Evaluasi Jabatan sebagai Basis Kompensasi: Upaya Mengurangi Ketidakpuasan Kerja di Bank X

Wirastati, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20302480&lokasi=lokal>

Abstrak

Isu mengenai kepuasan kerja di kalangan dunia kerja hampir dipastikan menjadi materi yang selalu menarik untuk diteliti. Kepuasan kerja terkait erat dengan sikap dan kinerja karyawan yang memiliki implikasi terhadap perusahaan. Mengutip AAFP (American Academy of Family Phycisian) dan Bavemdan Research (2000) disebutkan bahwa karyawan yang terpuaskan (satisfied employees) akan menunjukkan sikap kerja yang positif atau mendukung perusahaan dalam mencapai sasaran, seperti; bekerja lebih produktif kreatif dan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi. Komponen ini menjadi begitu penting bagi suatu perusahaan yang sedang berkembang seperti Bank X yang sedang mengejar dan mewujudkan visinya menjadi 10 bank swasta nasional terbaik dan sebagai penyedia sumber daya manusia.

Seperti diketahui Bank X merupakan salah satu bank Swasta nasional yang lolos dari reruntuhan krisis perbankan nasional pada tahun 1977. Bank X memiliki sejarah yang cukup unik, ia justru berkembang pesat menjadi bank dengan status perseroan terbuka (go public) di tengah bank-bank lain ditutup operasinya oleh pemerintah (Bank Indonesia). Keberhasilan ini tidak terlepas dari strategi business Bank X, yaitu dengan istilah Strategic Service Intent (SSI) meraih peluang pasar dengan melakukan penyesuaian dan perbaikan infrastruktur dalam kegiatan usaha, teknologi dan sumber daya manusianya. Khusus perbaikan kualitas sumber daya manusia, Bank X menyadari menjadi syarat mutlak agar dapat bertahan dan bersaing (survive) di tengah ketatnya persaingan usaha. Upayanya antara lain peningkatan sistem dan administrasi perekrutan karyawan, peningkatan kualitas dan fasilitas pelatihan. Dan yang tidak kalah penting adalah faktor kesejahteraan karyawan, yang merupakan Salah satu kunci utama dalam meningkatkan kinerja. Untuk mendukung hal itu, Bank X memberikan (selain gaji) tunjangan kesejahteraan berupa; uang makan dan transportasi, tunjangan hari raya, cuti, Jamsostek, upah lembur dan pengobatan.

Untuk melihat apakah kompensasi yang diberikan oleh Bank X telah memuaskan para karyawannya, penulis melakukan survai kecil tentang kepuasan kerja terhadap 28 karyawan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Dunnette (1966). Kuesioner ini berisi aspek-aspek yang mencakup isi dari pekerjaan itu sendiri dan konteks dari pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek yang dirasa cukup menonjol belum memuaskan adalah gaji (82%) Ketidakpuasan karyawan ini dalam kerangka teori Herzberg lebih disebabkan oleh faktor ekstrinsik (faktor di luar pekerjaan itu sendiri).

Masalah gaji atau lebih dikenal dengan istilah kompensasi menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Gaji dapat membantu memuaskan kebutuhan dan meningkatkan intensitas motivasi karyawan Hal ini menjadi begitu penting bagi Bank X yang sedang tinggal landas dengan grand plan 5 tahun ke depan, yaitu menjadi bank yang menembus dengan asset 50 trilyun (dari posisi 12 trilyun). Untuk ini tentunya perlu mendapat dukungan sikap positif karyawan (sikap puas) dalam mengejar

dan mewujudkan sasaran perusahaan.

Guna membantu mencari solusi pembenahan sistem kompensasi tersebut, penulis mengusulkan dilakukannya evaluasi jabatan sebagai upaya memberikan masukan dalam penetapan sistem kompensasi yang obyektif dan dirasakan adil bagi karyawan (yang menurut Werther & Davis harus mampu menjamin kesetaraan internal & eksternal). Evaluasi jabatan merupakan proses yang mencoba untuk menjamin kesetaraan internal terhadap pekerjaan (jabatan). Tujuan langsungnya adalah menciptakan hirarki jabatan yang memiliki kesetaraan internal berdasarkan pada nilai jabatan dan yang melibatkan beberapa langkah utama seperti; menetapkan dan menganalisis fakta pekerjaan-pekerjaan, menuliskan fakta yang ada ke dalam uraian jabatan (job description), mempelajari uraian jabatan dan mengevaluasinya sesuai dengan metode rating, dan langkah berikutnya adalah menetapkan struktur gaji berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh.

Melalui evaluasi jabatan akan diperoleh informasi sebagai dasar estimasi, sampai sejauh mana jabatan-jabatan memiliki faktor yang bernilai pada perusahaan. Faktor-faktor jabatan yang bernilai pada perusahaan inilah yang nantinya dijadikan dasar pertimbangan penentuan besaran kompensasi. Dengan melaksanakan hal ini perusahaan telah memberi jaminan akan adanya kesetaraan internal (internal equity) kepada para karyawannya Suatu kesetaraan yang lebih mengacu pada tuntutan jabatan atau kualifikasi orang, yang lebih baik (dalam organisasi) mendapat imbalan lebih.

Usulan ini diajukan mengingat bahwa dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, Bank X lebih mengandalkan kesetaraan eksternal (external equity), kesetaraan yang menjamin bahwa satu pekerjaan mendapat imbalan yang fair - berlaku sama di pasar untuk jenis pekerjaan yang sama (dengan menggunakan data survai gaji dalam menentukan sistem kompensasi). Dengan memadukan kesetaraan internal dan kesetaraan eksternal dalam sistem kompensasi, diharapkan ketidakpuasan kerja (khususnya aspek gaji) karyawan di Bank X dapat berkurang, sikap kerja menjadi lebih termotivasi, sehingga lebih produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.