

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen pada dasarnya dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen, semua usaha ataupun kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akan sia-sia belaka. Menurut Drs. T. Hani Handoko ada 3 (tiga) alasan utama diperlukannya manajemen, yakni :

1. Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan/konsumen perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.¹

Manusia adalah merupakan salah satu faktor mutlak yang tidak boleh dilupakan disamping faktor-faktor lain didalam setiap bentuk badan usaha. Kesadaran manusia

1

Hani Handoko, Drs. T., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesepuluh, Liberty, Yogyakarta, 1996, hal. 1.

akan sumber daya bukan suatu hal yang baru. Manusia sebagai pekerja merupakan salah satu unsur penting dalam proses produksi dan manusia pulalah yang dapat menurunkan dan meningkatkan produksi. Oleh sebab itu pembinaan terhadapnya haruslah benar-benar dilakukan sebaik-baiknya, sehingga nantinya ia dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja dan organisasi dengan baik dan memuaskan.

Manajemen personalia merupakan fungsi bagian dari manajemen yang berkaitan dengan manusia khususnya bagaimana menjalin kerjasama dalam mengembangkan dan menumbuhkan kebijaksanaan dalam mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi maupun dalam membantu para pimpinan sebagai manajer untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Untuk lebih jelasnya akan ditinjau terlebih dahulu tentang apa yang sebenarnya disebut dengan manajemen personalia atau sekarang disebut manajemen sumber daya manusia. Sebenarnya banyak sekali definisi-definisi manajemen personalia, hanya saja perbedaannya terletak pada penggunaan istilah, maka disini penulis akan mengemukakan dua pengertian manajemen personalia yang dikemukakan oleh dua orang ahli.

Menurut Drs. T. Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia adalah :
“ *penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi* ”.²

Adapun menurut Flipppo definisi manajemen personalia adalah : “ *perencanaan,*

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan, organisasi atau masyarakat“.³

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Dalam organisasi atau perusahaan yang kecil, fungsi personalia langsung dilaksanakan oleh pimpinan tertinggi. Jadi, segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah kepegawaian, dikerjakan langsung oleh pimpinan tersebut. Lain halnya dengan perusahaan besar, sebagian fungsi personalia didelegasikan kepada masing-masing manajer, terutama manajer personalia. Dengan kata lain, dalam perusahaan besar diadakan pembagian kerja dalam bidang personalia dan dibentuk satuan khusus.

B. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya motivasi manusia untuk bekerja adalah untuk memenuhi

kebutuhan hidupnya, mulai dari kebutuhan yang bersifat fisik maupun kebutuhan non fisik. Adapun kebutuhan manusia hidup itu sendiri menurut hirarki kebutuhan Abraham Maslow dikategorikan menjadi 5 (lima) kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego dan perwujudan diri (realisasi diri).⁴

Menurut Maslow, kebutuhan yang paling tinggi (kebutuhan perwujudan diri) akan aktif jika kebutuhan yang paling rendah (kebutuhan fisiologis) telah terpenuhi sebelumnya. Selain kebutuhan-kebutuhan diatas karyawan juga memiliki kebutuhan yang kuat untuk diperlakukan secara adil dalam memperlahankan keseimbangan antara hal-hal yang dipandang sebagai masukannya atau kontribusi dengan ganjaran atau imbalan yang diperolehnya.

Pada dasarnya apabila seseorang memandang adanya ketidakadilan antara hal-hal yang diberikan dan diterima, maka akan timbul dorongan untuk mengurangi ketidakadilan tersebut. Artinya, apabila seseorang merasa bahwa ia menerima gaji lebih rendah dari yang seharusnya ia terima, maka karyawan tersebut akan mengurangi waktu kerjanya atau bahkan bekerja lebih lamban. Sebaliknya, jika ia merasa mendapat gaji yang lebih tinggi dari seharusnya, maka karyawan tersebut akan melipatgandakan kontribusinya terhadap perusahaan.

Diatas telah dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi akan terwujud, jika kebutuhan tingkat rendah telah terpenuhi sebelumnya. Salah faktor yang mendorong

pemenuhan kebutuhan tersebut adalah kompensasi.

