



Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah

Oktavina Herdiani Priyanti, Ahyar Yuniawan¹

Email : okta.vina62@yahoo.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Increasingly complex and intense competition in the service industries has forced top managers to seek the most appropriate strategies to win the competition. One of the strategies to achieve success in the service industry, is the application of the equity compensation plays an important role in the empowerment of human resources, because in the service industry, human resources potential spearheading the company's success. So far, research on equity compensation is still minimal, for that is the need for research that addresses fairness in compensation as the main topic.

Research "Analysis of the Implementation of Justice Compensation in PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" make PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java as an object of study the implementation of justice compensation. PT. Jasa Raharja (Persero) is used as a research object because it already has offices spread throughout Indonesia which is an SOEs but shaped Persero who have rights and obligations as the other than as a government company also has rights and obligations as the company in general so, it can be used as one example of the fairness compensation or view that is currently happening in Indonesia.

The study aims to analyze and determine the extent to which the implementation of equity compensation applied by the company and how the company justice. Research "Analysis of the Implementation of Justice Compensation in PT Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" made against employees of PT Jasa Raharja (Persero) Branch Central Java using the case study method. The data used in this study is documentation of data company, literature data and interview data. Type of study is a qualitative research. The sampling is done by purposive is based on the criteria of field work, position level and years of service. Data analysis is done by using data reduction taking into account the validity of the data that has been obtained. Subjects in the study "Analysis of the Implementation of Justice Compensation in PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" is an employee of PT Jasa Raharja (Persero) Branch Central Java which is considered to with the criteria of field work, level position and the work period corresponden to research objectives.

Key words: Equity compensation, Justice compensation, Fairness compensation, management compensation.

PENDAHULUAN

Keadilan adalah suatu kondisi yang memberikan umpan balik yang sepadan dengan apa yang telah diberikan. Adil secara sempit hanya akan dipandang dari segi jumlah padahal sesuatu dapat dikatakan adil bukan saja dapat dilihat dari jumlahnya tetapi nilainya. Pernyataan ini didukung oleh pendapat yang diungkapkan (Tamaluru, 2001 : 468) yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena terdapat kesamaan nilai yang dianut dengan nilai-nilai perusahaan.

Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial), maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). (Wether dan Davis, 1996 : 379) menjelaskan bahwa kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

¹Penulis penanggung jawab

Menurut (Mas'ud, 2008 : 5) dewasa ini para pebisnis atau para profesional dalam mengelola perusahaan kecil, menengah maupun besar cenderung lebih mementingkan diri sendiri, yakni mengutamakan keuntungan, dan mengabaikan tanggungjawab sosial. Hal ini karena setiap orang hanya akan melakukan yang terbaik yakni efisien dan produksi. Pada kenyataannya manajemen bukan saja dipandang dari segi efisien dan produksi tetapi juga sebagai proses sosial yang melekat pada konteks sosial ekonomi baik yang berada dalam organisasi maupun yang di luar organisasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini adalah tujuan organisasi. Pada kenyataannya manajemen bukan saja dipandang dari segi efisien dan produksi tetapi juga sebagai proses sosial yang melekat pada konteks sosial ekonomi baik yang berada dalam organisasi maupun yang di luar organisasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini adalah tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh (Drucker (1954), Drucker (1974), Thompson & McHugh (1990) dalam Mas'ud, 2008 : 43 dan Alvesson & Willmott, 1992 : 619-644) yang mengatakan manajemen dapat pula dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan negosiasi dan pembentukan makna untuk mencapai tujuan. Manajemen melekat pada konteks sosial ekonomi yang berada di luar organisasi, dan manajemen juga mempengaruhi hal-hal yang berada dalam organisasi. Manajemen dibentuk dan berlandaskan konteks sosial ekonomi dan budaya.

