

KEADILAN DALAM PEMBERIAN KOMPENSASI*)

Suhartini
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Keadilan merupakan "jantung"-nya sistem kompensasi. Keadilan dalam kompensasi dapat dibedakan 3 (tiga) yaitu: keadilan individual, keadilan internal dan keadilan eksternal. Apabila terjadi ketidakadilan maka akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan, yang pada akhirnya akan mengakibatkan meningkatnya perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan maupun absensi.

Kata kunci: kompensasi, keadilan.

PENDAHULUAN

Masalah kompensasi selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Ketidakpuasan terhadap kompensasi akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan ini akan mengakibatkan perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan meningkatnya absensi. Selanjutnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini, pada akhirnya akan berakibat pada timbulnya stres karyawan (Lawler, 1971).

Suatu organisasi menarik dan mempertahankan karyawannya hanya dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan organisasi melalui prestasi kerja para karyawan tersebut. Oleh karena itu sistem kompensasi harus didisain untuk menghargai perilaku karyawan yang memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi hal ini sulit dilakukan karena tujuan mereka bukan semata-mata mendapatkan kompensasi yang

*) Pernah diterbitkan pada Jurnal Siasat Bisnis edisi No. 4 Vol. 2, 1999

didasarkan pada prestasi kerja saja. Para karyawan mengharapkan lebih dari sekedar itu yaitu adanya keadilan dan keterbukaan dari metode dan proses implementasi dari sistem kompensasi tersebut.

Oleh karena itu, tidaklah berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didisain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Hal ini bukan berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan harus berjumlah banyak (secara nominal). Perusahaan yang memberikan kompensasi secara berlebihan kepada karyawan akan dapat mencelakai diri perusahaan maupun karyawannya. Kompensasi yang berlebihan tersebut akan mengakibatkan menurunnya daya saing perusahaan, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri (Lawler, 1971).

Keadilan yang hendak dicapai melalui program kompensasi ini dapat dibedakan menjadi 3 yaitu: (1) keadilan individual, (2) keadilan internal dan (3) keadilan eksternal.

KEADILAN INDIVIDUAL

Teori keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (1965) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi (Kanungo, 1992). Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implicit hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Seorang karyawan mungkin bertanya pada dirinya sendiri, apakah dia membawa inputnya seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, pengalaman, kerajinan, maupun kegigihannya, ke dalam pekerjaannya? Pertanyaan tersebut muncul karena berdasarkan input-input tersebutlah seorang karyawan akan menerima kompensasi, seperti gaji, pujian dari pimpinan, promosi, maupun penugasan yang menarik. Faktor input inilah yang nantinya akan mempengaruhi persepsi keadilan individual seorang karyawan. Atau dengan kata lain, keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya.

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio

kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio tersebut dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan.

Adanya ketidakadilan individual ini dapat menyebabkan adanya perasaan bersalah atau tidak puas. Jika seorang karyawan merasa ratio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari ratio kompensasi dan input karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi yang lebih besar dari karyawan lainnya, dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah, sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih rendah dari rasio kompensasi karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi kurang, dan kondisi ini biasanya akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas.

Perasaan bersalah atau perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi karyawan untuk berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dapat meliputi peningkatan input (bekerja lebih giat) atau peningkatan kompensasi (berhasil menyelesaikan supervisi yang menentukan kebijaksanaan peningkatan); menurunkan input (membolos) atau menurunkan kompensasi (jika kompensasi menggunakan dasar *piece-rate*, maka karyawan tersebut akan memfokuskan pada kualitas daripada kuantitas); menyimpangkan inputnya atau input dari karyawan lain atau kompensasinya secara kognitif (melalui penilaian ulang dari persepsi); bertindak bersama-sama dengan karyawan lainnya (sabotase, merusak); mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang karyawan lain); meninggalkan pekerjaan (transfer atau penugasan kembali).

Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi. Pada waktu seorang karyawan merasa item kompensasi, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil, maka karyawan tidak akan mengalami kepuasan dengan kompensasi tersebut.

Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh karyawan atau karyawan tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu tidak akan efektif untuk memotivasi karyawan agar mau mewujudkan perilaku yang diinginkan.