Kompensasi memiliki arti yang berbeda-beda, baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Bagi karyawan, kompensasi dipandang sebagai kembalian (*return*) atas upaya-upayanya atau imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan atau menonjol. Sedangkan perusahaan memandang kompensasi atau imbalan sebagai pengeluaran atas operasi pokok dan hal yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa besar kecil prestasi yang diberikan oleh karyawan sangat tergantung pada besar kecilnya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya, baik kebutuhan fisik maupun non fisik.

Suatu organisasi, lebih-lebih yang berupa suatu perusahaan yang berorientasi laba, suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasinya. Suatu kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial, walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai atau dalam pengertian proses administrasi gaji dan upah.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian kompensasi atau imbalan yang diantaranya menurut Malayu S.P. Hasibuan : “ *Kompensasi atau imbalan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang*

diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.⁵

Menurut Drs. T. Hani Handoko : “ *Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka* “.⁶

Sedangkan menurut Kolonel Kal. Susilo Martoyo, “ *Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial)* “.⁷

Meskipun memiliki pengertian yang berbeda-beda, pada dasarnya pengertian tersebut mempunyai esensi yang sama yaitu bahwa kompensasi adalah suatu bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud dan tak berwujud, serta tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kerja. Dengan defenisi tersebut, makin lebih dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, lebih dipertajam.

5

Hasibuan, Malayu S.P. , *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1994, hal. 132.

6

Hani Handoko, Drs. T. , *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, BPFF - Yogyakarta, 1994, hal. 155.

7

Susilo Martoyo, SE., Kolonel Kal., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan Kedua, BPFF - Yogyakarta, 1996, hal. 114.

Adapun komponen kompensasi dapat di bagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Pembayaran Langsung (*Direct Financial Payment*)

Berbentuk uang, gaji, insentif, komisi dan bonus.

2. Pembayaran Tak Langsung (*Indirect Payment*)

Berbentuk tunjangan, seperti tunjangan asuransi dan liburan atas dana perusahaan.

3. Pembayaran Non Finansial (*Non Financial Reward*)

Berbentuk seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang fleksibel, kantor yang lebih bergengsi, dan hal-hal yang tidak dapat dikuantifikasikan.

Dengan memperhatikan pengertian kompensasi dan uraian di atas, maka dapatlah dikemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perumusan penetapan kompensasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.

2. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk

keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi dan sebaliknya.

3. Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu Serikat Karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu Serikat Karyawan dapat merupakan “simbol kekuatan” karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen pimpinan organisasi.

4. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi dimaksud.

5. Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian, cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya,

karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar “hidup yang layak” itu.

6. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan, baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.⁸

Adapun fungsi pemberian kompensasi dalam suatu organisasi adalah :

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan

termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan yang semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.⁹

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan "*economic security*"-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja

dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

Makin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output (tingginya kompensasi yang diberikan).¹⁰

Agar tujuan-tujuan di atas dapat tercapai, setiap perusahaan hendaknya harus memperhatikan asas-asas yang terdiri dari :

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi, apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, tetap penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukanlah berarti harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus dapat

10

Susilo Martoyo, SE., Kolonel Kal., Op. Cit., hal. 117 - 118.

terkait adanya hubungan antara pengorbanan input dengan output. Keadilan disini, baik keadilan secara eksternal (*external equity*), yaitu bahwa kompensasi haruslah berbanding sesuai dengan jumlah yang diberikan pada perusahaan lain untuk pekerjaan yang serupa, maupun keadilan secara internal (*internal equity*), yaitu bahwa besarnya imbalan harus dikaitkan dengan nilai relatif pekerjaan, artinya pekerjaan-pekerjaan sejenis dalam perusahaan harus memperoleh imbalan yang sama.

