

KONSEP DASAR EVALUASI PEKERJAAN DAN KOMPENSASINYA

Moch. Yaziidul Khoiri

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: khoirzada@gmail.com

Ahmad Saifudin

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: ahmadsaifudin316@gmail.com

Abstract: Job evaluation is a process or assessment activity carried out by a person or some group of people or work units within a company or organization that is in accordance with the performance strands or objectives that have been agreed upon at the beginning. Generally, if people are known, they appreciate and expect that achievement and other people should also appreciate it.

Job evaluation is a systematic procedure for determining the relative value of jobs. Meanwhile, compensation is everything that employees receive as compensation for their work. The influence of values on job evaluation and compensation includes: developing appropriate pay levels for each job and grouping different pay levels into a structure that can be managed effectively.

Employee performance appraisal methods or techniques can be used with a past and future oriented approach. Performance criteria/standards, the most common assessment criteria for employees/employees: Characteristics, Behavior, Competency, Achievement of goals, Potential for improvement.

Keywords: Job Evaluation, Compensation

Pendahuluan

Keberadaan manusia di zaman ini menjadi ulasan yang utama dalam konsep-konsep manajemen secara umum. Yang muncul dari berbagai pandangan yang menempatkan manusia sebagai aset. Maka dari itu dibutuhkannya pengelolaan dan juga pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif. Tapi, dengan berjalannya waktu, sebuah kemampuan akan sulit didapatkan jika seorang karyawan hanya mengandalkan apa yang ia miliki tanpa mau melakukan sebuah proses pembekalan ataupun pengembangan.

Oleh karena itu, perlu adanya sebuah pengembangan sumber daya manusia mengingat penduduk indonesia yang jumlahnya sangat besar, sumber produktif potensial sehingga dapat diubah dengan sumber produktif yang nyata. Mengelola manusia bukan hal yang mudah bukan seperti halnya mengelola benda yang mati, maka dari itu dibutuhkannya perhatian yang khusus agar terwujudnya sebuah manusia yang produktif.

Dalam suatu organisasi atau lembaga, sumber daya manusia mempunyai

peranan penting. Karena sumber daya manusia merupakan pelaku yang tidak bisa terlepas dari organisasi atau lembaga. Tapi, hal ini harus ditunjang dengan manajemen sumber daya manusia yang baik, sehingga menghasilkan karya-karya (tujuan dari organisasi) yang terbaik. Hal ini tidak terlepas dari bagaimana sebuah organisasi melakukan evaluasi pekerjaan bagi anggota-anggotanya dan melakukan sistem kompensasi yang menarik bagi anggota yang terbaik. Dengan demikian, akan menjadikan organisasi tersebut lebih maju, baik dari SDM maupun sistem keorganisasiannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar bisa berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan pendidikan. Dalam sebuah manajemen sumber daya juga terdapat manajemen kinerja yaitu dimana berjalannya suatu proses keseluruhan mengenai pengamatan dan penilaian kinerja seorang pegawai atau karyawan dalam pekerjaannya, dan memberikan bimbingan langsung pada para pegawai yang kurang mampu dalam menguasai bidangnya.

Metode

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode yang berlaku dalam sebuah penelitian, yaitu jenis penelitian menggunakan analisis deskriptif dan pendekatan penelitian adalah pendekatan kualitatif. Peneliti juga bertindak sebagai human instrument atau alat peneliti yang berfungsi menetapkan fokus penelitian memilih informan sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan setelah itu membuat kesimpulan atas temuannya. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara atau interview dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data dipakai tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan langkah terakhir adalah verifikasi data. Adapun uji keabsahan data menggunakan triangulasi dan pengecekan teman sejawat.

Hasil dan Pembahasan

Kajian Tentang Evaluasi Pekerjaan dan Kompensasi

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggung jawab, keahlian, upaya-upaya, dan kondisi kerja yang inheren dalam pekerjaan. Evaluasi ini menentukan pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada yang lainnya.

Karena evaluasi adalah subyektif, hal itu dilakukan secara khusus oleh personil terlatih yang disebut analis pekerjaan atau spesialis kompensasi. Ketika sekelompok manajer atau spesialis digunakan untuk maksud ini, kelompok itu disebut sebuah komite evaluasi pekerjaan. Komite me-review informasi. Dengan pengetahuan ini, pekerjaan ditempatkan dalam sebuah hirarki sesuai dengan nilai relatif melalui penggunaan metode evaluasi pekerjaan. Metode yang paling umum digunakan adalah penyusunan tingkatan pekerjaan, penilaian kelas pekerjaan,

perbandingan faktor, dan sistem penilaian angka.¹ Jadi, pada dasarnya evaluasi pekerjaan akan berimplementasi pada penilaian kinerja dari karyawan.

Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi, dan diskusi di antara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Dengan informasi dari analisis pekerjaan sebagai bagian dari sistem informasi SDM, para analis kompensasi memiliki informasi minimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan. Menurut Mangkuprawira, mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.²

Sedangkan menurut Tohardi, mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keahlian (*equity*).³

Menurut Handoko, yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.⁴ Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier.⁵ Pemberian uang secara langsung seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya.

Pengaruh Nilai dalam Evaluasi Pekerjaan dan Kompensasi

Dalam menentukan nilai pekerjaan, nilai evaluasi pekerjaan disepadankan dengan nilai yang ada di pasar kerja. Ada dua kegiatan yang terkait dengan hal ini, yaitu: mengembangkan tingkat pembayaran yang tepat untuk tiap pekerjaan dan pengelompokan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam sebuah struktur yang dapat dikelola secara efektif.

1. Tingkat Pembayaran

Untuk menyusun tingkat pembayaran yang benar, peringkat internal dan tingkat upah survey dikombinasikan melalui penggunaan kurva yang disebut kurva "scattergram". Garis vertikal dinyatakan sebagai tingkat pembayaran. Jika sistem poin digunakan, garis horizontal disebut sebagai poin. Kurva ini dibentuk untuk menempatkan poin total dan tingkat upah

¹Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 301.

²Tb. Sjafr, Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004), 223.

³Edy, Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana, Prenada Media Group, 2010), 182.

⁴T. Hany, Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001), 45.

⁵Markum, Singodimedjo, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: SMMAS, 2000), 64.

untuk tiap pekerjaan kunci. Jadi, tiap titik merupakan perpotongan dari nilai poin dari tingkat upah pasar untuk pekerjaan kunci tertentu.

2. Struktur Kompensasi

Analisis kompensasi akan lebih tepat untuk menyatukan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas pekerjaan. Dalam pendekatan penilaian pekerjaan, pekerjaan siap dikelompokkan ke dalam kategori yang ditetapkan sebelumnya. Dengan metode evaluasi pekerjaan yang lain, pengelompokan dibuat dengan menciptakan penilaian pekerjaan yang didasarkan pada peringkat, pembayaran, dan poin sebelumnya.

Tujuan Evaluasi Pekerjaan dan Kompensasi

Penilaian kinerja karyawan memiliki berbagai manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Definisi proses penempatan staf
7. Ketidakakuratan informasi
8. Kesalahan rancangan pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang sama
10. Tantangan-tantangan eksternal

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula hal pemberian kompensasi kepada para karyawan menurut Singodimedjo, juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru. Menurut Notoadmodjo, ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Menghargai prestasi kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan

Menurut Keith Devis dan Werther W.B, menguraikan tujuan manajemen

kompensasi efektif, meliputi hal-hal berikut:⁶

1. Memperoleh personil yang berkualifikasi
2. Membertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum
7. Memfasilitasi pengertian
8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Tujuan manajemen kompensasi di atas bukanlah merupakan berbagai aturan dan hanya sebagai petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan juga diikuti semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan yang terjadi.

Metode Evaluasi Pekerjaan

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.⁷

1. Metode Berorientasi Masa Lalu

Pendekatan-pendekatan berorientasi masa lalu memiliki kekuatan dalam hal kinerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan yang jelas dari teknik ini adalah kinerja yang tidak dapat diubah. Akan tetapi, manakala kinerja masa lalu dievaluasi, para karyawan memperoleh umpan baik yang dapat mengarahkan untuk upaya-upaya yang diperbarui ke kinerja yang lebih baik. Berikut ini diuraikan teknik-teknik penilaian jenis ini sebagai berikut:

a. Skala Peringkat

Kelemahan dari teknik ini, antara lain: terdapatnya bias penilaian yang berpeluang direfleksikan dalam instrumen subyektif tipe ini. Kriteria spesifik besar kemungkinan dihilangkan untuk membuat formulir yang dapat diaplikasikan untuk berbagai jenis pekerjaan.

b. Daftar Periksa

Metode dasar periksa mensyaratkan penilaian untuk menyeleksi kata-kata atau pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.

Keunggulan dari metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang, dan terstandarisasi. Kelemahannya dari metode ini meliputi bisa dari penilaian dalam bentuk halo efek, penggunaan criteria personality sebagai pengganti criteria kinerja, kesalahan penafsiran terhadap tiap item dari daftar periksa, dan penggunaan bobot yang kurang sesuai dari departemen SDM. Selain itu, pendekatan ini tidak membenarkan penilaian memberi penilaian relatif.

c. Metode Pilihan yang Dibuat

Metode pilihan yang dibuat mensyaratkan penilaian untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai.

