisasi/perusahaan tertentu untuk mencari nafkah.

Berdasarkan dari pandangan tersebut, dewasa ini masalah imbalan/*reward* dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Imbalan merupakan tantangan karena imbalan oleh pegawai tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan

kebutuhan materinya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia.

Sebaliknya, organisasi cenderung melihat hal tersebut sebagai beban dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasaran. Hal itu berarti dalam pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai mutlak perlu diperhitungkan. Kepentingan pegawai harus mendapat perhatian dalam arti bahwa dalam kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat.

Kompensasi tersebut memungkinkan mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Kepentingan organisasi harus terjamin dalam arti bahwa melalui penerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, dan tenaga pegawainya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekadar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang baik dalam arti kuantitatif dan kualitatif.

Dengan pernyataan lain, suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Hal itu berarti jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik merupakan hal yang wajar apabila anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, tetapi juga lebih adil.

Dikatakan wajar, sebab ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan karyawan anggota organisasi seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah kerja ke organisasi lain. Kalau pun pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang sangat mungkin terjadi adalah timbulnya berbagai masalah dalam kekaryaan yang bersikap psikologis, teknis, dan administratif.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan

kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan tidak akan mampu menghasilkan produk yang memungkinkan mencapai tujuan dan berbagai sarasannya. Hal itu, arena setiap organisasi menghasilkan produk tertentu.

Pentingnya pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan yang sangat andal sangat penting tidak hanya bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tetapi juga berlaku bagi organisasi privat. Pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, tuntutan memanfaatkan teknologi dan lain-lainnya (Fathoni, 2006).

Selanjutnya, Hariandja (2002:244) mengemukakan sebagai berikut. "Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain".

Selain itu, Hariandja (2002:244) menjelaskan sebagai berikut.

"Pembayaran kompensasi ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan. Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai pabrik yang dibayar berdasarkan waktu seperti pegawai menerima upah harian, mingguan, atau bulanan dalam jumlah yang tetap. Kompensasi ini umumnya disebut gaji atau upah. Di luar gaji atau upah, pegawai mendapatkan tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan atau pembayaran yang didasarkan pada unjuk kerja seperti insentif, komisi, dan bonus. Selain itu, biasanya sewaktu-waktu pegawai menerima penghasilan lain seperti tunjangan hari raya dan kesehatan yang didasarkan pada keanggotaannya sebagai pegawai di perusahaan, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung".

Dengan demikian, secara tegas bahwa kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Sementara itu, kepentingan organisasi harus terjamin, yaitu dalam arti bahwa melalui penerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, dan tenaga pegawai, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran memungkinkan organisasi tidak hanya sekadar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk tumbuh berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

F. SISTEM KOMPENSASI

Suatu sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah pegawai yang dengan berbagai sikap serta perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Namun, seandainya pegawai tersebut diliputi oleh perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini tentu berdampak bagi organisasi secara negatif. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginannya untuk memperoleh kompensasi yang jumlahnya yang besar dan adil.

Maksud wajar adalah terkait dengan berbagai segi kehidupan karyawan anggota organisasi seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi lain (*tour overn*). Kalau pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang sangat mungkin terjadi adalah timbulnya berbagai masalah dalam pekerjaannya yang bersifat psikologis, teknis, dan administratif (Siagian, 2008).

Terkait dengan kompensasi tersebut, Gomes (2003:129) mengemukakan sebagai berikut. "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka". Lebih lanjut Gomes (2003:129) menjelaskan sebagai berikut.

"Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sementara itu, konsistensi

eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi eksternal dan internal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa masalah yang dihadapi manajemen organisasi dalam menerapkan sistem *merit pay* adalah meliputi empat hal. *Pertama*, kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja individu. *Kedua*, tidak tepatnya proses penilaian yang berkaitan dengan sistem *merit pay*. *Ketiga*, masalah kesenjangan kepercayaan dan kerja sama antara manajemen dengan pegawai. *Keempat*, *merit pay* relatif tidak cukup untuk karyawan yang menggunakan *base pay*; serta *kelima*, skeptisme para pegawai, yaitu pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja.

Dengan demikian, pada dasarnya sistem kompensasi tidak dapat ditetapkan secara absolut namun dengan bersifat relatif. Hal demikian dimaksudkan, bahwa gaji untuk masing-masing individu pegawai tersebut harus dibuat secara relatif dengan gaji pegawai. Hal ini di samping mudah dalam mengendalikannya, juga karena pegawai sering kali menilai gaji yang mereka terima dikaitkan dengan gaji yang diterima pegawai lain. Pegawai, pada umumnya ingin diperlakukan secara adil di dalam sistem kompensasinya.

Untuk penetapan kompensasi yang wajar/adil, perlu memperhatikan prinsip-prinsip, yaitu 1. buat perkiraan mengenai kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal yang dapat diberikan pegawai dalam setiap pekerjaan/jabatan. Kemudian perkirakanlah kompensasi (gaji/upah) yang wajar berdasarkan kontribusi yang diberikan kepada pegawai, baik yang maksimal maupun tidak maksimal berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan perkiraannya; 2. penggunaan konsep “perbandingan sosial” dalam menetapkan besarnya kompensasi (upah/gaji).

Konsep tersebut didasarkan pada masukan (*input*) yang diberikan pegawai berupa keterampilan, pendidikan, usaha/kegiatannya dan lain-lain dibandingkan dengan keluaran (*output*) yang diperolehnya berupa gaji promosi, jabatan/status dan lain-lain. Upah/gaji akan dirasakan wajar/adil jika perbandingan masukan (*input*) dengan keluaran (*output*) dirasakan wajar atau relatif sama antara seorang pegawai dengan teman sekerjanya, sebagai

perbandingan antara individu; 3. dalam pelaksanaan monitor memungkinkan adanya pegawai yang merasa tidak puas, karena secara teoritis jika ada pegawai yang merasa diperlakukan tidak adil/tidak wajar, akan berusaha menolak atau memprotes ketidakadilan itu.

Salah satu caranya adalah dengan memonitor dalam bekerja ada pegawai yang secara sengaja mengurangi masukan (*input*) yang diberikannya, karena merasa keluaran (*output*) yang diperolehnya tidak seimbang. Contoh, dengan mengurangi kegiatan atau mungkin berupa keinginan keluar dari organisasinya, untuk mencari pekerjaan pada organisasi/perusahaan pesaing, karena akan memperoleh gaji/upah yang nilainya wajar/adil (Nawawi, 1998).

Hal sama juga dikemukakan oleh Nitisemito (1982:149) sebagai berikut, "kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap". Atas dasar batasan tersebut, besarnya kompensasi harus diusahakan sehingga akan mampu mengikat pegawainya. Hal tersebut sangat penting disebabkan kompensasi yang diterima kepada pegawainya terlalu kecil apabila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya.