2. Kelayakan

Batasan mengenai asas kelayakan adalah bahwa :

- a. Sesuatu pekerjaan harus mampu menjamin kehidupan yang wajar bagi karyawan dan keluarganya.
- b. Sesuatu pekerjaan harus mampu mencerminkan dalam pemberian upah/gaji bagi karyawan sebagai imbalan yang sesuai dengan gaji pekerjaannya.
- c. Upah/gaji karyawan bukan saja sebagai imbalan yang sesuai, tetapi juga merupakan faktor untuk mendorong peningkatan produksi dan produktivitas karyawan.
- d. Adanya suatu pekerjaan dari seseorang adalah merupakan pencerminan harga diri dalam lingkungan masyarakat sekitarnya.

Untuk mendapatkan keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi, maka diperlukan suatu sistem yang dinamakan dengan evaluasi jabatan. Adapun

defenisi atau batasan pengertian evaluasi jabatan adalah “ *suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan yang lain dalam suatu perusahaan. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking di dalam penentuan upah* “.¹¹

Dalam menerapkan evaluasi jabatan terdapat beberapa faktor pendorong yang perlu diperhatikan dalam perusahaan, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi jabatan sebagai suatu metode atau dasar pengupahan dianggap paling cocok dalam arti memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak pada saat ini.
2. Metode evaluasi jabatan ini bagi karyawan dirasakan mampu menjamin adanya konsistensi internal maupun eksternal sehingga dapat menjamin ketenangan kerja karyawan serta membantu meningkatkan moril (semangat) kerja karyawan.

Konsistensi internal berhubungan dengan konsep upah relatif pada perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan konsistensi eksternal merujuk pada keadaan relatif daripada struktur upah suatu organisasi/perusahaan yang diinginkan terhadap struktur upah perusahaan lain. Dalam konsistensi eksternal, perusahaan dapat memilih/menetapkan upah lebih tinggi dari perusahaan lain, sama dengan standar

upah yang berlaku, atau lebih rendah dari standar yang berlaku dengan mengadakan survei upah dan gaji.

3. Bagi pimpinan perusahaan atau organisasi sendiri, penggunaan evaluasi jabatan akan dapat menghilangkan atau paling tidak mengurangi keluhan kesah karyawan, terutama yang bersangkutan dengan sistem pengupahan yang diterapkan. Hal ini berarti akan dapat memperkuat hubungan pimpinan dengan karyawan (*labour management relation*).
4. Dengan adanya evaluasi jabatan, dapat dilaksanakan penyederhanaan sistem administrasi pengupahannya, lagi pula informasi yang terkumpul dari evaluasi jabatan tersebut dapat dipergunakan untuk memperbaiki sistem seleksi, latihan, pemindahan, promosi karyawan dan sebagainya. Sehingga berarti dapat menghemat biaya untuk kegiatan-kegiatan tersebut.
5. Bagi pemerintah sendiri, sistem pengupahan dengan evaluasi jabatan secara meluas, berarti akan mempercepat jalannya pembangunan, sebab tidak memungkinkan terkumpulnya tenaga ahli pada satu sektor saja, melainkan meluas ke semua sektor.¹²

Adapun tujuan akhir dari evaluasi jabatan ini adalah agar antara karyawan dan perusahaan sama-sama merasakan kepuasan.

C. Pengertian Produktivitas

Produktivitas kerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan. Sedangkan terbentuknya persyaratan-persyaratan tersebut haruslah diupayakan oleh perusahaan itu sendiri.

Adapun persyaratan untuk memperoleh produktivitas kerja seperti yang diharapkan adalah keterampilan dan kesediaan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh semangat dan bertanggung jawab. Karena pada dasarnya, manusia akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila ia merasa bahwa kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi melalui keterlibatannya dalam perusahaan. Potensi maupun keahlian yang dimiliki oleh karyawan adalah menyangkut prestasi kerja dalam bentuk peningkatan produktivitas.

Menurut Payaman J. Simanjuntak “ *produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini* “. ¹³

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa sikap yang demikian membuat seseorang selalu mencapai perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka tetapi kritis terhadap ide-ide baru dan perubahan-

perubahan. Terbuka pada ide-ide baru tidak perlu diartikan karena tidak mempunyai pendirian, sebaliknya pendirian bersifat hati-hati atau kritis terhadap pembaharuan tidak perlu diartikan sebagai konservatif atau tertutup kepada perbaikan.

