

ANALISA KOMPENSASI PADA PT. X MOJOKERTO

Linda Listyani dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: lindalistyani92@yahoo.com, ranytaa@peter.petra.ac.id

Abstrak— Persaingan dunia bisnis semakin ketat terutama pada bisnis makanan dan minuman dimana semakin banyak varian produk yang inovatif. Karena ketatnya persaingan pada industri ini, pengusaha dituntut untuk terus berkembang dan berinovasi. Pengusaha dalam hal ini harus memanfaatkan sumber daya yang ada dengan sebaik – baiknya dalam hal ini sumber daya manusia dimana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu sudah seharusnya pengusaha juga memberikan kompensasi yang sesuai untuk karyawan mereka. Skripsi ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kompensasi pada PT. X pada divisi produksi dan pemasaran. Selain itu juga untuk menggambarkan metode evaluasi dan analisis pekerjaan sebagai dasar penetapan kompensasi di PT. X pada divisi produksi dan pemasaran, untuk menggambarkan kompensasi langsung dan tidak langsung di PT. X pada divisi produksi dan pemasaran. Skripsi ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian dan pengamatan pada PT. X menunjukkan bahwa dalam penetapan kompensasi yang diberikan kepada pekerja menggunakan evaluasi pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan dan dijabarkan dari analisis survei gaji dan upah, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, pemberian kompensasi pada tingkat pembayaran baik kompensasi financial dan kompensasi non financial.

Kata Kunci— *Kompensasi, Financial, Non Financial, Sumber daya manusia.*

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Banyak industri makanan yang bermunculan dengan berbagai varian produk yang inovatif. Menurut Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) tercatat ekspor naik 6,7% sementara impor naik 5,9% (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia, 2014, Januari). Perusahaan berlomba – lomba ingin mendapatkan reputasi dan *image* produk yang baik di mata masyarakat maupun publiknya. Dalam meraih reputasi dan *image* produk yang baik, perusahaan dituntut untuk dapat memaksimalkan kinerja perusahaan agar memiliki output yang baik.

Menurut Asosiasi Pengusaha Industri Pangan Indonesia (AsPiPin) mengungkapkan, tahun 2012 merupakan tahun yang cukup menjanjikan bagi para pelaku bisnis di sektor industri makanan dan minuman, hal demikian ditandai dengan banyaknya investasi baru dan kondisi pasar industri makanan dan minuman yang terus mengalami perkembangan.

Pertumbuhan permintaan pangan kemasan dalam lima tahun terakhir adalah akibat adanya dorongan atas terealisasinya investasi-investasi baru serta ditunjang dengan adanya kenaikan daya beli masyarakat bersamaan hal tersebut adalah karena dengan adanya perkembangan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Karena merupakan bisnis yang menjanjikan maka banyak perusahaan yang berupaya untuk memproduksi makanan ringan yang praktis dan berkualitas. Pesaing tak hanya datang dari kalangan produsen skala besar, namun juga *home industry*. Untuk mengatasi persaingan, tentu saja pelaku usaha harus memberikan mutu terbaik untuk setiap produknya, mulai dari bahan baku, cara produksi, kehygienisan dan kualitas rasa. Mereka bersaing untuk menjadi pilihan konsumen.

Selain persaingan dalam skala besar maupun *home industry* lokal, pelaku usaha di sektor makanan ringan ini juga bersaing dengan produk impor. Agar menang dalam persaingan tersebut, produsen makanan ringan yang ada dalam negeri untuk mengedepankan kualitas. Untuk menciptakan kualitas yang baik perlu adanya kinerja karyawan yang baik dalam produksi serta operasional perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, perusahaan tidak dapat menghindari persaingan dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan yang ingin berkembang harus mampu memanfaatkan sumber daya yang telah ada secara optimal. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mendukung pembangunan negara dibidang ekonomi dan perusahaan tersebut memerlukan faktor – faktor yang saling terkait satu sama lain. Faktor – faktor tersebut antara lain modal, bahan baku, teknologi, dan sumber daya manusia. Diantara faktor tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor penting yang merupakan aset berharga dan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan. Karena walaupun perusahaan memiliki bahan baku yang melimpah, modal yang besar, teknologi yang canggih tidak akan bermanfaat apabila tidak ada sumber daya manusia sebagai pengelola. (Sadili Samsudin, 2006)

Sumber daya manusia merupakan orang – orang yang menjalankan aktivitas dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia merupakan kunci utama sebuah perusahaan dalam menghadapi era globalisasi. Oleh karena itu perusahaan selayaknya memberikan timbal balik bagi karyawan dalam bentuk kompensasi. Kompensasi selain memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan.

