

Motivasi dan Kompensasi (Imbalan)

Motivasi

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Gitosudarmo, 2001). Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Kebutuhan serta keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan orang yang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri ini pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya. Dengan sikap yang berbeda itu, maka motivasi untuk melakukan aktivitas dalam memanfaatkan sesuatu yang dihadapinya itu pun juga berbeda pula.

Pengertian Motivasi

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1999). Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh Lones (1997), mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

Hasibuan (1999), mengemukakan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Adapun, Siagian (1995), mengatakan bahwa motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang

ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2001), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1977) adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1999). Adapun, Robbins (dalam Hasibuan, 1999), mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Hamalik (1993), mengatakan ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu:

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
2. Menentukan karakter dari proses ini.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Gitosudarmo, 2001)

Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga ikut memengaruhi, seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.

Berbagai pendapat dan pandangan para ahli di atas, menurut pendapat penulis, motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Kalau kita cermati antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan senantiasa berikat adanya motivasi. Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah dicapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

Kebutuhan dasar manusia bukan hanya semata-mata merupakan hal-hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan primer, seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan sekadar untuk mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja. Pengertian kebutuhan tentu lebih luas daripada sekadar pemenuhan tuntutan primer manusia. Zainun (1979), mengemukakan kebutuhan tersebut mencakup dua hal: pertama, merupakan hal yang memang harus dimiliki karena hal itu betul-betul merupakan sesuatu yang diperlukan; kedua, merupakan sesuatu yang sering diutarakan sebagai kebutuhan, padahal sesungguhnya baru merupakan keinginan belaka. Kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaannya mungkin merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Kadang-kadang kebutuhan yang ingin dipenuhi dengan pemenuhan kebutuhan yang sebelumnya tidak disadari oleh yang bersangkutan. Itu sebabnya dikatakan di atas bahwa terdapat dua macam kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan yang disadari dan kebutuhan atau keinginan yang tidak disadari. (Zainun, 1979)

Masing-masing kebutuhan itu tidak dapat dipisahkan secara mutlak. Kebutuhan itu satu sama lain mempunyai hubungan yang sangat erat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bilamana satu kebutuhan merupakan alat untuk memenuhi keinginan lebih lanjut, maka keinginan yang belakangan merupakan tujuan hingga akhirnya sampai pada satu keinginan yang disebut sebagai keinginan yang tidak disadari. Sebagai contoh, seseorang menginginkan sejumlah uang dari penghasilan kerjanya karena dengan uang itu dia dapat memenuhi kebutuhannya, antara lain memenuhi keinginannya memiliki sebuah mobil; mereka menginginkan mobil karena tidak mau kalah dengan temannya.

Masing-masing kebutuhan atau keinginan itu tidak sama kekuatan tuntutan-tuntutannya. Tumbuhnya kekuatan itu satu sama lain juga berbeda waktunya. Seluruh kebutuhan tidak timbul dalam waktu bersamaan walaupun kadang-kadang beberapa kebutuhan dapat muncul sekaligus orang harus menentukan pilihannya yang sama yang harus dipenuhi lebih dulu.

Dalam konstalasi kehidupan sekarang ini, seseorang memerlukan uang untuk membeli berbagai bahan yang diperlukannya. Dengan demikian, seseorang memerlukan sumber penghasilan dan bagi kebanyakan orang hal itu berarti memiliki pekerjaan sebagai cara dia memperoleh penghasilan tertentu. Sudah barang tentu, tingkat penghasilan yang diperoleh seseorang dari tempatnya berkarya tergantung pada banyaknya hal seperti:

1. Situasi perekonomian.
2. Keahlian atau keterampilan seseorang yang mungkin dijualnya.
3. Tersedianya lapangan kerja.
4. Kemampuan organisasi memberikan imbalan finansial tertentu.
5. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu kawasan dengan memperhitungkan antara lain indeks biaya hidup.
6. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi-organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan yang bergerak pada kegiatan serupa.
7. Kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam mempekerjakan Wanita, dan sebagainya. (Siagian, 1995)

