

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Imbalan

Imbalan atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan. Program kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan, antara lain : (1) terpenuhinya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai; (2) efektifitas biaya untuk organisasi; (3) keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan; dan (4) peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

Sebagai seorang pegawai/karyawan yang bekerja disebuah organisasi, baik diperusahaan swasta maupun instansi pemerintah, tentunya berharap akan memperoleh penghasilan yang cukup guna memenuhi kebutuhannya yang paling dasar atau primer yaitu kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan perumahan maupun untuk berprestasi, afiliasi, kekuatan atau aktualisasi diri. Oleh karena itu penghasilan yang dikenal dengan Imbalan/kompensasi yang menjadi hak setiap karyawan, menjadi faktor yang sangat penting dalam kehidupan individu, sebagaimana pendapat para psikolog yang menyatakan bahwa individu mempunyai banyak kebutuhan, tetapi hanya sebagian yang dapat secara langsung dipuaskan dengan uang, sedangkan kebutuhan lainnya dapat dipuaskan secara tidak langsung dengan uang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1996, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung.

Dengan demikian tidak diragukan lagi bahwa uang masih tetap merupakan motivator paling penting, untuk itu perusahaan dituntut untuk dapat menetapkan kebijakan imbalan/kompensasi yang paling tepat, agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan sekaligus untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

2.1.1 Pengertian Imbalan

Berdasarkan pendapat para ahli masalah Sumber Daya Manusia, telah dikemukakan pengertian tentang imbalan/kompensasi, sebagai berikut :

Menurut Ivancevich (1998) *Compensation is the Human Resources Management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organization tasks.* Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat diketahui ciri-ciri imbalan atau kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi merujuk kepada semua bentuk imbalan keuangan,

2. Kompensasi diperoleh dari pelayanan yang nyata dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.
3. Kompensasi merupakan penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau imbalan merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan, baik yang diberikan secara teratur maupun situasional.

2.1.2 Faktor-faktor Dalam Menentukan Pemberian Imbalan

Menurut Gary Dessler (1998) didalam menentukan rumusan rencana tarif upah, terdapat empat faktor yang harus menjadi pertimbangan, yakni faktor hukum, serikat buruh, kebijakan dan keadilan. Faktor Hukum dan peraturan perundang-undangan yang harus dipertimbangkan dalam merencanakan masalah tarif upah, antara lain :

1. Davis Bacon Act 1931 (Undang-undang Davis Bacon)
Undang-undang yang diberlakukan pada tahun 1931 yang menetapkan tarif upah untuk para pekerja yang dipekerjakan oleh kontraktor yang bekerja untuk pemerintah federal.
2. Wals-Healey Public Contract Act 1936 (Undang-undang Kontrak Publik Wals-healey)
Undang-undang yang diberlakukan pada tahun 1936 yang menuntut upah minimum dan kondisi kerja bagi karyawan yang bekerja pada kontrak pemerintah mana saja sejumlah lebih dari \$10.000. Undang-undang ini berisi ketentuan upah minimum, jam maksimum, serta keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Fair labor Standards Act 1938 (Undang-undang Standar Kerja yang Adil).
Undang-undang ini mengatur upah minimum, jam maksimum, pembayaran waktu lembur, pembayaran yang adil, penyimpanan catatan, dan ketentuan tenaga kerja anak, pekerja pertanian, serta mereka yang dipekerjakan oleh pengecer besar tertentu dan perusahaan jasa.
4. Equal Pay Act 1963 (Undang-undang Pembayaran yang sama)
Merupakan undang-undang standar kerja yang adil, menetapkan bahwa karyawan dari satu jenis kelamin tidak boleh dibayar dengan tarif lebih rendah dari yang dibayarkan pada jenis kelamin lain untuk melakukan pekerjaan yang pada dasarnya sama. Khususnya jika pekerjaan itu menuntut keterampilan, usaha, dan tanggung jawab dan dijalankan dibawah kondisi kerja yang sama, karyawan dari kedua jenis kelamin harus dibayar sama kecuali kalau pembayaran itu didasarkan pada sistem senioritas, sistem jasa, kuantitas atau kualitas produksi, atau faktor apa saja selain jenis kelamin.
5. Civil Rights Act 1964 (Undang-undang Hak Sipil)
Undang-undang ini mengatur praktik employment yang dilakukan seorang majikan dengan mendiskriminasi individu mana saja sehubungan dengan penerimaan tenaga kerja, kompensasi, persyaratan, kondisi, atau hak istimewa employment karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau negeri asal.
6. Employee Retirement Income Security Act 1974 (Undang- undang Keamanan Pendapatan Pensiun Karyawan). Undang-undang yang memberikan perlindungan pemerintah atas pensiun untuk semua karyawan dengan rencana pensiun perusahaan. Juga mengatur hak-hak tetap