Suatu organisasi dituntut untuk terus mengembangkan performanya dan hal itu harus didukung pula oleh karyawan yang profesional dan memiliki loyalitas yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pemberian kompensasi yang

memuaskan dapat mengurangi timbulnya hal – hal yang sifatnya merugikan perusahaan. Selain itu efek lain dari ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi adalah dampak psikologis yang dialami oleh karyawan, salah satu contohnya keinginan untuk pindah dari perusahaan tersebut. Keinginan tersebut tentunya tidak mudah untuk diwujudkan mengingat berbagai kondisi yang tidak atau kurang memungkinkan bagi karyawan untuk pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, misalnya kondisi persaingan di pasar tenaga kerja yang semakin ketat. Akibat dari bentuk ketidakmampuan mereka untuk keluar tersebut diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan mereka serta tidak merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi dan hal tersebut tentu saja membawa dampak negatif bagi perusahaan.

Kompensasi adalah sebuah sistem yang diterapkan perusahaan untuk memberikan timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan seseorang untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Tingkat kompensasi biasanya menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Kompensasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa seseorang memilih untuk bekerja pada sebuah organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2006).

Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya dan juga agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi. Faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Disamping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap organisasi, yaitu menurunnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kompensasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, dimana pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan yang diharapkan mampu memberikan kesejahteraan hidup bagi karyawan tersebut sehingga dapat mendorong karyawan agar bekerja lebih baik lagi yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. (Sutrisno, 2009)

Sebuah fenomena yang peneliti temukan pada PT. X adalah perusahaan ini merupakan perusahaan yang sedang berkembang dalam industri makanan ringan. Produksi serta distribusi yang baik menjadi kunci utama akan kemajuan perusahaan. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT. X mengakui bahwa manajemen kompensasi pada perusahaan belum tersusun dengan baik dan teratur sehingga masih banyak masalah yang dihadapi terkait dengan karyawan perusahaan. Karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan sehingga perusahaan harus berusaha sedemikian rupa untuk menjaga kinerja karyawan tersebut. Namun seringkali perusahaan harus mengalami keterlambatan pengiriman yang disebabkan karena lambatnya aktifitas produksi. Hal ini jelas berdampak negatif pada perusahaan. Berdasarkan wawancara awal dengan pemilik perusahaan, hal tersebut dikarenakan banyak karyawan yang berebut pekerjaan yang lebih ringan seperti packing, menimbang kacang

sedangkan pekerjaan yang berat terbelakal seperti mensortir kacang dan menjemur. Oleh karena itu kompensasi pada PT. X menarik untuk diteliti karena adanya pemerataan kompensasi pada perusahaan namun pekerjaan yang dibebankan pada karyawan berbeda – beda tanpa memperhitungkan produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Sehingga karyawan tidak merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan mencari aktivitas yang dirasa lebih ringan.

Pengertian kompensasi menurut Armstrong, Murlis (1999) adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Menurut S. Mangkuprawira (2011) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sehingga kompensasi tidak sekedar hanya dalam bentuk financial secara langsung dan yang secara tidak langsung saja tetapi juga dalam bentuk *non financial*. Jika disimpulkan maka pengertian dari kompesasi adalah salah satu bentuk penghargaan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya baik financial baik langsung maupun tidak langsung namun juga dalam bentuk *non financial*. Menurut Gary Dessler (2003) management kompensasi dapat diterapkan dalam beberapa hal antara lain survey gaji dan upah, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi pada setiap tingkat pembayaran dimana dibagi menjadi dua yaitu kompensasi *financial* dan kompensasi *non financial*.