Dampak ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan yaitu timbulnya rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang menyebabkan menurunnya komitmen organisasional yang pada akhirnya berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan yang paparkan Adams (1965 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004 : 247-258) yang menyatakan seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

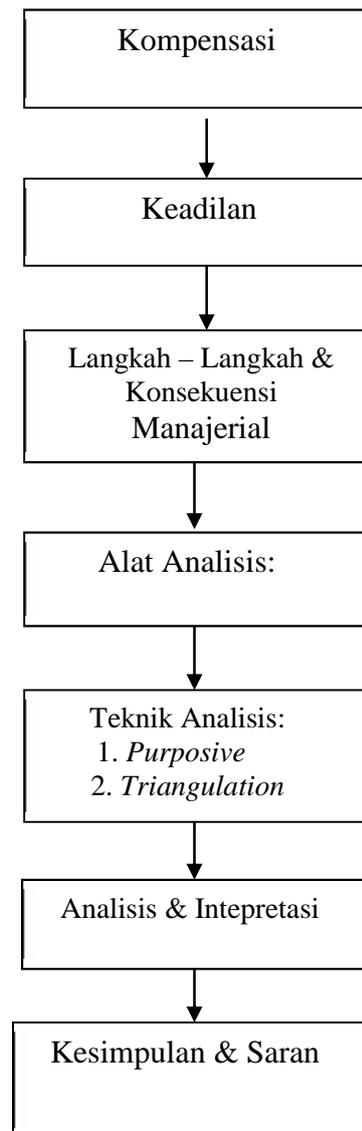
PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan perusahaan asuransi milik pemerintah yang bergerak khusus untuk memberikan perlindungan kepada seluruh masyarakat terhadap risiko keuangan akibat kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang. Kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) dibentuk dan merupakan akumulasi dari kinerja individu yang sangat dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja pegawai, sehingga fungsi dan peran SDM sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan menjadi sangat sentral. Sejalan dengan hal tersebut PT. Jasa Raharja (Persero) melaksanakan berbagai sistem termasuk sistem kompensasi untuk memenuhi unsure atau prinsip keadilan, membentuk pola kerja profesional dan memberdayakan potensi pegawainya, oleh karena itu PT. Jasa Raharja (Persero) dipilih menjadi objek penelitian guna untuk mengetahui sistem kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Pelaksanaan berbagai sistem untuk memenuhi unsur atau prinsip keadilan tersebut diwujudkan dengan dicantumkannya penguatan sistem internal dalam setiap laporan tahunan perusahaan. Unsur-unsur penguatan sistem internal, dan evaluasi penguatan sistem merupakan kerja nyata yang dilakukan perusahaan.

Keadilan internal merupakan keadilan yang diwujudkan melalui jabatan yang menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Menurut pengertian tersebut dipaparkan bahwa keadilan internal terwujud bila tingginya kompensasi yang dibayarkan disesuaikan dengan kemampuan seseorang tersebut sehingga mampu memperoleh jabatan yang tinggi. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja. Menurut keadilan eksternal, keadilan dapat terwujud bila dalam perusahaan, kompensasi yang dirasakan karyawan sama dengan yang dirasakan karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama.

TUJUAN

1. Untuk menganalisis dan mengetahui implementasi keadilan kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah
2. Untuk menganalisis apakah implementasi keadilan kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah telah sesuai dengan peraturan yang seharusnya dijadikan landasan dalam praktik di lapangan

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Skema Alur 1. Kerangka Pemikiran

