

BAB III

KEPANTASAN NILAI KOMPENSASI

A. Dasar perhitungan kompensasi

Penentuan kompensasi pada dasarnya juga memiliki ketentuan yang menjadi pedoman bagi perusahaan/organisasi dalam memberikan kompensasi untuk karyawannya. Utamanya kompensasi yang diberikan yaitu memberikan rasa adil kepada perusahaan, menjadikan seorang karyawan tetap memberikan loyalitasnya kepada perusahaan tersebut, dan membuat karyawan tersebut menjadi bertahan di perusahaan tersebut. Sesuai dengan teorinya pemberian kompensasi didasarkan pada dua konsep, yaitu pendekatan yang didasarkan pada pekerjaan, ataupun pendekatan yang didasarkan pada keterampilan karyawan tersebut. Pendekatan yang didasarkan pada pekerjaan seseorang yaitu terletak pada kualitas pekerjaan atau jabatan seseorang karyawan itu sendiri. Kemudian, pendekatan yang didasarkan pada keterampilan karyawan yaitu yang mana perusahaan menilai seseorang dari kualitas yang dimilikinya.¹

B. Kompensasi Berdasarkan Jabatan

Kompensasi yang didasarkan pada pekerjaan seorang karyawan, yaitu terdiri dari tiga komponen kunci, yaitu: *pertama*, kompensasi dapat mewujudkan keadilan yang bersifat internal melalui pelaksanaan evaluasi pada jabatan karyawan; *kedua*, kompensasi dapat mewujudkan rasa keadilan eksternal yang dapat diketahui melalui adanya survei pasar; serta *ketiga*, kompensasi yang

¹ Schuler, R.S., dan S.E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga, 1999, h.229

dilaksanakan atas dasar untuk mencapai rasa keadilan individu pada masing-masing karyawan.

Metode pelaksanaan evaluasi jabatan yang dilaksanakan, yaitu dengan menggunakan metode *Hay Guide Chart-Profile*, yang mana metode ini telah populer dan acapkali digunakan untuk melaksanakan evaluasi pada posisi eksekutif, manajer dan professional. Bahkan metode *Hay Guide Chart-Profile* dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pada posisi teknik, administrasi hingga manufaktur.

Kemudian guna mengetahui kepatasan pemberian kompensasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, yaitu dengan melaksanakan survei pasar atau meninjau perusahaan lain dalam memberikan kompensasi terhadap karyawannya. Konsep ini dilaksanakan guna mengetahui perbandingan dalam pelaksanaan pemberian kompensasi antar perusahaan sebagai pembanding. Sehingga perusahaan dapat memberikan kompensasi yang pantas serta sesuai dengan keberadaan kompensasi secara umum. Hal ini juga akan dapat meningkatkan kepuasan oleh karyawan sehingga akan mengikat karyawan tersebut, agar tetap bertahan di perusahaan tersebut.²

Kemudian mengenai konsep jabatan serta penilaian yang dilaksanakan oleh perusahaan. Menurut pandangan penulis, hingga kini masih banyak posisi-posisi tertentu dalam sebuah perusahaan yang ditempati oleh karyawan yang tidak memiliki kualitas yang semestinya menempati pada posisi tersebut. atau dengan kata lain, seorang karyawan tersebut tidak seharusnya menduduki posisi tersebut. Kejadian ini bermula karena konsep dasar perusahaan dalam merekrut karyawan atau dalam menentukan jabatan tertentu masih cenderung dengan memperhatikan konsep kekeluargaan, dan belum sepenuhnya menerapkan profesionalisme dalam pekerjaan. Salah satu alasan mendasar dipilihnya keluarga untuk menempati posisi tertentu karena dinilai orang tersebut dapat dipercaya daripada

² *Ibid.*,

harus merekrut orang-orang atau karyawan baru yang berasal bukan dari kalangan keluarganya. Dengan alasan kepercayaan, sebenarnya konsep kekeluargaan dalam penerimaan karyawan atau pengisian posisi jabatan tertentu tidak sepenuhnya buruk. Namun hal ini, jika jabatan tersebut tidak berjalan sebagaimana mestinya maka akan menghambat kinerja perusahaan secara umum. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas yang dimiliki oleh seseorang dalam memberikan posisi/jabatan tertentu.