Pegawai memiliki banyak kebutuhan yang hanya sebagian dapat dipenuhi secara langsung dengan uang. Kebutuhan-kebutuhan lain contohnya, prestasi, afiliasi, kekuasaan, atau perwujudan diri, juga memotivasi perilaku tetapi hanya dapat dipenuhi secara tidak langsung dengan uang. Uang mempunyai nilai penghargaan dalam arti ekonomi yang murni, dan individu-individu pegawai mengharapkan dibayar untuk pekerjaan yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Tampaknya aman untuk menganggap bahwa apabila upah berupa uang tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan memberi sumbangan yang maksimal kepada organisasi. Apabila uang atau faktor yang dipergunakan untuk memotivasi perilaku, maka pegawai harus menginginkan dan meyakini bahwa uang akan diterima apabila mereka berkelakuan menurut cara yang telah ditentukan.

Dengan demikian, akibat pengaruh yang sesungguhnya berasal dari penilaian pegawai terhadap nilai uang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan perorangan. Hal itu juga kekuatan harapan bahwa perilaku yang diperintahkan sungguh-sungguh akan mengakibatkan pencapaian penghargaan yang diajukan. Orang-orang yang kebutuhannya untuk kelangsungan hidupnya tidak dipenuhi dengan baik, mungkin akan

memberikan nilai yang tinggi kepada uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan fisiologis. Meskipun urutan kepentingannya rendah dalam kelompok-kelompok tertentu, ada bukti bahwa uang adalah menarik dan mempunyai nilai yang nyata bagi sejumlah besar pegawai (Yuniarsih dan Suwatno, 2008).

Lebih lanjut Nitisemito (1982:149) menjelaskan sebagai berikut.

”Kompensasi adalah masalah yang sangat penting karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari sesuatu perusahaan tertentu. Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upah, dapat juga berupa tunjangan *innatura*, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, dan masih banyak yang lain yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima secara tetap. Dengan demikian bilamana perusahaan tersebut menyelenggarakan darma wisata bukan merupakan kompensasi”.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi tersebut pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun nonfinansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.

Sementara itu, kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan, terdiri dari semua penghargaan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti tunjangan hari raya/hari besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi. Kompensasi tersebut bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pegawainya.

Dengan demikian, setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien. Masalah kompensasi tersebut bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap organisasi hendaknya dapat mempunyai suatu pedoman menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Tepat ini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa sistem penghargaan tersebut berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi. Penghargaan pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di

lingkungan kerja yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Rencana sistem kompensasi harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawainya. Dengan kata lain sistem kompensasi harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengkombinasikan antara kompensasi langsung dengan kompensasi finansial dan nonfinansial lainnya (kompensasi tidak langsung).

Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah 1. tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan); 2. bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/perusahaan); 3. bersifat adil/wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/perusahaan); dan 4. memperhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi/perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan.

Sistem kompensasi yang terintegrasi dalam arti luas, dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dalam pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi/perusahaan menghadapi persaingan. Faktor kewajaran/keadilan yang mempengaruhi sistem kompensasi seperti tersebut di atas, berarti kompensasi yang wajar, mencakup tiga dimensi.

Adapun ketiga dimensi tersebut, adalah a. dimensi internal. Kewajaran/keadilan internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi; b. dimensi eksternal. Kewajaran/keadilan eksternal berarti kompensasi dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan, yang mampu bersaing dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi/perusahaan lain yang sejenis (pesaing); dan c. dimensi individual. Kewajaran/keadilan individual berarti setiap individu pegawai merasakan kompensasinya wajar dibandingkan dengan pegawai yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

Nawawi (1998:316--317) menjelaskan sebagai berikut.

“Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Contoh, THR, tunjangan hari natal, dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Di samping contoh tersebut, dalam variasi yang luas tersebut maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan lain-lain”.

Dijelaskan bahwa dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut di atas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dan insentif.

Kompensasi khusus disebut juga penghasilan tambahan (*perk/prequisite*) yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olah raga (*country club*) dan lain-lain. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudaya di negara industri, cenderung akan berkembang juga ke negara-negara berkembang yang sedang membangun.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya. Dengan demikian, kompensasi berarti memiliki aspek bisnis karena sebagai pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan menunjukkan gejala a. untuk sebuah organisasi/perusahaan besar dengan belasan atau puluhan ribu pekerja, ternyata jumlah dana yang harus dikeluarkan untuk kompensasi cukup besar pula.

Dari beberapa hasil survei diperkirakan keseluruhan pembiayaan (*cost*) untuk SDM pada perusahaan seperti itu dapat mencapai 60% sampai dengan 80% dari pembiayaan keseluruhan (*total cost*). Dengan demikian, berarti pula SDM merupakan salah satu masukan (*input*) perusahaan, atau berfungsi

sebagai modal, bukan sekedar aset organisasi/perusahaan. b. organisasi/perusahaan harus mampu memilih pekerjaan yang tepat untuk diangkat dan digaji karena jika memperoleh pekerja yang tidak mampu memberikan kontribusi dalam upaya mencapai tujuan bisnis berarti pemborosan.

Organisasi yang tidak menginginkan kegagalan dalam mencapai tujuan bisnisnya, harus mengangkat, mempekerjakan dan menggaji pekerja yang tepat. Pemborosan dan kegagalan jika tidak dicermati dapat mengantarkan organisasi kepada kebangkrutan. Pekerja yang tepat adalah pekerja yang kompetitif atau memiliki kemampuan tinggi (berkualitas dan produktif). Dari sisi pekerja kompensasi juga memiliki arti penting karena berpengaruh pada tingkatan dan kualitas kehidupan sosial ekonominya.

Pada giliran berikutnya, tingkat dan kualitas tersebut sangat berharga bagi seorang pekerja karena merupakan faktor yang ikut menentukan prestise dan kekuasaan di dalam bahkan sering juga di luar organisasi. Sementara itu, dari sisi manajer diperlukan kemampuan mendesain sistem kompensasi, dengan memperhatikan tuntutan sebagai berikut.

1. Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji untuk mencapai tujuannya, berupa dihasilkannya produk (barang dan jasa) dan pemberian pelayanan yang berkualitas. Kompensasi harus didesain untuk memungkinkan pekerja memberikan kontribusi dalam meraih keuntungan jangka panjang.
2. Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji, untuk mewujudkan dan mengembangkan eksistensi organisasi/perusahaan dengan karakteristik dan lingkungan yang memiliki keunikan berbeda dari perusahaan yang lain. Dengan kata lain, kompensasi harus diusahakan untuk mendorong para pekerja agar mampu menghasilkan kekhususan dalam produk lininya yang berbeda dengan perusahaan/organisasi sejenis, yang merupakan faktor penentu dalam merebut pasar (Nawawi, 1998).



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikan tanggapan Anda terhadap pemahaman bahwa kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi!
- 2) Jelaskan adanya pendapat bahwa di Indonesia sampai sekarang nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi maka meskipun upah atau gaji yang diterima dalam rupiah adalah sama, tetapi secara riil daya belinya akan turun!
- 3) Jelaskan hakikat bahwa organisasi sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para pegawai (pencari kerja), dan pegawai bersedia menjual/memberikan tenaga/jasanya pada organisasi. Sebagai imbalan dari pemberian tenaga ini, maka organisasi akan memberi imbalan atau kompensasi kepada pegawai atas jasa yang diberikannya tersebut (hubungan mutualistis simbiosis)!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang pengertian kompensasi menurut Ivancevich; H. Malayu S.P. Hasibuan; T. Hani Handoko; Faustino Cardoso Gomes; Veithzal Rivai; Werther and Davis; Gouzali Saydam; Marihot Tua Efendi Hariandja; Andrew S. Sikula dan lain-lain, sebagaimana telah diuraikan dalam Kegiatan Belajar 1 ini.