Langkah-langkah dan konsekuensi manajerial dapat diwujudkan untuk menciptakan kompensasi yang adil dengan memberikan imbalan sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya sesuai dengan bagaimana sumberdaya didistribusikan dan dialokasikan (Kreitner dan Kinicki (2003) : 102). Hal yang mempengaruhi langkah-langkah dan konsekuensi manajerial menurut (Wibowo, 2010 : 349) dipengaruhi oleh adanya manajemen kompensasi. Tujuan dari manajemen kompensasi untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan keadilan eksternal.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus merupakan metode yang mempelajari serta memberikan penyelesaian masalah dalam suatu kasus yang bersangkutan dengan penelitian di dalam sebuah perusahaan. Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi 3 tipe, yaitu studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif, (Yin, 2012 : 1). Penelitian ini menggunakan tipe studi kasus deskriptif yang dilakukan dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi dan menginterpretasi sehingga diperoleh gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya penelitian dalam penelitian ini adalah memasuki fase menemukan fenomena kunci yang kemudian dapat diajukan penjelasan-penjelasan tandingan untuk rangkaian peristiwa yang sama.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *triangulation* dan *purposive*. Teknik analisis *triangulation* yaitu menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian (Creswell & Miller, 2000 dalam Prajayanti, 2012 : 87) sedangkan *purposive* adalah teknik analisis berdasarkan tujuan penelitian / pertimbangan (*purposive sampling / judgement*) yaitu penentuan sampel yang ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan dari peneliti untuk mencapai tujuan tertentu (Black dan Champion, 1999 : 103). Berbagai pendekatan yang dimaksud dalam penelitian yaitu adanya berbagai sumber data, teori, metode dan investigator. Berbagai pendekatan digunakan sebagai pembandingan pada hal-hal yang dianggap mewakili kondisi keadilan kompensasi yang terjadi di perusahaan agar informasi yang disajikan konsisten. Objek dalam penelitian dipilih berdasarkan kriteria yang mendukung agar data yang terkumpul sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang mendukung tersebut yaitu usia karyawan objek, tingkat pendidikan objek dan masa kerja objek dalam perusahaan. Kriteria ini dipilih dengan pertimbangan pada usia karyawan, tingkat pendidikan dan masa kerja yang telah ditentukan lebih dapat memahami bagaimana sistem kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Selain hal tersebut, dimungkinkan dengan terpenuhinya kriteria objek untuk dijadikan sampel dapat memberikan penilaian yang lebih akurat mengenai keadilan kompensasi dalam perusahaan sehingga diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang sesuai dengan tujuan penelitian tersebut kemudian memasuki tahap selanjutnya untuk di analisis dan diinterpretasi sehingga dapat diperoleh kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi perkembangan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian keadilan kompensasi yang diimplementasikan di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yang akan dilakukan dengan mengamati orang dalam lingkungan hidupnya dan berusaha memahami pemikiran mereka tentang dunia sekitarnya. Jenis penelitian kualitatif didukung dengan metode deskriptif. Menurut (Yin, 2012 : 5) metode deskriptif digunakan untuk melacak urutan peristiwa hubungan antar pribadi, menggambarkan subbudaya yang sudah jarang menjadi topik penelitian, dan menemukan fenomena kunci yang kemudian dapat diajukan penjelasan-penjelasan tandingan untuk rangkaian peristiwa yang sama. Penelitian deskriptif yang terdapat dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan tentang suatu gejala atau keadaan yang sebenarnya.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002 : 60). Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang-orang atau individu-individu yang berkaitan secara langsung dengan bagaimana keadilan sistem manajemen kompensasi yang terdapat di dalam perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero) khususnya pada Kantor Cabang Jawa Tengah.

Teknik yang akan digunakan peneliti dalam menentukan subjek penelitian adalah berdasarkan tujuan penelitian / pertimbangan (*purposive sampling / judgement*) yaitu penentuan sampel yang ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan dari peneliti untuk mencapai tujuan tertentu (Black dan Champion, 1999 : 103) dengan mempertimbangkan pimpinan, karyawan dan penghitung kompensasi di dalam perusahaan sebagai subjek. Pertimbangan tersebut dimaksudkan agar keterangan atau data yang diperoleh peneliti sesuai dengan keadaan sebenarnya yang terjadi di perusahaan dan sesuai dengan apa yang dirasakan pimpinan, karyawan dan penghitung kompensasi pada kenyataan.

Objek penelitian berkaitan erat dengan tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktifitas (*activity*) dalam suatu situasi sosial yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono dalam Putra, 2012 : 12-31). Objek dalam penelitian ini adalah PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebagai tempat, karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebagai pelaku dan implementasi keadilan kompensasi sebagai aktifitas.

Data primer yang digunakan dalam penelitian adalah opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik responden terpilih yang disampaikan dalam wawancara sebagai tanggapan atas pertanyaan yang diajukan peneliti. Sedangkan data sekunder penelitian ini adalah data-data dokumentasi yang telah dikumpulkan perusahaan, buku-buku ilmiah, dan tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara dan kepustakaan. Wawancara yang peneliti lakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan survei lapangan terlebih dahulu dan perolehan informasi awal bertujuan untuk mengetahui bagaimana suasana kerja yang

terdapat di dalam kantor. Selanjutnya peneliti melakukan perolehan data inti. Kepustakaan merupakan pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur, bacaan lain dan data arsip perusahaan yang mendukung penelitian ini.