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi karyawan merupakan suatu strategi jitu yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi

untuk mencapai berbagai tujuan dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam rangka menciptakan keadilan individual. Hal ini disebabkan karena pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi: (1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu sehingga mereka tertarik bekerja di suatu organisasi; (2) akan mampu memotivasi karyawan yang berprestasi tinggi; (3) akan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi; (4) akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Suatu organisasi harus memutuskan beberapa pilihan kritis apabila organisasi tersebut akan menerapkan pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja, yaitu:

1. Apakah organisasi akan memberikan kompensasi pada karyawan berdasarkan pada prestasi individu, kelompok, atau organisasi?

Pengambilan keputusan untuk hal ini tergantung pada:

- Teknologi

Apabila karyawan bekerja dalam suatu pekerjaan dengan teknologi kurang kompleks, secara umum karyawan akan lebih menyukai apabila prestasi mereka dinilai secara individu. Sedangkan pada suatu pekerjaan dengan tingkat teknologi kompleks, karyawan akan lebih menyukai apabila prestasi mereka dinilai secara kelompok, departemen, atau organisasi.

- Sistem informasi

Jika penilaian prestasi individu melibatkan pertimbangan subyektif, maka penilaian prestasi dengan tingkat lebih tinggi dari tingkat individu haruslah diterapkan. Hasil penilaian inilah yang akan digunakan untuk menetapkan tinggi rendahnya kompensasi yang akan diberikan kepada seorang karyawan.

- Skala organisasi

Dalam suatu organisasi besar, pada umumnya karyawan secara individu akan sulit mengetahui hubungan signifikan antara prestasi mereka dengan keseluruhan hasil yang dicapai oleh organisasi seperti laba, pangsa pasar, dan sebagainya. Dalam kondisi seperti ini, pemberian kompensasi haruslah berdasarkan prestasi kerja individual dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan kerja individual. Dalam organisasi dengan ukuran kecil, akan lebih mudah melihat kontribusi prestasi kerja individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi seperti itu akan lebih baik apabila kompensasi ditetapkan berdasarkan prestasi kerja kelompok, ataupun organisasi.

- Kepercayaan

Elemen kepercayaan merupakan elemen penting dari penilaian prestasi untuk semua tingkatan, karena kepercayaan merupakan

- “hati”-nya persepsi karyawan terhadap keadilan. Khususnya dalam kasus dimana kompensasi ditetapkan berdasarkan prestasi. Agar hal itu dapat membentuk persepsi karyawan secara efektif, sistem kompensasi harus didisain untuk mengukur dan menghargai prestasi secara adil. Evaluasi prestasi ini harus dilakukan secara obyektif. Semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka semakin tinggi persepsi mereka terhadap keadilan dari keputusan yang ada, meskipun subyektivitas pimpinan dalam penilaian prestasi sering dominan. Terdapat 2 aspek berkaitan dengan kepercayaan ini, yaitu : kepercayaan karyawan terhadap pimpinan, dan kepercayaan karyawan terhadap kelompok, departemen, maupun organisasi kerjanya. Dalam hal kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya tinggi, maka pemberian kompensasi berdasarkan prestasi individual akan lebih efektif. Sedangkan apabila kepercayaan karyawan terhadap unit organisasional atau organisasi itu sendiri adalah tinggi, maka tingkat penilaian yang lebih tinggi akan lebih efektif digunakan untuk memberikan kompensasi berdasarkan prestasi tingkatan tersebut.
- Posisi Serikat Pekerja
Kompensasi yang ditetapkan berdasarkan prestasi individu tidak dipengaruhi dan dikendalikan oleh serikat pekerja. Serikat pekerja lebih suka untuk menerima program pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi organisasi. Oleh karena itu, semakin kuat posisi serikat pekerja maka kompensasi haruslah didasarkan pada prestasi kerja dalam tingkatan yang lebih besar dibandingkan tingkat individual.
2. Berapa item kompensasi
Suatu organisasi seringkali memilih lebih dari satu rencana item kompensasi yang didasarkan pada prestasi. Beberapa dasar penetapan rencana ganda dalam organisasi adalah: (a) suatu rencana untuk masing-masing tingkatan dalam organisasi, (b) suatu rencana untuk masing-masing departemen atau fungsi dalam organisasi, dan (c) suatu rencana untuk masing-masing rentang prestasi.
 3. Apakah *Merit Pay* yang akan diberikan berupa suatu peningkatan gaji atau pembayaran bonus untuk suatu waktu saja?
Secara tradisional, suatu peningkatan gaji merupakan symbol tercapainya prestasi kerja yang baik. Akibatnya, karyawan yang mendapat *merit pay* karena prestasi dalam satu tahun akan menerima kenaikan gaji sepanjang tahun selanjutnya walaupun prestasi kerjanya menurun. *Merit pay* sebagai suatu bentuk bonus merupakan suatu alternatif yang lebih baik untuk meningkatkan gaji karena hal itu dapat lebih menggambarkan keterkaitan yang jelas antara prestasi kerja dengan gaji.