RANGKUMAN

Kompensasi merupakan fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Karyawan menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial

maupun nonfinansial. Dengan demikian, sebagai penghargaan atas penyerahan dan pemberian segenap hasil kerja (*performance*) karyawan kepada organisasi maka organisasi memberikan balas jasa, imbalan jasa, penghargaan, penghasilan, *compensation* atau *reward*. Ditinjau dari sisi pandang organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi organisasi tempatnya bekerja.

Hal tersebut akan mempengaruhi ketercapaian tujuan organisasi, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Selain itu, harus pula diakui bahwa penghasilan pegawai pada hakikatnya termasuk dalam komponen biaya. Apabila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi untuk meraih keuntungan (*profit*) maka biaya pegawai seperti halnya juga jenis biaya lainnya, merupakan komponen biaya organisasi yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost*. Oleh karena itu, ketercapaian efisiensi kegiatan yang optimal tinggi. Sementara itu, dari sisi pandang pegawai menilai bahwa balas jasa dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya.

Oleh karena kebutuhan pegawai terus berkembang dan dari sisi pandang lain pegawai juga menyadari, bahwa organisasi mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karya nyata mereka. Dengan demikian, imbalan jasa atau penghasilan itu haruslah diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks *maximizing income*. Benturan kepentingan antara organisasi dan individu pegawai dalam pemberian penghasilan tersebut, sering kali menimbulkan masalah. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam kegiatan belajar ini telah dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian Manajemen Kompensasi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Banyak faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi ditinjau kembali. Apabila faktor-faktor tersebut berubah maka sebenarnya kompensasi yang diberikan harus ditinjau kembali. Faktor-faktor tersebut antara lain perubahan tingkat hidup penduduk; perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah; dan dari perusahaan lain.
 - A. pengembangan.
 - B. perubahan tingkat upah
 - C. peramalan.
 - D. kemauan

- 2) Menurut Simamora (1997) bahwa kompensasi (*compensation*) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.
 - A. barang-barang
 - B. tunjangan-tunjangan
 - C. penghargaan
 - D. jawaban A, B, C benar

- 3) Menjadi tugas organisasi untuk memikirkan perlunya pemberian kompensasi kepada para karyawan. Kompensasi tersebut dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) organisasi terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka pada organisasi. Sebenarnya hubungan antara organisasi dan karyawan sudah merupakan hubungan *symbiotic mutualism*, yaitu
 - A. hidup bersama saling menguntungkan
 - B. hidup enggan mati tak mau
 - C. saling mempengaruhi
 - D. saling membutuhkan

- 4) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pernyataan tersebut adalah pendapat dari
 - A. T. Hani Handoko
 - B. Veithzal Rivai
 - C. Faustino Cardoso Gomes
 - D. Gouzali Saydam

- 5) Pernyataan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan uang cuti, adalah pendapat
 - A. Ivancevich
 - B. Hariandja
 - C. Veithzal Rivai
 - D. jawaban A, B, C salah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Filosofi Manajemen Kompensasi**

Setelah kita memahami pengertian kompensasi, pada Kegiatan Belajar 2 ini kita akan belajar tentang filosofi kompensasi. Untuk memperoleh gambaran tentang filosofi kompensasi secara baik, berikut dikemukakan teori, konsep, definisi atau batasan maupun pendapat para ahli tentang filosofi kompensasi serta analisisnya. Cahayani (2005:78) mengemukakan sebagai berikut, "filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa".

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa dalam suatu organisasi sumber nilai terpenting adalah orang/manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karenanya, proses penyediaan tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi adalah hal yang sangat penting. Penyediaan tenaga kerja tersebut merupakan upaya untuk mendapatkan dan menghimpun serta menyediakan tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien dan efektif.

Kegiatan penyediaan tenaga kerja merupakan tahap yang sangat menentukan dalam kehidupan organisasi, terutama manakala terdapat tenaga kerja yang mempunyai sifat kepribadian dan mempunyai kemampuan/keterampilan kerja yang kurang menunjang bagi pelaksanaan organisasi. Organisasi di bidang penyediaan tenaga kerja berusaha menyediakan tenaga kerja yang dapat didayagunakan secara maksimal sehingga dapat diartikan sebagai usaha untuk menetapkan jumlah dan mutu tenaga kerja yang akan digunakan dalam jangka waktu tertentu.

Jumlah tenaga kerja harus diperhitungkan dengan mutu dan kebutuhan nyata berdasarkan beban kerja, persyaratan sehingga dapat dibuktikan secara berdaya guna dan berhasil guna. Proses penyediaan tenaga kerja tidak berakhir pada saat proses perencanaan tenaga kerja baru sudah disusun melainkan harus sudah ada kelanjutan proses lainnya. Pelaksanaan selanjutnya juga mengadakan calon baru, melalui pengumuman penerimaan tenaga kerja baru maupun tanpa diumumkan yang disesuaikan dengan kerja yang ada dan tenaga kerja yang akan digunakan.

Dalam rangka pengadaan tenaga kerja baru diperlukan seleksi yang disusun secara kualifikasi standar yang berisikan tentang syarat-syarat kemampuan dan sifat kepribadian tenaga kerja yang dibutuhkan dalam jabatan/pekerjaan. Melalui seleksi dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna agar efektif dan efisien, memiliki kualitas sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan. Pendaftaran tenaga kerja, seleksi, dan penempatan merupakan proses yang dipersyaratkan sehingga mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jabatan yang dipangkunya (Fathoni, 2006).

Sesudah didapatkan tenaga kerja/karyawan yang sesuai dengan kualifikasinya maka karyawan tersebut perlu dipelihara sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan tersebut tidak mengalami gangguan kerja apa-apa selama dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk memelihara stamina tersebut, maka perlu dilakukan usaha-usaha perlindungan fisik, jiwa, dan raga para karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan.

Upaya pemeliharaan ini perlu dilakukan terus menerus tanpa henti, selama yang bersangkutan masih mempunyai hubungan kerja dengan organisasi. Faktor yang mendorong perlunya organisasi melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah modal utama organisasi yang apabila tidak dipelihara dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi; SDM adalah manusia biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dan perasaan yang mudah berubah dengan berubahnya lingkungan sekitar.

Dijelaskan bahwa filosofi kompensasi tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan masing-masing individu yang ada dalam perusahaan. Kebutuhan bisnis yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut.