karyawan yang keluar sebelum pensiun bisa mengklaim kompensasi dari rencana pensiun.

7. The Tax Reform Act of 1986 (Undang-undang Reformasi Pajak)

Undang-undang ini mengatur tarif pajak individual, sehingga mempengaruhi peningkatan tunjangan karyawan rakyat jelata, sementara pengurangan tunjangan yang tinggi bagi karyawan yang mendapat imbalan tinggi.

Faktor serikat buruh, merupakan faktor berikutnya yang juga harus dijadikan dasar pertimbangan rencana pemberian imbalan, karena peraturan perundang-undangan memberikan perlindungan bagi mereka untuk berorganisasi, tawar menawar secara kolektif, saling membantu dan saling melindungi. Serikat Buruh diberikan kewenangan untuk mengawasi praktik majikan dan untuk memastikan bahwa karyawan memang mendapatkan hak mereka, bahkan juga dalam pengembangan paket kompensasi dipersyaratkan harus mengikut sertakan pejabat serikat buruh.

Selanjutnya faktor kebijakan kompensasi yang menjadi garis pedoman kompensasi yang penting bagi perusahaan, apakah akan menjadi pemimpin atau pengikut dalam hal yang menyangkut imbalan. Kemudian faktor kebutuhan akan keadilan dalam penentuan tarif imbalan, khususnya keadilan internal dan eksternal. Secara eksternal, pembayaran harus sebanding dengan tarif dalam organisasi lain, sedangkan secara internal, masing-masing karyawan hendaknya memandang pembayarannya sebagai sama dengan tarif pembayaran lain yang ada didalam organisasi.

Menurut Gomez, et.all (1995), *External equity refers to the perceived fairness of pay relative to what other employees are paying for the same type of labor. To achieve external equity, they use salary data on benchmark or key jobs obtained from market surveys to set a pay policy* (Keadilan eksternal merujuk kepada adanya kesesuaian imbalan yang diterima karyawan pada suatu perusahaan dengan karyawan pada perusahaan lain untuk jenis pekerjaan yang sama. Untuk mencapai keadilan eksternal tersebut perusahaan dapat menggunakan data upah dari benchmark atau melaksanakan survey pasar pada jenis pekerjaan dan ukuran perusahaan yang relatif sama untuk menentukan kebijakan upah). Kebijakan tingkat imbalan eksternal dipengaruhi oleh tingkat permintaan dan suplai tenaga kerja, pasar produk, karakteristik industri, kemampuan untuk memberikan gaji.

Sedangkan menurut Handoko (2000) penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain :

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

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. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), Perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

4. Kemampuan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti telah disebutkan diatas, kemampuan membayar tergantung pada 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. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun yang bukan anggota serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

7. kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari Pemerintah.

