

KOMPENSASI SEBAGAI PENYEMANGAT KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

(STUDI KONSEP KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN)

Setya Prihatiningtyas
Universitas Hang Tuah Surabaya
pinky.tyas04@gmail.com

Abstract

The more intense the level of business competition today, resulting in the company faced with the challenge to be able to maintain the survival of his company. therefore companies must be able to compete and one tool that can be used by the company is by providing compensation, both in the form of financial compensation and non-financial compensation. if the compensation program is perceived to be fair and competitive by employees, it will be easier to retain employees and encourage employees to improve their performance so that their performance can improve and companies are able to produce products at competitive prices. companies not only excel in business competition alone, but also able to maintain the survival of the company, even able to increase profits and expand its business.

Keyword: compensation, morale, performance.

I. Pendahuluan

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya sangat membutuhkan berbagai sumber daya manusia sebagai karyawannya, dan juga sumber daya lain, seperti modal, material dan mesin. karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan, karena memiliki akal; perasaan; keinginan; kemampuan; keterampilan; pengetahuan; dorongan daya dan karya, yang tidak dimiliki oleh sumber daya lain dalam perusahaan. mengingat peran pentingnya sdm tersebut, dimana tumbuh dan berkembangnya perusahaan tergantung dari unsur manusianya, maka sdm merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus ditingkatkan efisiensi dan kinerjanya, sehingga perusahaan harus dapat menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal (robbins, 2002).

Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-

simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. dari uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan untuk dapat memuaskan kebutuhannya. menurut amin, et all (2008), menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

Pemberian kompensasi yang tidak adil dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. handoko (2001), menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri; keluarga; dan masyarakat. kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan cara perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja pada perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan; mempertahankan; dan memberi imbalan terhadap kinerja individu dalam perusahaan. Dalam pemberian kompensasi ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan , yakni kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan; dan besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Menurut Siagian (2002), status merupakan faktor penyemangat yang penting, sebab status dipandang sebagai peringkat prestise seseorang dalam suatu organisasi, seperti jabatan, pangkat dan fasilitas yang diperoleh. pembahasan dalam tulisan ini akan difokuskan pada kompensasi yang diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya, sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. berikut ini akan dibahas tentang kompensasi baik itu kompensasi finansial maupun non finansial, tujuan kompensasi, dasar perhitungan kompensasi, dan pengaruh kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan.

II. Studi Konsep Kompensasi

Ketika menjalankan pekerjaannya, karyawan membutuhkan situasi yang menyenangkan sehingga mereka tidak bosan dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya disamping mendapatkan gaji juga mendapatkan balas jasa dalam bentuk lain, yaitu dengan pemberian program kompensasi pada karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan, ini sangat bermanfaat untuk kebutuhan karyawan dan keluarganya. Perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan karyawan, karena karyawan merupakan faktor terpenting dalam perusahaan sebagai pelaksana dalam setiap kegiatan. karyawan selalu terlibat dalam setiap proses manajemen maupun operasional dalam sebuah perusahaan. gambaran tersebut menunjukkan betapa pentingnya arti karyawan bagi perusahaan, sehingga pihak perusahaan dituntut untuk memberikan perhatian terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan karyawan.

Bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa pemberian kompensasi, yang diharapkan dapat merangsang semangat kerja karyawan. handoko (2001) mengemukakan bahwa "kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka". sedangkan menurut simamora (2001), "kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi". Sesuai dengan pendapat Ranupandojo dan Husnan (2002), "kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong semangat kerja dan kinerja karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing karyawan".

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai kompensasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh karyawan atas kerja yang telah dilakukan. Hasibuan (2005) membedakan "kompensasi menjadi dua macam, yaitu kompensasi yang bersifat finansial dan kompensasi yang bersifat non finansial".

