

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

Henry Kusuma Loekito

**ABSTRAK**

Dalam menjalankan program peningkatan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan sejumlah metode yang dapat dipilih, salah satunya adalah dengan melakukan pemberian kompensasi tambahan. Kompensasi dianggap sebagai suatu metode paling mudah untuk meningkatkan kinerja karyawan oleh karena akan memberikan motivasi tambahan secara cepat, sehingga mereka akan bekerja dengan lebih efektif untuk mengejar target untuk memperoleh kompensasi tambahan mereka, dan juga akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Kompensasi yang dapat diberikan kepada para karyawan dapat dibagi menjadi 2 jenis, yaitu kompensasi berupa gaji tetap ataupun insentif. Pemilihan opsi diantara kedua jenis kompensasi ini dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan, terutama pertimbangan bahwa kompensasi, terutama berupa insentif dapat meningkatkan persaingan yang terjadi di dalam perusahaan dan menimbulkan dampak negatif. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan manufaktur, berupa sebuah perusahaan industri yang memiliki karyawan yang beranekaragam, sehingga dapat menampilkan efek dari kompensasi terhadap kinerja karyawan di beberapa tingkat secara simultan.

**Kata kunci:** Kompensasi, kinerja karyawan, manufaktur

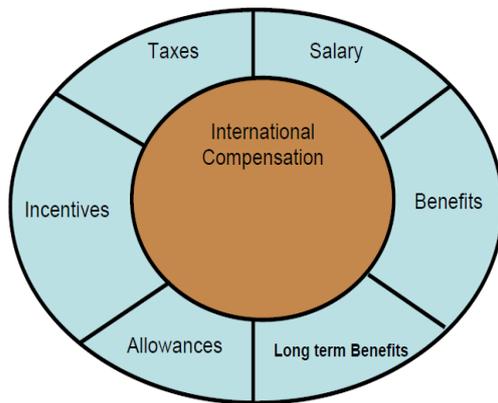
**ABSTRACT**

*To enhances the employees working capability, company could pick several methods, one of them is by giving them additional compensation. Compensation had been regarded as the easiest and fastest way to increase employees working capability due to the fact that it will give quick extra motivations, therefore allowing them to work more effectively to pursue their target to achieve their target compensation while also increasing their satisfaction level. Compensation that could be given to the employees can be divided into 2, in the form as a salary or as an incentives, Picking an option between these 2 should be made considering the company situations, especially considering that compensation, especially incentives could increase the rivalry that occurred within the company and ended up giving negative results. This research is done within manufacturing company, an industrial company that utilizes a varied level of workers, therefore enabling a more detailed views of how the compensation will works in multiple segments simultaneously.*

**Keywords:** Compensation, employees working capability, manufacture

## Pendahuluan

Kompensasi merupakan salah satu bagian vital dalam kinerja para karyawan, oleh karena meningkatkan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan *self esteem* karyawan oleh karena merasa lebih dihargai oleh perusahaan. Namun, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan nilai kompensasi yang layak diberikan kepada karyawan tersebut tanpa menimbulkan problem di dalam perusahaan baik horizontal maupun vertikal, oleh Arnold dan Boshoff (2002).



Gambar 1 : Komponen dari kompensasi internal perusahaan

## Tujuan dan Manfaat

Penelitian terkait dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan disusun dengan tujuan untuk mengetahui signifikansi dari pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena kompensasi dalam hipotesisnya akan sanggup meningkatkan motivasi dan semangat yang dimiliki oleh karyawan perusahaan tersebut dalam menjalankan kegiatan kerja.

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat menemukan sebuah cara pemberian kompensasi yang dapat dijalankan secara efektif tanpa menimbulkan friksi di dalam perusahaan manufaktur, terkait dengan pemberian kompensasi untuk para pekerjanya

dengan memanfaatkan sudut pandang pekerjanya terkait akan keefektifan kompensasi terhadap kinerja yang akan diberikan.

## Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori

Arnold dan Boshoff (2002) menyatakan bahwa pemberian kompensasi memiliki kaitan erat dengan performa yang diberikan oleh karyawan, hal ini disebabkan oleh tingkat motivasi dan kepercayaan diri yang meningkat bersamaan dengan meningkatnya tingkat kompensasi yang diterima oleh para karyawan terkait. Hal ini akan mempengaruhi seluruh strata karyawan mulai dari yang tinggi ke rendah, hal ini kontradiktif dengan pendapat Maslow (1954) bahwa manusia akan memenuhi kebutuhannya bergantung kepada posisi dan kedudukan dirinya dalam suatu hirarki kebutuhan individu. Hal ini dijelaskan oleh Steers dan Black (1994) yang menyatakan bahwa dalam hirarki kebutuhan manusia terdapat satu anomali bahwa seorang individu akan bereaksi kepada suatu tawaran untuk memenuhi kebutuhannya berdasarkan bagaimana individu tersebut memandang suatu hal sebagai penting atau tidak, sehingga pada kasus anomali seorang individu dapat menganggap satu hal menjadi tidak signifikan dan melewati tahap tersebut menuju tahap kebutuhan selanjutnya dalam hirarki Maslow, misalnya seorang individu yang menganggap bahwa interaksi sosial sebagai hal yang tidak signifikan akan melewati tahap tersebut selama ia bisa memperoleh pengakuan dari lingkungannya sebagai pemenuhan atas *self esteem* yang lebih memiliki signifikansi bagi individu tersebut.