Analisis data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini berdasarkan pertanyaan penelitian, strategi penelitian dan landasan teori. Strategi yang dilakukan peneliti agar memperoleh informasi mengenai sejauh mana keadilan kompensasi di perusahaan dan bagaimana usaha perusahaan mewujudkan keadilan tersebut dengan merancang pertanyaan *interview* sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan investigasi peneliti terhadap keadaan di dalam perusahaan dan mengeksplorasi atau menggali lebih dalam lagi informasi yang telah peneliti dapatkan sehingga peneliti dapat menggambarkan dengan jelas fenomena sosial yang terjadi di perusahaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Teknik analisis yang dipergunakan yaitu penjadwalan pola, pembuatan penjelasan dan analisis deret waktu (Yin, 2012 : 140). Penjadwalan pola dilakukan dengan mengkombinasikan informasi data yang diperoleh melalui kepustakaan ke dalam pola pengolahan data *interview* yang telah dirancang sedemikian rupa menjadi 9 tema kemudian diberi penjelasan dan ditelusuri waktu kejadiannya berdasarkan seluruh data yang telah terkumpul. Pertanyaan *interview* dengan 9 tema diwujudkan dalam 3 kelompok berbeda yaitu kelompok pimpinan, kelompok penghitung kompensasi dan kelompok karyawan untuk menyesuaikan dengan pemahaman yang dimiliki karyawan yang menjadi informan sesuai dengan bidang pekerjaan informan.

Penyesuaian pertanyaan pada proses *interview* bertujuan agar peneliti dapat memperoleh informasi sesuai dengan sudut pandang dari masing – masing informan sesuai jabatan, pertanyaan *interview* juga disesuaikan dengan tujuan penelitian. Sebagai uji reliabilitas dan validitas untuk menentukan kredibilitas penelitian studi kasus, peneliti merangkum hasil perolehan data kedalam beberapa *checklist* yang mencatat semua kejadian atau perilaku yang dianggap penting dan membuktikan dasar kesimpulan yang diperoleh peneliti disertai dengan penjelasan rinci tentang peristiwa tersebut dalam validitas data dengan meminta persepsi dari informan yang bersangkutan.

(Neuman dalam Prayanti, 2012 : 91) mengatakan bahwa hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga interpretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan dengan teori tersebut. Proses interpretasi tersebut meliputi *Narrative* (menceritakan secara detail kejadian dalam *setting*), *Path dependency and contingency* (memulai dengan hasil kemudian melacak balik urutan kejadian untuk melihat jalur yang menjelaskan kejadian tersebut), dan *Analytical comparison* (mengidentifikasi berbagai karakter dan temuan kunci yang diperoleh, membandingkan persamaan dan perbedaan karakter tersebut untuk menentukan mana yang sesuai dengan temuan kunci).

PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dibidang asuransi sebagai perusahaan BUMN yang secara langsung digerakkan oleh Pemerintah untuk melayani seluruh masyarakat Indonesia melalui kantor – kantor cabang PT. Jasa Raharja (Persero) yang telah tersebar diseluruh Indonesia. Sebagai perusahaan jasa, peran sumber daya manusia menjadi sangatlah penting karena aktivitas perusahaan yang utama adalah pelayanan terhadap masyarakat. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2013 : 1) membuktikan bahwa manajemen strategi yang ditetapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah hal mendasar yang dapat menentukan keberhasilan sebuah kinerja organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh tindakan dan peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dimiliki organisasi, salah satunya yaitu bagaimana suatu organisasi dapat mengelola pegawainya sehingga pegawainya memberikan timbal balik yang selaras antara penerimaan dan pengorbanan pegawai pada institusinya, oleh karenanya sangatlah penting dilakukan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan mendapatkan keuntungan. Salah satu pemberdayaan yang dilakukan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah yaitu diterapkannya keadilan kompensasi pada sistem manajemen kompensasi perusahaan agar dapat memberikan keadilan terhadap kompensasi yang diterima seluruh karyawan, yang berarti perusahaan telah melaksanakan keadilan organisasional yang terbagi dalam tiga bentuk yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Hasmarini, 2008 : 100). Pelaksanaan pemberdayaan terhadap sumberdaya manusia di dalam perusahaan mendorong orang agar lebih meningkatkan kemampuan dan rasa memiliki, meningkatkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2010 : 416) dan mendorong lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan (Smith, 2000 : 1).