Hal itu terjadi karena bonus bukan menjadi bagian dari gaji, sehingga tidak dibayarkan sepanjang waktu.

4. Seberapa besar *merit pay* yang akan dibayarkan?
Besarnya *merit pay* akan mempengaruhi secara efektif karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya. Berkaitan dengan modal pengharapan, masalah mendasar yang terjadi adalah berkaitan dengan valensi karyawan terhadap *merit pay* tersebut, yang diharapkan akan sangat memotivasi karyawan. Seorang karyawan menganggap *merit pay* bernilai apabila *merit pay* dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan karyawan yang penting. Selain itu, keadilan dalam penentuan besarnya *merit pay* juga akan mempengaruhi valensi karyawan terhadap *merit pay* itu sendiri. Besarnya *merit pay* adalah keterbukaan dari sistem *merit pay* tersebut. Semakin terbuka sistem tersebut, semakin tinggi dampak motivasional secara relatif walaupun *merit pay* tersebut secara nominal lebih kecil jumlahnya (Lawler, 1971: 89).
5. Kapan *merit pay* harus dibayarkan?
Idealnya, kompensasi harus segera dibayarkan mengikuti perilaku prestasi yang diinginkan tercapai, sehingga karyawan melihat keterkaitan yang jelas antara prestasi dengan kompensasi. Kecepatan ini juga akan meningkatkan pentingnya kompensasi oleh karenanya memiliki nilai motivasional. Suatu sistem kompensasi harus mempertimbangkan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dari suatu pekerjaan.
6. Seberapa jauh karyawan harus dilibatkan dalam mendisain dan administrasi *Merit pay*?
Keterbukaan dalam sistem kompensasi akan mendorong motivasi karyawan dalam 3 cara: (1) membentuk kepercayaan karyawan terhadap sistem, (2) mendorong persepsi karyawan mengenai keterkaitan antara prestasi dengan kompensasi, dan (3) memberikan umpan balik yang memadai berkaitan dengan prestasi kerja. Dampak dari keterbukaan dalam sistem kompensasi akan lebih berpengaruh dalam sistem kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja. Sistem kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja harus dikomunikasikan secara jelas. Karyawan harus mengetahui dan memahami penentuan prestasi kerja, apa standar prestasi yang diharapkan, serta bagaimana dan kapan prestasi kerja akan diberi penghargaan, sehingga menghindari ketidakpastian dan spekulasi dari karyawan mengenai pemberian *merit pay*. Kelemahan dari sistem terbuka ini adalah apabila karyawan melihat sistem yang didasarkan pada prestasi kerja tersebut tidak adil, maka karyawan akan kehilangan kepercayaan terhadap sistem dan ini akan menurunkan nilai motivasional yang diinginkan.

Dari penjelasan di atas, terlihat jelas bahwa untuk mewujudkan keadilan individual, suatu organisasi harus mampu mengetahui secara pasti prestasi kerja individu, kelompok ataupun organisasi. Hal ini dapat diketahui apabila organisasi tersebut melakukan penilaian prestasi kerja secara akurat.

