

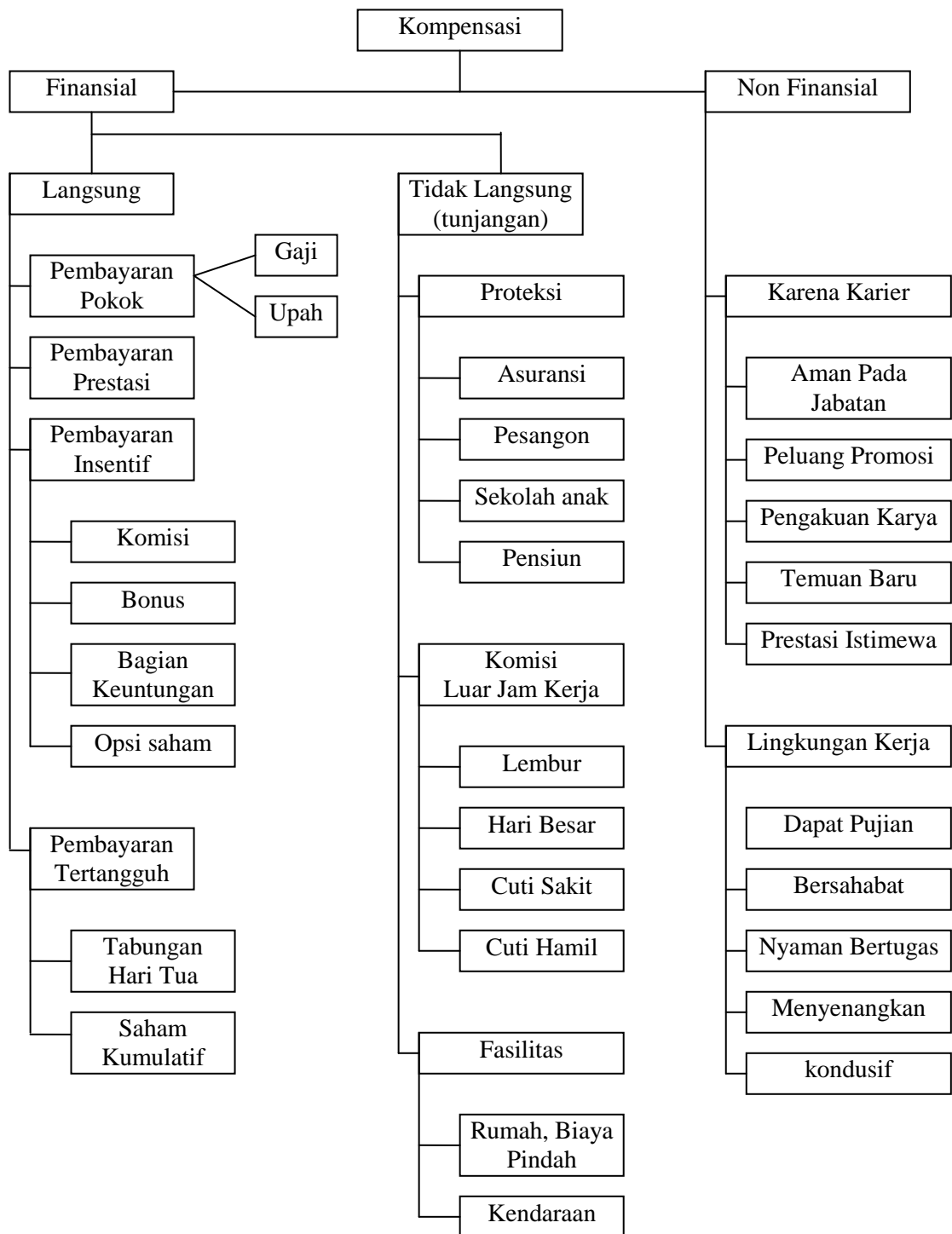
KOMPENSASI

Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Veithzal Rivai (2004:357). Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke – 21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan, dengan rincian seperti pada gambar 2.1.

