

## EVALUASI MANAJEMEN KOMPENSASI PADA PT. JAYA LESTARI

Alexander Roy S dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Alexanderroysaputro@hotmail.com,roy ; @peter.petra.ac.id

**Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen kompensasi pada PT. Jaya Lestari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dengan penetapan narasumber *purposive sampling*.**

**Hasil penelitian dan pengamatan pada PT. Jaya Lestari menunjukkan bahwa dalam penetapan kompensasi diberikan berdasarkan pengelompokan pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan dan dijabarkan dari analisis survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, pemberian kompensasi pada tingkat pembayaran baik kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, dan penentuan besaran kompensasi.**

### **Kata Kunci:**

**Kompensasi, Langsung, Tidak Langsung, Sumber Daya Manusia, Gaji, Upah.**

### I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan harta yang paling penting dimiliki oleh suatu perusahaan. Sadar akan pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberi perhatian khusus terhadap faktor sumber daya manusia ini. Perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang diberikan sumber daya manusia kepada perusahaan karena karyawan berhak mendapatkan timbal balik atas apa yang sudah diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan kewajibannya sebagai pekerja. Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan itu sangat diperlukan guna mendorong semangat kerja karyawan. Dengan karyawan memberikan prestasi kerja yang baik maka perusahaan juga akan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi yang dicapai karyawan terhadap perusahaan (Simamora, 2006).

Menurut Rivai (2009:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi bisa diartikan sebagai *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan. *Extrinsic rewards* adalah imbalan langsung yang sifatnya berwujud upah atau gaji pokok yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji dan biasanya berkaitan secara langsung dengan presentasi kerja seperti bonus, komisi. Sedangkan benefit adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan dan posisi mereka dalam

organisasi, seperti pembayaran di hari libur, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan tunjangan pensiun (Heru, 2010).

Pemberian kompensasi pada umumnya berdasarkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan memberikan kontribusi dalam semangat kerja karyawan. Kompensasi dapat juga dijadikan sebagai strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya. Apabila tingkat produktivitas karyawan tinggi sudah selayaknya kompensasi yang diperoleh juga lebih besar. Menurut Simamora (2006:497), “Gaji dapat berfungsi sebagai motivator perilaku, Gaji mengikuti apa yang seharusnya terkait dengan kinerja”. Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun pihak karyawan.

PT Jaya Lestari merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi bangunan di Surabaya. Perusahaan ini memiliki pegawai tetap dan kontrak dimana perusahaan memberikan kompensasi berupa gaji, tunjangan, dan bonus atas kinerja karyawan berdasarkan pada jabatan, pendidikan, masa kerja, serta kemampuan masing-masing setiap pegawai. PT Jaya Lestari mempunyai prinsip untuk selalu memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kinerja karyawan merupakan hal utama yang harus diperhatikan karena jika kinerja karyawan itu baik senantiasa tujuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan tercapai.

Berdasarkan wawancara dengan pemimpin perusahaan, terdapat masalah dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan. Terdapat beberapa karyawan yang keluar dari perusahaan dikarenakan gaji atau upah yang tidak sesuai dengan yang diinginkan. Pemimpin perusahaan mengetahui permasalahan ini berdasarkan informasi yang beliau dapatkan dari mandor dimana karyawan keluar dari perusahaan dikarenakan pemberian gaji atau upah yang menurut mereka tidak sesuai. Pemberian kompensasi seperti bonus kepada karyawan pun juga terkadang menimbulkan kecemburuan antara karyawan satu dengan yang lainnya yang mengakibatkan menurunnya kinerja pada karyawan yang merasa diberlakukan dengan tidak adil. Kondisi seperti ini menimbulkan karyawan tidak dapat tidak produktif dalam bekerja dan pekerjaan tidak dapat selesai dengan tepat waktu. Hal ini dapat merugikan perusahaan dan mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan karena pekerjaan tidak selesai dengan tepat waktu. Oleh karena itu pemberian kompensasi yang adil dan benar akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Dari uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini ingin mengetahui lebih lanjut mengenai manajemen kompensasi pada PT. Jaya Lestari.