2.1.3 Bentuk-Bentuk Imbalan

Menurut Leap and Crino (1993) *Compensation can be direct where money is placed into the hands of the employee, or indirect, where the employee receive compensation in nonmonetary forms or has little discretion as how the compensation will be spent* (Kompensasi dapat diberikan secara langsung dalam bentuk uang kepada karyawan, atau tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi/imbalan tidak dalam bentuk uang atau sedikit perbedaan bagaimana kompensasi tersebut digunakan). Selanjutnya imbalan dapat diberikan kepada karyawan dalam empat (4) macam, yakni :

a. Upah (*wages*) dan gaji (*salary*)

Merupakan bentuk pembayaran yang biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja (*hourly rates of pay*), semakin banyak jam kerja semakin besar upah yang diterima. Sedangkan gaji besarnya tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja (*fixed rates of pay*).

- b. Program Insentif (*Incentive programs*)
Imbalan yang diterima karyawan selain gaji dan upah, antara lain dalam bentuk insentif, yang biasanya diberikan berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan, baik dalam mencapai tingkat penjualan, tingkat keuntungan atau tingkat produktivitas. Pemberian insentif ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan merupakan bentuk penghargaan atas prestasi kerja telah dicapai oleh karyawan.
- c. *Employee Benefit Programs*
Merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti program asuransi (jiwa dan kesehatan), program pensiun, biaya liburan dan lain sebagainya.
- d. *Perquisites*
Umumnya hanya diberikan kepada karyawan yang menduduki level cukup tinggi, dalam bentuk fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti kendaraan dinas, perumahan, keanggotaan klub olah raga, biaya perjalanan dinas, dan bentuk-bentuk fasilitas lainnya.

Selanjutnya Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan : *Direct Compensation is the basic wage and salary, plus performance-based pay. Indirect compensation is the general category for employee benefits mandates protection programs, health insurance, pay for time no worked and varios other employee benefits. Benefit can be classified into three general catagories: health and security benefit payment for time not worked, and employee service* (Bahwa imbalan atau kompensasi dapat diberikan secara langsung, seperti gaji, upah serta pembayaran lain yang didasarkan pada prestasi kerja, dan secara tidak langsung mencakup benefit bagi karyawan, yang diberikan dalam bentuk asuransi kesehatan, pembayaran gaji selama tidak bekerja, dan bentuk-bentuk lain dari benefit). Benefit sendiri dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yakni *health and security benefit* terdiri dari *health insurance (life insurance, sickness & disability insurance, un employment insurance, pension)*, *pay for time not worked (vacation, holidays, sick leaves and personal days)*, and *employee service (educational assistance, financial assistance, food service, transportation programs, child care, company car, employee assistance, auto insurance, relocation expences, clothing allowance, company can, merchandise reduction)*.

Sedangkan menurut Milkovich dan Newman (1996) *Pay may be received directly in the form of cash (e.g., wages, merit increases, incentives, cost of living adjustments) or indirectly through benefits and service (e.g., pension, health insurance, paid time off)*. Imbalan dapat diterima karyawan secara langsung dalam bentuk tunai seperti gaji, *merit increases*, insentif dan penambahan biaya hidup, dan imbalan tidak langsung dalam bentuk pensiun, asuransi kesehatan dan pembayaran pada waktu tidak kerja.

Hal tersebut sesuai juga dengan pendapat Nawawi (1998), bahwa kompensasi tidak langsung merupakan pemberian manfaat lain dari perusahaan kepada karyawan diluar gaji dasar, yang dapat dibedakan menjadi tiga, antara lain:

1. Jaminan keamanan dan kesehatan kerja, terdiri dari asuransi jiwa, asuransi kesehatan, kompensasi akibat pekerjaan, asuransi cacat hukum, biaya rumah sakit, jaminan pengobatan, program pensiun, jaminan sosial dan uang pesangon.
2. Pembayaran gaji selama tidak bekerja, yang terdiri dari ketidakhadiran karena liburan, sakit, urusan pribadi, kemalangan, cuti tahunan dan hamil.