A. Kompensasi yang bersifat finansial

Kompensasi yang bersifat finansial merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau materi sebagai pelengkap atau penunjang dari gaji yang telah diberikan. kompensasi yang bersifat finansial dapat berupa uang pensiun, uang makan, uang transport, uang pengobatan, pakaian dinas, dan tunjangan hari raya. Notoatmodjo (2003) menjelaskan bahwa "kompensasi yang bersifat finansial dipandang sebagai sumbangansumbangan yang berwujud uang kepada karyawan. kompensasi yang dimaksud berupa uang duka kematian". Simamora (2002) mengemukakan bahwa "kompensasi yang bersifat finansial merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. kompensasi yang dimaksud adalah berupa bonus".

1) uang pensiun

adalah dana yang dikeluarkan secara reguler dengan interval tertentu kepada seorang pekerja setelah berhenti dari perusahaan, karena sudah mencapai batas untuk bekerja.

2) uang makan

apabila perusahaan tidak menyediakan fasilitas kantin, maka perusahaan memberikan uang makan kepada karyawannya.

3) uang transport

adalah uang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bantuan biaya transportasi dari tempat tinggal ke tempat kerja.

4) uang duka kematian

adalah uang atau santunan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang meninggal dunia. santunan tersebut diberikan kepada keluarga karyawan yang meninggal.

5) uang pengobatan

salah satu bentuk perhatian perusahaan terhadap masalah kesehatan karyawan adalah dengan memberikan uang atau tunjangan kesehatan bagi karyawan yang sakit.

6) bonus

pemberian bonus kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan hasil usaha kerja dan semangat kerja karyawan. bonus tidak hanya membantu perusahaan mengendalikan biaya-biaya, namun juga memperbaiki kepuasan karyawan.

7) pakaian dinas

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa "pakaian dinas merupakan identitas dari suatu perusahaan. setiap perusahaan tidak harus memberikan pakaian dinas atau seragam kerja bagi karyawannya, hal tersebut tergantung kepada kemampuan perusahaan".

8) tunjangan hari raya (thr)

Hasibuan (2005), "tunjangan hari raya (thr) merupakan bantuan dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan yang akan merayakan hari besar agamanya, misalnya hari raya idul fitri; natal; waisak dan nyepi. tunjangan hari raya (thr) ini dapat diberikan dalam bentuk uang, barang-barang (parcel) atau barang kebutuhan pokok sesuai dengan kebutuhan keluarga dan persetujuan dengan karyawan".

B. Kompensasi yang bersifat non finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial adalah tersedianya sarana penunjang yang bertujuan agar karyawan cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya dan menjadi penyemangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. kompensasi yang bersifat non finansial terdiri dari fasilitas berupa tempat ibadah, koperasi, cuti dan cuti hamil; serta pelayanan berupa penjemputan karyawan. menurut Ranupandojo dan Husnan (2002) bahwa "kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyediaan sarana fasilitas dan pelayanan oleh perusahaan dan pemanfaatannya diurus oleh karyawan sendiri dalam memperhatikan kehidupan sehari-harinya. kompensasi yang bersifat non finansial terdiri dari fasilitas berupa olahraga, dan pendidikan; serta pelayanan berupa puskesmas / rumah sakit, asuransi, dan kredit rumah / rumah dinas". kompensasi yang bersifat non finansial terdiri dari fasilitas kafetaria / kantin, cuti dan cuti hamil, serta pelayanan kredit rumah / rumah dinas".

1) Fasilitas yang berupa :

(A) tempat ibadah

setiap umat beragama wajib untuk menunaikan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaannya masing-masing, untuk itu maka perusahaan perlu menyediakan fasilitas tempat ibadah.

(B) kantin

menurut Handoko (2001), "banyak perusahaan menyediakan kantin untuk memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan atau yang dibawa sendiri oleh karyawan".

(C) olahraga

menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), "kegiatan olahraga dimaksudkan untuk memelihara kesehatan karyawan serta untuk mengejar prestasi, karena suatu perusahaan yang mempunyai klub olahraga yang menonjol prestasinya akan merupakan publikasi bagi perusahaannya".

