

**MAKALAH**  
**KONSEP PERILAKU DAN IMBALAN/KOMPENSASI**

**Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Matakuliah Manajemen Kinerja &  
Kompensasi**

**Oleh:**

**Kelompok 1**

Ariesta Carmelita	125030200111004
Agnes Y. Saragih	125030207111004
Asgaf Naranda Putra Perkasa	125030207111022
Indah Dwi R.	125030205111011
Maytria Aghita	125030200111040
Rachmansyah Romadhan	125030205111012
Raj Kamal Kahn	125030200111176

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

## I. KONSEP PERILAKU DAN IMBALAN

Imbalan/kompensasi/remunerasi memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan upah ataupun gaji. Menurut Ruky, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin maupun tidak langsung (pada suatu hari nanti).

Sedangkan menurut ILO dalam konvensinya mengatakan imbalan adalah upah/gaji biasa, pokok atau minimum dan setiap emolumen tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja.

Imbalan/kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Imbalan atas kontribusi yang telah diberikan seorang karyawan kepada perusahaan baik berupa *financial* maupun *non-financial*.

Konsep perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Individu yang masuk ke suatu organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu itu. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik itu pula.

Karakteristik yang dimiliki organisasi diantaranya adalah keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Oleh karena itu, sistem imbalan hendaknya tidak hanya menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan perilaku karyawan yang tidak diinginkan, tetapi sebaiknya juga mampu menimbulkan perilaku yang diinginkan. Ada tiga perilaku yang biasanya diinginkan sebagian besar organisasi, yaitu perilaku keanggotaan (*membership behaviour*), perilaku tugas/kerja (*task behaviour*) dan *organizational citizenship behaviour*.

### **Dasar – Dasar Perilaku Individu**

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Berikut ini akan diarahkan pada empat variable tingkat – individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian, dan pembelajaran.

#### a. Karakter biografis

Karakter biografis merupakan karakteristik pribadi terdiri dari :

- Usia
- Jenis kelamin
- Status perkawinan
- Masa kerja

b. Kemampuan

Kemampuan dibagi menjadi 2 :

- yaitu kemampuan fisik, adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa, dan
- kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, menalar, dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah : kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi parsial.

c. Kepribadian

Himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

d. Pembelajaran

Setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman.

**Variable yang mempengaruhi perilaku individu**

a. Variable – variable dependen

Variable dependen adalah faktor–faktor kunci yang ingin dijelaskan atau diperkirakan dan yang terpengaruh sejumlah faktor lain (suatu respons yang dipengaruhi oleh suatu variabel bebas). Variable – variable dependen tersebut antara lain :

- 1) Produktivitas, yaitu suatu ukuran kinerja yang mempengaruhi keefektifan dan efisiensi.
- 2) Keabsenan (kemangkiran), yaitu gagal atau tidak melapor untuk bekerja.

- 3) Pengunduran diri (keluar masuknya karyawan), yaitu penarikan diri secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi.
  - 4) Kepuasan kerja, yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang atau selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya mereka yakini seharusnya mereka terima.
- b. Variable – Variabel Independen
- 1) Variabel–variable individu: Usia, status perkawinan, jenis kelamin, masa kerja.
  - 2) Variable–variable kelompok: Variable – variable level system organisasi

## II. KAITAN IMBALAN DENGAN KESETARAAN KEADILAN KOMPENSASI

Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu faktor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima yang telah mereka lakukan.

Keadilan kompensasi adalah apa yang dirasa pantas oleh pegawai untuk mereka dapatkan sama dengan apa yang orang lain pantas dapatkan. Pegawai cenderung menentukan keadilan kompensasi mereka dengan membandingkan apa yang mereka berikan dan dapatkan dari perusahaan dibandingkan dengan pegawai lain.

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Akan tetapi, kompensasi juga menuntut keseimbangan antar keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari para karyawan. Program kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan :

1. Terpenuhnya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai
2. Efektivitas biaya untuk organisasi
3. Keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan
4. Peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

Keadilan kompensasi dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

### 1) Keadilan Individual

Keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan

semestinya. Input yang berupa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kerajinan maupun kegigihan ini dihargai secara wajar melalui kompensasi, seperti gaji, pujian dari pimpinan, promosi jabatan.