Jelaslah bahwa kemampuan seseorang untuk memperoleh penghasilan yang pada gilirannya digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan kebendaan selalu terbatas. Keterbatasan itulah yang menentukan taraf hidup seseorang. Bagi seseorang yang kemampuannya sangat terbatas untuk memperoleh penghasilan, pemuasan kebutuhan yang mendasar itu pun hanya mungkin dilakukan pada tingkat yang sangat minimum. Bahkan, adakalanya yang sangat minimum itu pun tidak dapat dipuaskannya.

Dalam hal demikian, bahan makanan yang diperlukan tidak akan selalu tersedia, sehingga tidak mustahil yang bersangkutan menghadapi situasi kelaparan, atau paling sedikit tidak mampu menyediakan bahan pangan yang sesuai dengan kebutuhan yang ditinjau dari segi kuantitas kalori, karbohidrat, protein, mineral, vitamin, dan sebagainya untuk dapat hidup sehat. Jika tingkat penghasilan seseorang semakin tinggi, baginya relatif semakin mudah memenuhi berbagai kebutuhannya dan biasanya dengan kemampuan yang semakin meningkat itu pendekatan seseorang pun beralih dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif, atau kedua-duanya sekaligus.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- Memperoleh kompensasi yang memadai
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. ; Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
- Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - Pimpinan yang adil dan bijaksana, dan
 - Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- e. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

1. Hak otonomi.
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi

para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen Sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pemahaman semacam ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompensasi secara keseluruhan. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan (Saydam, 1996). Panggabean (2002), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas yang mereka berikan kepada organisasi.

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para karyawan (pencari kerja), sedangkan karyawan bersedia menjual jasa/tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikannya itu. Jadi, hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualistik (hidup bersama saling menguntungkan). Terjadinya proses pertukaran seperti ini, maka jelaslah bahwa kebutuhan perusahaan akan terpenuhi, sedangkan karyawan akan terpenuhi pula kebutuhannya, karena ada yang mau membayar jasa/tenaganya. Dengan demikian, makna kompensasi dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sesuai kepentingannya. Antara pekerja dengan pengusaha memiliki sisi pandang yang berbeda tentang kompensasi. Bagi pengusaha, kompensasi merupakan bagian

dari biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien, sehingga satu di antaranya pengusaha cenderung menekan kompensasi seminimal mungkin. Dari sisi pekerja, kompensasi dipandang sebagai hak dan merupakan sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya. Singodimedjo (2000), mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut.

Tohardi (2002), mengemukakan bahwa kompensasi dihitung didasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Untuk itulah paling tidak kecemburuan sosial tersebut dapat ditekan atau dapat diminimalkan serendah mungkin, maka perlu tindakan preventif. Pemberian kompensasi yang layak dan adil tersebut merupakan kata kunci dalam upaya mendekati pemberian upah yang layak dan adil tersebut.

Namun dalam pemberian kompensasi ini, hal-hal yang paling sulit dilakukan adalah bagaimana cara memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan. Seperti disinggung di atas, bahwa bila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tersebut dirasakan tidak layak dan tidak adil, maka tujuan dari kompensasi itu sendiri kernungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Bahkan bisa- saja justru sebaliknya, yaitu menjadi bumerang, di mana kompensasi yang tidak adil tersebut dapat memicu jurang pemisah diantara karyawan dan akhirnya menyulut kecemburuan sosial, muncul stress dan akhirnya memunculkan konflik di antara sesama karyawan atau karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. Untuk mencapai tingkat keadilan dan kelayakan yang lebih baik, maka perbedaan pemberian kompensasi hanya berdasarkan kepada perbedaan-perbedaan kegiatan manajerial, tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, dan produktivitas.

Menurut Handoko (1992), yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier (Singodimedjo, 2000). Pemberian uang secara langsung, seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, tunjangan jabatan, keluarga, transport, perumahan, dan sebagainya.