(D) pendidikan

menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), "fasilitas pendidikan disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin

meningkatkan pengetahuan mereka". fasilitas yang disediakan biasanya berbentuk perpustakaan.

(E) koperasi

adalah suatu badan usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. jenis koperasi disini adalah koperasi simpan pinjam. hal tersebut sejalan dengan pendapat Ranupandojo dan Husnan (2002) bahwa "pemberian kredit terhadap karyawan yang membutuhkannya bisa diorganisir oleh manajemen, dan bisa pula oleh para karyawan itu sendiri dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam, dan pihak manajer hanya sebagai pengawas".

(F) cuti dan cuti hamil

cuti hamil diberikan oleh perusahaan bila karyawan dalam kondisi hamil dan dalam jangka waktu tertentu. pemberian cuti pada karyawan merupakan bentuk perhatian perusahaan kepada karyawan agar termotivasi dalam bekerja.

2) Pelayanan yang berupa :

(A) puskesmas / rumah sakit

menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), "pelayanan kesehatan bisa berupa poliklinik yang lengkap dengan dokter dan perawatnya. tentang siapa yang bisa menggunakan pelayanan ini tergantung dari kebijakan manajer, mungkin hanya karyawan yang bersangkutan yang boleh menggunakannya ataupun beserta seluruh keluarganya".

(B) asuransi

menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), "program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan. disini perusahaan bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya.

(C) kredit rumah

Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan bahwa "menghadapi masalah tempat tinggal, perusahaan perlu mengadakan perumahan dinas atau asrama paling tidak memberikan tunjangan untuk perumahan".

(D) jemputan karyawan

adalah penyediaan angkutan atau transportasi bersama untuk jemputan dan pulang bagi para karyawan yang membutuhkan, dimaksudkan untuk mempermudah karyawan dalam berangkat bekerja dari tempat tinggal ke tempat kerja.

Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan memberikan pengaruh paling besar terhadap pemikiran karyawan mengenai rasa tenang yang menghasilkan loyalitas pada perusahaan dan memotivasi pelaksanaan pekerjaannya. menurut Hasibuan (2005) tujuannya meliputi

- A. meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan.
- B. memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- C. memotivasi gairah kerja, disiplin, dan hasil kerja karyawan.
- D. menurunkan tingkat absensi karyawan.
- E. menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.

- F. membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- G. memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- H. mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
- I. meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.
- J. membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia indonesia.

Jadi tujuan dari pemberian kompensasi adalah diprioritaskan kepada kondisi fisik dan mental karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih semangat, mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. menurut Mondy (1999) kompensasi dapat digunakan untuk :

- (A) menarik orang-orang yang berkualitas untuk gabung dalam perusahaan. program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik
- (B) mempertahankan karyawan yang baik. jika program kompensasi dirasakan adil, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan; (c) meraih keunggulan kompetitif. adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah; (d) memberikan semangat kerja karyawan dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan bersemangat kerja untuk meningkatkan kinerjanya; (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. misalnya saja sesuai dengan peraturan pemerintah minimal pemberian upah yang berlaku saat ini sebesar umr (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar umr tersebut; (f) memudahkan sasaran strategis. suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi; (g) mengkokohkan dan menentukan struktur. sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarkhi statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat

mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu menyemangati karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya dan mengembangkan usaha. apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

Dasar Perhitungan Kompensasi

Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan mampu bertahan hidup dan mampu menyemangati kerja karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan jabatan dan menggunakan pendekatan keterampilan. Pendekatan jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. metode evaluasi jabatan memusatkan diri pada jabatan sebagai unit kepentingan.