Gupta (2008 dalam Yasin, 2012 : 35) menyatakan bahwa sistim merupakan kumpulan dari komponen yang terorganisasi untuk melaksanakan sebuah fungsi ataupun beberapa fungsi tertentu sedangkan kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial), maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). Komponen sistim manajemen kompensasi PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah meliputi gaji, tunjangan, *reward* dan insentif, komponen tersebut dibayarkan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah dan telah dirasakan seluruh karyawan, gaji dan insentif sebagai pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* yang langsung berupa uang (finansial) dan tunjangan, asuransi dan *reward* sebagai pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

Salah satu hal yang membuktikan terlaksana dan terwujudnya keadilan kompensasi pada sistim manajemen kompensasi sebuah perusahaan adalah kesetaraan antara *value* karyawan dengan kepedulian perusahaan terhadap karyawan, hal ini telah dilaksanakan di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah dimana kesetaraan menurut (Tamaluru, 2001 : 468) yaitu yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena terdapat kesamaan nilai yang dianut dengan nilai-nilai perusahaan yang diwujudkan dengan diterapkannya kompensasi berbasis kompetensi yaitu kompensasi yang disesuaikan dengan tugas, peran, tanggung jawab, beban kerja, tingkat jabatan, kinerja dan prestasi karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan berdasarkan prinsip kewajaran. Penggajian berbasis kompetensi (Dessler, 2009 : 70) yaitu ketika penggajian yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan dilakukan berdasarkan jangkauan, kedalaman, dan jenis ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan daripada berdasarkan pada nama pekerjaan yang disandang oleh karyawan tersebut.

Salah satu ciri dari terlaksananya keadilan dalam sistim manajemen adalah terjadinya pengendalian yang kuat, objektif dan terpadu dalam sebuah perusahaan. Pengendalian sendiri merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan (Robbins – Judge, 2007 : 6) memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan membetulkan penyimpangan – penyimpangan dengan signifikan. Pengendalian yang kuat terhadap sistim manajemen kompensasi adalah pengendalian yang meminimalisir terjadinya kesalahan dalam sistim manajemen kompensasi artinya tidak terdapat pembayaran diluar yang seharusnya dibayarkan perusahaan, pengendalian yang objektif artinya sebuah pengendalian yang ditujukan merata bagi semua pihak dan semua karyawan berarti setiap karyawan dalam perusahaan mendapatkan perlakuan pengendalian yang sama sedangkan pengendalian yang terpadu yaitu perusahaan dalam melakukan pengendalian telah memiliki serangkaian prosedur yang mudah dikondisikan pada setiap situasi yang sedang dihadapi perusahaan artinya prosedur pengendalian tersebut sudah diperhitungkan dengan baik oleh perusahaan sehingga dapat diterapkan diberbagai kondisi perusahaan.

Penerapan pengendalian yang kuat, objektif dan terpadu terhadap sistim manajemen kompensasi PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah dibuktikan dengan tetap dibayarkannya hak karyawan dalam bentuk suplesi yaitu kekurangan pembayaran gaji karyawan akibat sesuatu hal, misal ketika seseorang tersebut dinyatakan naik jabatan karena promosi namun terjadi keterlambatan dalam pengiriman surat sehingga gaji yang diterima karyawan merupakan gaji lama sebelum karyawan dinyatakan naik pangkat, pembayaran suplesi ini diberikan maksimal sampai waktu pembayaran gaji bulan berikutnya. Perwujudan lainnya yaitu dengan telah dianggarkannya dana yang memang dialokasikan perusahaan guna pembayaran gaji, tunjangan, insentif dan *reward* bagi karyawan sehingga meminimalisir terjadinya surplus maupun defisit pada anggaran perusahaan dalam penggajian.