Menurut Simamora (2006) “kompensasi adalah imbalan finansial dan nirwujud serta tunjangan yang diterima

oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaiannya sebagai ganti kontribusi mereka terhadap kontribusinya kepada perusahaan”. Mangkunegara (2009, p.83) mengatakan bahwa “kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu penghargaan kepada karyawan yang sebanding dengan pelayanan yang telah diberikan”. Menurut Dessler (2015), manajemen kompensasi dapat diterapkan dalam beberapa hal antara lain survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi pada setiap tingkat pembayaran dimana dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

### **Survei Kompensasi**

Survei kompensasi 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.

Survei kompensasi merupakan data dasar dalam penetapan kompensasi karyawan. 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 survei kompensasi secara rutin untuk mendapat hasil yang komparatif tentang kebijakan, praktik, dan metode pembayaran gaji dari organisasi lain (Dessler, 2015).

### **Evaluasi Pekerjaan**

Untuk menentukan sebuah manajemen kompensasi yang sesuai menurut Dessler (2015), dibutuhkan metode evaluasi dan analisis pekerjaan yaitu penyusunan peringkat pekerjaan dimana metode ini disusun berdasarkan analisis pekerjaan dan kemudian dibuat penyusunan dari tiap pekerjaan tersebut secara subjektif. Metode ini terdapat 5 tahapan untuk melakukan evaluasi pekerjaan dengan tahapan ini yaitu Informasi pekerjaan dimana Informasi yang dikumpulkan berupa deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan semacamnya, lalu memilih dan mengelompokkan 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 dimana dilakukan dengan pembuatan tabel dan menyusun tingkatan pekerjaan tersebut, dan terakhir Penggabungan rating dimana hal ini merupakan langkah terakhir untuk melakukan evaluasi pekerjaan. 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 metode peringkat khusus yang membandingkan antar faktor-faktor pekerjaan yang terkait. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi seperti tanggung jawab, keahlian atau ketrampilan, dan syarat-syarat pekerjaan (pendidikan, pengalaman, dan kompleksitas), dan metode sistem point yang mengevaluasi faktor-faktor tiap pekerjaan (seperti tanggungjawab dan usaha) dengan menggunakan unsur upah sebagai metode pembandingan faktor.

### **Pengelompokan Pekerjaan**

Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relative sebuah pekerjaan, komite dapat beralih kepada tugas yang memberikan tarif 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 (Dessler, 2015).

### **Memberi Kompensasi Setiap Tingkat Pembayaran**

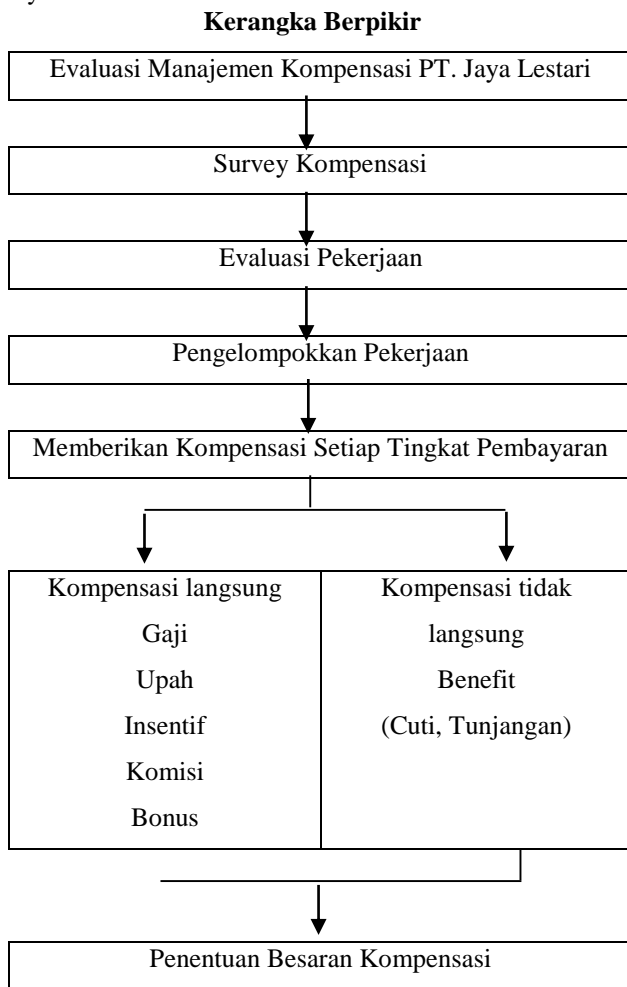
Langkah berikutnya adalah memberikan taraf pembayaran kepada tingkatan pembayaran. Perusahaan akan melakukan pembayaran upah kepada setiap karyawan atas pekerjaan yang telah mereka hasilkan sesuai dengan kelas atau divisi yang telah ditentukan sebelumnya. Biasanya perusahaan akan menggunakan kurva upah untuk membantu mengalokasikan tingkat upah ke setiap tingkatan pembayaran atau kepada setiap pekerjaan. Taraf pembayaran pada kurva biasanya merupakan upah yang sekarang dibayarkan oleh pengusaha. Kurva upah memperlihatkan taraf pembayaran yang saat ini dibayarkan bagi pekerjaan dalam setiap tingkatan pembayaran, relative terhadap poin atau peringkat yang diberikan kepada masing – masing pekerjaan atau tingkatan oleh evaluasi pekerjaan (Dessler, 2015).