Survey Gaji dan Upah

Survey gaji dan upah merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui apakah karyawan diberikan pembayaran yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini agar pengusaha mampu berkompetisi dalam memperoleh karyawan atau tenaga kerja yang berkualitas dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan.

Survey upah dan gaji merupakan data dasar dalam penetapan gaji atau upah. Sebagai sebuah hasil dari proses evaluasi pekerjaan, maka pekerjaan diurutkan sesuai dengan nilai dari pekerjaan. Untuk menentukan tarif perusahaan yang adil dan sesuai, sebagian besar perusahaan menggunakan sistem survey gaji dan upah secara rutin untuk mendapat hasil yang komparatif tentang kebijakan, praktik, dan metode pembayaran gaji dari organisasi lain.

Evaluasi Pekerjaan

Untuk menentukan sebuah manajemen kompensasi yang sesuai dibutuhkan metode evaluasi dan analisis pekerjaan melalui beberapa tahapan yaitu penyusunan peringkat pekerjaan dimana metode ini disusun berdasarkan informasi analisis pekerjaan dan kemudian dibuat penyusunan dari tiap pekerjaan tersebut secara subjektif. Metode ini dapat dilakukan dengan 5 tahapan yaitu informasi pekerjaan yaitu informasi yang dikumpulkan berupa deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan semacamnya, memilih dan mengelompokan pekerjaan dimana hal ini dilakukan biasanya diurutkan berdasarkan kedudukan atau kelompok pekerjaan, faktor kompensasi dimana faktor kompensasi biasanya ditentukan berdasarkan faktor tertentu misal tingkat kerumitan pekerjaan atau menilai tingkat berdasarkan tugas keseluruhan, tingkatan pembayaran dilakukan dengan pembuatan tabel dan menyusun tingkatan pekerjaan tersebut, dan penggabungan

rating yaitu hal ini merupakan langkah terakhir untuk melakukan evaluasi pekerjaan dan langkah ini merupakan merata – rata nilai dari masing – masing pekerja. Metode lainnya adalah penilaian kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan lebih spesifik dibandingkan dengan penentuan peringkat pekerjaan, metode perbandingan faktor merupakan komite evaluasi pekerjaan membandingkan antar faktor – faktor pekerjaan yang saling terkait dimana faktor – faktor ini meliputi unsur – unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi seperti tanggung jawab, keahlian atau keterampilan, upaya mental, dan fisik, dan syarat – syarat pekerjaan, dan sistem point yang mengevaluasi faktor – faktor tiap pekerjaan dengan menggunakan unsur upah sebagai metode perbandingan faktor.

Pengelompokan Pekerjaan

Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan, komite dapat beralih kepada tugas yang memberikan taraf pembayaran kepada setiap pekerjaan, tetapi biasanya lebih dahulu mengelompokkan pekerjaan tersebut dalam tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira – kira memiliki tingkat kesulitan yang sama.

Memberi Kompensasi Setiap Tingkat Pembayaran

Langkah berikutnya adalah memberikan taraf pembayaran kepada tingkatan pembayaran. Organisasi akan melakukan pembayaran upah kepada setiap karyawan atas pekerjaan yang telah mereka hasilkan sesuai dengan kelas atau divisi yang telah ditentukan sebelumnya. Biasanya perusahaan akan menggunakan kurva upah untuk membantu mengalokasikan tingkat upah ke setiap tingkatan pembayaran atau kepada setiap pekerjaan.

Dessler (2009) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi *financial* dan kompensasi *non financial*. Kompensasi *financial* adalah pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kompensasi *non financial* ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi *non financial* merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kompensasi *non financial* diberikan pada karyawan dengan tujuan memberikan dorongan kerja dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan. Selain itu kompensasi tidak langsung juga diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan metode evaluasi pekerjaan sebagai dasar penetapan kompensasi di PT. X pada divisi produksi dan pemasaran dan juga untuk mendeskripsikan kompensasi langsung dan tidak langsung di PT. X pada divisi produksi dan pemasaran.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah metode kuantitatif (*quantitative method*).