3. Pelayan bagi karyawan, terdiri dari dana bantuan belajar, fasilitas pinjaman melalui koperasi, pelayanan makanan dan minum saat bekerja, fasilitas kendaraan, asuransi kendaraan, pakaian kerja, program kebugaran dan kesehatan jasmani, bonus tahunan termasuk THR, pemberian ijin untuk kegiatan kemasyarakatan, pemberian penghargaan dan tunjangan anak.

Menurut Gary Dessler (1998) Imbalan/pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, yang pada kenyataannya ditetapkan dengan dua cara utama untuk dijadikan dasar pembayaran langsung kepada karyawan, yakni berdasarkan tambahan waktu dan berdasarkan kinerja. Imbalan/pembayaran tidak langsung dalam bentuk tujangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar perusahaan. Pada umumnya karyawan/pegawai masih dibayar berdasarkan waktu yang mereka gunakan di tempat kerja, seperti pekerja kerah biru yang umumnya dikenal dengan istilah pekerja kasar atau buruh, dibayarkan per jam atau perhari, dan disebut kerja harian, sedangkan pekerja lainnya seperti pegawai/karyawan, manajer, professional, pada umumnya digaji berdasarkan lamanya suatu periode tertentu seperti seminggu, sebulan atau setahun, bukannya setiap jam atau setiap hari.

Cara pembayaran lainnya adalah pemberian upah berdasarkan kinerja, dimana besarnya upah yang diterima didasarkan kepada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikannya berdasarkan kepada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan berdasarkan standar yang telah ditentukan perusahaan, dan apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan lebih banyak, maka kelebihan ini akan diberikan upah dalam bentuk insentif.

2.1.4 Tujuan Pemberian Imbalan

Menurut Milkovich dan Newman (1996) *Pay systems are designed efficiency (performance driven, total quality, customer focus, cost control), equity and compliance* (Sistem imbalan didesain dan dikelola untuk memastikan tercapainya tujuan. Tujuan yang paling utama dalam pemberian imbalan adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan). Pengembangan tujuan pembayaran imbalan sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.

Menurut Carell, et.all (1995) Pemberian imbalan/kompensasi bertujuan untuk menarik karyawan dari luar perusahaan, mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang baik, memotivasi karyawan, serta sebagai upaya untuk memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan Menurut Handoko (2000), tujuan pemberian imbalan atau kompensasi adalah untuk :

1. Memperoleh personalia yang kualified
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada
Bila tingkat kompensasi tidak kompentitip, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitip dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal
Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program Kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Selanjutnya Hasibuan (1994), merinci tujuan pemberian imbalan atau Kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai ikatan kerja sama
Dengan pemberian imbalan atau kompensasi maka akan tercipta suatu ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, disatu pihak karyawan mempunyai kewajiban untuk mengerjakan dengan baik semua tugas yang dibebankan perusahaan kepadanya, dipihak lain perusahaan mempunyai kewajiban membayar imbalan atau kompensasi sesuai dengan tugas yang dibebankan.
2. Memberikan kepuasan kerja
Dengan pemberian imbalan atau kompensasi diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial serta kebutuhan lainnya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja.
3. Rekrutmen yang efektif
Apabila kebijaksanaan imbalan atau kompensasi yang akan diterapkan dipandang cukup besar, tentunya pengadaan karyawan yang qualified akan lebih muda.
4. Alat untuk memotivasi
Imbalan atau kompensasi akan sangat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhannya, individu membutuhkan uang yang diperolehnya sebagai imbalan dari tempat ia bekerja, dan hal ini juga akan mempengaruhi semangatnya dalam bekerja.
5. Stabilitas karyawan
Imbalan yang cukup juga berpengaruh terhadap stabilitas karyawan. Keluar masuknya karyawan dapat ditekan bahkan bisa dikatakan tidak ada apabila imbalan yang diberikan dirasa cukup adil sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.
6. Disiplin
Disiplin merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Pemerintah
Kebijakan imbalan yang ditetapkan perusahaan harus berpedoman kepada peraturan perundang-undangan mengenai tarif upah yang telah ditetapkan pemerintah, maupun kebijakan-kebijakan lainnya yang disesuaikan dengan keadaan perekonomian saat itu.