Dessler (2003) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi tidak langsung 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 tidak langsung 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.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2009:112), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain Produktivitas Kerja dimana pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula komponen yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, Kemampuan untuk membayar dimana secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada, Ketersediaan untuk membayar dimana walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil, dan Penawaran dan permintaan tenaga kerja dimana penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja rendah, maka

pembayaran kompensasi cenderung menurun. Rumusan masalahnya adalah bagaimana manajemen kompensasi pada PT. Jaya Lestari.



Sumber : Garry Dessler (2015), Sutrisno (2009)

## II. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara diskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Ada sebelas karakteristik dalam penelitian kualitatif, salah satunya yaitu deskriptif. Ciri dari deskriptif adalah data yang dikumpulkan hanya berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2007).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini dilakukan menggunakan teknik wawancara untuk memperoleh data dari narasumber yang bersangkutan pada PT. Jaya Lestari.

Objek penelitian ini adalah manajemen kompensasi pada PT. Jaya Lestari. Teknik yang digunakan adalah *purposive*

*sampling* dimana pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2015).

Sumber data yang diperoleh peneliti adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer yang peneliti peroleh berasal dari pemilik perusahaan dan beberapa karyawan pada PT. Jaya Lestari. Sedangkan data sekunder yang peneliti peroleh berasal dari data perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara dengan pemilik dan beberapa karyawan yang telah ditentukan, observasi partisipasi aktif dimana peneliti datang ke perusahaan namun tidak ikut terjun dalam kegiatan perusahaan, dan juga tinjauan literatur yang menggunakan data lapangan yang dapat membantu peneliti mendapat data yang relevan.

Teknik analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan teknik uji keabsahan data menggunakan triangulasi dimana sebagai pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Survei kompensasi

Berdasarkan teori survei kompensasi digunakan untuk menentukan standar kompensasi karyawan. PT. Jaya Lestari melakukan survei kompensasi untuk menentukan standar kompensasi untuk karyawan baik mandor maupun karyawan lapangan. PT. Jaya Lestari menentukan kompensasi karyawan dari pasaran di luar perusahaan.

Jika dilihat berdasarkan teori survei kompensasi yang ada yaitu karyawan diberikan pembayaran sesuai dengan pekerjaannya, PT. Jaya Lestari sudah melakukan survei kompensasi untuk karyawannya tetapi Ali Kohar juga membandingkan dengan pekerjaan yang dikerjakan apakah menurut beliau sudah memuaskan atau belum karena pendapat orang itu berbeda-beda ada yang menurut orang lain sudah memuaskan tapi menurut beliau belum memuaskan. Jadi Ali Kohar selaku pemilik perusahaan hanya mensurvei kisaran kompensasinya apa saja tetapi belum tentu kompensasi tersebut dilakukan. Oleh karena itu perusahaan lain mungkin saja menerapkan kompensasi yang lebih tinggi dengan jenis dan tingkat kesulitan pekerjaan yang sama dari PT. Jaya Lestari sehingga menimbulkan adanya kemungkinan karyawan memilih bekerja di perusahaan lain yang memiliki standart upah yang lebih tinggi.

### Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan merupakan salah satu bentuk penerapan manajemen 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, dan sistem point. Biasanya metode penyusunan peringkat pekerjaan berdasarkan jabatan karyawan pada perusahaan. sedangkan pada PT. Jaya Lestari menggunakan evaluasi jabatan dengan metode penyusunan peringkat pekerjaan dimana kompensasinya berdasarkan tingkat kesulitan, hasil pekerjaan, dan juga keahlian karyawan.

Sistem evaluasi ini dirasa cukup membantu perusahaan namun dengan sistem yang tidak rumit karena melihat karyawan-karyawan tidak hanya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya tetapi juga dapat membantu pekerjaan

karyawan lain yang bukan tanggungjawab mereka bila pekerjaan utamanya telah selesai. PT. Jaya Lestari merasa bahwa sistem evaluasi seperti ini jauh lebih mudah untuk dilakukan. Karyawan yang memiliki kemampuan akan diberikan tanggungjawab lebih besar sehingga karyawan pun akan menerima kompensasi yang lebih besar juga dibandingkan karyawan yang mungkin sudah lama bekerja. 4 tahap evaluasi pekerjaan berdasarkan penyusunan peringkat pekerjaan yang diterapkan pada PT. Jaya Lestari :

1. Informasi Pekerjaan

Menurut hasil wawancara dengan Ali Kohar selaku pemilik perusahaan, pada PT. Jaya Lestari untuk posisi mandor memiliki pekerjaan antara lain yaitu mengawasi dan mengkoordinir karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Mengawasi karyawan pun juga harus memiliki keahlian tersendiri seperti mandor harus dapat membedakan mana pekerjaan yang bagus dan mana yang kurang bagus bukan hanya mengawasi tanpa memiliki keahlian dalam bidangnya. Menurut Yono selaku mandor selain memiliki keahlian dalam mengawasi pekerjaan para pekerja, juga harus mencatat kebutuhan-kebutuhan apa yang kurang untuk keperluan para pekerja seperti kurangnya bahan yang dipakai. Sedangkan untuk pekerjaan yang dilakukan karyawan bergantian sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang dibutuhkan tetapi hal seperti ini dilakukan apabila pekerjaan utamanya sudah selesai dan tidak memiliki pekerjaan yang bisa dikerjakan.

2. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan

Pengelompokkan pekerjaan pada PT. Jaya Lestari telah ditentukan oleh pimpinan selaku pemilik perusahaan. Pengelompokan pekerjaan ini dibagi menjadi mandor dan karyawan lapangan. Pekerjaan karyawan lapangan itu dibedakan menjadi 2 bagian antara lain pekerja berat dan pekerja ahli. Pekerja berat itu seperti menggali dan membongkar beton sedangkan pekerja ahli itu sesuai dengan keahlian mereka seperti tukang batu, tukang plaster, tukang keramik, tukang marmer, dll.

3. Faktor kompensasi

Menurut Ali Kohar, faktor kompensasi dibedakan berdasarkan 3 hal yaitu tingkat kesulitan pekerjaan, hasil kerja, dan juga keahlian karyawan. Lama kerja karyawan bukan menjadi penentu kompensasi untuk karyawan lapangan dikarenakan yang sudah lama bekerja belum tentu menghasilkan hasil yang baik daripada karyawan baru.

4. Tingkatan pembayaran

Dari faktor penentuan kompensasi yang diterapkan oleh PT. Jaya Lestari tersebut kemudian dibuat susunan upah karyawan. Berikut ini merupakan bagan susunan upah karyawan lapangan pada PT. Jaya Lestari :

Mandor	Rp. 200.000 – 250.000 (upah harian)
Pekerja Berat	Rp. 150.000 – 200.000 (upah harian)
Pekerja Ahli	Rp. 100.000 – 150.000 (upah harian)

Tabel 4.2 Upah Karyawan  
(Sumber : Pemilik Perusahaan)

Jika dilihat dari evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh PT. Jaya Lestari, belum dilakukannya evaluasi pekerjaan berdasarkan informasi pekerjaan yang ada. Hal tersebut dapat

menimbulkan kecemburuan antara karyawan satu dengan lainnya. Tentu hal itu berpengaruh terhadap perusahaan seperti fenomena perusahaan yang ada dimana terdapat karyawan keluar dari perusahaan atau tidak produktif karena merasa diberlakukan tidak adil.