Peneliti menggunakan metode kuantitatif karena ingin mengetahui dan mendeskripsikan kompensasi pada PT. X dengan metode analisis pekerjaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kualitatif dimana penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data dengan wawancara untuk memperoleh data dari narasumber yang bersangkutan pada PT. X.

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada divisi produksi dan divisi pemasaran pada PT.X dimana jumlah karyawan pada divisi ini terdiri dari 53 karyawan sebanyak 39 karyawan wanita dan 14 karyawan pria. Peneliti akan mengambil sampel dari kedua divisi ini masing – masing 1 kepala bagian produksi dan 1 kepala bagian pemasaran serta 1 karyawan bagian produksi dan 1 kepala bagian pemasaran. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan metode *purposive sampling* dimana teknik ini menentukan sampel dengan pertimbangan kebutuhan informasi yang hendak diperoleh yaitu kompensasi pada karyawan divisi pemasaran dan divisi produksi (Sutrisno, 2011).

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang peneliti peroleh berasal dari pemimpin perusahaan dan para karyawan di setiap divisi pada divisi pemasaran dan divisi produksi yang telah ditentukan pada PT. X. Sedangkan sumber data sekunder yang peneliti peroleh berasal dari data perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara (*interview*) dengan karyawan pada divisi produksi dan pemasaran yang telah ditentukan, observasi partisipasi aktif dimana peneliti datang ke perusahaan namun tidak ikut terjun dalam kegiatan perusahaan, dan juga tinjauan literatur yang membantu peneliti sebagai teori pembanding untuk melakukan analisa terhadap kompensasi perusahaan.

Teknik pengujian data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yang memberikan hasil perbandingan dan pengujian sumber untuk membuktikan apakah data dan informasi yang didapatkan memiliki kebenaran atau sebaliknya . Sedangkan teknik analisis data adalah dengan menggunakan teknik analisis berupa reduksi data, display data, dan kesimpulan serta verifikasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Kompensasi pada PT. X dengan menggunakan evaluasi jabatan.

Survey gaji dan upah

Berdasarkan teori survey gaji dan upah digunakan untuk menentukan standart upah karyawan. Survey dan upah bisa dilakukan dengan menggunakan survei kuesioner tertulis yang formal namun bisa dilakukan juga dengan menggunakan survey melalui telpon atau iklan dan surat kabar. PT. X melakukan survey upah dan gaji karyawan untuk menentukan standart upah untuk karyawan baik kepala bagian maupun karyawan. PT. X menentukan gaji dan upah karyawan dari informasi standart UMK yang berlaku untuk kota Mojokerto. Berdasarkan informasi standart UMK upah kota Mojokerto sebesar Rp. 2.050.000.

Jika dilihat berdasarkan teori mengenai survey gaji dan upah, PT. X belum sepenuhnya melakukan survey gaji dan upah untuk karyawan. Seharusnya survey gaji dan upah dilaksanakan dengan menggunakan perbandingan gaji atau upah dengan organisasi lain disamping membandingkan dengan UMK yang berlaku khususnya untuk kota domisili yaitu di Mojokerto. Jika hanya membandingkan dari UMK yang berlaku maka perusahaan belum bisa melihat persaingan kompensasi dengan perusahaan lain. Perusahaan lain mungkin saja menerapkan kompensasi yang lebih tinggi dengan jenis pekerjaan yang sama dari PT. X sehingga menimbulkan adanya kemungkinan pegawai memilih bekerja diperusahaan lain yang memiliki standart upah yang lebih tinggi.