Alfred (1991) menyatakan bahwa secara umum, keperluan pada strata yang tinggi tidak dimiliki oleh pekerja pada strata rendah, semisal faktor pencapaian pribadi yang tidak terlalu menonjol sebagai satu aspek signifikan. Meski begitu, faktor - faktor mendasar tetap akan diterima dengan baik oleh pekerja

di strata manapun sehingga insentif dalam bentuk pemberian dana selalu memiliki efek yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka untuk dapat mencapai insentif tersebut yang akan dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan mereka.

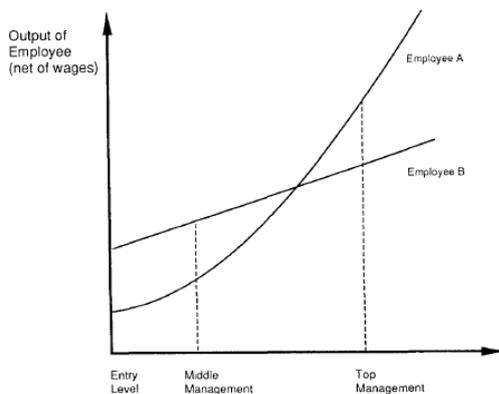
Goodman (2000) menyebutkan bahwa dalam pemberian insentif sebagai program kompensasi, peran seorang pemimpin sangat penting dalam kesuksesan aplikasi program, oleh karena insentif memerlukan sebuah hubungan dalam organisasi yang kuat agar usaha yang dilakukan dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Deci, Ryan dan Connell (1989) juga menambahkan bahwa seorang pemimpin yang mampu membuat sebuah pekerjaan dan insentif yang ditawarkan sebagai

suatu hal yang menarik dan memiliki nilai psikologis bagi para pekerja akan mampu menciptakan motivasi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja para pekerja oleh karena para pekerja melihat sebuah alasan yang jelas dan nyata dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan insentif yang akan mereka peroleh. Ryan et al (1983) memberikan bahwa sebuah insentif yang baik akan menimbulkan motivasi yang besar, namun tidak memerlukan kontrol yang ketat oleh karena para pekerja sendiri melihat sebuah nilai lebih dalam pekerjaan yang dia lakukan, bahwa ia bekerja bukan sekedar untuk insentif namun untuk suatu hal yang memang memiliki arti personal bagi sang pekerja tersebut.

Remuneration/ Compensation		External Factors	Internal Factors
	Domestic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Labour Market</li> <li>- Cost of living</li> <li>- Labour Union</li> <li>- Govt. Legislation</li> <li>- Society</li> <li>- Economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business strategy</li> <li>- Job Evaluation and Performance Appraisal</li> <li>- The employee</li> </ul>
	International	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parent Nationality</li> <li>- Labour market characteristics</li> <li>- Local Culture</li> <li>- Home and Host Countries</li> <li>- Government's Roles</li> <li>- Industry Types</li> <li>- Competitors Strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goal orientation</li> <li>- Capacity to pay</li> <li>- Competitive Strategy</li> <li>- Org. Culture</li> <li>- Int. Workforce composition</li> <li>- Lab. Relations</li> <li>- Subsidiary role</li> </ul>

**Gambar 2 : Faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Weibel et al (2007) menyatakan bahwa sebuah pekerjaan dengan insentif terlalu tinggi juga dapat merugikan perusahaan oleh karena para karyawan akan memiliki kecenderungan untuk menjadi tidak terfokus ke dalam satu *framework* dan saling mengejar insentif, sehingga perusahaan terpaksa membayar ekstra untuk pencapaian individual para pekerja namun kehilangan tujuan jangka panjang dan kehilangan esensi dari pekerjaan dalam satu kesatuan di dalam struktur perusahaan terkait. Kuvaas (2006) mendukung dengan pernyataan bahwa gaji yang lebih tinggi akan mendukung performa kerja yang lebih baik dari pekerja namun jika diberikan dalam bentuk insentif dapat memicu pekerjaan yang lebih baik namun terlalu kompetitif. Ryner, Gerhart dan Minette (2004) menyatakan hal yang sama namun memberi peringatan akan adanya tendensi pekerja mengharapkan hal yang lebih dari sekedar insentif gaji, termasuk insentif dalam bentuk ruangan kerja yang lebih baik dan fasilitas pendukung yang juga dapat menjadi bentuk pencapaian personal.