Ada dua pengertian yang berbeda dan berhubungan dengan meningkatnya produktivitas kerja dimana hal ini akan memberikan tafsiran yang salah terhadap pengertian produktivitas. Kedua hal yang dimaksud adalah perbedaan pengertian antara produksi dan produktivitas.

Pengertian produksi menunjukkan pertambahan hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Produksi dapat terus bertambah dengan penggunaan sarana produksi yang tidak sebanding, misalnya produksi dapat ditingkatkan menjadi dua kali lipat dengan menggunakan sarana tiga kali lipat. Dalam contoh ini produksi meningkat akan tetapi produktivitas memurun. Dengan kata lain, peningkatan produksi tidak selalu diikuti dengan peningkatan produktivitas.

D. Hubungan Kompensasi Dengan Produktivitas Kerja

Motivasi dasar seseorang untuk menjadi karyawan pada suatu perusahaan adalah untuk mencari nafkah dalam memenuhi kebutuhan hidup fisik maupun non fisiknya. Apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu perusahaan, maka dilain pihak

ia berharap untuk menerima imbalan yang memadai, atau yang sering disebut dengan kompensasi.

Kompensasi atau imbalan merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan kepada karyawan atas sumbangannya kepada perusahaan yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap kerja mereka. Oleh karena itu dalam pengelolaan kompensasi perusahaan harus berdasarkan pada asas keadilan dan kelayakan. Dua faktor yang mempengaruhi pandangan atas keadilan dan kelayakan dari pihak karyawan terhadap kompensasi yang diterima atau dibayarkan oleh perusahaan adalah :

1. Rasio kompensasi terhadap input seseorang dalam bentuk pendidikan, pelatihan, upaya-upaya, ketahanan terhadap kondisi kerja dan sebagainya.
2. Perbandingan rasio tersebut dengan rasio karyawan-karyawan penting lain di lingkungan perusahaan.

Keadilan dalam pemberian kompensasi akan terjadi bila seseorang merasa bahwa antara keluaran (output) dengan masukan (input) berada dalam ekuilibrium (keseimbangan) baik sehubungan dengan diri sendiri maupun dalam kaitannya dengan orang lain. Sedangkan ketidakpuasan sebagian besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan oleh adanya perasaan diperlakukan dengan tidak adil dan tidak layak.

Akibat dari ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan tersebut, seringkali mendorong karyawan untuk menetapkan ekuilibrium

dalam bentuk :

1. Mencuri untuk meningkatkan imbalan.
2. Mengundurkan diri dari perusahaan.
3. Sering tidak hadir (absen).
4. Membentuk dan berjuang melalui organisasi buruh dan sebagainya.

Dengan kata lain, jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan, akan muncul banyak tekanan-tekanan.

Persepsi ketidakadilan menimbulkan suasana emosi yang tidak menyenangkan dan dapat menyebabkan karyawan untuk mengurangi upaya-upaya mereka selanjutnya, mengubah persepsi mereka mengenai imbalan untuk upaya-upaya kerja mereka, seperti yang sering terjadi, timbulnya ketidakpuasan dalam diri mereka yang pada akhirnya karyawan akan mencari pekerjaan alternatif dengan meninggalkan perusahaan. Jika terjadi demikian akan mengakibatkan tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan produktivitas kerja yang cenderung menurun atau rendah. Sebaliknya, jika perusahaan memberikan imbalan secara adil dan layak maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat dan bergairah sehingga timbul kepuasan kerja atau produktivitas yang tinggi.

Kepuasan kerja itu penting untuk pernyataan diri (aktualisasi diri). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan timbul frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering

melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Dalam suatu perusahaan, bila kepuasan kerja meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun. Sebaliknya, bila ketidakpuasan yang meningkat maka perputaran dan absensi akan tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan yang lebih tinggi karena mereka lebih mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan kerja di perusahaan lain. Begitu juga halnya dengan absensi, mereka yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung untuk lebih sering tidak masuk kerja (absen).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara kompensasi dengan produktivitas kerja mempunyai hubungan yang erat satu sama lain, karena kompensasi itu sendiri sangat mempengaruhi produktivitas kerja dan sikap serta perilaku karyawan.