

DAMPAK PENERAPAN KOMPENSASI *MERIT SYSTEM* TERHADAP MOTIVASI KERJA

Susi Adiwaty

Institut Bisnis Nusantara
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340
(021) 8564932

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan kompensasi menggunakan *merit system compensation* terhadap motivasi kerja dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, dimana data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan data kuesioner dihitung dengan statistik non parametris menggunakan rumus kolerasi Rank Spearman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya kenaikan *merit increase* menyebabkan karyawan tidak begitu merasakan manfaat kenaikan PTT (penghasilan Tetap Tahunan) yang diterimanya sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengharapkan peningkatan kinerja yang signifikan dari para karyawan. Hasil perhitungan koefisien kolerasi sebesar 0.4338 menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara *merit system compensation* dengan motivasi kerja karyawan.

Kata kunci: *motivator factors, hygiene factors, work motivation, merit system compensation*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keberadaannya perlu dioptimalkan kemampuannya yang dicapai dengan cara mendorong atau memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih semangat, lebih bergairah dan lebih bertanggung jawab. Hadari Nawawi (2003, hlm. 35) mengungkapkan bahwa kata motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Artinya bahwa motivasi sebagai sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Menurut Herzberg yang dikenal dengan teori Motivasi dua faktor, mengatakan terdapat dua faktor yang akan memberikan kepuasan yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu : Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator factors*) meliputi faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor berikutnya adalah kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*) yang berbentuk upah/gaji, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, tenaga kerja, kebijakan perusahaan dan proses administrasi di perusahaan.

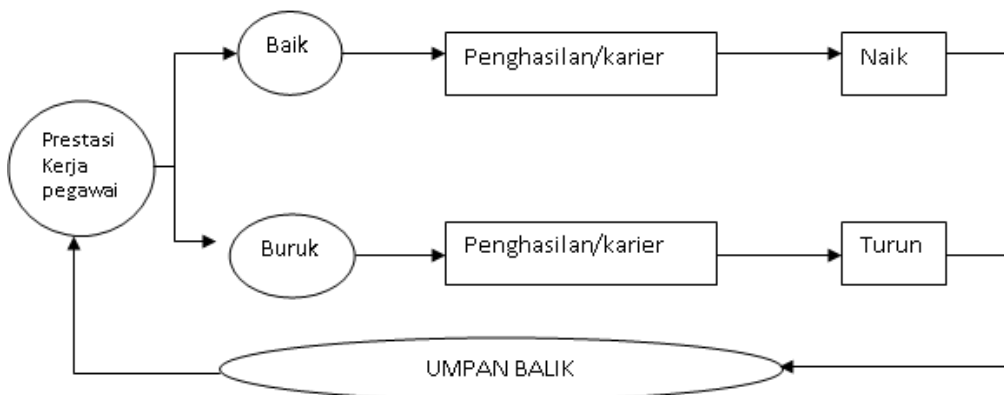
Hygiene factors berupa upah/gaji yang mempengaruhi bahkan meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan pemberian balas jasa atau kompensasi dari perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan penghargaan atas kontribusi yang diberikan pekerja kepada perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Bagi perusahaan, balas jasa atau kompensasi merupakan salah satu pengeluaran atau biaya penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada dalam hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan.

Sistem pengupahan yang terintegrasi dengan sistem penghargaan/ganjaran dalam arti luas yang mempengaruhi kinerja, pada pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja yang dapat meningkatkan kemampuan

perusahaan menghadapi persaingan. Artinya penentuan upah/tingkat gaji harus diperhitungkan dengan baik agar upah/gaji tersebut mampu bersaing/kompetitif dengan memperhatikan faktor-faktor yaitu pertama: faktor penawaran atau persediaan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja. Untuk pekerjaan yang memerlukan keahlian tinggi serta tenaga kerja yang langka maka upah/gaji cenderung tinggi. Perusahaan harus memperhitungkan secara tepat mengenai jenis keahlian yang diperlukan dan jumlah kebutuhannya. Faktor kedua yaitu : organisasi serikat kerja di mana organisasi ini berperan dalam memperjuangkan tingkat upah minimum berdasarkan kondisi profesionalitas para pekerja sebagai anggotanya. Faktor ketiga adalah kemampuan perusahaan dalam membayarkan upah/gaji karyawan di mana upah/gaji tersebut merupakan komponen biaya (*cost*) yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Faktor berikutnya yaitu faktor biaya kehidupan (*living cost*) yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam rangka menjaga harkat dan martabat para pekerja agar mampu hidup layak di tengah masyarakat, dengan kata lain upah/gaji tersebut harus mampu memenuhi kebutuhan dasar (minimum) pekerja sebagai manusia. Faktor yang terakhir adalah peraturan pemerintah yang harus diikuti oleh perusahaan yang dikenal dengan UMP, UMR atau UMK.