Penerapan sistim manajemen kompensasi yang adil membutuhkan pengendalian sistim manajemen kompensasi yang transparan sebab karyawan berhak mengetahui bagaimana sistim manajemen kompensasi perusahaan. Transparansi dari sistim manajemen kompensasi perusahaan ini telah dirasakan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah karena perusahaan selalu menginformasikan pada karyawannya apabila terjadi perubahan jumlah penerimaan akibat dari terdapatnya perubahan penghitungan atau perubahan persentase karena perubahan kebijakan direksi yang dilatarbelakangi misal perekonomian nasional dalam surat keputusan yang diberikan kepada seluruh karyawan; selalu diberikannya daftar potongan pada slip gaji bersamaan dengan penerimaan gaji bulanan karyawan sehingga karyawan mengetahui jumlah potongan dari penerimaan gaji dan digunakan untuk apa saja potongan tersebut secara pasti, pemotongan gaji yang dilakukan perusahaan juga berdasarkan dari permintaan dari karyawan sendiri karena perusahaan melakukan

pemotongan apabila karyawan mengambil cuti baik itu cuti sakit, cuti tahunan maupun cuti besar dan apabila karyawan melakukan pinjaman kepada koperasi perusahaan agar pemotongan tersebut digunakan untuk melunasi pinjaman, adanya pemotongan dalam bentuk lain yang dilakukan perusahaan tanpa permintaan dari karyawan seperti pada uang makan akibat keterlambatan karyawan terkecuali apabila karyawan telah mendapatkan ijin dari perusahaan yang dikarenakan sesuatu hal baik itu karena urusan pribadi karyawan maupun urusan kedinasan yang diembankan perusahaan terhadap karyawan. dilakukan perusahaan sebagai sanksi dimana sanksi tersebut telah disetujui karyawan dalam peraturan perusahaan.

Menurut Ensiklopedia bebas bahasa Indonesia akuntabilitas dalam peran kepemimpinan merupakan adanya pertanggungjawaban terhadap setiap tindakan, keputusan dan kebijakan dan pelaksanaan dalam lingkup peran atau posisi kerja yang mencakup kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan, dan dapat dipertanyakan bagi tiap – tiap konsekwensi yang sudah dihasilkan; integritas adalah konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip; dan kompetensi (Dessler, 2009 : 70) merupakan karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi. Pelaksanaan pengendalian sistim manajemen kompensasi yang kuat, objektif dan terpadu di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah yang mendorong terciptanya keadilan kompensasi menjadikan perusahaan memiliki karyawan / personel yang berkualitas yang dilihat dari integritas, akuntabilitas dan kompetensi dibuktikan dengan tabel Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan Per 31 Oktober 2013 di bawah ini:

Tabel 1
Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan Per 31 Oktober 2013

SLTA	D3	S1	S2	S3	JMLH
37	12	114	6	0	169
21.89%	7.10%	67.46%	3.55%	0.00%	100.00%

Tingkat pendidikan seseorang menjadi salah satu tolak ukur terhadap kompetensi seseorang sehingga tabel 6 ini dapat mewakili kualitas yang dimiliki personel PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah.

KESIMPULAN

A. Keadilan dalam Upah

Keadilan dalam upah yang dirasakan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah berdasarkan hasil penelitian yaitu karyawan merasakan bahwa telah diterapkannya keadilan kompensasi dalam sistim manajemen kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah. Pada penerapan keadilan kompensasi yang telah dilaksanakan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah dalam sistim manajemen kompensasi perusahaan, karyawan merasakan adanya pengaruh yang positif dari penerapan tersebut yang dirasakan baik itu secara langsung maupun tidak terhadap karyawan dan perusahaan, pengaruh positif ini baik yang secara langsung maupun tidak terhadap karyawan dan perusahaan adalah:

1. Penerapan keadilan kompensasi meningkatkan kedekatan hubungan antara pimpinan dan staff karena antar karyawan telah dibangun hubungan yang sifatnya kekeluargaan disertai prinsip demokrasi menjadikan adanya keterbukaan antar karyawan,
2. Penerapan keadilan kompensasi menjadikan lingkungan kerja di dalam perusahaan semakin kondusif disebabkan adanya keterbukaan antar karyawan,
3. Penerapan keadilan kompensasi meningkatkan motivasi kerja karyawan karena lingkungan kerja yang semakin kondusif,
4. Penerapan keadilan kompensasi meminimalkan diskriminasi antar karyawan sebab lingkungan kerja di dalam perusahaan yang selalu kondusif dan
5. Penerapan keadilan kompensasi meningkatkan kinerja perusahaan sebab meningkatnya motivasi karyawan.