**Pengelompokkan Pekerjaan**

Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan, biasanya terlebih dahulu mengelompokkan 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.

Berdasarkan teori yang ada yaitu pengelompokkan pekerjaan itu berdasarkan tingkat pembayaran dan tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira-kira memiliki tingkat kesulitan yang sama, PT. Jaya Lestari sudah melakukan pengelompokan pekerjaan dengan baik dimana mengelompokkan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan yang sama.

**Memberi Kompensasi Setiap Tingkatan Pembayaran**

Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi berupa pembayaran langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan biasanya berupa benefit dan tunjangan.

PT. Jaya Lestari memberikan kepada karyawan kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan lapangan PT. Jaya Lestari berupa upah, insentif, dan bonus. Upah diberikan berdasarkan waktu kerja karyawan yang dimana semakin rajin karyawan masuk bekerja semakin tinggi upah yang diterima. Untuk karyawan dengan pekerjaan berat akan diberikan upah antara Rp. 150.000 – Rp. 200.000 per harinya, karyawan dengan keahlian akan diberikan upah antara Rp. 100.000 – Rp. 150.000 per harinya, dan untuk mandor akan diberikan upah antara Rp. 200.000 – Rp. 250.000 per harinya. Dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber 4 yang menjabat sebagai karyawan menyatakan cukup puas dengan kompensasi yang diterima dan hal ini menandakan bahwa kompensasi berupa upah yang diterima karyawan sudah cukup memadai walaupun seharusnya akan lebih adil bila diterapkan berdasarkan lama kerja karyawan tersebut. Dengan metode demikian akan lebih adil untuk karyawan. Untuk bonus perusahaan memberikan dalam bentuk uang dan kadang dapat dalam bentuk barang. Biasanya pada PT. Jaya Lestari memberikan bonus saat pekerjaan itu selesai dengan hasil yang memuaskan.

Jika dilihat dari bentuk kompensasi langsung pada PT. Jaya Lestari, PT. Jaya Lestari hanya memberikan upah pada karyawan lapangan, adanya insentif dalam bentuk sistem lembur yang bersifat sewaktu-waktu, dan juga bonus yang dapat berbentuk uang maupun barang. Insentif juga merupakan kompensasi yang diberlakukan untuk karyawan lapangan pada PT. Jaya Lestari. Sistem insentif yang dimaksud yaitu sistem lembur. Sistem lembur ini diberikan sewaktu-waktu dengan tujuan untuk mengejar target penyelesaian pekerjaan. Sistem lembur ini dimulai dari pukul 17.00 - 21.00 dan upah yang diberikan itu dianggap 1 hari kerja. Menurut Yono dan Rokin

sistem lembur ini sangat bermanfaat karena dapat menambah penghasilan mereka.

PT. Jaya Lestari tidak memberikan gaji bulanan dan komisi bagi karyawan. Secara teori, sifat bonus dan komisi memang hampir sama namun memiliki arti yang sedikit berbeda. Bonus sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan komisi yaitu penghargaan bagi karyawan yang melebihi target penjualan yang ditetapkan perusahaan.

Sedangkan untuk kompensasi tidak langsung PT. Jaya Lestari memberikan benefit dalam bentuk tunjangan. Karyawan PT. Jaya Lestari mendapatkan tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan apabila terdapat karyawan yang mengalami kecelakaan di tempat kerja. Tunjangan lainnya juga diberikan seperti barak pekerja, toilet untuk pekerja, serta fasilitas-fasilitas lain untuk pekerja.

Perusahaan bisa menambahkan jenis kompensasi tidak langsung pada karyawan seperti memberikan karyawan hak pakai sepeda motor untuk karyawan dalam bekerja. Jadi perusahaan meminjamkan sepeda motor perusahaan untuk karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga perusahaan dapat terus mempertahankan karyawan yang potensial dan membuat karyawan semangat dalam bekerja.

#### **Penentuan Besaran Kompensasi**

Saat menentukan suatu kompensasi tentunya terdapat faktor yang menjadi penentuan besar atau tidaknya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. PT. Jaya Lestari telah menentukan besaran kompensasi berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam teori penentu besaran kompensasi. Faktor-faktor tersebut yaitu produktivitas kerja, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, dan penawaran dan permintaan tenaga kerja.