Sistem penilaian prestasi kerja yang memiliki esensi ke masa depan, merupakan proses siklus dalam mengelola prestasi karyawan. Proses ini memiliki beberapa tahapan:

1. Manajer harus mengidentifikasi semua aspek penting mengenai pekerjaan dan mengklarifikasi bagaimana keterkaitan pekerjaan tersebut dengan tujuan organisasional.
2. Menempatkan harapan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dapat secara baik dikerjakan dan adanya standar penilaian yang jelas terhadap prestasi kerja. Partisipasi karyawan dalam penempatan standar dan pengukuran prestasi kerja merupakan suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan, begitu juga tersedianya supervisi yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan penilaian tersebut juga perlu dipertimbangkan. Sehingga akan dicapai suatu standar dan pengukuran prestasi kerja yang masuk akal, realistic, dan tepat.
3. Memonitoring prestasi. Selama tahap ini, manajer membeirkan umpan balik secara informal, sehingga tidak ditemukan penilaian salah oleh supervisi. Seorang supervisi perlu memikirkan dan mencari cara yang tepat mengenai bagaimana karyawan dapat mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, bagaimana menilai atau mengukur perilaku, dan mendiskusikan bagaimana cara untuk mengembangkan karyawan tersebut.
4. Membuat *review* Penilaian Formal. Dilakukan pada akhir periode penilaian. Selama *review* ini dilakukan, manajer mencatat penilaian supervisi terhadap prestasi karyawannya.

Selanjutnya,, berkaitan dengan keadilan individual ini, seorang manajer dituntut memiliki pemahaman bahwa karyawan merupakan sumber daya utama dan penting serta bahwa semua karyawan memiliki peluang untuk menggunakan bakat dan kemampuan mereka untuk mendapat keuntungan tertentu bagi diri mereka sendiri maupun bagi organisasi.

KEADILAN INTERNAL

Keadilan internal merupakan suatu criteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990).

Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan maupun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal ini berkaitan dengan "Equal Pay for equal Work" atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi *historical gap* antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (The Economist, 1993).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan: (a) nilai social budaya suatu masyarakat, (b) nilai produk dan jasa yang dibuat, (c) investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan, (d) posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional.

Dalam prakteknya, organisasi biasanya memfokuskan pada isi dan kontribusi suatu pekerjaan dalam menentukan nilai pekerjaan tersebut. Isi pekerjaan (*job content*) berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan usaha yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh, suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi (misal lulusan S1 atau yang sederajat) akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan suatu pekerjaan yang hanya membutuhkan tenaga kerja dengan ijazah diploma.

Kontribusi suatu pekerjaan menunjukkan kontribusi pekerjaan tersebut terhadap nilai ekonomis dari produk atau jasa, atau kontribusi pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan unit kerja atau tujuan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau beberapa ukuran yang sejenis.

Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunnya daya motivasional. Akibatnya, gaji pokok tidak akan memiliki dampak motivasional. Kerugian akan dirasakan apabila investasi suatu organisasi pada gaji pokok merupakan suatu bagian yang substansial dari sumber biaya. Dampak dari keputusan strategic yang mengarah pada terwujudnya keadilan internal ini terlihat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya fisik, financial, sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Proses penting untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain dalam suatu organisasi disebut *job evaluation*. Untuk mengevaluasi suatu pekerjaan, suatu organisasi harus memiliki data yang cukup mengenai nilai dan perbedaan gaji di antara

pekerjaan tersebut. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui suatu proses yang disebut dengan *job analysis*. Tanpa adanya penilaian pekerjaan, suatu organisasi tidak akan dapat mengembangkan suatu pendekatan yang rasional untuk menetapkan program dan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawannya (Quaid: 1993).

Job analysis merupakan proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan. Proses ini dilakukan secara sistematis dengan mengumpulkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, perilaku kerja yang diinginkan, dan kompetensi. Dengan kata lain, proses ini berusaha mengumpulkan data-data sebagai berikut:

1. Apa yang dikerjakan dalam suatu pekerjaan termasuk di dalamnya tugas dan operasi yang terkait.
2. Bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan, termasuk di dalamnya perilaku bagaimana yang harus ditunjukkan dalam pekerjaan tersebut.
3. Dalam kondisi bagaimana pekerjaan tersebut harus dilakukan, termasuk di dalamnya pertimbangan lingkungan fisik dan social yang harus ada agar pekerjaan dapat dilakukan secara baik.
4. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang bagaimana yang dibutuhkan oleh seorang karyawan agar dia dapat menjalankan pekerjaan tersebut.