2.1.5 Perencanaan Sistem Imbalan

Menurut Gomez et, al (1995) *An effective compensation planning enables the firm to achieve in strategic objective and suited to the firm's uniqueness as well as to its environment* (Perencanaan imbalan yang tepat akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan strategis keunikan perusahaan yang sama baiknya dengan lingkungan perusahaan lain).

Selanjutnya Bernardin dan Newman (1998) memperkenalkan satu model imbalan (*a pay model*) yang terdiri dari tiga komponen dasar yaitu : (1) *the strategic policies that form the foundation of the compensation system* (bentuk kebijaksanaan sebagai dasar sistem imbalan), (2) *the techniques that make up much of the mechanics or technology of compensation management* (teknik manajemen imbalan), and (3) *the compensation objectives* (tujuan imbalan).

Berdasarkan pay model tersebut, terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijaksanaan imbalan/kompensasi, yaitu *internal consistency* (konsistensi internal), *external competitiveness* (persaingan/kompetisi eksternal), *employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *administration* (administrasi).

Internal konsistensi yang kadang-kadang disebut juga keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain internal konsistensi merupakan penetapan imbalan yang didasarkan kepada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam perusahaan. Untuk itu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan *job structure*, untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Internal konsistensi menjadi salah satu faktor untuk menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun untuk semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan imbalan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan, merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya imbalan atau kompensasi pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan (berkualitas) untuk tetap bekerja di perusahaan. Untuk itu perusahaan melakukan *market definition* (pengertian mengenai pasar), survey pasar (dalam arti pasar tenaga kerja dan perusahaan lain), kebijakan yang berlaku, dan struktur gaji dalam perusahaan.

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya imbalan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Imbalan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada dalam perusahaan. Selanjutnya administrasi merupakan faktor ke empat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan imbalan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.2. Kepuasan Kerja

Dalam sebuah organisasi kepuasan karyawan perlu diperhatikan mengingat akan dampak bagi karyawan yang tidak puas terhadap organisasi. Karyawan yang terpuaskan mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah, karyawan yang terpuaskan akan mempunyai perasaan analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

gembira, bangga pada organisasinya sehingga sehingga membuat mereka menjadi sehat serta bisa merasa puas di dalam kehidupan bermasyarakat.

Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja itu penting bagi organisasi, dan para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja ini, karena sekurang-kurangnya tiga alasan sebagai berikut :

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewati kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri;
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang;
3. Kepuasan pada pekerjaan dibawah ke kehidupan karyawan di luar pekerjaannya.

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang telah tak terpuaskan dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung. Beberapa riset bahkan menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan peramal yang lebih baik dari panjangnya usia dari pada kondisi fisik atau penggunaan tembakau. Studi ini menyarankan bahwa ketidak puasan tidak semata-mata gejala psikologis. Stres yang dihasilkan dari ketidak puasan tampaknya meningkatkan kerawanan seorang terhadap serangan jantung dan yang serupa. Bagi para manajer, ini berarti bahwa bahkan jika kepuasan tidak menghantar keluarnya karyawan yang kurang sukarela dan absensi, tujuan dari suatu angkatan kerja yang terpuaskan mungkin dapat dibenarkan karena itu akan mengurangi biaya medis dan hilangnya secara dini karyawan yang dihargai akibat penyakit jantung atau serangan otak (stroke).