Evaluasi Jabatan

Evaluasi pekerjaan merupakan salah satu bentuk penerapan management kompensasi. Evaluasi pekerjaan bertujuan agar perusahaan dapat menentukan kompensasi secara adil untuk karyawan. Pada evaluasi pekerjaan terdapat 4 metode yaitu Penyusunan Peringkat Pekerjaan, Penilaian Kelas Pekerjaan, Perbandingan Faktor, Sistem Point. Biasanya metode penyusunan peringkat pekerjaan berdasarkan jabatan karyawan pada perusahaan. Sedangkan pada PT. X evaluasi jabatan dengan metode penyusunan peringkat pekerjaan ini berdasarkan jabatan yang terdiri dari kepala bagian dan karyawan serta lama bekerja karyawan tersebut di perusahaan.

Dalam menerapkan sistem evaluasi pekerjaan diperlukan 4 tahapan yaitu yang pertama informasi pekerjaan dimana pada PT. X pekerjaan pada bagian produksi dan pemasaran tidak ditetapkan secara tetap oleh pimpinan atau kepala bagian namun melihat pekerjaan mana yang dirasa membutuhkan karyawan. Yang kedua evaluasi pekerjaan juga membutuhkan pemilihan dan pengelompokan pekerjaan dimana pada PT. X pengelompokan pekerjaan telah ditentukan pimpinan selaku owner dengan pembagian pekerjaan menjadi 4 divisi. Namun PT. X tidak memberikan kompensasi berdasarkan pengelompokan pekerjaan ini yang justru penting untuk memberikan upah yang adil bagi karyawan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan. Ketiga, penentuan faktor kompensasi. Penentuan faktor kompensasi pada PT. X yaitu berdasarkan jabatan dan lama kerja karyawan tersebut. Dan yang terakhir merupakan penentuan tingkatan pembayaran. Tingkatan pembayaran yang dilakukan oleh PT. X berdasarkan waktu kerja yaitu pekerja yang bekerja kurang dari 1 tahun, pekerja yang telah bekerja 2 – 3 tahun, pekerja yang telah bekerja selama 4 -5 tahun, dan pekerja yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Selain itu juga ditentukan oleh jenis kelamin pekerja karena pekerja pria biasanya melakukan pekerjaan yang lebih berat dibanding pekerja wanita.

Jika dilihat dari evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh PT. X, evaluasi tersebut belum dilakukan pengelompokan pekerjaan untuk mengevaluasi pekerjaan sesuai dengan tingkatan pekerjaan. Hal tersebut membuat tidak adanya pembagian yang spesifik terhadap karyawan perusahaan. Tentu hal tersebut berpengaruh terhadap operasional perusahaan seperti fenomena perusahaan yang ada dimana pekerjaan yang berat sering terbengkalai akibat karyawan lebih cenderung mengerjakan pekerjaan yang lebih ringan.

Pengelompokan Pekerjaan

Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan, komite dapat beralih kepada

ugas yang memberikan taraf pembayaran kepada setiap pekerjaan, tetapi biasanya lebih dahulu mengelompokan pekerjaan tersebut dalam tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira – kira memiliki tingkat kesulitan yang sama. Pengelompokan pekerjaan merupakan tahap dimana perusahaan dapat memberikan kompensasi karyawan berdasarkan jenis pekerjaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat kesulitan. Tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira – kira memiliki tingkat kesulitan yang sama. Namun pada PT. X pengelompokan pekerjaan bukan merupakan penentuan dasar dalam pemberian kompensasi karyawan. Pengelompokan pekerjaan pada PT. X hanya sebagai susunan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Dalam hal pengelompokan pekerjaan, PT. X memang tidak melakukannya sebagai dasar penetapan gaji karyawan. Seharusnya pengelompokan pekerjaan sifatnya penting karena menyangkut tingkat pekerjaan yang seharusnya dibagi berdasarkan tingkat kesulitan yang kemudian digunakan sebagai dasar penentuan kompensasi agar kompensasi baik *financial* maupun *non financial* dapat terbagi dengan adil bagi masing – masing karyawan tidak dapat terlaksana. Jika pengelompokan ini tidak dilaksanakan maka permasalahan perusahaan yang menyebutkan bahwa karyawan cenderung mengerjakan pekerjaan yang ringan sehingga pekerjaan yang dirasa cenderung berat terbengkalai tidak dapat teratasi.

