

PENDAHULUAN

(Pertemuan ke 1)

A. Pengertian Manajemen kompensasi

Menurut Cahyani (2005:77-78) mengemukakan bahwa “manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarnya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka”.

Menurut Werther and Davis **kompensasi** adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian sumber daya manusia. **Kompensasi yang diberikan organisasi/Perusahaan** ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga nilai riilnya turun naik. Untuk itulah setiap organisasi/Perusahaan harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan bilangan perlu dan keuangan memungkinkan. Setiap organisasi/Perusahaan harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya agar para pekerja menjadi semangat kerjanya dan juga sebagai faktor pengikat dan sebagainya.

Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik, artinya jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuangan yang diperolehnya akibat kenaikan upah tersebut. Setelah organisasi/Perusahaan setelah menetapkan besarnya kompensasi tidak mau meninjau Kembali, maka organisasi tersebut dalam penetapan kompensasi dikatakan statis (tidak ada kenaikan upah/gaji).

Lanjutan

Banyak **faktor yang menyebabkan perlunya kompensasi** tersebut ditinjau Kembali. Faktor tersebut yaitu

1. Perubahan tingkah laku hidup penduduk.
2. Perubahan undang-undang/peraturan tentang besarnya upah
3. Perubahan tingkat upah dari Perusahaan lain.

Kompensasi yang diterima kepada karyawan, cenderung untuk menentukan standar hidup serta kedudukan sosial di Masyarakat. Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang masuk bekerja pada organisasi/Perusahaan tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, motivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, disiplin dan mengembangkan kompeteninya, maka organisasi/Perusahaan perlu memberikan imbalan (reward) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (performance) karyawan kepada organisasi/Perusahaan, maka organisasi/Perusahaan memberikan kompensasi atau reward sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan.

Dewasa ini masalah kompensasi tersebut dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi/Perusahaan. Kompensasi tersebut tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas berbagai kebutuhan material seseorang, tetapi terkait pula dengan harkat serta martabat manusia. Ditinjau dari sisi pandangan organisasi/Perusahaan,

Lanjutan

Pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi organisasi/Perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi kepada karyawan tersebut, akan memengaruhi seberapa besar tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat memengaruhi kelangsungan hidup organisasi/Perusahaan tersebut.

Harus pula diakui bahwa penghasilan karyawan, pada hakekatnya termasuk dalam komponen biaya sehingga perlu dikendalikan dalam konteks minimizing cost serta tercapainya efisiensi yang tinggi. **Sistem kompensasi yang baik** merupakan system yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi/Perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/Perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Karyawan atau pegawai mempunyai berbagai macam harapan dari organisasi/Perusahaan dan begitu juga organisasi terhadap karyawan.

Akhir-akhir ini pertentangan antara organisasi dan karyawan dalam pemberian kompensasi sering terjadi. Dalam pemberian kompensasi tersebut perlu berbagai pertimbangan antara lain apakah pemberian kompensasi tersebut didasarkan pada kebutuhan karyawan atau nilai dari pekerjaannya. Selain hal tersebut bagaimana kepentingan yang saling bertentangan dari karyawan, organisasi/Perusahaan dan pelanggan dapat dipertemukan dengan cara yang baik.

Berikut adalah bagaimana dapat ditetapkan nilai dari pekerjaan-pekerjaan yang terakhir adalah unsur motivasi apa yang terdapat dalam kompensasi tersebut.

Lanjutan

Kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi/Perusahaan. Uang yang merupakan bagian dari bentuk kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia. Pemberian kompensasi yang dapat mencegah pegawai/karyawan/pekerja ke luar meninggalkan Perusahaan/organisasi, tentulah pemberian kompensasi yang tepat jumlahnya dalam arti kompensasi tersebut layak dan seimbang dengan jelas jelas yang dikorbankan oleh para pegawai dan mungkin sebanding pula dengan kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan/organisasi luar lainnya untuk jenis pekerjaan yang sama.