Jika ada perbedaan rasio input dengan kompensasi antar karyawan, dapat menyebabkan kondisi perasaan bersalah dan ketidakpuasan. Jika seorang karyawan merasa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari rasio kompensasi dan input karyawan lain, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi lebih besar dari karyawan lainnya, dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah.

Sedangkan sebaliknya, 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 akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas. Akibat kondisi-kondisi tersebut memotivasi karyawan untuk berperilaku. Misalnya peningkatan input (karyawan menjadi lebih giat dalam bekerja) atau peningkatan kompensasi, penurunan input (karyawan menjadi malas bekerja sehingga terjadi keseringan absensi) atau menurunkan kompensasi, menyimpangkan inputnya atau input dari karyawan lain atau kompensasinya secara kognitif, bertindak bersama dengan karyawan lainnya (misal sabotase atau merusak), mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang karyawan lain), dan meninggalkan pekerjaan.

Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai 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 yang efektif untuk memotivasi karyawan.

## 2) Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu kriteria dari keadilan kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Misalnya posisi yang disukai karyawan dengan kualifikasi yang tinggi pula haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi.

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan:

- Nilai sosial budaya suatu masyarakat
- Nilai produk dan jasa yang dibuat
- Investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan
- Posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional

Namun dalam praktiknya, perusahaan hanya memfokuskan pada isi dan kontribusi suatu pekerjaan dalam menentukan nilai pekerjaan, isi pekerjaan berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan usaha yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. 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 perusahaan yang ditunjukkan dalam bentuk laba, produksi, atau ukuran lainnya.

Perusahaan juga harus menaati peraturan perundang-undangan maupun peraturan penggajian yang ditetapkan pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Perubahan undang-undang atau peraturan dalam sistem penggajian membutuhkan penyesuaian dalam sistem kompensasi yang diterapkan.

### 3) Keadilan Eksternal

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

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

Suatu perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Jika perusahaan dapat menghargai karyawan sesuai atau lebih tinggi dari tingkat kompensasi di perusahaan lain, maka perusahaan ini berhasil mempertahankan karyawan-karyawannya apalagi karyawan yang potensial.

Terkadang karyawan memiliki persepsi keadilan kompensasi yang tidak didukung dengan data yang akurat. Karyawan membandingkan pekerjaan yang mempunyai nama yang sama dengan perusahaan lain, tetapi kompensasi yang

diterima berbeda. Hal ini dikarenakan nilai kerjanya belum tentu sama dengan perusahaan lain sehingga kompensasi yang diterima juga tidak sama.

Untuk mempertahankan keadilan eksternal, perusahaan harus menggunakan kenaikan gaji sebagai suatu alat untuk menyesuaikan tingkat gaji karyawan sesuai dengan perubahan biaya hidup atau tingkat gaji secara umum.

### **III. ETIKA UPAH MINIMUM**

#### **Undang-Undang Standar Keadilan Untuk Tenaga Kerja**

Hukum paling utama yang mempengaruhi dispensasi adalah undang-undang standar keadilan untuk tenaga kerja. Fair Labor Standards Act (FLSA) menetapkan ketentuan gaji minimum untuk pegawai. FLSA adalah sebuah undang-undang yang kompleks dengan berbagai elemen. FLSA telah di amendemenkan beberapa kali untuk menaikkan tingkat gaji minimum dan memperluas karyawan yang di lindungi. Ketika diberlakukan pertama kali pada tahun 1938 FLSA menetapkan gaji minimum federal sebesar \$0,25 per jam. Pada tahun 2007 Fair Minimum Wage Act menaikkan gaji minimum federal dari \$5,15 menjadi \$5,85 mulai 24 Juli 2007, menjadi \$6,55 pada 24 Juli 2008, dan \$7,25 pada 24 Juli 2009. Namun, perusahaan boleh memberikan gaji dibawah minimum federal kepada pegawai berusia dibawah 20 tahun pada 90 hari kerja pertamanya, kepada pegawai yang mendapatkan tip dan kepada mahasiswa full time tertentu, mahasiswa yang masih belajar, pegawai magang, dan pekerja yang memiliki kecacatan sesuai dengan sertifikat-sertifikat khusus yang dikeluarkan oleh Departemen of Labor. Undang-undang ini memiliki 3 sasaran:

1. Menetapkan upah minimum
2. Mendorong penolakan terhadap tenaga kerja anak-anak
3. Menolong batasan dalam jumlah kerja mingguan yang di lakukan karyawan dengan lembur

Upah minimum merupakan aspek yang harus dipenuhi dalam mencukupi kebutuhan-kebutuhan manusia. Dalam upah minimum dapat didasarkan atas jumlah yang diperlukan untuk membeli makanan, pakaian, sewa rumah, uang sekolah, hiburan dan keperluan-keperluan sosial oleh seseorang yang mutlak. Pembiayaan upah tidak sama antara negara yang satu dengan negara yang lain. Upah tersebut harus dapat menjamin hidup pegawai dan keluarganya. Karena besarnya keluarga berbeda, maka pada dasarnya upah yang sama itu diberikan terhadap upah pokok dan terhadap banyaknya keluarga diberikan tunjangan keluarga.

Dalam perkembangannya, upah minimum dibagi menjadi dua, yaitu:

- Upah Minimum Provinsi (UMP)
- Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK)

Dampak dari penetapan suatu upah minimum antara lain:

- Meningkatkan *opportunity cost* untuk tetap sekolah. Bisa dibuktikan dengan banyaknya anak sekolah yang berhenti sekolah untuk mencari pekerjaan, meskipun banyak yang gagal mendapatkan pekerjaan.
- Mendapat dukungan luas dari masyarakat karena terjadi peningkatan kesejahteraan pekerja.

#### **IV. ORGANISASI PELAKSANAAN PROGRAM IMBALAN**

Imbalan kerja (*employee fringe*) adalah seluruh bentuk imbalan yang diberikan suatu entitas dalam pertukaran atas jasa yang diberikan oleh pekerja atau untuk pemutusan kontrak kerja. Berikut adalah macam-macam program imbalan dalam organisasi:

##### **1. Imbalan Kerja Jangka Pendek**

Yaitu imbalan kerja yang jatuh temponya kurang dari 12 bulan. Contoh dari Imbalan Kerja Jangka Pendek ini adalah; Gaji, iuran Jaminan Sosial, cuti tahunan, cuti sakit, bagi laba dan bonus (jika terutang dalam waktu 12 bulan pada periode akhir pelaporan), dan imbalan yang tidak berbentuk uang (imbalan kesehatan, rumah, mobil, barang dan jasa yang diberikan secara cuma-cuma atau melalui subsidi).

##### **2. Imbalan Pasca Kerja:**

Yaitu imbalan kerja yang diterima pekerja setelah pekerja sudah tidak aktif lagi bekerja. Contoh dari Imbalan Pasca Kerja ini adalah : Imbalan Pensiun, Imbalan asuransi jiwa pasca kerja, imbalan kesehatan pasca kerja. Jika dikaitkan dengan penjelasan diawal tulisan ini, imbalan pasca kerja yang tercantum di perundangan ketenagakerjaan adalah; Imbalan Pensiun, Meninggal Dunia, Disability/cacat/medical unfit dan mengundurkan diri.

##### **3. Imbalan Kerja Jangka Panjang**

Yaitu imbalan kerja yang jatuh temponya lebih dari 12 bulan. Contoh dari Imbalan Jangka Panjang ini adalah: Cuti besar/cuti panjang, penghargaan masa kerja (jubilee) berupa sejumlah uang atau berupa pin/cincin terbuat dari emas dan lain-lain.

##### **4. Imbalan Pemutusan Kontrak Kerja (PKK)**



Yaitu imbalan kerja yang diberikan karena perusahaan berkomitmen untuk:

- (1) Memberhentikan seorang atau lebih pekerja sebelum mencapai usia pensiun normal, atau
- (2) Menawarkan pesangon PHK untuk pekerja yang menerima penawaran pengunduran diri secara sukarela (golden shake hand).

**Tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya:**

1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Untuk memenuhi standar yang diminta organisasi. Dalam upaya menarik calon karyawan masuk, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain.