Sedangkan menurut Sedangkan T. Hani Handoko (1995:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan.



Gambar 2.1.

Jenis Kompensasi

Sumber : Veithzal Rivai (2004:358)

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja.

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Akibat dari keridakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada rindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

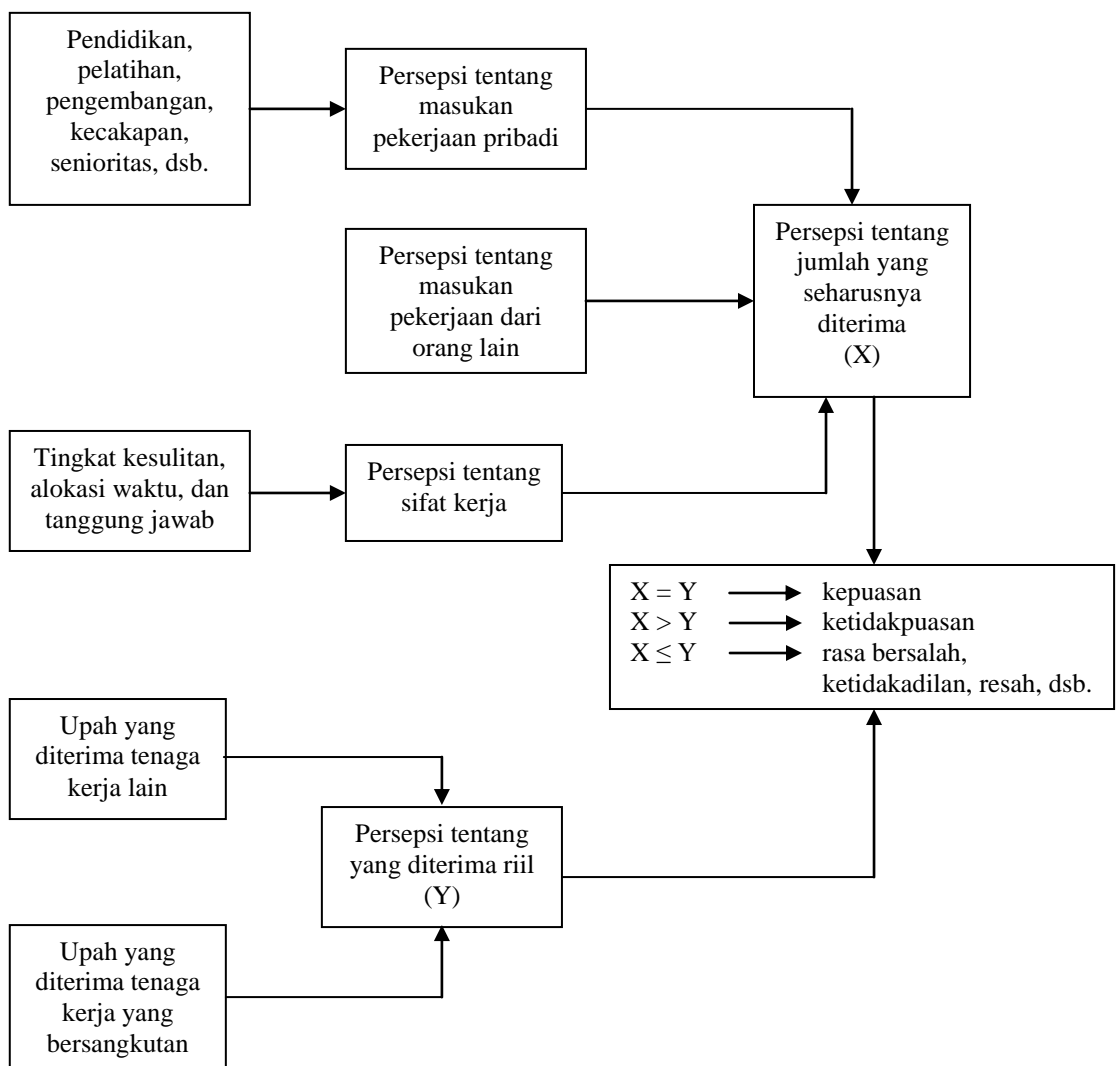
Menurut Dr. B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003 : 181 – 184) masalah kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi mana pun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul oleh tenaga kerja. Dengan demikian tujuan pembinaan kerja adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dapat terwujud. Lebih dari itu, tujuan perusahaan untuk meningkatkan keluaran produksi dapat ditunjang.