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya, insentif 5% dari gaji bagi karyawan yang melakukan penjualan melampaui target yang telah ditentukan. Pemberian uang secara tidak langsung, seperti: berbagai jenis asuransi, jaminan

sosial, dan jaminan kesehatan. Menurut Kowtha dan Leng (dalam Panggabean, 2002), insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan.

Kompensasi tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi lebih mudah bila diberikan dalam wujud materiil. Contoh: setiap penggarap yang berhasil menggarap sepetak tanah, akan mendapatkan kompensasi separuh dari nilai hasil panen sawah tersebut.

Di samping uang dan materiil, kompensasi dapat pula diberikan perusahaan berupa fasilitas atau kemudahan-kemudahan bagi para karyawannya. Kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materiil. Memang tidak semua perusahaan mampu menyediakan fasilitas untuk para karyawannya karena penyediaan fasilitas sangat berkaitan dengan kemampuan keuangan perusahaan yang bersangkutan. Pada umumnya, jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan, antarjemput, makan siang, dan fasilitas perumahan. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka. Pada dasarnya kompensasi itu dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Adapun kompensasi tidak langsung, maksudnya yaitu pemberian kompensasi tidak dikaitkan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap. Dikatakan pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan kepada karyawan hanya untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan, misalnya, biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan bagi karyawan. Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap, seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, dan lain-lain.

Adapun keuntungannya dengan diberikan kompensasi pelengkap tersebut, yaitu:

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan.
2. Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran karyawan (*job rotation*).
3. Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

Menurut Panggabean (2002), agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah :

1. Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
4. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Dari uraian di atas diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi. Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dengan mengukur masukan-masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan perusahaan. Jika nilai relatif dari pekerjaan yang dihasilkan sulit diukur, maka faktor-faktor yang di pertimbangkan antara lain: besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya (*responsibility*), pengetahuan (*skill*), berat ringannya usaha yang harus dikeluarkan, dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi. Survei kompensasi untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil secara eksternal, banyak perusahaan bergantung pada survei kompensasi. Survei ini dapat menemukan apa yang dibayarkan oleh perusahaan lain dalam pasar tenaga kerja yang sama untuk sebuah pekerjaan tertentu, apakah perusahaan yang berbeda membayar kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang sama.

Pada tahapan penentuan harga pekerjaan ada dua kegiatan, yaitu:

1. Menentukan tingkat pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan nilai relatif dari suatu pekerjaan ditentukan oleh peringkatnya melalui proses evaluasi pekerjaan dan apa yang dibayar oleh pasar tenaga kerja untuk jenis pekerjaan yang sama.
2. Mengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam suatu struktur yang dapat dikelola secara efektif. Analisis kompensasi menjadi lebih mudah dengan mengumpulkan pekerjaan ke dalam kelas-kelas pekerjaan yang sama akan memperoleh kompensasi yang sama besar pula.

Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan adanya keadilan intern dan eksternal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu (Cascio, 1995). Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins (1993) yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila:

1. Mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi.
2. Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka.
3. Berkaitan dengan kebutuhan individu.

Menurut Cascio (1995), di antara prinsip-prinsip tersebut di atas yang paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan di tempat kerja, termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu keadilan distributif dan prosedural. Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah kompensasi yang diterima, sedangkan keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Dengan kata lain, keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan alatnya. Sebagai akibatnya, keadilan distributif lebih memengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan. Adapun keadilan prosedural lebih memengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi. Tremblay, Sire, dan Balkin. (dalam Panggabean, 2002).