3) Menjamin keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikat pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

4) Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6) Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

Ruky menyatakan bahwa terdapat 2 pilihan dalam pelaksanaan keseluruhan program imbalan, yaitu:

1) Memanfaatkan tenaga ahli sendiri

Bila memungkinkan, perusahaan lebih baik memilih untuk memanfaatkan karyawannya sendiri dalam menjalankan program manajemen imbalan. Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan memiliki tenaga yang sesuai/*qualified* dalam pengetahuan, keahlian maupun pengalaman, sehingga program dapat terlaksana dengan baik. Tenaga yang *qualified* tersebut dapat diperoleh dengan melakukan pelatihan pada bidang imbalan maupun dengan merekrut seorang spesialis yang sudah ahli dalam bidang tersebut.

2) Menggunakan jasa konsultan

Jasa konsultan kini menjadi alternatif bagi perusahaan untuk melaksanakan sebagian proyeknya, dalam hal ini pelaksanaan program imbalan. Hal ini menjadi pilihan perusahaan terutama karena efisiensi biaya dan ketepatan sasaran yang dapat dicapai tanpa membutuhkan waktu yang lama.

## V. KESIMPULAN

Imbalan/kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Imbalan atas kontribusi yang telah diberikan seorang karyawan kepada perusahaan baik berupa *financial* maupun *non-financial*.

Konsep perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Individu yang masuk ke suatu organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu itu. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik itu pula.

Oleh karena itu, sistem imbalan hendaknya tidak hanya menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan perilaku karyawan yang tidak diinginkan, tetapi sebaiknya juga mampu menimbulkan perilaku yang diinginkan. Ada tiga perilaku yang biasanya diinginkan sebagian besar organisasi, yaitu perilaku keanggotaan (*membership*

behaviour), perilaku tugas/kerja (task behaviour) dan organizational citizenship behaviour.

- *Dasar – Dasar Perilaku Individu*
  - ✓ Karakter biogarfis
  - ✓ Kemampuan
  - ✓ Kepribadian
  - ✓ Pembelajaran
- *Variable yang mempengaruhi perilaku individu*
  - ✓ Variable – variable dependen
  - ✓ Variable – Variabel Independen

Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu faktor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima yang telah mereka lakukan.

Keadilan kompensasi adalah apa yang dirasa pantas oleh pegawai untuk mereka dapatkan sama dengan apa yang orang lain pantas dapatkan. Pegawai cenderung menentukan keadilan kompensasi mereka dengan membandingkan apa yang mereka berikan dan dapatkan dari perusahaan dibandingkan dengan pegawai lain.

Program kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan :

1. Terpenuhnya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai
2. Efektivitas biaya untuk organisasi
3. Keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan
4. Peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

- *Keadilan kompensasi dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :*
  - a. Keadilan Individual
  - b. Keadilan Internal
  - c. Keadilan Eksternal

Undang-undang ini memiliki 3 sasaran:

1. Menetapkan upah minimum
2. Mendorong penolakan terhadap tenaga kerja anak-anak
3. Menolong batasan dalam jumlah kerja mingguan yang di lakukan karyawan dengan lembur

Upah minimum merupakan aspek yang harus dipenuhi dalam mencukupi kebutuhan-kebutuhan manusia. Dalam upah minimum dapat didasarkan atas jumlah yang diperlukan untuk membeli makanan, pakaian, sewa rumah, uang sekolah, hiburan dan keperluan-keperluan sosial oleh seseorang yang mutlak. Pembiayaan upah tidak sama antara negara yang satu dengan negara yang lain. Upah tersebut harus dapat menjamin hidup pegawai dan keluarganya. Karena besarnya keluarga berbeda, maka pada dasarnya upah yang sama itu diberikan terhadap upah pokok dan terhadap banyaknya keluarga diberikan tunjangan keluarga.

## DAFTAR PUSTAKA

Ruky, Achmad S. 2006. *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SzXNmumZs8J:www.slideserve.com/liberty-haley/a-spek-perilaku-dan-imbalan-kompensasi+&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id>

<https://khoyunitapublish.wordpress.com/2013/02/25/keadilan-dan-kelayakan-dalam-pemberian-kompensasi/>

<http://keuanganism.com/psak-24-mengenai-imbalan-kerja/>

<http://ilmu-fakta.blogspot.com/2013/10/konsep-upah.html>