Sistem kompensasi yang dijalankan perusahaan harus sesuai dengan apa yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan artinya kompensasi harus adil berdasarkan tugas yang dikerjakan, berdasarkan produktivitas atau prestasi karyawan. Sistem seperti ini dikenal dengan nama *Merit System Compensation*. Menurut Eka Nurraini Rachmawaty (2004, hlm. 50), *merit system compensation* merupakan pemberian imbalan atau *reward* yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. *Merit* diartikan sebagai "*A good Quality which is deserve to be praised*" atau hal-hal baik yang patut dihargai yang di dalam dunia kerja kita kenal dengan istilah prestasi. Sedangkan *system* sendiri diartikan sebagai "*A set of thing are connected or that work together*" atau sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain.

Menurut Sahlan Asnawi (1999, hlm. 95) *merit system* mendasarkan diri pada prinsip motivasi yakni mendorong pada pemberian kepastian arah bagi setiap tenaga kerja. Sistem ini akan terkait langsung dengan naik turunnya penghasilan tenaga kerja. Sistem ini akan terkait langsung dengan naik turunnya penghasilan dan karier tenaga kerja. Prinsip *Reward and punishment* dalam arti naik turunnya penghasilan dan karier tenaga kerja didasarkan pada prestasi (*merit*) yang dicapai oleh karyawan pada kurun waktu tertentu sebagaimana dicerminkan oleh penilaian tenaga kerja (*performance appraisal*). Konsep tersebut terlihat pada gambar 1.



Gambar 1: Konsep *Merit System*

Konsep *merit system* pada gambar 1 menunjukkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusatnya sistem. Bila prestasi kerjanya baik maka kepada karyawan tersebut diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan atau karier jabatan, sedangkan bila prestasinya turun atau buruk maka pegawai akan menerima hukuman atau *punishment* berupa penurunan penghasilan atau karier jabatan. *Reward* dan *punishment* yang diterima diposisikan sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi segenap sikap serta perilaku kerja pada masa datang. Reaksi dari *reward* yang bermakna positif dan menyenangkan adalah tindakan mempertahankan dan bahkan meningkatkan prestasi kerjanya sedangkan reaksi normal dari *punishment* yang bermakna negatif tidak enak dan menyedihkan adalah meninggalkan atau tidak lagi mengulangi prestasi kerjanya yang buruk.

Implikasi konsep *merit system* adalah bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi dan begitu pula sebaliknya. Artinya semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya. Pelaksanaan pembayaran kompensasi dengan *merit system compensation* dilakukan dengan pembayaran reguler (satu kali) atau kenaikan imbalan untuk pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, imbalan ekstra (*incremental pay scale*) atau persen tambahan upah biasa. Dalam prakteknya, perusahaan yang akan menerapkan *merit system* akan menghadapi masalah yang meliputi : kesulitan dalam mendefinisikan dan mengukur kinerja karyawan, adanya ketidaktepatan proses penilaian yang berkaitan dengan sistem *merit system compensation*, kesenjangan dan kerja sama antara manajemen dan karyawan, *Merit system compensation* relatif tidak cukup bagi karyawan yang menggunakan *base pay* serta skeptisme para karyawan di mana pembayaran mereka dikaitkan dengan kinerja. Kegagalan dalam penerapan *merit system* berasal dari faktor: nilai insentif/imbalan terlalu rendah, kaitan antara kinerja dan imbalan sangat lemah sehingga karyawan tidak jelas mengenai apa yang diberikan imbalan, supervisor sering kali menolak penilaian kinerja dan kontrak serikat pekerja mempengaruhi keputusan kinerja di dalam dan di antara organisasi serta timbulnya permasalahan anuitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif untuk mengetahui nilai variabel mandiri tanpa membuat perbandingannya. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mengedarkan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan indikator motivasi dan indikator *merit system compensation*.

Kemudian responden dipersilakan untuk memberikan penilaian atas pertanyaan-pertanyaan tersebut. Kuesioner Selanjutnya jawaban responden tersebut dianalisis secara statistik dengan menggunakan korelasi rank spearman dan untuk menguji signifikansi digunakan *uji-t* dengan tingkat kepercayaan 95% dan derajat kebebasan $n-2$. Selanjutnya dilakukan perhitungan koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar persentase dari *merit system compensation* dapat menjelaskan motivasi kerja karyawan divisi A1 PT.XYZ (Persero).