Kompensasi yang tepat waktu adalah bahwa Perusahaan/organisasi harus dapat memberikan kompensasi pada pegawai sesuai dengan waktu yang sudah dijadwalkan, apakah tiap tanggal 1 atau 5, dan sebagainya. Kompensasi tersebut tidak dapat diberikan dengan sembarangan, tanpa perhitungan dan pertimbangan yang matang. Dalam pemberian kompensasi tersebut, diperlukan **manajemen kompensasi**. Jadi **manajemen kompensasi** tersebut haruslah mendukung strategi usaha secara keseluruhan. **Manajemen kompensasi** adalah merupakan hal yang bersifat eksklusif, terpisah dari bagian lain dalam Perusahaan/organisasi.

Sistem kompensasi non-finansial yang dikembangkan oleh *manajemen kompensasi* akan memuaskan kebutuhan individu atas tantangan, tanggung jawab, keberagaman, pengaruh dalam pengambilan keputusan, pengembangan keterampilan.

Sistem kompensasi finansial akan melengkapi prosedur untuk mengetahui tingkat pasar, penilaian jabatan, pembuatan serta pemeliharaan struktur upah, serta memberi manfaat kepada karyawan. Sistem kompensasi mengandung simbol sangat nyata yang mengkomunikasikan, di balik nilai instrument mereka, filosofis, sikap serta keinginan manajemen.

Lanjutan

Sistem kompensasi yang ada, karyawan dapat mengetahui nilai-nilai budaya yang dianut oleh manajemen, contohnya : Perusahaan/organisasi memberikan tunjangan Pendidikan bagi anak karyawannya. Menurut Cahayani (2005), Yoder (dalam Nasution, 1994:160) mengemukakan yang istilah “**Kompensasi balas jasa**” yaitu kontra prestasi yang diberikan seseorang atau sekelompok orang atas prestasi kerjanya atau jasa yang telah dikorbankan”. Sedangkan **Ivancevich (1995) mengemukakan kompensasi** adalah Human Resource Manajemen (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial”.

Sebagai penghargaan atas penyerahan dan pemberian segenap hasil kerja atau performance pegawai kepada organisasi, maka organisasi memberikan balas jasa, imbalan jasa, penghargaan, penghasilan, kompensasi atau reward. Ditinjau dari sisi pandangan organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut akan mempengaruhi beberapa jauh tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat memengaruhi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

Penghasilan pegawai pada hakekatnya termasuk dalam komponen biaya. Bila dihadapkan pada salah satu tujuan organisasi untuk meraih keuntungan (*profit*), maka biaya pegawai seperti halnya juga jenis biayalainnya, merupakan komponen biaya organisasi yang perlu dikendalikan dalam konteks *minimizing cost* sehingga dapat dicapai efisiensi kegiatan yang optimal tinggi.

Lanjutan

Berdasarkan sisi pandangan pegawai menilai bahwa balas jasa dapat dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya karena kebutuhan pegawai terus berkembang dan dari sisi pandangan lain para pegawai juga menyadari, bahwa organisasi mampu memproduksi sesuatu disebabkan oleh keberadaan serta karyakarya nyata mereka. Dengan demikian, imbalan jasa atau penghasilan itu haruslah diterima dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya dalam konteks *maximizing income*. Perbedaan kepentingan antara organisasi dan individu pegawai dalam pemberian penghasilan tersebut, sering kali menimbulkan masalah.

Menurut Sikula (1981) mengemukakan sebagai berikut : “Atas batasan tentang kompensasi tersebut dapat dikemukakan bahwa **kompensasi** di sini merupakan segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuevalen. **Kompensasi** merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/Perusahaan kepada pegaaai, yang dapat **bersifat finansial maupun nonfinansial** pada periode yang tetap. **Sistem kompensasi yang baik** akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/Perusahaan kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan Upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial ke keluar dari organisasi. Kompensasi yang diberikan tidak mesti berwujud uang, tetapi dapat juga dalam bentuk innatura, serta fasilitas-fasilitas lainnya. Meskipun demikian, kesemuanya harus dapat dinilai dalam uang dan diterimakan relatif secara tetap.

Lanjutan

Timbul pertanyaan, mengapa tidak semua kompensasi tersebut diwujudkan dalam bentuk uang? Contoh seorang pegawai selain menerima kompensasi dalam bentuk upah yang berwujud uang, maka pegawai tersebut mendapat tambahan beras, gula, the, dan sebagainya. Selain dengan istilah *compensation*. *Remuneration*/remunerasi dimaksudnya sebagai suatu hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan.