1. kinerja yang diutamakan, apakah sejumlah kecil pelaku utama atau semua orang di semua tingkat organisasi;
2. hal yang dapat dilakukan dengan baik dan kurang baik oleh perusahaan dan karyawannya, dan cara yang dapat dilakukan oleh sistem kompensasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja;
3. hal yang perlu dilakukan oleh organisasi dan anggotanya di masa depan;
4. keseimbangan antara memberi kompensasi atas kinerja individu dan usaha untuk mengembangkan tim kerja yang lebih efektif;
5. kinerja korporasi atau unit bisnis;
6. jangka pendek versus jangka panjang, sistem kompensasi harus merefleksikan kinerja yang baru lalu agar kredibel dan efektif, memiliki

sasaran yang difokuskan untuk jangka pendek (karena paling efektif), serta harus mengenali kebutuhan bisnis untuk mengembangkan keterampilan karyawan pada masa yang akan datang (jangka panjang) (Cahyani, 2005:78-79).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat hal yang perlu dielaborasi bahwa cara pemberian kompensasi yang mendasarkan pada kinerja tersebut. Di samping pemberian kompensasi berdasarkan satuan volume yang dihasilkan dan satuan waktu, terdapat metode lain yang mulai dianalisis orang sebagai dasar menentukan tingkat pemberian kompensasi, yaitu berdasarkan penilaian pekerjaan (*job evaluation*). Cara ini dianggap cukup sulit digunakan karena memerlukan jenis kompensasi yang sama banyaknya dengan jenis pekerjaan yang ada.

Memilah-milah pekerjaan sebagai dasar penentuan tingkat kompensasi, bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan. Terdapat berbagai pendapat tentang penilaian pekerjaan yang akan menjadi dasar penentuan tingkat kompensasi tersebut. Namun, pada dasarnya bahwa penilaian pekerjaan merupakan suatu metode untuk menentukan hubungan antara tarif dan kompensasi. Walaupun penilaian pekerjaan merupakan suatu cara sistematis menggunakan pertimbangan, tetapi itu bukan suatu proses otomatis karena dilakukan oleh manusia yang tidak mungkin terlepas dari faktor subjektivitas.

Terkait dengan sistem kompensasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja, dikemukakan bahwa karyawan mendambakan kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para pegawai/karyawan tersebut menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan-imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan-pengharapan tersebut menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan.

Pegawai yang mencapai tingkat kinerja yang dikehendaki mengharapkan tingkat kompensasi tertentu. Pada beberapa titik manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja pegawai. Contoh, imbalan tersebut meliputi kenaikan *merit*, promosi, imbalan-imbalan intrinsik seperti pengakuan, dan peningkatan status. Para pegawai mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, imbalan yang dikaitkan dengan kinerja tersebut, dan kewajaran hubungan tersebut.

Langkah terakhir dari proses meliputi karyawan menentukan tujuan-tujuan dan pengharapan berdasarkan pengalaman sebelumnya di dalam organisasi. Jika pegawai melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka tentu mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi. Sudah barang tentu, bilamana karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dengan imbalan, maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka, tetapi tidak melihat perlunya menonjolkan diri dalam posisi-posisi mereka.

Terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi jika menghendaki para karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan terkait dengan kinerja. *Pertama*, hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan terlihat jelas oleh anggota-anggota organisasi. *Kedua*, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara para karyawan dengan manajemen organisasi. Kepercayaan adalah prasyarat yang perlu untuk sifat-sifat situasional dari sistem kompensasi, karena jika karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh-sungguh memberikan imbalan yang dijanjikan untuk kinerja yang efektif, karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efektif.

Oleh karena itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dan orang-orang yang memberikan imbalan. Untuk mempertahankan pertalian antara kinerja dan motivasi ini, yang menguntungkan organisasi dan karyawan, organisasi perlu menyediakan hal sebagai berikut.

1. Evaluasi yang akurat. Manajemen mestilah membentuk sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi siapa-siapa karyawan yang menonjol, karyawan yang lemah, dan pelaksana yang jelek. Meskipun pengembangan penilaian kinerja yang akurat tidaklah mudah, hal ini merupakan kaitan kritis antara kinerja karyawan dan motivasi;
2. Imbalan-imbalan kinerja. Manajemen haruslah mengidentifikasi imbalan organisasional yang terkait erat dengan tingkat kinerja, dan mengatakan kepada para karyawan bahwa gaji, kenaikan tunjangan, perubahan jam kerja atau kondisi kerja, atau pengakuan akan berhubungan langsung dengan kinerja;

3. Umpan balik para penyelia. Para penyelia mestilah memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada para karyawan pada saat menilai kinerja mereka.

Karyawan pasti diberi tahu bahwa mereka bekerja dengan baik dan bidang-bidang kinerja yang memerlukan perbaikan. Dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi, sistem kompensasi haruslah memenuhi hal seperti berikut ini:

- a. memberikan imbalan bagi kinerja karyawan sebelumnya;
- b. tetap kompetitif di pasar tenaga kerja;
- c. memelihara kewajaran gaji di antara karyawan;
- d. memotivasi kinerja karyawan di masa mendatang;
- e. mempertahankan anggaran;
- f. memikat karyawan baru;
- g. mengurangi perputaran karyawan yang tidak perlu;
- h. mempertahankan keuntungan perusahaan;
- i. meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- j. menghindari konflik dalam unit kerja;
- k. menghilangkan pelaksana yang buruk (dengan mendorong perputaran mereka karena ketidakpuasan gaji);
- l. memenuhi kebutuhan pribadi karyawan.

Aturan yang dijadikan pedoman di atas, bukanlah pedoman yang dapat diterapkan dengan mudah dalam perancangan sistem tertentu. Cara sebuah organisasi mematok tujuan kompensasinya dalam rancangan sistemnya akan tergantung pada nilai dan tujuan-tujuan manajemen puncak, dan pada situasi institusional dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi. Tujuan yang luas, meski sulit diterapkan, membentuk pertimbangan dasar dalam menyusun kebijakan dan dimensi administratif penting dari sistem kompensasi tertentu.

Cahyani (2005:79) menjelaskan sebagai berikut.

”...bila alasan yang harus diperhatikan adalah kinerja di semua tingkat organisasi dan bukan sejumlah kecil pelaku utama, maka sistem kompensasinya relatif lebih kecil namun merata. Tidak ada satu pihak yang merasa lebih diutamakan dari yang lain. Sebaliknya, bila hanya memperhatikan kinerja sejumlah kecil pelaku utama, maka ketidakpuasan akan lebih banyak terjadi dan bukan tidak mungkin kinerja korporasi secara keseluruhan akan menurun”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dielaborasi bahwa hal tersebut tidak terlepas dari tujuan strategi organisasi. Hal tersebut dimaksudkan bahwa manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja, namun hal tersebut juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan/organisasi yang lebih jauh. Contohnya, sebuah perusahaan/organisasi dalam sistem pembayarannya hanya menekankan pada kinerja sejumlah kecil pelaku utama dalam hal ini seorang manajer, maka dalam strategi gaji tinggi manajer akan memilih untuk menggaji lebih tinggi daripada tingkat gaji rata-rata.

