

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kompensasi

2.1.1. Pengertian Kompensasi

Sikula menyatakan bahwa dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk kompensasi seperti upah, gaji digunakan untuk mengatur pemberian karyawan antara pegawai dengan perusahaan. Remunerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan (dalam Martoyo, 2000, p.125).

Menurut Dessler (1998) menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus serta ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar perusahaan.

Menurut Hasibuan pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (dalam Aritonang, 2005, p.2). Pendapat lain mengenai pengertian kompensasi dikemukakan oleh Handoko (1994, p.155) yaitu “segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.” Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000, p.1) “kompensasi dapat didefinisikan sebagai penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa pengertian kompensasi diatas dapat diartikan sebagai semua bentuk balas jasa atau penghargaan yang adil dan layak dari perusahaan atas tenaga karyawan yang diberikan kepada perusahaan dalam bekerja.

2.1.2. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi (Mondy dan Noe, 1993).

Sedangkan Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinorrcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompokkelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan

kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta trainin pengembangan kepribadian (p.443).

“Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan” (Benardin dan Russel, 1993, p.373).

Jenis-jenis kompensasi yang umum digunakan oleh perusahaan adalah :

1. Gaji

Gaji merupakan kompensasi terpenting karena besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor pendorong utama karyawan untuk mau melakukan pekerjaannya. Menurut Simamora (2001, p.567) tingkat gaji adalah penting bagi perusahaan karena mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang berkompeten, kebiasaan tingkat gaji yang sehat diharapkan mencapai tiga tujuan yaitu :

1. Memikat suplai tenaga kerja yang memadai.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap puas dengan tingkat kompensasi yang diberikan.
3. Menghindari terjadinya perputaran karyawan yang mahal.

2. Bonus

“Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baru terlampaui” (Siagian, 2000, p.540). Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja melampaui standar kerja yang telah ditetapkan.

Bonus didasarkan pada pencapaian sasaran obyektif atau penekanan subyektif terhadap karyawan. Menurut Swasta (1996, p.161) “bonus adalah kompensasi yang diterima tenaga kerja karena melebihi target yang telah ditetapkan perusahaan.” “Pemberian bonus dimaksudkan untuk tetap berada dalam perusahaan” (Heidjachman, 1994, p.161).

3. Tunjangan

“Tunjangan adalah penghasilan tambahan disamping upah dasar bagi karyawan yang besarnya ditentukan berdasarkan golongan karyawan tersebut. Dalam arti paling luas, tunjangan dapat diklasifikasikan meliputi semua pengeluaran yang dirancang untuk kepentingan karyawan selain upah dasar yang biasa dan kompensasi variabel yang berhubungan dengan keluaran” (Flippo, 1995, p.56). Sedangkan menurut Simamora (2004, p.540) “tunjangan karyawan adalah pembayaran jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.”

Jenis-jenis tunjangan yang kebanyakan diterapkan oleh perusahaan-perusahaan atau organisasi lain :

1. Tunjangan kehadiran, yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang hadir selama jam kerja per hari sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Tunjangan lembur, diberikan bila perusahaan mendapat proyek dan karyawannya bekerja pada jam kerja hariannya melebihi jam kerja standarnya.
3. Tunjangan transportasi, diberikan kepada karyawan sesuai dengan jarak antara perusahaan dengan rumahnya.
4. Tunjangan kesehatan, jaminan pemeliharaan kesehatan karyawan yang biasanya disponsori oleh perusahaan jasa ASKES.
5. Tunjangan operasional, yaitu pendapatan bagi karyawan yang besarnya sesuai dengan prestasi kerjanya.
6. Tunjangan keluarga, yaitu tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang telah berkeluarga berupa tunjangan istri dan tunjangan anak.

4. Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas dikemukakan oleh Ruky (2001, p.35) yaitu “pada umumnya perusahaan tidak memberikan semua tetapi hanya beberapa sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan akan kesejahteraan karyawannya. Jadi fasilitas ini sifatnya tidak memaksa untuk melaksanakan atau memberikannya, namun lebih ditekankan pada program

kesejahteraan karyawan sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan dan karyawannya.”

2.1.3. Fungsi Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik. (b) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas.

Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil, maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan. (c) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.

Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah

minimum regional)), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut. (f) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi. (g) mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

2.1.4. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (1997, p.141) dalam kompensasi terdapat dua asas yaitu :

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konstitusi. Jadi di dalam hal ini, bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hak untuk setiap karyawan.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang ditentukan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif. Penerapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konstitusi.

2.1.5. Tantangan-tantangan yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Proses pemberian kompensasi tidak semudah yang kita pikirkan. Menurut Handoko (1997, p.158-160) karena itu dalam penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan yaitu :

1. *Supply* dan permintaan tenaga kerja

Beberapa pekerja mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada ditunjukkan oleh nilai relatifnya atas desakan kondisi pasar.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayar karyawan melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4. Ketersediaan untuk membayar

Perusahaan tentunya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak, oleh karena itu perusahaan juga merasa bahwa karyawan seharusnya melakukan

pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perusahaan perlu mendorong mereka untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang dibayarkan lebih tinggi.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan membayar. Tentu saja kemampuan membayar dipengaruhi oleh pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Misalnya kebijaksanaan kenaikan upah yang sama, kebijaksanaan pembayaran bonus, dan sebagainya.

7. Kendala-kendala Pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi pemberian kompensasi perusahaan. Misalnya pengaturan upah minimum, upah kerja lembur, pembatasan usia kerja, dan sebagainya.

2.1.6. Tahapan Penetapan Kompensasi

Untuk menetapkan upah karyawan diperlukan beberapa tahapan yang harus dilalui. Menurut Dessler (1997) ada 5 tahapan yang perlu dilalui perusahaan sebelum menetapkan tingkat upah karyawan yaitu :

1. Adakan survei gaji.
2. Menetapkan nilai masing-masing pekerjaan melalui evaluasi kerja.
3. Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang serupa ke dalam jenjangnya (*pay grades*).
4. Menetapkan harga masing-masing *pay grades* melalui kurva gaji.
5. Menyempurnakan tingkat upah.

2.1.7. Penentuan Kompensasi

Menurut Martoyo (2000) besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh 1) Harga / Nilai pekerjaan, 2) Sistem kompensasi yang diterapkan, dan 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi.

1. Harga/ Nilai Pekerjaan

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

a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

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

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

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2. Sistem Kompensasi

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

a. Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit

banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif.

Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b. Sistem Waktu

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

Kelemahan dari sistem waktu adalah :

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

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

1. Dapat mencegah hal- hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. Sistem kontrak/ borongan

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

dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan /atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

2.1.8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2004) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya., ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.9. Keadilan dan Kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

Mangkunegara (2004, p.78-79) juga menyebutkan selain hal-hal diatas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur keadilan dan kelayakan.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*.

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan.

Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

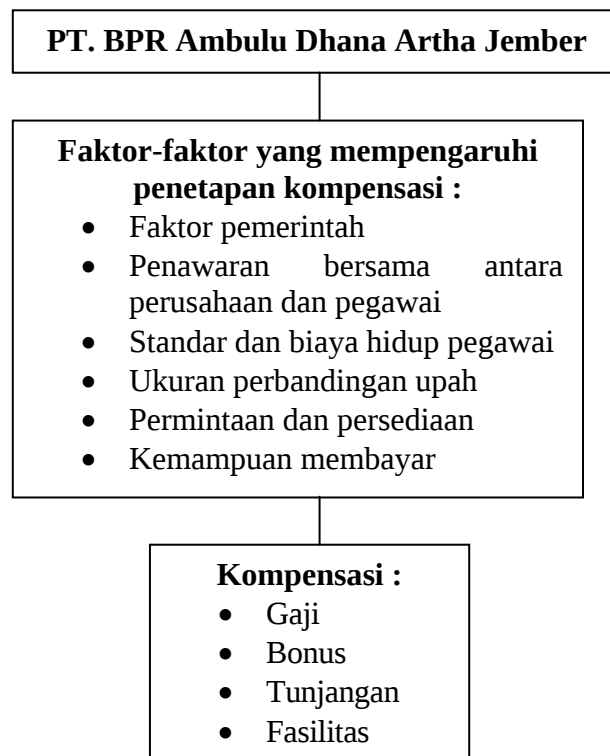
Makin tinggi nilai suatu jabatan, makin tinggi pula upah yang diterima. Keadilan dalam pengupahan ini disebut *internal consistency* (konsistensi internal).

2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (konsistensi eksternal).

Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

2.2. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber : Simamora (1997, p.572)
Data diolah