Data yang dihasilkan dalam *job analysis* akan disajikan dalam suatu *job description* dan *job specification*. Dalam *job description* akan dijelaskan mengenai isi dan kontribusi suatu pekerjaan, sedangkan dalam *job specification* akan dijelaskan mengenai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan.

Oleh karena hasil suatu penilaian (termasuk *job evaluation*) seringkali bersifat subyektif, maka sebaiknya evaluasi ini haruslah dilakukan oleh seorang evaluator yang terlatih. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh analis pekerjaan atau analis kompensasi. Atau dapat juga evaluasi ini dilakukan oleh suatu tim yang biasa disebut dengan *job evaluation committee*. Komite ini akan melihat informasi yang didapat dari analisis pekerjaan dan dengan pengetahuan yang telah mereka miliki, mereka akan menyusun pekerjaan-pekerjaan yang ada ke dalam suatu hirarki dengan mempertimbangkan bobot kerja relatif. Penentuan bobot kerja ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode seperti: *job ranking*, *job grading*, *factor comparison* dan *point system* (Madigan, 1986).

Selain itu, untuk mewujudkan keadilan internal ini, suatu organisasi harus mentaati undang-undang maupun peraturan penggajian yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Perubahan undang-undang atau peraturan dalam sistem penggajian membutuhkan adanya penyesuaian dalam sistem kompensasi yang telah diterapkan.

Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Kebijakan yang memperhatikan daya saing eksternal ini mempunyai 2 pengaruh terhadap tujuan, yaitu:

1. Mendorong penetapan tingkat gaji yang mencukupi/memenuhi kebutuhan karyawan dalam rangka menghargai dan mempertahankan karyawan.
2. Mengendalikan biaya tenaga kerja sehingga harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tetap bersaing.

Daya saing eksternal ini secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan keadilan tujuan, dimana pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Daya saing eksternal ditetapkan berdasarkan penetapan tingkat kompensasi yang diberikan pesaing pada pekerjaan yang sejenis. Tingkat kompensasi ini ditentukan dengan mengetahui kondisi pasar tenaga kerja yang relevan dan melakukan pengamatan terhadap tingkat kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain, kemudian menggunakan dan mengaitkan kedua informasi tersebut dengan keputusan kebijaksanaan perusahaan untuk menghasilkan suatu program kompensasi. Program kompensasi ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi secara efisien akan dapat mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan mengendalikan biaya tenaga kerja tersebut.

Berkaitan dengan daya saing eksternal ini, suatu organisasi dituntut untuk dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Tentunya hal ini tergantung pada posisi penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja ini akan menentukan tingkat kompensasi (khususnya gaji) di pasar tenaga kerja.

Mampu tidaknya organisasi untuk menghargai karyawan sesuai (lebih tinggi) dari tingkat kompensasi di pasar tenaga kerja akan menentukan kemampuan organisasi tersebut untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Hal lain yang sering terjadi berkaitan dengan keadilan eksternal ini adalah bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan eksternal seringkali tidak didukung dengan data yang akurat. Hal ini terjadi karena karyawan seringkali membandingkan dengan pekerjaan yang mempunyai nama sama tetapi nilai kerjanya belum tentu sama bagi satu perusahaan dengan perusahaan lain sehingga tentu saja kompensasi yang diterimanya juga tidak sama.

Oleh karena itu, tugas organisasi adalah meluruskan persepsi karyawan yang seringkali keliru berkaitan dengan keadilan eksternal dengan: (1) menentukan pasar tenaga kerja yang relevan dengan organisasi dan (2) mengumpulkan data tingkat kompensasi dari pasar tenaga kerja yang relevan.

Berdasarkan data tersebut, organisasi harus menentukan struktur kerja dan data kebijaksanaan kompensasi yang ada di pasar tenaga kerja yang relevan (organisasi-organisasi lain yang relevan). Pasar tenaga kerja yang relevan ini didefinisikan sebagai organisasi-organisasi yang berada dalam satu daerah geografi dimana karyawan-karyawannya dapat dengan mudah berpindah kerja.