Asumsi di belakang strategi ini adalah bahwa karyawan-karyawan mendapat sesuatu yang dibayarkan. Manajer-manajer meyakini bahwa memberikan upah atau gaji yang lebih tinggi tentu akan menjadikan daya pikat serta menahan karyawan-karyawan terbaiknya. Hal tersebut merupakan kebijakan jangka panjang yang paling efektif. Lebih lanjut, Cahayani (2005:79) menjelaskan sebagai berikut. “Pihak pimpinan perusahaan harus dapat mencermati dengan saksama hal yang dapat dilakukan dengan baik atau kurang baik oleh perusahaan dan karyawannya. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam menilai kinerja yang akan berdampak pada ketidaksesuaian kompensasi yang diterima”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut dijelaskan bahwa tingkat pembayaran sebagai insentif yang diberikan kepada karyawan perlu ditentukan oleh tingkat produktivitasnya baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, tingkat produktivitas atau prestasi kerja karyawan seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besar kecilnya insentif mereka. Pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan/kewajaran, juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang bermuara pada kemampuan kompetitif bagi para karyawan/pekerja.

Cahayani (2005:79--80) menjelaskan sebagai berikut.

“Harus diperhitungkan hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dan anggotanya di masa depan. Perhitungan ini akan menghasilkan kebijakan yang bijaksana dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan. Bayangkanlah kerugian yang akan ditanggung bila karyawan yang ada tidak merasa puas sehingga mereka melakukan pemogokan massal atau ke luar perusahaan bersama-sama sehingga perusahaan harus tutup, terlebih lagi bila karyawan tersebut adalah karyawan yang kompeten dan berkualitas”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut dapat dijelaskan apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan/kompensasi yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, tetapi juga kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sarannya.

Hal tersebut disebabkan setiap organisasi yang menghasilkan suatu produk tertentu, maka sangatlah penting untuk mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang andal bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi yang berorientasi profit. Pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah atau gaji yang wajar, tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, dan tuntutan memanfaatkan teknologi.

Unit kepegawaian memikul tanggung jawab utama untuk mengembangkan sistem imbalan bagi suatu organisasi yang diterapkan secara seragam di seluruh jajaran organisasi. Agar mencapai sarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan. *Pertama*, sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.

Hal tersebut karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogianya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, keterampilan dan pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin adalah mereka yang sudah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang.

Memang hal ini perlu dipertimbangkan dengan matang, karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi, tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan etika tersebut, tidak mustahil timbul tuntutan akan kehadiran pekerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman tertentu yang belum dimiliki

oleh tenaga kerja yang belum berpengalaman. Satu-satunya jalan yang harus ditempuh adalah dengan merekrut tenaga kerja yang sudah berkarya diorganisasi lain. *Kedua*, sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.

Meskipun benar, kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor pengikat bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa jika jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain, godaan berhenti dapat menjadi lebih kuat, apalagi jika pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu yang mudah dijualnya.

Hal tersebut berarti suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di organisasi lain tersebut. *Ketiga*, sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan adalah secara internal pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama. Ada faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis (Siagian, 2008).

Cahyani (2005:79--80) menjelaskan sebagai berikut.

“Perusahaan harus mempertimbangkan usaha yang dilakukan karyawan untuk mengembangkan tim kerja yang efektif. Mengapa? Karena dalam usaha pengembangan tersebut tentu diperlukan pengorbanan waktu dan tenaga sehingga karyawan tidak dapat bekerja optimal untuk sementara waktu dan sebagai akibatnya kinerja individu karyawan menjadi berkurang. Tim kerja yang efektif tidak kalah pentingnya dalam memberi sumbangan bagi kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga harus dijaga kelangsungannya”.

Lebih lanjut, Cahyani (2005:79--80) menjelaskan sebagai berikut.

“Perusahaan harus mempertimbangkan, apakah kinerja korporasi lebih dianggap penting dari kinerja unit bisnis atau sebaliknya. Adalah hal yang penting untuk dipertimbangkan, karena bila fokus perhatian pada kinerja korporasi, maka tidak masalah kalau ada kinerja unit bisnis yang tidak terlalu bagus. Sebaliknya, bila fokus perhatian adalah pada kinerja unit bisnis, maka pandangan menjadi terfokus sehingga tidak mustahil bila tidak tercipta kesatuan arah menuju kinerja korporasi

yang diinginkan, contohnya, terjadi persaingan tidak sehat antarunit bisnis sehingga kinerja korporasi justru terabaikan”.

Atas dasar paparan tersebut, berikut yang perlu dikemukakan bahwa kompensasi yang dibayarkan juga dalam rangka untuk mengembangkan tim kerja yang efektif atau menghargai perilaku positif. Idealnya, sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif pegawai yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam suatu kerja bersama (*team work*), kejujuran, ketekunan, dan berbagai perilaku positif lainnya.

Kesukaran dalam praktik, bisa timbul karena tidak mudah menerjemahkan perilaku tersebut ke dalam bentuk nilai uang guna diberikan kepada para pegawainya. Dijelaskan bahwa sistem kompensasi yang baik merupakan refleksi dari kinerja yang baru lalu. Contohnya, karyawan A menerima kenaikan kompensasi karena kinerjanya selama satu tahun terakhir dianggap memenuhi syarat untuk mendapat kenaikan gaji sebesar 10 persen. Sistem kompensasi juga harus memperhitungkan kemungkinan mengembangkan keterampilan karyawan, misalnya dengan memberi beasiswa untuk sekolah atau memberi tunjangan yang bersifat jangka panjang (Cahayani, 2005:79--80).

Penerapan sistem imbalan yang berbasis kinerja (*performance*), akan memiliki dampak positif bagi karyawan. karena dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Namun, dalam praktiknya, manajer banyak mengalami kendala yang berkaitan dengan

1. Penjabaran dan menilai kinerja karyawan yang baik hal ini disebabkan adanya perubahan sifat-sifat kerja yang dilaksanakan karyawan, sifat multidimensional kerja (pekerjaan semakin kompleks), penerapan teknologi baru di tempat kerja, dan kurangnya pelatihan manajerial mengenai kinerja yang baik.
2. Kesulitan dalam mengidentifikasi imbalan yang bernilai bagi karyawan, karena untuk mengidentifikasi imbalan bagi karyawan perlu dilakukan dengan dua tahap yaitu mengelompokkan jenis imbalan baik yang intrinsik maupun yang ekstrinsik. Imbalan intrinsik memiliki dimensi keanekaragaman kerja, otonomi pekerjaan, identitas produk, umpan balik terhadap tugas, dan arti pentingnya tugas.

Dimensi ukuran waktu dan waktu pemberian imbalan harus memiliki arti penting. Ukuran yang memadai agar dapat memberikan motivasi serta semakin cepat imbalan yang diberikan akan semakin berarti.