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan bukan finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung

terdiri dari gaji dan insentif. Adapun kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Adapun kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. (Panggabean, 2002). Proses atau tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

1. Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain.
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan.
3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula.
4. Menetapkan harga tiap tingkatan kompensasi dengan menggunakan garis kompensasi.
5. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula hal pemberian kompensasi kepada para karyawan menurut Singodirnedjo (2000), juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru. Menurut Notoadmodjo (1992), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja; Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.
2. Menjamin keadilan; Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.
3. Mempertahankan karyawan; Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu; dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang baik.
5. Pengendalian biaya; Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya

karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan-peraturan; Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar para karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menenteramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak kepada para karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin di tengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan merasa bahagia diperhatikan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan rasa harga diri pada karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.

Pemberian kompensasi bukan saja dapat menguntungkan para karyawan, tetapi juga perusahaan akan merasa puas telah dapat berbuat sesuatu memberikan apa yang menjadi hak para karyawan. Dengan demikian, perusahaan selalu tepat memberikan kompensasi terhadap karyawannya akan menimbulkan rasa saling membutuhkan, saling menghargai antara keduanya.

Pemberian kompensasi yang tepat waktu dapat mencegah karyawan keluar meninggalkan perusahaan. Kompensasi yang layak dan seimbang dengan jasa yang dikorbankan para karyawan. Adapun kompensasi yang tepat waktu adalah kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan. Dengan pemberian kompensasi tepat waktu diharapkan bisa meningkatkan disiplin karyawan.

Disiplin yang diharapkan perusahaan dari karyawan pada dasarnya hanya ada dua, yaitu mematuhi segala peraturan yang berlaku, dan menjauhi segala larangan yang berlaku dalam perusahaan. Mereka akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, menaati segala peraturan yang berlaku, tidak pernah mangkir atau terlambat kerja, dan sebagainya. Misalnya, bila ada seorang karyawan yang berbuat salah, harus segera ditegur dan dinasihati, sedangkan yang berprestasi sewajarnya mendapatkan pujian dan penghargaan.

Dengan adanya pemberian kompensasi yang layak, maka semua karyawan akan dapat bekerja dengan tenang dan mengkonsentrasikan seluruh pikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Apabila para karyawan yang tergolong potensial akan dapat mengembangkan potensial dirinya untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas. Bila hal demikian dapat terealisasi, maka perusahaan akan dapat lebih cepat mencapai tujuan. Di samping itu juga, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasaran.

Perusahaan yang telah berhasil memberikan kompensasi yang layak dan tepat, akan dapat berkembang dan menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat. Perusahaan yang terus berkembang tidak mungkin puas dengan penggunaan teknologi produksi seperti tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan harus selalu dapat mengantisipasi perkembangan teknologi maju yang mutakhir dan menerapkan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan keadaan dan tuntutan perubahan zaman. Oleh karena itu, penciptaan kondisi intern yang baik dan menguntungkan memungkinkan perusahaan dapat terus lebih maju untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan teknologi produksi seperti tahun-tahun sebelumnya.

Perusahaan harus selalu dapat mengantisipasi perkembangan teknologi maju yang mutakhir dan menerapkan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan keadaan dan tuntutan perubahan zaman. Oleh karena itu, penciptaan kondisi intern yang baik dan menguntungkan memungkinkan perusahaan dapat terus lebih maju untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1. Tingkat biaya hidup; Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil. Perbedaan tingkat KFM akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikannya dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.
2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain; Dewasa ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk

informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang diberikan terlampau tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat kompensasi rata-rata yang berlaku. Untuk meniadakan hal negatif seperti ini, maka perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain, agar karyawan dan perusahaan tidak ada yang dirugikan.