Gambar 2 : Grafik pencapaian karyawan yang memiliki prioritas berbeda

Levine (1994) menyatakan bahwa sebuah insentif dapat meningkatkan rasa percaya diri seorang pekerja yang akan berefek kepada motivasi dan kinerjanya dalam perusahaan dengan tujuan bukan hanya mencapai insentif namun juga memperoleh pengakuan dari lingkungannya. Hal ini sesuai dengan Miner (1992) yang menyatakan bahwa pencapaian insentif memiliki kaitan kuat dengan pengakuan lingkungan, rasa percaya diri dan keyakinan atas sukses yang telah mereka capai.

### Metodologi Penelitian

Dalam menjalankan penelitian untuk jurnal ini, dipilih metode uji primer kuantitatif yang akan dilaksanakan kepada karyawan perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jawa Timur. berupa kuesioner terkait dengan kompensasi yang diberikan di perusahaan tersebut dan dampaknya terhadap kinerja para pekerja. Kuesioner berupa 6 buah pertanyaan yang terkait dengan kompensasi yang diberikan dan efeknya terhadap kinerja para karyawan dengan mempergunakan 70 orang responden sebagai sampel untuk karyawan dengan proporsi gabungan dari karyawan bagian buruh maupun pekerja sektor lain, seperti bagian administrasi dan eksekutif di perusahaan tersebut.

### Pembahasan

Berdasarkan dari hasil yang dikumpulkan berdasar sumber - sumber sekunder tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan oleh karena kompensasi akan meningkatkan motivasi kerja pada karyawan, namun hal ini memerlukan dukungan dari lingkungan kerja dan peran dari pemimpin perusahaan dalam membimbing para pekerja dalam menyingkapi insentif tersebut.

Dari kuesioner yang telah disebar, hasil yang diperoleh menunjukkan data yang mendukung hipotesis bahwa kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan 97% responden setuju bahwa besar kompensasi akan mempengaruhi motivasi mereka dibanding hanya 3%

saja yang menjawab bahwa nilai kompensasi tidak mempengaruhi motivasi. Para pekerja lebih menyukai kompensasi berupa pemberian gaji tetap sebesar 60% dibanding dengan insentif yang hanya dipilih oleh 40% karyawan.

Secara umum mereka tidak terintimidasi oleh gaji yang diterima oleh rekan kerja mereka, dengan persentase sebesar 78% dibanding mereka yang merasa terintimidasi sebesar 22% saja. Meski mereka setuju dengan kenaikan kompensasi, namun para karyawan enggan untuk kehilangan fasilitas yang mereka miliki dengan 97% menyatakan keberatan bila fasilitas dikurangi dan hanya 3% saja yang setuju. 77% karyawan merasa termotivasi oleh pemimpin, dengan 33% tidak merasakan pentingnya pemimpin mereka dalam motivasi perusahaan. Dari semua responden, 74% merasa bahwa mereka puas dengan kompensasi yang telah mereka terima sedangkan 26% menyatakan ketidakpuasan mereka.

### **Kesimpulan**

Pemberian kompensasi pada sebuah perusahaan manufaktur dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka, namun pemberian kompensasi tersebut akan lebih disukai oleh karyawan apabila dimasukkan ke dalam gaji tetap bulanan mereka dibandingkan sebagai bonus kerja. Peran seorang pemimpin tidak memiliki pengaruh sebesar pemberian kompensasi, dan mereka juga memiliki kecenderungan untuk tidak mau kehilangan fasilitas kerja yang mereka miliki untuk diganti dengan kompensasi yang lebih tinggi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa untuk sebuah perusahaan manufaktur, pemberian kompensasi merupakan sarana ideal untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan tanpa perlu melakukan terlalu banyak perubahan pada aspek lainnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alfred, M. (1991) 'A View from the Other Side', *Productivity SA*, 17(3): 7-11.
- Arnold dan Boshoff (2002). *Compensation, Esteem valence and Job Performance : An Empirical Assessment of Alderfer ERG Theory*. Routledge.
- Deci, Ryan dan Connell (1989). *Self Determination in a Work Organization*.
- Goodman, P.S. (2000). *Missing Organizational Linkages : Tools for Crosslevel Research*. California: Thousand Oaks.
- Kuvaas, B. (2006). *Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation*. Wiley.
- Levine, H.Z. (1994) 'Why Incentive Plans Cannot Work', *Compensation and Benefits Review*, 26(1): 77-8.
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- Miner, J.B. (1992) *Industrial/ Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Ryan et al (1983). *Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation : A Review and Test using Cognitive Evaluation Theory*.
- Rynes, Gerhardt, Minette. (2004). *The Importance of Pay in Employee Motivation : Disrepancies Between What People Say and What They Do*. Human Resource Management.
- Steers, M dan Black J.S. (1994). *Organizational Behavior*. Harper Collins Pub,
- Weibel et al (2007). *Crowding Out of Intrinsic Motivation : Opening the Black Box*. Zurich: University of Zurich.