Variabel-variabel yang diteliti pada penelitian yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*, variabel *merit system compensation* seperti yang terlihat pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 1: Variabel dan indikator pengukuran

Variabel	Indikator
Motivasi :	
<i>Motivator factors</i>	Prestasi

Hygiene factors

Pengakuan/penghargaan
 Tanggung jawab
 Kemajuan/kesempatan promosi
 Pekerjaan itu sendiri
 Pengembangan potensi
 Upah/gaji
 Hubungan antar pekerja
 Kondisi dan lingkungan kerja
 Kebijakan dan administrasi

<i>Merit system compensation :</i>	
Daya saing perusahaan	Daya saing kompensasi perusahaan
Tingkat kecukupan	Terhadap pemenuhan kebutuhan
Prinsip <i>reward and punishment</i>	Kepuasan terhadap <i>merit increase</i>
	Pengaruh <i>merit increase</i> terhadap kinerja
Mengaitkan imbalan dengan kinerja	Kesesuaian kompensasi dengan kinerja
	Keadilan kompensasi berdasarkan kinerja
Penilaian kinerja	Akurasi sistem penilaian kinerja
	Pelaksanaan sistem penilaian kinerja

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu seluruh karyawan divisi A1 pada PT. Persero XYZ yang berjumlah 22 orang.

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis data dilakukan dengan komputasi data statistik yang dikumpulkan. Dari data yang terkumpul dilakukan tiga macam analisis. Analisis 1 dilakukan untuk melihat respons karyawan terhadap *merit system compensation*. Analisis 2 dilakukan untuk melihat respons terhadap motivasi kerja. Analisis ke 3 dilakukan untuk melihat hubungan *merit system* dengan motivasi kerja.

a. Respons karyawan terhadap motivasi kerja

Tabel 2: Tanggapan responden terhadap motivasi kerja untuk *motivator factors*

Variabel	Indikator	SS	S	KS	TS	STS
<i>Motivator factors</i>	Prestasi	36,36	50	13,64	-	-
	Pengakuan/ penghargaan	31,82	45,45	22,73	-	-
	Tanggung jawab	36,36	36,36	9,09	18,18	-
	Kemajuan/kesempata n promosi	36,36	63,64	-	-	-
	Pekerjaan itu sendiri	18,18	63,64	18,18	-	-
	Pengembangan potensi	40,91	54,54	4,55	-	-
<i>Hygiene Factors</i>	Upah/gaji	4,54	-	40,91	50	4,54
	Hubungan antar pekerja	40,91	59,09	-	-	-
	Kondisi dan lingkungan kerja	13,64	77,27	9,09	-	-
	Kebijakan dan administrasi	-	72,73	18,18	9,09	-

b. Respons karyawan terhadap *merit system compensation*Tabel 3: Tanggapan responden terhadap motivasi kerja untuk *hygiene factors*

Variabel	Indikator	SS	S	KS	TS	STS
Daya saing perusahaan	Daya saing					
	kompensasi perusahaan	-	-	54,54	31,82	13,64
Tingkat kecukupan	Terhadap pemenuhan kebutuhan	-	-	63,64	27,27	9,09
	Prinsip <i>reward</i>					
<i>and punishment</i>	Kepuasan terhadap <i>merit increase</i>	-	4,55	50	36,36	9,09
	Pengaruh <i>merit increase</i> terhadap kinerja	-	4,55	59,09	27,27	9,09
Perbedaan penghasilan	Memahami perbedaan penghasilan	9,09	59,09	13,64	9,09	9,09
	Pengaruh perbedaan penghasilan	-	63,64	18,18	9,09	9,09
Mengaitkan imbalan dengan kinerja	Kesesuaian kompensasi dengan kinerja	-	9,09	59,09	31,82	-
	Keadilan kompensasi berdasarkan kinerja	-	9,09	63,64	18,18	9,09
Penilaian kinerja	Akurasi sistem penilaian kinerja	-	27,27	63,64	4,55	4,55
	Pelaksanaan sistem penilaian kinerja	-	31,82	59,09	4,55	4,55

c. Hubungan *merit system compensation* dan motivasi kerja

Hasil pengolahan data dengan menggunakan rumus rank spearman diperoleh hasil $\Sigma x^2 = 868$, $\Sigma Y^2 = 861$ maka $\rho = 0,4338$ menunjukkan bahwa *merit system compensation* dengan motivasi kerja karyawan divisi A1 PT.XYZ memiliki hubungan yang cukup erat. Kemudian dilakukan uji signifikansi menggunakan *uji-t* dengan hasil $t = 2,1543$ yang jika dibandingkan dengan t tabel dengan taraf kesalahan 5% diperoleh nilai sebesar 2,086 yang artinya terdapat korelasi atau hubungan antara variabel bebas X (*merit system compensation*) dengan variabel Y (motivasi kerja).