Atas dasar konsep kekeluargaan tersebut, juga akan berimbas kepada dinilainya sebagian karyawan bahwa pemberian kompensasi yang diberikan dirasa tidak adil. Meskipun perusahaan tetap melaksanakan pemberian kompensasi secara adil, serta sesuai aturan perusahaan. Aturan tersebut menjadikan ketidakpercayaan bagi sebagian karyawan terhadap kinerja pimpinan perusahaan tersebut yang juga akan berimbas kepada produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Sehingga atas alasan tersebut, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian permasalahan ini dalam menentukan pihak keluarga dalam menduduki jabatan tertentu dengan dalih kepercayaan.

C. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan

Bridges, menyatakan jika kompensasi yang diberikan atas dasar jabatan saja maka akan mudah disalahgunakan oleh sebagian karyawan dan tidak relevan lagi digunakan sebagai bahan pemberian kompensasi dewasa ini. Sehingga, pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan menjadi salah satu landasan dasar yang memiliki akurasi dalam penentuan besar kecilnya kompensasi, ini menjadi konsep yang penting sesuai dengan konsep konvensional.³

³ Dessler, G. *Human Resource Manajemen*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2000, h 2.

Sesuai dengan teori ini maka apabila perusahaan ingin menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan sesuai dengan kriteria perusahaan, maka perusahaan juga harus mampu memberikan kompensasi yang lebih. Atau dengan kata lain pemberian kompensasi yang dilaksanakan dengan dasar kualitas/keterampilan yang dimiliki oleh seseorang karyawan tersebut. Namun demikian, dengan konsep ini maka akan membuat pandangan bahwasanya jika ada karyawan yang kurang berkualitas, maka dapat dengan mudah akan dilepaskan. Sehingga penting bagi perusahaan juga harus memberikan kesempatan kepada karyawan yang dinilai kurang memiliki kontribusi kepada perusahaan, dengan demikian juga akan tercipta pemahaman bahwa perusahaan tetap memberikan karyawan kesempatan untuk menunjukkan kualitas terpendam yang dimilikinya.⁴

Kompensasi dengan memperhatikan keterampilan ini, yaitu dengan dasar akan terjadi kompensasi apabila terjadi peningkatan kualitas keterampilan yang telah dimiliki oleh karyawan. Atau dengan kata lain, perusahaan akan memberikan kompensasi ketika karyawan tersebut telah menunjukkan kualitas yang lebih dari keterampilan sebelumnya. Pemberian kompensasi dengan konsep ini, tidak mengacu pada posisi atau jabatan yang dimiliki oleh seseorang pekerja melainkan ini melekat pada keterampilan tertentu yang telah dimilikinya. Dengan demikian, konsep pemberian kompensasi berdasarkan jabatan dan keterampilan merupakan dua hal yang berbeda.

Contoh sederhana perbandingan antara pemberian kompensasi yang diberikan atas dasar keterampilan dan jabatan, yaitu ketika seorang karyawan dalam bagian administrasi dalam melakukan pencatatan. Jika dalam jabatan yang sama, antara karyawan yang menggunakan mesin tik dan komputer maka akan memiliki gaji

⁴ *Ibid.*,

yang sama. Hal ini berbeda ketika konsep kompensasi ini diberikan atas dasar keterampilan, maka penggunaan atau efisiensi kerja yang lebih maksimal akan memperoleh reward yang lebih besar. Sehingga karyawan dengan keterampilan yang baik, atau yang mampu bekerja lebih cepat dan efisien yang melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan komputer. Maka akan mendapatkan hadiah atau kompensasi yang lebih pula, daripada pekerja atau karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan cara yang cenderung kuno yaitu dengan menggunakan mesin tik.