3. Kesulitan dalam menciptakan keterkaitan atau keselarasan yang kurang tepat antara imbalan dengan kinerja, hal ini berkaitan dengan kegagalan menciptakan keselarasan desain imbalan dengan kinerja karyawan, terciptanya keselarasan yang kurang tepat, terdapat sebagian karyawan terutama level buruh tidak menginginkan imbalan yang sesuai dengan kinerja yang dicapainya atau kesalahan manajer dalam memahami laporan penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Untuk mengantisipasi hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif, manajemen dapat melakukan penjabaran dan pengukuran kinerja secara jelas, dengan cara menciptakan dimensi kinerja, melatih dan memotivasi manajer dalam melakukan penilaian kinerja serta mengidentifikasi imbalan yang dihargai karyawan maupun menciptakan keterkaitan antara kinerja dengan imbalan yaitu merancang dan menerapkan sistem yang benar-benar memberikan imbalan dengan perilaku yang diinginkan. Jika hambatan dalam penerapan sistem imbalan yang efektif tersebut dapat diatasi sehingga apapun bentuk keputusan manajemen mengenai kompensasi maupun imbalan akan memiliki manfaat ganda bagi organisasi (Pfeffer, *et al.*, 2007).

Cahayani (2005:81) mengemukakan sebagai berikut. "Kebutuhan individu yang harus diperhatikan dalam sistem kompensasi sering kali menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, peran uang sebagai motivator, serta hal-hal dari sistem kompensasi yang memuaskan kebutuhan karyawan". Dengan demikian, kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah.

Dengan demikian, berarti bahwa jika di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak mereka mengharapkan imbalan tertentu; ini semua merupakan upaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu yang harus diperhatikan dalam sistem kompensasi. Berdasarkan pandangan tersebut, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen organisasi.

Imbalan merupakan tantangan karena imbalan pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materinya, tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Hal ini berarti, bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi, dan kepentingan pekerja mutlak perlu diperhatikan.

Kepentingan pekerja harus mendapat perhatian, dalam arti bahwa dalam kompensasi yang diterimanya baik finansial maupun nonfinansial atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Jadi, kompensasi mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

Kepentingan organisasi harus terjamin melalui penerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, dan tenaga para pekerjanya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekadar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif. Dengan perkataan lain, suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan pada anggota organisasi yang memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, Cahayani (2005:81) menjelaskan sebagai berikut.

”Setiap orang adalah individu yang unik, punya motivasi yang berbeda, serta memiliki sesuatu yang mempengaruhi motivasinya dalam bertindak. Tingkat motivasi seseorang dipengaruhi tidak saja oleh pandangan mereka tentang nilai dari hasil yang dikerjakan mereka, tujuan dan kompensasi, juga oleh harapan akan kompensasi tersebut. Contoh, seseorang yang memiliki harapan tinggi akan kompensasi yang akan diperolehnya memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam bekerja dibandingkan yang tidak. Apabila seseorang melihat ada hubungan positif antara usaha, kinerja, dan kompensasi maka dia akan memiliki usaha yang sangat kuat dan motivasi yang sangat tinggi. Karena orang itu merasa bahwa dari usaha yang baik dan kinerja yang tercipta maka akan didapat hasil yang baik pula (kompensasi). Tetapi, apabila tidak ada hubungan positif antara usaha, kinerja, dan kompensasi maka motivasi seseorang akan rendah dan pada akhirnya akan kecewa belaka”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dielaborasi bahwa walaupun sebenarnya kebijakan memotivasi karyawan yang terbaik adalah harus memiliki tujuan yang jelas dan menantang, namun karyawan harus merasa bahwa mereka dibayar secara adil untuk usaha pencapaian tujuan tersebut. Hasil penelitian menemukan bukti kuat bahwa penggunaan imbalan sebagai motivator kinerja memiliki tingkat ketidakpastian tinggi sebagai konsistensi dari *outcome*. Penyesuaian imbalan tahunan berdasarkan kebijakan berdasarkan kebijakan *pay for performance* dari perbedaan pemberian imbalan yang meningkat, tidak secara konsisten memotivasi kinerja yang tinggi.

Oleh karena itu, sistem pembayaran ini mengaitkan kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kenaikan imbalan yang diberikan organisasi kepadanya. Dengan demikian, pembayaran dengan sistem ini dapat dilakukan jika memiliki data tentang kinerja karyawan yang telah dicapainya pada masa lalu. Hal ini merupakan kelemahan dari *merit pay*, karena hanya memfokuskan pada masa lalu, tanpa memperhatikan kinerja pada masa yang akan datang.

Hal demikian disebabkan sistem ini mengasumsikan bahwa kinerja yang akan datang merupakan cerminan kinerja masa lalu, padahal tidak selamanya hal itu terjadi. Hasil penelitian (Ginty dan Hanke, 1992) menunjukkan bahwa kebanyakan pekerja tidak melihat banyak hubungan antara imbalan yang mereka terima dengan seberapa baik hasil kerja mereka. Kebanyakan karyawan diperlakukan sama, artinya mereka diberi imbalan hanya didasarkan semata-mata pada waktu yang dihabiskan untuk bekerja (Pfeffer, *et al.*, 2007).

Lebih lanjut, Cahayani (2005:81) menjelaskan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu peran uang sebagai motivator, sebagai berikut.

“...kita perlu membedakan antara insentif dan kompensasi. Insentif itu merangsang kinerja yang lebih baik di masa depan, dan kompensasi berfungsi sebagai pengakuan terhadap kinerja yang baik di masa lalu. Dengan adanya insentif, termasuk di dalamnya adalah bonus, dari produk yang berhasil dijual maka kinerja tenaga penjual, contohnya, akan lebih baik di masa mendatang, agar bisa mendapat insentif yang lebih besar. Biasanya, besarnya insentif ada beberapa tingkatan, tergantung hasil kerja yang telah dicapai. Misalnya, apabila dapat menyelesaikan 5 pasang sepatu lebih banyak dari standar yang ada, maka buruh mendapat insentif Rp2.000,00 per pasang sepatu. Dengan

adanya janji akan mendapat insentif, maka tenaga kerja akan berusaha bekerja lebih baik agar lain kali bisa mendapat insentif yang lebih banyak lagi.”.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kompensasi yang diterima kepada karyawan adalah dalam rangka menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Kompensasi tersebut adalah dapat meningkatkan prestasi kerja serta kepuasan kerja karyawan. Namun, semua ini tentu saja apabila karyawan tersebut merasakan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi tersebut.

Selain itu, penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, serta kompensasi yang didapatkannya tersebut berkaitan dengan kebutuhan individu karyawan. Namun, di antara pertimbangan tersebut, yang paling penting adalah adanya unsur keadilan. Keadilan di tempat kerja tersebut, termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif berarti berusaha untuk menjelaskan cara seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Sementara itu, keadilan *prosedural* berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Dengan kata lain, keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Sementara itu, keadilan *prosedural* berkaitan dengan alatnya.

Sebagai akibatnya, keadilan distributif lebih mempengaruhi kepuasan terhadap sesuatu yang diberikan. Sementara itu, keadilan *prosedural* lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi. Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut yaitu peran uang sebagai motivator, Cahyani (2005:81) menjelaskan sebagai berikut.