#### **IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Jaya Lestari sudah melakukan manajemen kompensasi dengan baik antara lain survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi setiap tingkat pembayaran, dan penentuan besaran kompensasi namun belum sempurna dalam hal penyusunan peringkat pekerjaan dimana tidak berdasarkan informasi pekerjaan. PT. Jaya Lestari melakukan survei kompensasi dengan mendapatkan informasi dari perusahaan lain yang sejenis mengenai kompensasi apa saja yang diberikan untuk karyawan. Hasil survei tersebut akan diterapkan apabila sesuai dengan standar hasil kerja PT. Jaya Lestari. PT. Jaya Lestari melakukan evaluasi pekerjaan dengan metode penyusunan peringkat pekerjaan yang berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan, hasil kerja, dan juga keahlian karyawan. Namun PT. Jaya Lestari tidak melakukan penyusunan peringkat pekerjaan berdasarkan informasi pekerjaan dimana karyawan akan dipekerjakan sesuai kebutuhan. PT. Jaya Lestari sudah melakukan pengelompokan pekerjaan dengan baik dimana mengelompokkan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan yang sama.

PT. Jaya Lestari juga menerapkan pembagian kompensasi untuk karyawan baik kompensasi langsung berupa upah, insentif, dan bonus maupun kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Apabila perusahaan menerapkan kompensasi yang sesuai dengan

pembagian kerja maka perusahaan dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan serta tentu saja hal tersebut akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Adapun saran-saran yaitu perusahaan seharusnya menentukan pembagian *job description* yang jelas mengenai pekerjaan masing-masing karyawan agar pemberian kompensasi pun akan lebih adil untuk karyawan, perusahaan seharusnya menetapkan standar hasil kerja agar karyawan mengetahui bagaimana standar hasil kerja yang bagus sehingga karyawan tidak merasa upah yang diberikan itu tidak sesuai dengan hasil yang dihasilkan. Standar hasil kerjanya antara lain rapi, bersih, pekerjaan selesai tepat waktu sesuai dengan perjanjian, sesuai dengan gambar baik ukuran maupun bentuk dan kualitas bangunan terjaga seperti pembuatan dinding lurus tidak miring, dan lain-lain, dan perusahaan perlu memberikan tunjangan lain seperti cuti dan hak pakai motor sebagai penunjang kinerja karyawan tersebut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amran. 2011. *Analisa Sistem Kompensasi dan Pengembangan Karyawan*.
- Angelina. 2014. *Analisis Kompensasi pada PT. Cemara Emas Indah di Surabaya*.
- Dessler. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Dessler. 2015. *Human Resource Management*. 14th Edition. Florida International University.
- Fernanta. 2014. *Analisa Penilaian Kinerja dan Kompensasi pada CV. Mutiara*.
- Handoko, H. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heru. (2010). *Manajemen sumber daya manusia sebagai dasar meraih keunggulan bersaing*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Humaero. 2014. *Sistem Kompensasi di Madrasah AL-Ihsan Pandeglang Banten*.
- Kirk. 2001. *The Price is Right : Your Staff Compensation Plan Should Address Four Element: base pay, bonus, incentives and non cash compensation*.
- Kristanto. 2014. *Analisis Pelaksanaan Pelatihan dan Pemberian Kompensasi Bagi Karyawan pada Yayasan Pendidikan Kristen Sunodia di Samarinda, Kalimantan Timur*.
- Listyani. 2014. *Analisis Kompensasi pada PT. Makmur Jaya Mojokerto*.
- Madura. (2007). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ningrum. 2012. *Peranan Kompensasi Karyawan Dalam Peningkatan Motivasi Kerja*.
- Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyadi (2011). *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*.
- Rudiyansari. 2014. *Sistem Kompensasi pada PT. Bondi Syad Mulia*.

- Sangadji, E.M. (2010). *Pendekatan Praktis Dalam Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Setiyowati. 2009. Studi Deskriptif Sikap Karyawan Usia Tua Terhadap Kompensasi Keuangan dan Non Keuangan pada PT. Filma Utama Soap Surabaya.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Simamora, H. (2006). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sofyandi, H. 2008. Manajemen Sumber daya manusia, Edisi Pertama, Graha ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen Sumber daya manusia. Edisi pertama, cetakan pertama, penerbit kencana, Jakarta.