Untuk mengetahui sejauh mana variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel *merit system compensation* maka digunakan rumus koefisien determinasi diperoleh hasil $KD = 18,82\%$ yang menunjukkan bahwa sebesar 18,82% variasi pada motivasi kerja karyawan divisi A1 PT.XYZ dapat dijelaskan oleh variabel pada *merit system compensation* sedangkan sisanya sebesar $(100\% - 18,82\%$ atau 81.18%) dijelaskan oleh variasi-variasi yang lain

Tabel 4: Tabel Rank Spearman

No.	Merit system Compensation (x)	Motivasi kerja (Y)	Rank X	Rank Y	bi	bi [^]
1	29	44	12	4.5	7.5	56.25
2	20	39	20	8.8	11.5	132.25
3	28	45	16	22	-6	36
4	20	38	20	12.5	7.5	56.25
5	30	38	9	12.5	-3.5	12.25
6	36	40	1.5	7	-5.5	30.25

7	34	38	3.5	16	-12.5	156.25
8	36	39	1.5	8.5	-7	49
9	32	47	6.5	1.5	5	25
10	28	38	16	12.5	3.5	12.5
11	18	34	22	19.5	2.5	6.25
12	20	35	20	17.5	2.5	6.25
13	32	38	6.5	12.5	-6	36
14	30	38	9	12.5	-3.5	12.25
15	34	47	3.5	1.5	2	4
16	28	44	16	4.5	11.5	132.25
17	33	38	5	12.5	-7.5	56.25
18	28	33	16	21	-5	25
19	28	35	16	17.5	-1.5	2.25
20	29	34	12	19.5	-7.5	56.25
21	30	44	9	4.5	4.5	20.25
22	29	44	12	4.5	7.5	56.25
Σ			253	253	0	979

PENUTUP

Kesimpulan

Kompensasi *merit system* yang mulai dilaksanakan tahun 2002 oleh PT. XYZ belum cukup baik, dikarenakan hasil analisis menunjukkan tidak semua karyawan divisi PDSM mengetahui bahwa sistem kompensasi yang mereka terima dari perusahaan adalah berdasarkan *merit system compensation* masih adanya beberapa karyawan sebesar 27.28% dari semua karyawan PT.XYZ belum mengetahui bahwa sistem kompensasi yang mereka terima dari perusahaan adalah berdasarkan *merit system compensation* di mana kinerja karyawan sangat menentukan berdasarkan PTT (Penghasilan Tetap Tahunan) yang mereka terima serta skala gaji berciri *overlap* yang menyebabkan rendahnya kenaikan *merit increase* menyebabkan karyawan tidak begitu sehingga dapat mengurangi efektifitas *merit system compensation* itu sendiri yang akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan atas penghasilan yang mereka terima hal ini ditunjukkan oleh hasil kuesioner nomor 3 mengenai kepuasan terhadap nilai kenaikan *merit increase* dalam penghasilan tetap tahunan (PTT), dimana hanya sebesar 4.55% responden yang setuju atau puas terhadap kenaikan *merit increase* yang diterimanya sedangkan mayoritas sebesar 95,45% responden menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Terdapat hubungan yang cukup erat antara *merit system compensation* dengan motivasi kerja karyawan divisi A1 PT XYZ dengan hasil koefisien korelasi sebesar 0.4338 dan dengan t hitung sebesar 2.1543 lebih besar dari t tabel 2.086 yang berarti terdapat korelasi atau hubungan yang cukup erat antara *merit system compensation* dengan motivasi kerja karyawan divisi A1 PT. XYZ serta sebesar 18.82% variasi pada motivasi kerja karyawan divisi A1 PT. XYZ dapat dijelaskan oleh variabel pada *merit system compensation*.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian ini di antaranya adalah: 1. Kebijakan *merit system compensation* pada PT. XYZ perlu dikomunikasikan dan disosialisasikan secara rutin terus menerus dengan jelas, misalnya setiap tiga bulan sekali sebelum dilakukan penilaian kinerja agar seluruh karyawan dapat lebih giat meningkatkan kinerjanya serta mengerti dan memahami dasar penghasilan yang mereka terima. 2. Nilai *range merit system* seharusnya dinaikkan dan lebih disesuaikan dengan keinginan karyawan agar karyawan dapat

lebih merasakan manfaat kenaikan PTT sehingga lebih terpacu untuk menunjukkan kinerja optimal mereka.

DAFTAR PUSTAKA

1. Hadari, Nawawi., *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif*,. Gajah Mada University Press. Jakarta, 2003.
2. Keith Davis dan Jason Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta 1992
3. Ishak arep dan Hendry Tanjung, *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta 2005
4. Sahlan Asnawi, *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Pusgrafin, Jakarta 1999
5. Eka Nuraini Rachmawati, *Pardigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Ekonesia Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta 2004
6. Jiwo Wungu dan Hartanto Brotoharsono, *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*, Murai Kencana Rajagrafindo Perkasa, Jakarta 2003
7. Achmad S. Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2002