Memberi Kompensasi Setiap Tingkatan Pembayaran

Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi *financial* dan *non financial*. Kompensasi *financial* merupakan kompensasi berupa pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi *non financial* disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi *non financial* merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kompensasi *non financial* biasanya berupa benefit dan tunjangan.

PT. X memberikan kepada karyawan kompensasi *financial* dan *non financial*. Kompensasi *financial* yang diberikan kepada karyawan PT. X berupa gaji, upah, komisi dan bonus. Gaji diberikan bagi kepala bagian seluruh divisi pada perusahaan. Besar gaji yang diberikan untuk kepala bagian sebesar Rp. 4.500.000. Untuk upah, diberikan kepada karyawan semua divisi. Pembagian upah pada karyawan diberikan berdasarkan lama kerja karyawan tersebut. Lama bekerja karyawan dibagi menjadi 4 yaitu kurang dari 1 tahun, 2 sampai 3 tahun, 4 sampai 5 tahun, dan diatas 5 tahun kerja. Selain lama kerja, juga dibedakan berdasarkan jenis kelamin karyawan karena dirasa pekerja pria cenderung mengerjakan pekerjaan yang lebih berat dibanding pekerja wanita. Untuk karyawan wanita yang bekerja kurang dari 1 tahun diberikan upah sebesar Rp. 70.000 perharinya, untuk karyawan yang telah bekerja 2 sampai 3 tahun akan diberikan upah Rp. 75.000 perharinya, untuk karyawan yang bekerja 4 sampai 5 tahun akan diberikan upah sebesar Rp. 80.000 perharinya, dan untuk karyawan yang bekerja diatas 5 tahun akan diberikan upah sebesar Rp. 85.000 perharinya. Sedangkan untuk pekerja pria, untuk yang telah bekerja kurang dari 1 tahun akan

diberikan upah sebesar Rp. 75.000 perhari, untuk yang telah bekerja selama 2 sampai 3 tahun akan diberikan upah sebesar Rp. 80.000 perharinya, untuk karyawan yang telah bekerja selama 4 sampai 5 tahun akan diberikan upah sebesar Rp. 85.000 rupiah dan untuk karyawan pria yang telah bekerja lebih dari 5 tahun akan diberikan upah sebesar Rp. 90.000 perharinya. Dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber yang menjabat sebagai karyawan menyatakan cukup puas dengan kompensasi yang diterima dan hal ini menandakan bahwa kompensasi baik dari gaji maupun upah yang diterima karyawan sudah cukup memadai walaupun seharusnya akan lebih efektif apabila diterapkan pengelompokan pekerjaan yang akan memberikan job desk pada masing – masing karyawan dan kompensasi sesuai pekerjaan karyawan tersebut. Dengan metode demikian akan lebih adil baik bagi karyawan maupun dari pihak perusahaan. Untuk komisi perusahaan memberikan baik untuk kepala bagian atau karyawan sebagai bentuk sharing profit. Biasanya pada PT. X memberikan komisi saat selesai musim panen namun dengan jumlah yang berubah – upah tergantung perhitungan owner.

Jika dilihat dari bentuk kompensasi *financial* pada PT. X, PT. X hanya memberikan gaji bagi kepala bagian, upah bagi karyawan dengan tingkat pembayaran berdasarkan lama kerja karyawan tersebut, dan juga komisi dalam bentuk sharing profit untuk karyawan berdasarkan perhitungan pemilik. PT. X tidak memberikan bonus dan juga insentif bagi karyawan. Secara teori, sifat komisi dan bonus memang hampir sama namun memiliki arti yang sedikit berbeda. Bonus sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan sedangkan komisi penghargaan bagi karyawan yang didasarkan oleh pencapaian perusahaan.