Kepuasan kerja juga dapat dilihat pada efek (*spin-off*) yang dikenakan oleh kepuasan kerja terhadap masyarakat keseluruhan. Bila karyawan bahagia dengan pekerjaannya, hal ini akan memperbaiki hidup mereka di luar pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tak terpuaskan akan membawa pulang sikap negatif itu. Dalam negeri makmur seperti Amerika Serikat, Kanada, Inggris Raya, Australia dan Jepang, tidakkah manajemen mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pekerjaan dari mana karyawan dapat menerima kepuasan yang tinggi. Beberapa manfaat dari kepuasan kerja timbul pada semua warga dalam masyarakat. Karyawan yang terpuaskan akan lebih besar kemungkinannya untuk menjadi warga yang terpuaskan. Orang-orang ini akan menunjukkan suatu sikap yang lebih positif terhadap hidup pada umumnya dan menjadi orang-orang yang secara psikologis lebih sehat untuk suatu masyarakat. Pada akhirnya bagi manajemen kepuasan kerja itu penting, karena suatu angkatan kerja yang terpuaskan akan memeberikan produktifitas yang lebih tinggi karena gangguan (distrupsi) yang lebih sedikit yang disebabkan oleh kemungkiran atau berhentinya karyawan yang baik, maupun rendahnya biaya medis dan asuransi jiwa.

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Gibson, et. al sebagaimana dikutip oleh Agus Dharma (1996), kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka yang didasarkan pada faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi yang diterima, prosedur dan kebijakan yang dikeluarkan, hubungan antar karyawan, kondisi kerja dan kepentingan yang diperoleh. Menurut Wexley dan Yuki yang dikutip oleh Sobarudin, (1992) bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya, dan perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi analisis dampak imbalan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

pergantian karyawan, absensi, keluhan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia. Menurut Wagner dan Hollenbeck (1992) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Sedangkan menurut Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ditambahkannya bahwa pengertian tersebut sangat luas, karena perlu diingat bahwa pekerjaan seorang lebih dari pada sekedar kegiatan yang jelas seperti mengocok kertas, menunggu pelanggan, atau mengemudi sebuah truk, tetapi pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal dan lain sebagainya.

Menurut Fred Luthans (1992) *Comprehensive Job Satisfaction as "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied attitude* (Secara umum kepuasan kerja sebagai suatu yang menyenangkan atau keadaan perasaan yang positif sebagai hasil dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu persepsi karyawan yang mereka anggap penting terhadap kualitas hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan. Ini pada umumnya diberikan dalam perilaku organisasi dimana kepuasan kerja merupakan yang terpenting dan seringkali dalam mempelajari perilaku). Lebih jauh lagi Luthans mengatakan ada tiga ukuran (dimensi) penting dalam kepuasan kerja, yaitu :

- (1) Kepuasan kerja merupakan reaksi perasaan terhadap suatu situasi kerja. Sesuatu yang tidak terlihat, ini hanya bisa diduga.
- (2) Kepuasan kerja sering ditentukan oleh kualitas hasil yang terlihat atau melebihi dugaan.
- (3) Kepuasan kerja menggambarkan hubungan beberapa sikap.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Wexley *et al* (1992), telah mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu : 1). Teori ketidaksesuaian (*discrepancy*); 2) Teori keadilan (*equity theory*) ; 3) Teori Dua Faktor.

Teori Ketidaksesuaian. Menurut Locke kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang "diinginkan" dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan

(misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasny bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

Kesimpulan teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, ‘hasil’, ‘orang bandingan” dan ‘keadilan dan ketidakadilan’. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti : pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya : rasio inputnya dengan hasil : rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Ketidakadilan dapat terjadi dalam banyak cara. Misalnya, seorang pekerja menganggap gaji/upahnya tidak adil jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima gaji/upah lebih besar, atau jika pekerja yang lain lebih rendah kualifikasinya menerima gaji/upah yang sama. Ini contoh ketidakadilan karena kompensasi yang lebih rendah. Menurut teori ini, seseorang juga akan mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi relatif lebih banyak dari orang bandingannya.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, Jika seorang

[halaman berikutnya]