Keadilan dalam upah yang dirasakan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah selanjutnya adalah terdapatnya kesetaraan antara kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan dengan kepedulian perusahaan terhadap karyawan dalam sistim manajemen

kompensasi perusahaan dan perbandingannya dengan yang diterapkan di Samsat yang berarti keadilan kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah telah memenuhi keadilan secara internal maupun secara eksternal. Keadilan secara internal maupun eksternal tersebut yaitu:

1. Keadilan internal yang telah dirasakan karyawan dalam sistem manajemen kompensasi perusahaan adalah kesetaraan kompensasi yang diberikan perusahaan dengan kebutuhan sehari – hari karyawan sehingga mencukupi bagi pemenuhan kebutuhan dasar karyawan dengan level standar; tanggungjawab / beban kerja pekerjaan karyawan; resiko pekerjaan karyawan; kemampuan perusahaan yang disesuaikan dengan profit perusahaan; kualitas karyawan yang dilihat dari integritas, akuntabilitas dan kompetensi yang dimiliki karyawan; berbagai kesetaraan ini dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang dirumuskan pemerintah, perusahaan dan bersama Serikat Pekerja dengan menerapkan pengendalian yang kuat, objektif dan terpadu.
2. Sedangkan keadilan eksternal yang telah dirasakan karyawan adalah sistem administrasi manunggal satu atap atau lebih dikenal dengan Samsat merupakan suatu sistem administrasi yang dibentuk untuk memperlancar dan mempercepat pelayanan kepentingan masyarakat yang kegiatannya diselenggarakan dalam satu gedung. Pelayanan dalam satu gedung ini merupakan hasil kerjasama secara terpadu antara Polri, Dinas Pendapatan Provinsi dan PT. Jasa Raharja (Persero) dalam menerbitkan STNK dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor yang dikaitkan dengan pemasukan uang kas Negara melalui Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLJJ).

Fungsi Polri dalam Samsat adalah penerbitan STNK dan Dinas Pendapatan Provinsi adalah menetapkan besarnya Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB). Sebagai bentuk apresiasi terhadap fungsi keduanya yang dinilai karyawan PT. Jasa Raarja (Persero) cukup berat karena pelayanan berjalan terus menerus tanpa istirahat maka layak apabila Polri dan Dinas Pendapatan Provinsi mendapatkan kompensasi berupa gaji harian, gaji bulanan, gaji triwulan. Gaji harian dibagi 70% 30%, 60% 40% atau 50% 50% antara Polri dan Dipenda. Gaji harian diperoleh dari jasa kepengurusan / uang tip dan uang makan. Gajian mingguan diperoleh dari uang bensin / uang transport. Gajian bulanan sifatnya sebagai tabungan *hot money*. Gajian triwulan besarnya adalah 3 kali gaji bulanan, diberikan sebagai insentif yang dialokasikan dalam bentuk mobil. Sedangkan PT. Jasa Raharja (Persero) berfungsi mengelola Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLJJ) yang dinilai karyawan Jasa Raharja Kantor Cabang Jawa Tengah hanya sebagai pelengkap sehingga tidak berhak mendapatkan pendapatan lain-lain yang berarti telah sesuai dengan yang ditetapkan oleh sistem manajemen kompensasi masing – masing.