Dalam suatu organisasi memberikan kompensasi kepada pegawainya tidak dalam bentuk uang seluruhnya karena pertimbangan-pertimbangan tertentu, misalnya ada konsistensi antara penilaian dan evaluasi terhadap Upaya peningkatan organisasi. **Evaluasi** merupakan titik tolak untuk melakukan perbaikan dan peningkatan segala sesuatu yang terkait dengan sumber daya manusia (SDM). Organisasi menganggap bahwa dengan tidak memberikan dalam bentuk uang seluruhnya, maka kompensasi yang diberikan tersebut akan dapat mencapai sasaran lebih baik.

Contoh : seorang pegawai mendapatkan kompensasi uang Rp1.250.000,00 (satu juta dua ratus lima puluh ribu rupiah) per bulan ditambah dengan beras seharga Rp150.000,00 (seratus lima puluh ribu rupiah). Sehingga seluruh kompensasi yang diberikan sejumlah Rp1.400.000,00 (satu juta empat ratus ribu rupiah) per bulan.

Menurut Admosudiro (dalam Nasution, 1994:160) mengemukakan bahwa “**Kompensasi balas jasa** adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap organisasi/Perusahaan dengan adanya dampak positif tersebut tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi/Perusahaan antara lain: a) akan menarik karyawan yang tingkat keterampilan yang tinggi untuk bekerja pada organisasi, b) untuk memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi, c) mengikat karyawan untuk bekerja pada organisasi/Perusahaan.

Untuk karyawan sendiri, kompensasi balas jasa tersebut memberikan manfaat, seperti: a) untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari,.

Lanjutan

b) untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga, c) untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan kerja, d) untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan. Balas jasa tersebut tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang kontan, tetapi dapat pula berbentuk material atau benda. Contoh hewan beruk metik kelapa satu pohon maka yang punya beruk akan dapat 1 suah kelapa, petani garap sawah hasilnya dibagi 2 dll.

Kompensasi yang berbentuk material tersebut, saat sekarang masih ada malahan semakin berkembang di desa-desa karena prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang tetapi lebih mudah bila diberikan berbentuk material/barang. Namun, kadang-kadang disamping balas jasa berbentuk uang pada saat itu pula ditambah lagi dengan imbalan berbentuk material ini. Imbalan dalam bentuk barang, contoh buruh tukang bangunan suka dikasih makan siang, kopi dll.

Simamora (1997:539-540) mengemukakan bahwa, “Kompensasi (compensation) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.” Dari pengertian kompensasi di atas dapat dielaborasi bahwa hubungan kepegawaian di sini adalah hubungan antara dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling memengaruhi dan saling menentukan. Pihak *pertama* adalah para pegawai yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang dinamakan bekerja sedangkan *pihak ke dua* adalah organisasi yang kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab itu muncul karena antara kedua belah pihak terdapat hubungan kerja di dalam sebuah organisasi.

Lanjutan

Berdasarkan Batasan tentang kompensasi tersebut, berikut ini dikemukakan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian sumber daya manusia (SDM). Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil. Misalnya dengan adanya kebijaksanaan pemerintah tentang devaluasi, maka upah yang diterima dalam rupiah adalah sama. Tetapi secara riil daya belinya akan turun. Untuk itulah setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah dan mencoba untuk menyesuaikan bilamana perlu dan keuangan memungkinkan. Untuk itu setiap organisasi harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang (rupiah) terhadap para pegawainya. Contoh, terhadap semangat dan kerjanya, kemungkinan sebagai factor pengikat dan sebagainya. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan organisasi, tetapi hal itu akan berpengaruh pada organisasi. Untuk itu, maka masalah ini harus menjadi bahan pertimbangan.

Organisasi dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah tersebut justru lebih baik. Artinya jumlah tambahan uang yang diberikan itu jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut. Rivai (2005: 357) mengemukakan bahwa "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan/organisasi.

Lanjutan

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan tersebut besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Masalah kompensasi bukanlah sesuatu yang sederhana, tetapi cukup kompleks, sehingga setiap organisasi hendaknya mempunyai pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang twpat tersebut.