“Adapun kompensasi, yang lebih dikenal sebagai upah atau gaji, baru didapat oleh seseorang setelah orang itu bekerja, seperti buruh yang telah bekerja selama sebulan dan pada akhir bulan berhak mendapatkan kompensasi, atau tukang becak yang telah mengantarkan penumpangnya berhak mendapat kompensasi setelah tiba di tujuan. Kompensasi besarnya tetap untuk setiap periode pemberiannya, dan perubahan jumlahnya relatif lama. Jadi, baik sebagai insentif maupun kompensasi, uang tetap berfungsi sebagai motivator sementara, walaupun menurut Herzberg uang tidak dapat dianggap sebagai faktor murni peningkat motivator, karena uang hanya dapat memuaskan

kebutuhan orang untuk sementara waktu; manusia segera menjadi tidak puas lagi dengan jumlah uang yang diterimanya”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dikemukakan bahwa uang adalah motivator yang ampuh, karena dinilai langsung sebagai imbalan dan karena memudahkan pembelian barang yang diberi nilai. Berdasarkan sebuah studi akhir-akhir ini, sistem bayaran berdasarkan kinerja ternyata mampu meningkatkan produktivitas antara 1% sampai dengan 35%. Pemberian kompensasi berupa uang tersebut perlu didasarkan kepada biaya hidup. Dengan demikian, penentuan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh biaya hidup sehari-hari. Sementara itu, biaya hidup tersebut sangat dipengaruhi oleh harga kebutuhan pokok (9 bahan pokok). Seandainya biaya hidup naik, otomatis kompensasi yang diberikan kepada karyawan tersebut juga naik seiring naiknya biaya hidup.

Contohnya, meningkatnya inflasi sebesar 9%, maka hal tersebut akan menaikkan kompensasi yang diterimakan kepada karyawan minimal naik 9%. Selanjutnya, terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan terhadap sistem kompensasi, Cahayani (2005:82) menjelaskan sebagai berikut.

“Seseorang dapat merasa puas terhadap sistem kompensasi yang ada karena tiga hal, yaitu sesuai dengan harapan dan tidak lebih buruk bila dibandingkan dengan orang lain dalam posisi yang sama di organisasi yang sama. Selain itu, keseluruhan rasa puas terhadap kompensasi adalah hasil dari gabungan kompensasi yang ditawarkan (termasuk tunjangan kesehatan, tunjangan makan, transpor) dan bukan hanya sekedar gaji atau upah pokok. Dalam hal kompensasi, perusahaan harus melihatnya atau menganalisis tentang kompensasi yang telah diberikan kepada karyawannya dari sudut pandang karyawannya. Adalah normal jika karyawan memiliki harapan tentang jumlah kompensasi yang akan diterimanya. Oleh karena itu, bukanlah hal yang baru bila perusahaan minta calon karyawannya untuk mencantumkan jumlah gaji yang diinginkannya, sehingga perusahaan dapat mengetahui harapan calon karyawan dan dapat memberi tahu apabila standar gaji yang ada di perusahaan itu tidak sesuai dengan harapan calon karyawannya”.

Atas dasar uraian tersebut, berikut yang perlu dielaborasi bahwa secara eksternal, organisasi harus memberikan kompensasi yang dipandang setara dalam hubungannya dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama di organisasi lainnya. Jika pengusaha tidak memberikan kompensasi yang dipandang adil oleh karyawannya, maka

organisasi tersebut akan memiliki tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, dan memiliki banyak kesulitan untuk merekrut karyawan berkualifikasi yang memiliki keterampilan yang langka.

Hal tersebut memiliki banyak kesulitan untuk merekrut karyawan berkualifikasi berketerampilan yang langka, yang akan menghasilkan produktivitas organisasi yang rendah secara keseluruhan. Organisasi melacak kesetaraan eksternal ini dengan menggunakan survei gaji. Selanjutnya, dijelaskan bahwa selain itu, untuk meminimalisasi perasaan tidak puas karena adanya perbedaan kompensasi dengan orang lain dalam posisi yang sama di satu perusahaan, maka perusahaan menerapkan sistem pemberian kompensasi yang tertutup, antarkaryawan tidak mengetahui jumlah kompensasi yang diterima oleh rekannya.

Akan tetapi, sistem tertutup ini dapat menimbulkan rasa curiga di antara karyawan. Untuk mengatasi rasa curiga tersebut maka hendaknya di perusahaan tersebut diperlakukan aturan atau sistem pemberian kompensasi yang transparan dan jelas, contohnya peraturan tentang kenaikan gaji reguler, persentase kenaikan gaji untuk setiap karyawan, ketentuan pemberian bonus, dan lain-lain. Oleh karena perasaan tidak puas karyawan terhadap kompensasi yang didapat merupakan akumulasi dari seluruh kompensasi yang diterima dan bukan sekadar gaji pokok maka hendaknya perusahaan turut memperhatikan tunjangan-tunjangan yang umum yang diberikan seperti transpor dan uang makan, secara sungguh-sungguh, karena hal yang tampak kecil itu sesungguhnya memberikan peranan yang besar terhadap kepuasan karyawannya (Cahayani, 2005:83).

Sementara itu, Thomson (2002:121) mengemukakan terkait dengan filosofi kompensasi yaitu sebagai berikut.

”Ada dua filosofi kompensasi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus. Pada satu titik akhir adalah filosofi kelayakan; dan pada titik lainnya adalah filosofi berorientasi kinerja. Orientasi kelayakan. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan otomatis kepada karyawan setiap tahun. Lebih jauh lagi kebanyakan karyawan menerima presentasi kenaikan yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Pengusaha dan manajer menjalankan filosofi kelayakan ini percaya bahwa karyawan yang sedang bekerja setahun lagi layak untuk mendapatkan kenaikan gaji pokok dan seluruh program insentif dan bonus harus tetap berjalan dan dinaikkan, dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada. Biasanya, dalam industri yang mengikuti filosofi kelayakan ini, kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup. Apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak”.

Berdasarkan uraian tersebut dikemukakan bahwa kompensasi yang diterima kepada karyawan/pegawai yang mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari organisasi tersebut, belum tentu kompensasi tersebut akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan karyawannya; demikian pula sebaliknya. Hal tersebut terutama disebabkan oleh upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dapat menunjang hidup secara layak pada umumnya.

Oleh karena keadaan ini menyebabkan hampir seluruh karyawan setelah pulang kerja masih mencari penghasilan, sehingga dapat menutup kekurangannya. Keadaan ini berpengaruh terhadap moral dan kedisiplinan kerja sehingga semangat dan kegairahan kerja menjadi rendah dengan segala akibatnya. Dijelaskan bahwa mengikuti filosofi kelayakan ini akhirnya berarti setiap karyawan terus bekerja sepanjang hidupnya, biaya perusahaan pun meningkat, dengan tidak memperhatikan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif dari organisasi yang lain.

Perbandingan pasar cenderung diadakan dalam suatu industri, dan bukannya secara lebih luas mempertimbangkan kompensasi di perusahaan-perusahaan berbagai jenis usaha. Bonus-bonus dalam banyak organisasi yang berorientasi kelayakan ditetapkan secara paternalistik dan kadang tidak mencerminkan hasil operasi perusahaan. Malahan pemilik bertindak selaku Santa Claus setiap akhir tahun, membagikan cek bonus yang secara umum tidak bervariasi dari tahun ke tahun. Dengan demikian karyawan “mengharapkan” untuk menerima bonus sebagai bentuk lain dari kelayakan ini (Thomson, 2002:121).