Perbandingan lainnya, dalam pemberian kompensasi yang didasarkan pada jabatan seorang karyawan, juga akan didasarkan pada senioritas seseorang. Pada sebagian perusahaan, seseorang yang bekerja dalam masa kerja yang lama maka akan secara otomatis menduduki jabatan tertentu dan secara otomatis akan mendapat kepercayaan dari perusahaan untuk mengisi jabatan tersebut. sehingga, hal ini juga berpotensi menutup potensi karyawan potensial untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan keterampilannya. Perbandingan lainnya, pada konsep pemberian kompensasi atas dasar keterampilan, maka secara konsep keterampilan seseorang juga akan dapat membuat seseorang untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini juga menjadikan lebih adilnya memberikan kompensasi bagi karyawan berdasarkan keterampilan ketimbang dengan pemberian kompensasi atas dasar jabatan seseorang.⁵

Dessler menerangkan secara ringkas letak perbedaan antara pemberian kompensasi yang didasarkan pada jabatan dengan kompensasi yang diberikan atas dasar keterampilan, terletak pada keberadaan pengujian berupa tes-tes kompetensi keterampilan atau

⁵ L. Robert, Mathis dan H. Jackson, John, *Human Resources Manajemen, edisi 10*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h.95

akademik, efek adanya promosi maupun penurunan jabatan, tingkat senioritas dalam bekerja, dan peluang adanya promosi.⁶

D. Metode *Hay Guide Chart-Profile*

Metode ini digunakan sebagai langkah dalam evaluasi yang digunakan untuk menentukan pemberian kompensasi. Metode *Hay Guide Chart-Profile* yaitu dengan menggunakan metode *Hay Guide Chart-Profile*, yang mana metode ini telah populer dan acapkali digunakan untuk melaksanakan evaluasi pada posisi eksekutif, manajer dan professional. Bahkan metode *Hay Guide Chart-Profile* dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pada posisi teknik, administrasi hingga manufaktur.

Pelaksanaan metode *Hay Guide Chart-Profile* yaitu dengan menggunakan tiga faktor utama, yaitu kualitas atau pelaksanaan pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan yang dimiliki oleh seorang karyawan (*know how*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Penggunaan metode ini, dengan memperhatikan beberapa faktor, apabila hal tersebut dirasa sangat penting maka akan mendapat nilai atau skor yang tinggi, sedangkan faktor-faktor yang dinilai kurang penting atau bermutu maka akan mendapatkan skor atau nilai yang rendah pula. Pelaksanaan evaluasi ini, khusus dilaksanakan pada pihak dalam atau lingkungan pribadi perusahaan dengan memperhatikan tugas dan fungsi pada jabatan-jabatan tertentu.⁷

Kemudian guna mengetahui kepantasan pemberian kompensasi yang dilaksanakan oleh perusahaan, yaitu dengan melaksanakan survei pasar atau meninjau perusahaan lain dalam memberikan kompensasi terhadap karyawannya. Konsep ini dilaksanakan guna

⁶ Schuler, R.S., dan S.E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga, 1999, h.229

⁷ *Ibid.*, h.228

mengetahui perbandingan dalam pelaksanaan pemberian. Sehingga pihak perusahaan dapat memberikan kompensasi yang pantas serta sesuai dengan keberadaan kompensasi secara umum. Hal ini juga akan dapat meningkatkan kepuasan oleh karyawan sehingga akan mengikat karyawan tersebut, agar tetap bertahan di perusahaan tersebut.⁸

Konsep survei pasar yang dilaksanakan, akan membuat perusahaan mengetahui kondisi pemberian kompensasi secara umum. Dengan demikian, perusahaan dapat menghindari pemberian kompensasi yang lebih rendah dari perusahaan lainnya yang mengakibatkan karyawan tidak betah bertahan di perusahaan tersebut. Dengan inilah maka suatu perusahaan akan mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas, kemudian karyawan potensial, serta dapat menjadikan karyawan menambah loyalitas kepada perusahaan. Dengan hal ini maka akan menciptakan konsep keadilan yang diterima oleh karyawan. Sehingga, penting bagi perusahaan untuk menentukan kriteria penentuan konsep kriteria pemberian kompensasi.⁹

⁸ *Ibid.*,

⁹ *Ibid.*,