3. Tingkat kemampuan perusahaan; Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Bila karyawan bekerja dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan tinggi, sehingga perusahaan dapat membayar kompensasi lebih besar kepada karyawan.
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab; Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang sifatnya tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran, akan mendapat imbalan kompensasi yang lebih rendah. Contohnya, seorang montir mobil memerlukan keterampilan yang lebih rumit dan tanggung jawabnya lebih besar dibandingkan dengan seorang pekerja bagian pengetikan. Kedua jenis pekerjaan ini tentu memperoleh tingkat kompensasi yang berlainan.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku; Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM) para karyawan. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka perusahaan ini akan termasuk perusahaan yang tidak memenuhi peraturan pemerintah. Realitanya banyak perusahaan yang tidak mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam hal pemberian kompensasi pada para karyawan. Oleh karena itu, sangat diperlukan peranan serikat pekerja sebagai jembatan antara karyawan dengan perusahaan. Di sini letak kaitan pemberian kompensasi seharusnya memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Peranan serikat buruh; Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Supaya tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberikan masukan dan saran kepada perusahaan untuk memelihara hubungan kerja dengan para karyawan. Para karyawan pun akan

merasa terjamin kepentingan mereka, bila keberadaan serikat pekerja itu benar-benar terasa turut memperjuangkan kepentingannya dan tidak hanya sebagai tameng penjaga kepentingan perusahaan.

Tohardi (2002), mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Produktivitas; Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
2. Kemampuan untuk membayar; Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.
3. Kesiediaan untuk membayar; Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja; Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

Panggabean (2002: 81), mengemukakan tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor: penawaran dan permintaan, serikat pekerja, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

Penawaran dan permintaan akan tenaga kerja memengaruhi program kompensasi, di mana jika penawaran/jumlah tenaga kerja langka kompensasi cenderung tinggi, sebaliknya jika permintaan tenaga kerja yang berkurang/kesempatan tenaga kerja menjadi langka, kompensasi cenderung rendah. Serikat pekerja juga berperan dalam penentuan kompensasi, begitu sebaliknya. Kompensasi merupakan komponen biaya produksi. Dengan demikian, jika kompensasi semakin besar, maka biaya produksi juga semakin besar dan jika biaya produksi besar, maka harga pokok juga besar. Pada perusahaan yang sudah memiliki nama baik dan masyarakat sudah beranggapan bahwa barang yang dihasilkan berkualitas, maka besarnya harga pokok yang mengakibatkan tingginya harga jual masih dapat digunakan oleh perusahaan itu. Oleh karena itu, dapat dikemukakan bahwa kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi karyawannya tergantung dari skala usaha dan nama baik perusahaan.

Jika kompensasi berdasarkan produktivitas, maka bagi karyawan yang berprestasi semakin meningkat, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Faktor lain yang mendapat perhatian dalam menentukan kompensasi adalah biaya hidup. Dalam kenyataannya, biaya hidup semakin tinggi, untuk itu perusahaan harus menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan agar kompensasi yang mereka terima terasa wajar. Dalam menentukan tingkat kompensasi, pemerintah juga menetapkan tingkat upah minimum untuk setiap daerah kerja yang telah disesuaikan dengan biaya hidup yang ada dan perusahaan harus mematuhi program dari pemerintah tersebut.

Kesimpulan

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pada prinsipnya pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada para karyawan (pencari kerja), sedangkan karyawan bersegiia menjual jasa/tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikannya itu. Jadi, hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualistik (hidup bersama saling menguntungkan). Terjadinya proses pertukaran seperti ini, maka jelaslah bahwa kebutuhan perusahaan akan terpenuhi, sedangkan karyawan akan terpenuhi pula kebutuhannya, karena ada yang mau membayar jasa/tenaganya. Dengan demikian, makna kompensasi dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sesuai kepentingannya. Antara pekerja dengan pengusaha memiliki sisi pandang yang berbeda tentang kompensasi. Bagi pengusaha, kompensasi merupakan bagian dari biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien, sehingga satu di antaranya pengusaha cenderung menekan kompensasi seminimal mungkin.

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan seeara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1. Tingkat biaya hidup.
2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
3. Tingkat kemampuan perusahaan.
4. lenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
6. Peranan serikat buruh.

Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di Satu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi, di sisi lain kompensasi akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan kompensasi dari organisasi di mana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Sumber :

Sutrisno, Edy, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Ke-9, Penerbit Kencana, Februari 2017, Jakarta.