Terkait dengan orientasi kinerja, Thomson (2002:121) mengemukakan sebagai berikut.

”Jika filosofi orientasi kinerja ini diikuti, tidak seorang pun yang dijamin akan mendapatkan kompensasi dengan hanya menambahkan satu tahun lagi dalam melayani perusahaan. Malahan, gaji dan insentif berdasarkan perbedaan kinerja di antara seluruh karyawan. Karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar; mereka yang tidak bekerja memuaskan menerima kenaikan yang lebih kecil, atau bahkan tidak ada kenaikan kompensasi. Dengan demikian, karyawan yang berkinerja memuaskan harus mempertahankan atau meningkatkan diri, sehubungan dengan pandangan yang luas dari pasar tenaga kerja untuk pekerjaan mereka, yaitu orang yang berkinerja buruk atau biasa saja akan jauh tertinggal”.

Penjelasan bahwa bonus dibayarkan berdasarkan kinerja individu, kelompok dan atau kinerja organisasi. Sedikit perusahaan yang sepenuhnya berorientasi pada kinerja di dalam seluruh aspek kompensasinya. Meskipun demikian, keluar dari model kelayakan tampaknya semakin banyak terjadi dalam restrukturisasi organisasi di banyak industri saat ini. Sebuah studi para manajer SDM di sektor publik menemukan adanya keinginan dan kebutuhan untuk mengubah praktik kompensasi ke arah orientasi kinerja di banyak organisasi sektor publik ini. Secara cepat hal ini terjadi, dengan memperhatikan tradisi sejarah dan kekuatan dari serikat sektor publik, tetap harus diperhatikan (Thomson, 2002:121).

Berdasarkan uraian tersebut dikemukakan bahwa bonus tersebut, merupakan tambahan upah yang diberikan kepada pegawai karena hasil kerjanya melebihi standar yang ditentukan selain pegawai tersebut mendapatkan upah pokoknya. Bonus juga dapat karena pegawai/karyawan menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya, bonus tersebut dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikan tanggapan Anda terhadap pemahaman bahwa filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan maka perusahaan bukanlah apa-apa.
- 2) Jelaskan bahwa di samping pemberian kompensasi berdasarkan satuan volume yang dihasilkan dan satuan waktu, terdapat metode lain yang mulai dianalisis orang sebagai dasar menentukan tingkat pemberian kompensasi, yaitu berdasarkan penilaian pekerjaan (*job evaluation*).
- 3) Berikan tanggapan Anda atas pernyataan Cahayani (2005) bahwa kita perlu membedakan antara insentif dan kompensasi.

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab soal latihan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang filosofi kompensasi menurut Cahayani; Thomson; Pfeffer, *et al.* Sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan belajar ini.

**RANGKUMAN**

Dua filosofi kompensasi yang mendasar dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus. Pada satu titik akhir adalah filosofi kelayakan; dan pada titik lainnya adalah filosofi berorientasi kinerja. Orientasi kelayakan. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan otomatis kepada karyawan setiap tahun. Lebih jauh lagi, kebanyakan karyawan menerima presentasi kenaikan yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Organisasi/perusahaan menjalankan filosofi kelayakan ini percaya bahwa karyawan yang sedang bekerja layak untuk mendapatkan kenaikan gaji pokok dan seluruh program insentif serta bonus harus tetap berjalan dan dinaikkan, dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada.

Biasanya, dalam organisasi/perusahaan yang mengikuti filosofi kelayakan ini, kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup. Apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak. Kompensasi yang diterimakan kepada karyawan, yang mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari organisasi tersebut, belum tentu kompensasi tersebut akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan karyawannya; demikian pula sebaliknya. Mengapa demikian, hal tersebut terutama disebabkan upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dapat menunjang hidup secara layak pada umumnya.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Filosofi kompensasi seharusnya didasarkan pada proposisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa sumber nilai terpenting adalah orang, dalam hal ini adalah karyawan. Hal tersebut harus ada pandangan dalam perusahaan bahwa tanpa karyawan, maka perusahaan bukanlah apa-apa. Pernyataan tersebut adalah pendapat
 - A. Faustino Cardoso Gomes
 - B. Cahayani
 - C. Andrew F. Sikula
 - D. Faustino Cardoso Gomes

- 2) Dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi, sistem kompensasi antara lain haruslah
 - A. memberikan imbalan bagi kinerja karyawan sebelumnya
 - B. tetap kompetitif di pasar tenaga kerja
 - C. memelihara kewajaran gaji di antara karyawan
 - D. jawaban A, B dan C benar

- 3) Kebutuhan individu yang harus diperhatikan dalam sistem kompensasi sering kali menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, peran uang sebagai motivator, serta hal-hal dari sistem kompensasi yang memuaskan kebutuhan karyawan. Pernyataan tersebut adalah pendapat dari
 - A. T. Hani Handoko
 - B. Faustino Cardoso Gomes
 - C. Cahayani
 - D. Veithzal Rivai

- 4) Terkait dengan filosofi kompensasi yaitu ada dua filosofi kompensasi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus, yaitu filosofi kelayakan dan filosofi berorientasi kinerja. Pernyataan ini adalah pendapat dari
 - A. Ivancevich
 - B. Byars and Rue
 - C. Thomson
 - D. jawaban A, B, C salah

- 5) Seseorang dapat merasa puas terhadap sistem kompensasi yang ada karena tiga hal, yaitu a. sesuai dengan harapan dan tidak lebih buruk apabila dibandingkan dengan orang lain dalam posisi yang sama di organisasi yang sama; b. keseluruhan rasa puas terhadap kompensasi adalah hasil dari gabungan kompensasi yang ditawarkan (termasuk tunjangan kesehatan, tunjangan makan, dan transpor) dan c. adalah
- A. hanya sekedar gaji atau upah pokok
 - B. bukan hanya sekedar gaji atau upah pokok
 - C. sekedar insentif saja
 - D. jawaban A, B, C salah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B. Perubahan tingkat upah.
- 2) B. Tunjangan-tunjangan.
- 3) A. Hidup bersama saling menguntungkan.
- 4) A. T. Hani Handoko.
- 5) B. Hariandja.

Tes Formatif 2

- 1) B. Cahayani.
- 2) B. Tetap kompetitif di pasar tenaga kerja.
- 3) A. T. Hani Handoko.
- 4) C. Thomson.
- 5) B. Bukan hanya sekedar gaji atau upah pokok.

Daftar Pustaka

- Cahayani, Ati. (2005). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, Hani T. (2001). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Perencanaan SDM*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia.
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Cetakan Kedua. Jakarta: Djambatan.
- _____. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Schuller, Randal. (1981). *Personnel and Human Resources Management*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.

Schuller, Randal S dan Jackson, Susan E. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenambelas. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.