Beberapa metode mengevaluasi jabatan secara keseluruhan, sedangkan beberapa lainnya menggunakan faktor-faktor yang dapat dikompensasi. secara operasional, sistem ini mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan (*know how*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Menurut metode ini, faktor-faktor yang penting mempunyai nilai tinggi, sedangkan faktor-faktor yang kurang penting mempunyai nilai yang lebih rendah. evaluasi jabatan ini hanya untuk internal perusahaan bukan untuk menghitung tingkat upah di pasar atau perusahaan lain. selain itu evaluasi jabatan ini hanya fokus pada nilai tugas masing-masing jabatan, bukan pada orang yang melaksanakannya (Mondy, 1999).

Berbicara mengenai jabatan, menurut pendapat penulis masih banyak perusahaan yang menempatkan karyawan pada jabatan yang tidak semestinya, artinya jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar perusahaan masih merupakan perusahaan keluarga, sehingga karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu perusahaan adalah orang-orang yang mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. menurut pemilik perusahaan

mereka adalah orang yang dapat dipercaya, tanpa memperhatikan apakah yang bersangkutan tepat untuk menduduki jabatan tersebut dan mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini seringkali mengakibatkan karyawan yang berpotensi berada di bawah pimpinan orang-orang yang tidak memiliki kemampuan yang memadai. kondisi ini bisa mengakibatkan pemberian kompensasi yang dirasakan oleh karyawan lain tidak adil. Mereka yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai kemampuan lebih baik namun tidak mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. Jadi dalam hal ini pengaruh pemilik perusahaan sangat besar sekali. kondisi ini merupakan penghambat, sebab karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan mereka akan cenderung menjauhi perusahaan yang demikian, apabila ada peluang untuk pindah ke perusahaan lain.

Kompensasi berdasarkan ketrampilan menegaskan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan jabatan dapat dengan mudah disalahgunakan dan sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan pada dewasa ini. menurut Mulyana (2002), pendekatan-pendekatan kompensasi berdasarkan jabatan yang konvensional: (1) mendukung organisasi hierarkis kaku yang menekan motivasi serta kreativitas karyawan, (2) beranggapan bahwa orang adalah komoditi yang dapat dibentuk untuk "cocok dengan" peran-peran yang telah ditentukan, (3) tidak cocok untuk organisasi yang lebih ramping saat ini, dimana tim-tim kecil dan fleksibel yang terdiri dari orang-orang dengan aneka ketrampilan secara ekonomis lebih masuk akal daripada sejumlah individu dengan satu ketrampilan, (4) tidak cocok dalam sektor jasa, dimana keberhasilan masa depan terletak pada pengetahuan yang dimiliki pekerja ketimbang jabatan yang diberikan kepada mereka.

Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berprestasi baik, maka harus berani memberikan kompensasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak atau kurang berprestasi. apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka karyawan yang berprestasi baik, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan. Mereka yakin akan bisa memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lainnya atau di perusahaan lainnya. hal ini berarti hanya karyawan yang tidak atau kurang berprestasi yang akan tetap bertahan di perusahaan, kondisi ini tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sudah sewajarnya apabila karyawan yang memiliki ketrampilan dan pengetahuan lebih banyak adalah lebih bernilai dan harus dibayar menurut kemampuannya, bukan menurut tugas jabatan. dalam sistem pembayaran kompensasi berdasarkan ketrampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua karyawan adalah sama. apabila terjadi peningkatan ketrampilan, maka masing-masing ketrampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi. Jadi kompensasi hanya akan mengalami kenaikan setelah karyawan memperlihatkan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. hal ini sangat berbeda dengan sistem kompensasi berdasarkan jabatan, kenaikan pembayaran akan terjadi secara otomatis, biasanya pada interval waktu tertentu atau apabila terjadi peningkatan jabatan.

Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang memperhatikan jabatan seseorang bukan pada kemampuan yang bersangkutan untuk mengembangkan ketrampilannya. perbedaan lain antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan ketrampilan dengan sistem kompensasi berdasarkan jabatan adalah

berkaitan dengan senioritas. secara tradisional, senioritas atau lamanya bekerja di tingkat tertentu memainkan peran besar, sehingga lebih lama dalam jabatan diasumsikan lebih berpengalaman sehingga cocok untuk mendapatkan nilai yang lebih besar. Dengan sistem berdasarkan ketrampilan, nilai lebih menyatu pada ketrampilan daripada jabatan. selain itu, peluang promosi bagi karyawan yang mempunyai ketrampilan juga lebih besar, karena lebih mudah bagi karyawan yang memiliki keterampilan untuk dipromosikan atau pindah dari satu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain.

Berkaitan dengan senioritas, kondisi ini masih banyak dijumpai pada perusahaan. semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi kompensasi yang diterimanya, hal ini disebabkan karena peningkatan kompensasi diberikan secara otomatis dalam kurun waktu tertentu, sehingga sangat sulit bagi karyawan junior untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibanding karyawan yang senior, walaupun karyawan junior mempunyai kemampuan dan ketrampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan senior tersebut. Menurut Dessler (2000) terdapat empat perbedaan antara kompensasi berdasarkan keterampilan dan kompensasi berdasarkan jabatan yaitu: tes kompetensi, efek perubahan jabatan, senioritas, dan peluang promosi.

Pengaruh Kompensasi dengan Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut Nitisemito (2002) pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar. semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. pembayaran kompensasi berdasarkan ketrampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat membuat karyawan frustasi. bagi karyawan yang memang memiliki ketrampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki ketrampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan ketrampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan akan menyemangati karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan bersemangat untuk bekerja dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan. Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga pengaruh, yaitu pengaruh antara usaha dengan prestasi, pengaruh antara prestasi dengan penghargaan perusahaan, dan pengaruh antara penghargaan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka karyawan tersebut akan bersemangat untuk lebih meningkatkan kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustasi, sehingga tidak bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya. pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan ketrampilan agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. Bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan,

maka karyawan akan merasa puas dan bersemangat untuk terus meningkatkan kinerjanya. pada kenyataannya, sebagian besar perusahaan yang ada disini masih kurang menghargai ketrampilan dan kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan ketrampilan yang dimilikinya.

Kondisi ini dapat mengakibatkan karyawan menjadi apatis dan tidak bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan ketrampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan ketrampilan. hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, karyawan hanya bersemangat sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula. Hal ini merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan perusahaan sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. agar karyawan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya perusahaan menggunakan ketrampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada karyawan juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan, dihitung berdasarkan ketrampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan ketrampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya.

III. Kesimpulan

Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan adalah salah satu sumber daya yang sangat dibutuhkan perusahaan. sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Untuk mencapai keadilan sebagaimana diharapkan oleh karyawannya, maka perusahaan harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu. untuk memenuhi harapan karyawan, hendaknya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan secara wajar. Kompensasi yang diberikan berdasarkan pekerjaan atau senioritas tanpa memperhatikan kemampuan dan ketrampilan seringkali membuat karyawan yang mempunyai ketrampilan dan kinerja baik menjadi frustasi dan meninggalkan perusahaan, sebab kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dirasakan tidak adil dan tidak sesuai dengan harapan mereka. Kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja dan keterampilan karyawan nampaknya dapat memuaskan karyawan, sehingga diharapkan karyawan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan ketrampilannya. hal ini disebabkan karena karyawan yang selalu

berusaha untuk meningkatkan kinerja dan ketrampilannya akan mendapatkan kompensasi yang semakin besar.

Daftar Referensi

- Amin, Dwi Dan Zainul. 2008. Jurnal Kinerja Karyawan. *The Correlation Between Performance Of The Administratif Office Employee With Lecturer Satisfaction Of The Health Politechnic Palu.*
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management. 8 Th Edition.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Handoko, T.Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2002. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.* Bandung : Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, Dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management. 7 Th Edition.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nitisemito, Alex. 2002. *Manajemen Personalia.* Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Sukidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Ranupandojo, H. Dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia.* Yogyakarta : Bpfe.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima.* Jakarta : Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.