Salah satu tujuan utama seseorang menjadi pegawai karena ada kompensasi. Dengan kompensasi yang diterimanya tersebut, pegawai berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara layak di Tengah-Tengah Masyarakat, misalnya kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, Kesehatan, Pendidikan, dan sekedar rekreasi atau menabung. Oleh karena itu, setiap organisasi dalam menetapkan kompensasi kepada pegawainya harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara layak.

Besarnya kompensasi yang layak tersebut, memang antara satu negara dengan negara lain tidak sama. Demikian juga antara suatu daerah dengan daerah lainnya juga tidak sama. Kebutuhan yang layak antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain tidak pula sama. Meski bagaimanapun sulitnya, harus tetap diusahakan agar kompensasi yang layak tersebut dapat ditetapkan karena penetapan kompensasi tersebut adalah sesuatu yang sangat penting. Jalan yang paling mudajlh adalah dengan menggunakan ketentuan yang memang sudah ada. Misalnya ketentuan pemerintah tentang upah yang layak tidak ada, bisa upah yang layak berlaku dalam Masyarakat setempat. Contohnya di daerah DKI Jakarta.

lanjutan

Contoh kompensasi di DKI Jakarta tersebut upah terendah yang diberikan kepada seorang pekerja sehari adalah Rp1000.000,00 (satu juta rupiah) ditambah makan sehari satu kali (tahun 2009), berarti kompensasi yang layak sehari adalah Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) plus nilai makanan dalam rupiah. Menetapkan kompensasi layak yang lebih tinggi, justru akan menguntungkan organisasi tersebut. Bila kita telah menetapkan kompensasi layak ini tidak berarti bahwa kita tidak boleh menetapkan lebih tinggi dari ketentuan tersebut di atas.

Rivai (2005: 357) menjelaskan bahwa “Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan organisasi pada abad ke 21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Besarnya kompensasi yang layak tersebut, memang antara satu negara dengan lain tidak sama,

Setiap organisasi hendaknya tidak hanya dapat menetapkan kompensasi yang layak secara umum, tetapi harus dapat pula menetapkan kompensasi layak secara khusus, maksudnya adalah kompensasi layak yang diberikan kepada pegawai yang paling bawah. **Kompensasi layak secara khusus** adalah kompensasi layak yang akan diberikan pada setiap pegawai. Penetapan kompensasi yang layak ini penting sebab bila kita menetapkan kompensasi di bawah kebutuhan layak maka dapat menyulitkan organisasi. Kesulitan itu antara lain organisasi tersebut akan dianggap melanggar secara yuridis, tidak tahu etika, kurang mempunyai rasa kemanusiaan dan sebagainya.

Lanjutan

Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa, sehingga akan mampu mengikat para pegawainya. Hal ini adalah sangat penting sebab bila kompensasi yang diberikan pada para pegawainya tersebut terlalu kecil bila dibandingkan dengan organisasi lain pada umumnya. Maka bila ada kesempatan hal ini menimbulkan kecenderungan pindah/keluar pegawai tersebut ke organisasi lain. Keluarnya Sebagian besar pegawai yang penting dapat menyebabkan kemacetan bagi organisasi yang bersangkutan.

Ada kecenderungan bagi organisasi baru atau lama untuk berusaha menarik pegawai penting dari mereka yang sudah berpengalaman dengan imbalan yang menggiurkan. Pada hal Sebagian besar pegawai tersebut pada umumnya bekerja pada organisasi yang lain. Untuk dapat menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat, maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan organisasi lain pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau hampir sama. Bila keuangan organisasi memungkinkan, maka kita mengetahui betapa besar pengaruh penetapan kompensasi yang kurang adil/ Untuk dapat menetapkan upah/gaji yang adil, maka organisasi tersebut harus mengategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaiannya perlu diberikan kompensasi yang sama. Pengelolaan tersebut jangan terlalu banyak sebab akan merepotkan administrasinya.

Pengelolaan pekerjaan tersebut didasarkan pada penilaian bahwa untuk tugas-tugas tersebut perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain berat ringanya pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, dan perlu tidaknya keterampilan dalam pekerjaan.

TERIMA KASIH