Oleh karena terbatasnya data hasil survei kompensasi yang dipublikasikan dan mahalnya biaya yang harus dikeluarkan apabila survei dilakukan oleh perusahaan, maka survei kompensasi ini biasanya dilakukan hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci (penting) saja. Untuk menghemat biaya ini, perusahaan dapat memilih perusahaan pesaing yang relevan dan kemudian dengan menggunakan telepon ataupun surat, menanyakan item kompensasi apa dan berapa jumlah yang diberikan perusahaan untuk pekerjaan-pekerjaan kunci tersebut. Dengan asumsi bahwa semua perusahaan sudah memahami pentingnya keadilan eksternal ini, sebagian besar perusahaan akan bersedia membantu karena mereka juga membutuhkan informasi tersebut (Conway, 1984).

Selanjutnya, untuk mempertahankan keadilan eksternal, organisasi harus menggunakan kenaikan gaji sebagai suatu alat untuk menyesuaikan tingkat gaji mereka sesuai dengan perubahan biaya hidup dan atau tingkat gaji secara umum (pasar). Tentunya hal ini harus didukung dengan melakukan survei kompensasi secara periodik.

PENUTUP

Tiga aspek fundamental dari infrastruktur kompensasi yang mudah dilaksanakan untuk menghilangkan ketidakadilan adalah:

1. Kompensasi karyawan harus menggambarkan prestasi kerja karyawan dan input yang dibawa oleh karyawan. Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui suatu sistem penilaian prestasi kerja yang *fair*. Tindakan tersebut akan mendorong persepsi karyawan dari keadilan yang disebut dengan **keadilan personal** atau **keadilan individual**.
2. Struktur dasar kompensasi (utamanya gaji) dari suatu organisasi harus menggambarkan nilai dari pekerjaan, dimana pekerjaan-pekerjaan dengan nilai yang sama diberi kompensasi sama dan kompensasi yang berbeda untuk pekerjaan yang nilainya tidak sama/setara.

- Ketaatan terhadap prinsip tersebut ditunjukkan melalui suatu sistem penilaian pekerjaan yang tepat dan mendukung persepsi karyawan mengenai keadilan, yang secara teknis menunjukkan **keadilan internal**.
3. Sistem kompensasi harus menggambarkan *market wage rate* dengan mempertimbangkan kebijaksanaan organisasi untuk memimpin, meninggalkan atau menemukan pasar. Keputusan yang tepat dan benar dalam bagian ini dapat diperoleh dengan melakukan survei secara periodic mengenai gaji dan benefit dari perusahaan pesaing yang relevan. Tindakan ini diharapkan akan mampu meningkatkan persepsi karyawan mengenai tipe keadilan yang dikenal dengan **keadilan eksternal**.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, W.P. and P.L. Parrewe, K.M. Kacmar (1996). *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Florida, USA.
- Conway, B.M., (June 1984). Salary Surveys: Avoid the Pitfalls, *Personnel Journal*, p. 26-65.
- Henderson, R.I., (1994) 4. Compensation Management, *Prentice Hall*, New Jersey, USA.
- Hoffman, C.C. and k.P. Hoffaman, (January 1987). Does Comparable Worth Obscure the Real Issues?, *Personal Journal*, p. 83-95.
- Kanungo, R.N. and M. Menconca, (1992). *Compensation: Effective Reward Management*, Butterworths, Canada.
- Lawler, E.E., (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York, USA.
- Madigan, R.M. and D.H. Hoover, (March 1986). Effect of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity, *Academy of Managemen Journal*, p.84-100.
- Milkovich, G.T. and J.M. Newman, (1996). *Compensation*, Richard D. Irwin, Chicago, USA.
- Smith, E.S., (February 1990). Support Objectives Using Base Compensation, *Personal Journal*, p. 86-90.
- The Economist, (July 1993). Low Paid, with Children, b p.26.
- Quaid, M. (1993). *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assesment*, University of Toronto Press, New York.
- Wether, W.B. Jr and K. Davis, (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, USA.