Sedangkan untuk kompensasi *non financial* PT. X memberikan *benefit* dalam bentuk cuti dan juga tunjangan untuk karyawan. Namun, *benefit* yang diberikan dalam bentuk cuti tidak dalam waktu yang ditentukan karena kondisi pabrik yang cenderung sibuk namun sekali waktu karyawan akan diberikan cuti secara bergantian. Untuk tunjangan, karyawan PT. X diberikan tunjangan hari raya sesuai dengan kepercayaan masing – masing karyawan tersebut. Contoh untuk karyawan yang beragama Kristen akan diberikan tunjangan pada saat perayaan natal, dan untuk yang beragama islam akan diberikan tunjangan pada hari raya lebaran. Selain itu juga perusahaan juga memberikan tunjangan kesehatan bagi karyawan yang mungkin cidera atau sakit saat bekerja. Perusahaan tidak memberikan dalam bentuk asuransi namun perusahaan bersedia menanggung biaya yang dibutuhkan untuk menanggung karyawan tersebut.

Seharusnya perusahaan bisa menambahkan jenis kompensasi *non financial* pada karyawan seperti memberikan karyawan tunjangan yang menjamin keluarga karyawan atau memberikan simpanan untuk karyawan sebagai tunjangan pensiun yang menjamin masa tua karyawan tersebut. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang memperhatikan kebutuhan karyawan baik secara *financial* maupun *non financial* maka perusahaan dapat terus mempertahankan karyawan yang potensial dan membuat kinerja karyawan semakin baik.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. PT. X Mojokerto sudah melakukan metode evaluasi pekerja. Kompensasi pada PT. X sudah cukup terstruktur namun belum sempurna. Evaluasi pekerjaan yang dilakukan yaitu survey gaji dan upah untuk karyawan dimana PT. X melakukan survey gaji dan upah dengan standart Upah Minimum Kota (UMK) dengan mencari informasi melalui website yang membuat informasi mengenai standart Upah Minimum Kota yang berlaku khususnya untuk wilayah Mojokerto. Namun survey tersebut belum akurat karena seharusnya survey upah dan gaji tidak hanya berdasarkan UMK yang berlaku saja, namun juga berdasarkan perbandingan antara kompensasi di perusahaan lain yang memiliki jenis pekerjaan yang sama. PT. X melakukan evaluasi pekerjaan dimana evaluasi pekerjaan dilakukan dengan menggunakan metode penyusunan peringkat pekerjaan yang berdasarkan jabatan dan lama kerja karyawan karena menyangkut pertimbangan perusahaan mengenai pengalaman serta loyalitas pekerja. Namun PT. X tidak melakukan pengelompokan pekerjaan untuk penetapan kompensasi karena pekerjaan yang dilakukan khususnya pada divisi produksi dan pemasaran tidak ditentukan secara tetap untuk masing – masing karyawan tetapi sesuai kebutuhan pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawan tersebut. Seharusnya PT. X memperbaiki penerapan kinerja karyawan di perusahaan dimana telah ada persoalan mengenai operasional perusahaan yang kurang berjalan dengan lancar akibat kinerja karyawan yang lebih memilih untuk melakukan pekerjaan yang ringan dibanding pekerjaan yang berat. Perusahaan dapat melakukan pengelompokan untuk membagi pekerjaan karyawan secara adil dan memberikan kompensasi yang sesuai berdasarkan pembagian pekerjaan tersebut.
2. PT. X juga menerapkan pembagian kompensasi untuk karyawan baik kompensasi *financial* berupa gaji, upah, dan komisi maupun kompensasi *non financial* yaitu *benefit* untuk karyawan berupa cuti dan juga tunjangan berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya. Namun PT. X belum memberikan kompensasi berupa bonus dan insentif sebagai penunjang kinerja karyawan. Apabila perusahaan menerapkan kompensasi yang sesuai dengan pembagian kerja yang sesuai maka perusahaan dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dan tentu saja hal tersebut akan berdampak pada kemajuan perusahaan pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

- Malayu,S.P. Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Malthis, Robert L., Jackson, John. H. *Human Resource Management*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* , Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrri T.B. 2003. *Management Sumber Daya Manusia Strategic*, Edisi Kedua. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Samsudin, Sadili, 2005. *Management Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV. Pustaka Setia
- Sunyoto, Danang, 2012. *Management Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Buku Seru
- Tohirin, 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.