⁶ Keith, Davis dkk., Human Resourch and Personnel Management, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1996.

⁷ Meldona, Loc., Cit., 344.

Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai karena beberapa karyawan harus dinilai, seperti mulai dari posisi yang puncak sampai yang terbawah. Metode ini juga mudah dikelola dan cocok untuk pekerjaan yang beragam. Namun di sisi lain, walaupun praktis dan dengan mudah distandarisasi, pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan.

d. Metode Kejadian Kritis

Metode ini mensyaratkan penilaian untuk mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan.

Metode ini sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Hal ini juga mengurangi bias jika para penilai mencatat kejadian-kejadian dalam keseluruhan periode. Oleh karena itu, setiap kejadian hendaknya tidak luput untuk dicatat dalam dokumen yang rapih atau masuk ke sistem informasi manajemen.

e. Metode Catatan Prestasi

Sangat dekat dengan metode kejadian kritis adalah metode catatan prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan professional.

2. Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penilaian berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan.

a. Penilaian Diri

Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih jauh.

b. Pengelolaan Berdasarkan Tujuan

Inti pokok dari pendekatan pengelolaan berdasarkan tujuan meliputi tujuan-tujuan yang secara objektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer.

c. Penilaian Psikologis

Berbagai perusahaan mempekerjakan ahli psikologi industri, baik sebagai pekerja penuh atau paruh waktu. Apabila psikolog digunakan untuk evaluasi, mereka menilai potensi individu masa depan dan bukan kinerja individu masa lalu.

d. Pusat-pusat Penilaian

Pusat-pusat penilaian merupakan metode lain untuk menilai potensi masa depan, tapi tidak menyandarkan diri hanya pada seorang psikolog. Pusat-pusat penilaian adalah bentuk penilaian terhadap karyawan yang standar yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai yang ganda.

Mengukur Kontribusi Pegawai

Sebenarnya dalam mengukur kontribusi pegawai diperlukan penetapan kriteria/ standar kinerja, kriteria penilaian yang paling umum untuk karyawan/

pegawai, sebagai berikut:⁸

1. Sifat (meliputi sikap, penampilan, kerajinan, inisiatif dll)
2. Perilaku (berhubungan tugas, seperti kerja tim/ kerja sama)
3. Kompetensi (meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis)
4. Pencapaian tujuan (jika organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara)
5. Potensi perbaikan (kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu)

Sedangkan karakteristik sistem penilaian yang efektif yang dapat diterapkan oleh organisasi/ perusahaan, sebagai berikut:

1. Kriteria yang terkait pekerjaan
2. Harapan-harapan kinerja
3. Standardisasi
4. Penilai yang terlatih
5. Komunikasi terbuka berkelanjutan
6. Melaksanakan tinjauan kinerja
7. Due proses (prosedur gugatan formal yang dimiliki perusahaan)

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai Konsep Dasar Evaluasi Pekerjaan dan Kompensasinya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Sedangkan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pengaruh nilai dalam evaluasi pekerjaan dan kompensasinya meliputi: mengembangkan tingkat pembayaran yang tepat untuk tiap pekerjaan dan pengelompokan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam sebuah struktur yang dapat dikelola secara efektif.

Menurut Keith Devis dan Werther W.B, menguraikan tujuan manajemen kompensasi efektif: Memperoleh personil yang berkualifikasi, Membertahankan karyawan yang ada, Menjamin keadilan, Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, Mengendalikan biaya, Mengikuti aturan hukum, Memfasilitasi pengertian, Meningkatkan efisiensi administrasi.

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Kriteria/ standar kinerja, kriteria penilaian yang paling umum untuk karyawan/ pegawai: Sifat, Perilaku, Kompetensi, Pencapaian tujuan, Potensi perbaikan.

References

- Davis, Keith dkk., Human Resourch and Personnel Management, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1996
- Handoko, T. Hany, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001)

⁸ R. Wayne, Mondy, Human Resource Management, Tenth Edition, Pearson Education, Inc., 2008, 260.

- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2004)
- Meldona, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, (Malang: UIN-Malang Press, 2009)
- Mondy, R. Wayne, Human Resource Management, Tenth Edition, Pearson Education, Inc., 2008
- Mukmini amirul, dkk. Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan (Yogyakarta: UNY Press, 2019)
- Priyono, Manajemen sumber daya manusia (Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010)
- Singodimedjo, Markum, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: SMMAS, 2000)
- Sutrisno, Edy, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana, Prenada Media Group, 2010)