Telah banyak penelitian yang dilakukan tentang tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima dari perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dr. B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2003 : 181) tentang imbalan, pada beberapa industri tekstil di Bandung Barat menunjukkan bahwa kepuasan merupakan reaksi yang kompleks terhadap berbagai keadaan dan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut hasil penelitian tersebut, kepuasan atas kompensasi yang diterima tenaga kerja dipengaruhi oleh :

1. Jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan
2. Perbandingan dengan apa yang diterima oleh tenaga kerja lain
3. Pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain
4. Besarnya kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya untuk pekerjaan yang diberikan kepadanya.

1. Jumlah yang diterima dan jumlah yang diharapkan

Sebagian besar teori mengenai kepuasan menekankan bahwa kepuasan tenaga kerja ditentukan oleh perbandingan yang dibuatnya antara apa yang diterimanya dan berapa yang seharusnya (menurut keinginan) diterima oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Terlihat pada gambar 2.5. dari perbandingan ini dapat keluar tiga hasil : kepuasan, kompensasi terlalu rendah, dan kompensasi terlalu tinggi.



Gambar 2.2.

Faktor Ketidakpuasan atas Kompensasi

Sumber : Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:181)

Apabila tenaga kerja menerima kurang dari yang seharusnya mereka terima, mereka merasa tidak puas. Sebaliknya, apabila mereka menerima lebih dari seharusnya mereka terima mereka cenderung merasa puas.

2. Perbandingan dengan apa yang diterima oleh tenaga kerja lain

Perasaan tidak puas seorang tenaga kerja banyak dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diterima tenaga kerja lain yang posisinya sama dengannya. Apabila perbandingan menyeluruh antara keadaan mereka dengan keadaan tenaga kerja lain yang sama seperti mereka menunjukkan hasil yang baik, tenaga kerja yang bersangkutan akan merasa puas.

3. Pandangan yang keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain

Seringkali tenaga kerja salah tanggap mengenai kompensasi yang mereka terima. Hal ini disebabkan antara lain karena pada kebanyakan perusahaan, kompensasi orang seorang, hasil pengamatan pengupahan, imbalan, dan hasil pengukuran kinerja disimpan sebagai bahan rahasia. Selain hal tersebut pandangan keliru terjadi apabila tenaga kerja melibatkan perasaannya dan apabila membandingkannya dengan kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja lain.

4. Besarnya kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang diterimanya untuk pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai studi, menunjukkan bahwa kedua kompensasi (intrinsik dan ekstrinsik) sifatnya amat penting dan memiliki pengaruh langsung yang besar pada kepuasan kerja secara keseluruhan.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pernyataan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan manajemen kompensasi efektif menurut Veithzal Rivai (2004:359) adalah :

1. Memperoleh SDM yang Berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus terponsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan Karyawan Yang Ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain dipasar kerja.

4. Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Sedangkan tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:121) adalah sebagai :

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan, Malayu S.P Hasibuan (2006:122).

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan, dengan asas adil akan tercapai suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya

kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan konsistensi eksternal yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

Komponen – komponen Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai (2004:360) ada empat komponen-komponen kompensasi, yaitu :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya

meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai.

Menurut Malayu S.P Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin kecil.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika produktivitasnya buruk dan sedikit maka kompensasi relatif kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya

pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, jika karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employmen*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*)

10. Jenis dan sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil maka tingkat upah/kompensasinya relatif kecil.

Menurut Vethzal Rivai (2004:363-366) upah dan kebijakan kompensasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti :

1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja.

2. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu lebih tinggi. Semakin lomperirif situasinya, semakin rendah kemampuan perusahaan untuk membayar gaji lebih tinggi.

3. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur.

4. Serikat Pekerja

Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 % sampai 15 % dan menaikkan tunjangan sekitar 20 % sampai 30 %. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja.

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah, yaitu :

a. Ukuran Perusahaan

Secara umum, tampak perusahaan yang lebih besar cenderung memberikan upah yang lebih tinggi pada karyawannya.

b. Umur Pekerja

Sudah banyak diketahui tentang hubungan antara umur dan upah, walaupun beberapa peneliti menetapkan bahwa perusahaan yang lebih baru cenderung untuk membayar lebih tinggi dari yang lama.

c. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan; melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

d. Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang harus dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagain atas hingga bawah perusahaan. Didalam perusahaan besar, yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan puncak perusahaan. Namun kini perusahaan besar pun lebih menyertakan individu dalam menentukan besarnya upah.

Tahapan Menetapkan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan

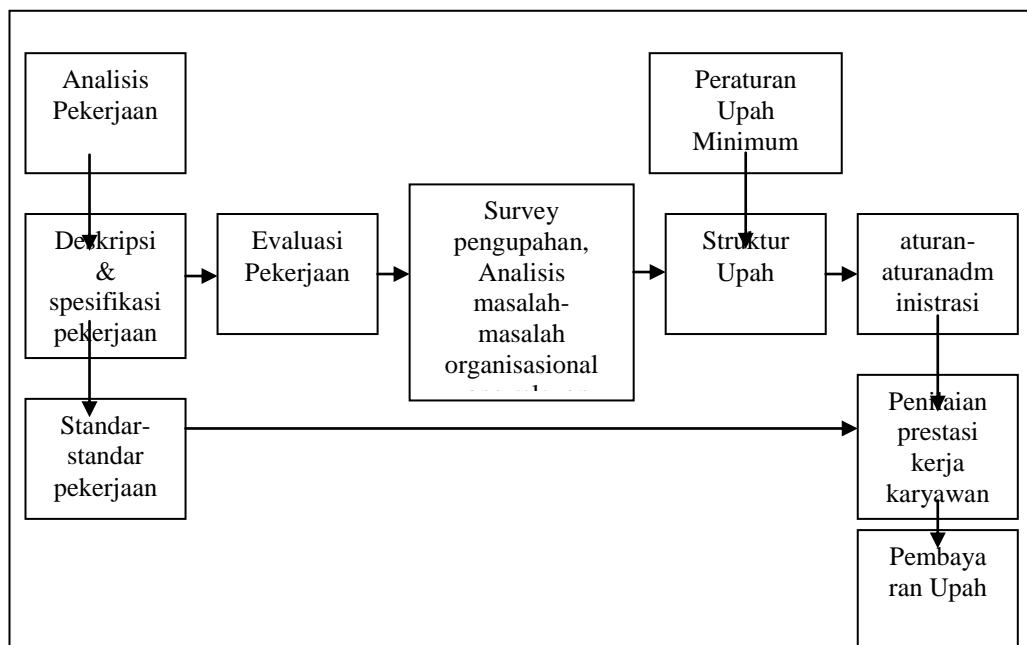
Menurut Veithzal Rivai (2004:366) tahapan-tahapan dalam menetapkan manajemen kompensasi adalah seperti berikut ini :

Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

Tahap 2 : Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Hani Handoko (1995:162) pada umumnya, pembayaran upah dalam organisasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan “harga” pekerjaan (yang harus melebihi peraturan upah minimum), penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan akhirnya pembayaran upah kepada karyawan. Aliran-aliran kegiatan ini digambarkan dalam gambar 2.2.



Gambar 2.3.

Proses Penentuan Upah

Sumber : T. Hani Handoko (1995:163)

Tantangan-tantangan Dalam Kompensasi

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan tibul. Implikasi inilah yang menjadi alasan analis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi.

1. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki, makin tinggi pula tingkat pembayarannya.

2. Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

3. Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk didalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dalam bentuk tekanan, tidak hanya dalam konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan.

4. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal

penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk didalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja dibawah usiakerja.

5. Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran perusahaan yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena ada perbedaan seks. Seharusnya yang lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor lain.

6. Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi dimana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih lanjut.

7. Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan –perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja.

8. Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apa pun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, sebuah perusahaan bisa jadi tidak mampu membayar karyawannya lebih besar daripada kontribusi yang diberikan karyawan dalam bentuk produktivitas.

Metode Kompensasi

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak, Malayu S.P. Hasibuan (2006:123).

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah akhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar pokok gaji tidak ada, biasanya ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Sistem Pemberian Kompensasi

Jenis sistem imbalan bagaimana yang diperlukan bagi tenaga kerja? Belum ditemukan jawaban yang pasti. Meskipun bagi perusahaan terutama perusahaan besar, hal ini harus ditemukan jawabannya, karena efektivitas sistem imbalan bergantung pada diagnosis yang baik mengenai keadaan setempat.

Siswanto Sastrohadiwiryono (2003:189) memberikan beberapa patokan umum agar sistem kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan dapat berjalan efektif. Patokan umum yang diharapkan dapat dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, menurut Sisanto Sastrohadiwiryono meliputi :

1. Individualitas

Pada saat mendarat sistem kompensasi yang ideal adalah adanya kontrak individual antara majikan dan tenaga kerja yang meliputi rencana tunjangan, jam kerja, kaitan imbalan dengan kinerja, dan seterusnya. Dewasa ini, hal demikian sering dilakukan manajer puncak dari luar tetapi sudah tidak bisa dipraktikkan pada berbagai kondisi.

Akan tetapi perlu ditemukan jalan tengah antara kontrak individual dan sistem imbalan yang membayar setiap tenaga kerja dengan cara yang sama. Suatu pendekatan yang dipandang paling menguntungkan adalah mengkombinasikan tunjangan yang elastis dengan kenaikan sejumlah uang tunai. Kedua pendekatan tersebut dapat memberikan pilihan yang sangat luas kepada individu tenaga kerja.

2. Proses Keputusan terbuka

Banyak tenaga kerja saat ini yang diberikan kesempatan lebih banyak untuk memberikan masukan pada keputusan dan diberi informasi lebih banyak mengenai sifat keputusan tersebut. Namun demikian, untuk memenuhi harapan yang mengikat tenaga kerja dari pihak pemerintah terhadap perusahaan untuk mengadakan keputusan sistem imbalan, perusahaan perlu mengambil keputusan sistem imbalan, perusahaan perlu mengambil keputusan kompensasi secara terbuka, partisipatif, dan memasukkan sistem yang memberi perlindungan hak.

3. Imbalan Berdasarkan Kinerja

Sistem imbalan dapat berperan dalam meningkatkan motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa kini. Kuncinya adalah mengaitkan imbalan dengan kinerja tenaga kerja.

4. Sistem Kepantasan yang Merata

Tenaga kerja tidak begitu saja menerima kompensasi yang tinggi, tetapi tingkat upah seorang tenaga kerja ikut menentukan apakah tenaga kerja tersebut berhak atas tunjangan khusus atau tidak. Pada perusahaan besar terdapat tingkatan yang berbeda-beda dalam menetapkan sistem imbalan. Pengaruh langsung yang terlihat adalah perusahaan terbagi-bagi dalam beberapa lapisan berdasarkan jenis imbalan yang diterima tenaga kerja. Hal ini agak bertentangan dengan keinginan tenaga kerja agar perusahaan lebih partisipatif dan punya perhatian terhadap keadilan sosial tenaga kerja.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:123) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas system waktu secara periodic setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar, jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang sesuai dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan ialah suatu sistem pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pekerjaannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bias mendapatkan balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.