B. Langkah – Langkah PT. Jasa Raharja (Persero)

Langkah – langkah PT. Jasa Raharja (Persero) dalam mewujudkan keadilan kompensasi yaitu dengan diterapkannya prinsip demokratis pada sistem manajemen kompensasi perusahaan dan ditunjuknya Dewan Direksi sebagai penentu berbagai kebijakan dalam hal kompensasi. Prinsip demokrasi yang dilakukan perusahaan adalah dengan mempersepsikan karyawan sebagai keluarga, sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian yang dirasakan karyawan, karyawan tidak perlu merasa segan menyampaikan ketidaksesuaian tersebut dan perusahaan dalam menanggapi ketidaksesuaian yang dirasakan karyawan tersebut menyelesaikan secara kekeluargaan karena perusahaan menilai ketidaksesuaian yang dirasakan karyawan adalah sebagai bentuk dari kepedulian karyawan terhadap perusahaan dalam melaksanakan kebijakan, agar perusahaan menjadi semakin baik dalam melaksanakan dan menerapkan keadilan kompensasi pada sistem manajemen kompensasi perusahaan, artinya setiap ada ketidak sesuaian dalam penerapan keadilan kompensasi dalam sistem manajemen kompensasi perusahaan terhadap karyawan, pihak pimpinan dan penghitung kompensasi akan membicarakan kembali penerapan sistem manajemen kompensasi perusahaan dengan karyawan agar diperoleh hasil yang mufakat yaitu hasil yang berdasarkan kesepakatan dari semua pihak.

Salah satu ketidaksesuaian yang banyak dikeluhkan karyawan adalah kebijakan dalam pemberian kompensasi tambahan yang disertai asuransi bagi karyawan level lapangan. Langkah perusahaan dalam menanggapi ketidaksesuaian tersebut dengan mendengarkan, mempertimbangkan dan mewujudkan kesesuaian yang diharapkan karyawan dengan mempertimbangkan tingkat jabatan dan masa kerja individu karyawan yang mengajukan ketidaksesuaian.



C. Terpenuhinya Keadilan Organisasional

Keluaran positif dapat dikaitkan dengan keadilan organisasional (Hasmarini, 2008 : 100). Keadilan organisasional terdiri atas tiga bagian, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Sedangkan keadilan interaksional mengacu pada hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Hasmarini, 2008 : 100). Sehingga dari pengertian menurut Greenberg dan Baron dalam Hasmarini tersebut dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah PT. Jasa Raharja (Persero) dalam mewujudkan keadilan kompensasi telah menerapkan keadilan organisasional dalam bentuk keadilan prosedural dan keadilan interaksional sedangkan dengan karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah yang telah merasakan keadilan dalam upah dapat disimpulkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) telah menerapkan keadilan organisasional dalam bentuk keadilan distributif.

REFERENSI

- ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (1992) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*.39(5).h.619-644.
- BLACK, A. & CHAMPION, J. (1999) *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Edisi Terjemahan. Bandung: PT Refika Aditama
- DESSLER, G. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Ed.10 jilid 2. Jakarta: Indeks
- HASAN, I, (2002) *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*, Ed.Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia
- HASMARINI, D. & YUNIAWAN, A. (2008) Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17 (1). h.100
- KREITNER, R. & KINICKI, A. (2003) *Perilaku Organisasi*, ed.I. Jakarta: Salemba Empat.
- MAS'UD, F. (2008) *Menggugat Manajemen Barat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponego
- PRAJAYANTI, D. 2012. "Berkaca Pada Filosofi Tapa Selira "Sang Juragan Kayu" : Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa Joko Widodo". Skripsi *Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang,h. 84-91
- PUTRA, B. (2012) Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Di Kabupaten Gowa. *Jurnal Agrisistem*. 8, (1),h.12-31
- RAMAMOORTHY, N. dan FLOOD, P. (2004) Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*. 15
- ROBBINS, P. & Judge.(2007) *Perilaku Organisasi*.Jakarta : Salemba Empat
- SMITH, J. (2000) *Empowering People*. London: Kogan Page Limited
- TAMALURU, J. 2001. "Hubungan antara komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan .Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi Bagian PIO" *Skripsi Tidak Dipublikasikan*. Fakultas Psikologi UI Depok,h.468



WETHER, W. & KEITH, D. (1996) Human Resource and Personnel Management. New York: McGraw-Hill Publication, Inc.

WIBOWO.(2010) Manajemen Kinerja.Jakarta : Rajawali Pers

YASIN, M. (2012) Membangun BUMN Berbudaya. Jakarta: Booknesia

YIN, R. (ed.) (2012) *Studi Kasus Desain & Metode*, Ed.1-11. Jakarta: Rajawali Pers