

## Analisis Manajemen Kompensasi PT.Tobindo Kencana

Devi Silviyanty

Jurusan Manajemen STIE Stembu Bandung

Email: [devisilviyanty@icloud.com](mailto:devisilviyanty@icloud.com)

### Abstrak

**Tujuan** Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen kompensasi.

**Desain/Metode** Pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif verifikatif. Sumber data dari penelitian ini adalah HRD PT.Tobindo Kencana sebagai informan dan respondennya.

**Temuan** Adanya penghapusan aspek atau ketentuan dalam pemberian kompensasi khususnya kompensasi langsung (indirect compensation) yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya.

**Implikasi** Harusnya perusahaan memperbaiki, mengkaji kembali apa saja aspek ataupun ketentuan dalam kompensasi yang telah dihilangkan oleh perusahaan tersebut.

**Originalitas** Penelitian mengenai manajemen kompensasi yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian pertama yang dilakukan di perusahaan ini.

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

**Kata Kunci** : Manajemen kompensasi.

### Pendahuluan

Salah satu latar belakang didirikannya sebuah perusahaan oleh seseorang atau kelompok adalah untuk mendapatkan profit (keuntungan). Perusahaan yang berjalan dengan baik harus didukung pula dengan beberapa aspek yang dapat menunjang keberhasilan sebuah perusahaan tersebut. Perencanaan strategi yang matang, pemilihan bahan baku yang berkualitas, pemilihan pangsa pasar yang tepat serta berbagai aspek lainnya yang dapat menunjang keberhasilan tersebut. Akan tetapi semua itu tidak akan berjalan dengan lancar apabila perusahaan melupakan salah satu aspek terpenting dalam berhasilnya suatu perusahaan yaitu adanya sumber daya manusia yang mumpuni.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam perusahaan, karena sumber daya manusia (karyawan) adalah pelaksana dari semua aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dapat dinilai dari seberapa baik karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Tanpa sumber daya manusia (SDM), sebuah perusahaan tentu tak akan bisa berjalan. Karenanya, perusahaan sudah harus mulai melihat SDM sebagai aset perusahaan. Menurutnya keberhasilan sebuah perusahaan tak lepas dari faktor kualitas SDM. SDM merupakan salah satu elemen penentu daya saing perusahaan. "BCA pun" menaruh perhatian terhadap pengembangan kualitas SDM melalui program dan pelatihan. SDM adalah aset berharga. (Suwono, Lianawaty. 7 Maret 2016).

Untuk menjaga sumber daya manusia yang telah dimilikinya tentunya perusahaan perlu memiliki sesuatu agar karyawan dapat terus menerus bekerja secara optimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu yang dapat membuat karyawan atau pekerja terus konsisten bekerja secara baik adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai oleh perusahaan. Kompensasi merupakan balasan atau timbal jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Yang dimana karyawan menuangkan segala keterampilan, kreatifitas, tenaga dan waktunya bukan semata-mata untuk mengabdikan dirinya kepada perusahaan melainkan mengharapkan balasan atau imbalan atas pekerjaannya pada perusahaan. Penetapan kompensasi pada perusahaan berbeda-beda, dan itu ditetapkan oleh beberapa faktor serta seberapa besar kemampuan perusahaan untuk memberikan kompensasinya kepada karyawannya. Kompensasi pula ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pihak perusahaan dengan penerima/ karyawan.

Dari sudut pandang perusahaan kompensasi merupakan bagian dari biaya produksi, penggunaan biaya pula harus digunakan secara efisien agar mendapatkan keuntungan. Sehingga perusahaan cenderung akan meminimalkan penggunaan pengeluarannya tersebut. Sedangkan kompensasi dari sudut pandang karyawan merupakan pendapatan utama untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dari masing-masing karyawan tersebut. Sehingga karyawan akan memastikan apakah pendapatan/imbalan yang diterimanya diberikan secara konsisten ataupun tidak. Efek dari pemberian kompensasi sendiri dapat dirasakan berbeda oleh setiap karyawan yang menerimanya. Dimulai dengan karyawan yang merasa puas dengan apa yang

diberikan oleh perusahaannya, karyawan yang merasa tidak puas dikarenakan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dinilai kurang dan tidak sesuai serta beragam efek lainnya.

Kompensasi yang diberikan perusahaan tidak hanya diberikan dalam bentuk uang saja, perusahaan pula dapat memberikan kompensasi terhadap karyawan berupa fasilitas-fasilitas penunjang seperti kendaraan, cuti, kesehatan, makan siang dan sebagainya. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah [1] untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen kompensasi. [2] untuk mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen kompensasi.

## Kajian teori Manajemen

Menurut Andrews (1980:3) manajemen dapat didefinisikan sebagai arah tingkah laku yang diungkapkan dari suatu kegiatan rumit yang dikelola berdayaguna, berencana dan mempunyai tujuan. Dalam Solihin, Hikmat (2009:11) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung oleh sumber sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dan menurut Mary Parker Follet dalam Sule dan Saefullah (2005:5) manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Management is the art of getting things done through people.*

## Kompensasi

Menurut Yani (2011:20) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat berupa finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepadaperusahaan. Dan menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Untuk mengatur Kompensasi diperlukan manajemen kompensasi, yaitu pengaturan secara sistematis segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan. Selain itu manajemen kompensasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Sodikin dkk, 2017:176).

## Manajemen Kompensasi

Menurut Marwansyah (2014:270) manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Manajemen kompensasi dalam sebuah organisasi secara umum bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis). Dan menurut Cahayani dalam Kadarisman (2016:2) Manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan serta sistem kompensasi yang membantu organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka.

## Tujuan Manajemen Kompensasi :

Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2007) tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

(a) Memperoleh personil berkualitas, kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran baru tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja dipasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.(b) Mempertahankan karyawan yang ada,pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain. Dengan akibat peraturan tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan mengutamakan antara peningkatan kompensasi dengan mencari pekerjaan baru. (c) Memastikan keadilan,Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif peerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain. (d) Menghargai perilaku yang diinginkan, pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keadilan dan tanggung jawab. (e) Mengawasi biaya, sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah. (f) Mematuhi peraturan, sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja. (g) Memfasilitasi saling pengertian, sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi. (h) efisiensi administratif selanjutnya, program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

**Sistem dan dasar manajemen kompensasi**

Menurut Elmi (2018:92) Untuk dapat mengetahui mana yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk sistem penggajian bagi suatu perusahaan, maka beberapa hal dapat dijadikan sebagai pedoman : (1) Sistem penggajian harus dapat menjamin keadilan internal. (2) Sistem penggajian harus dapat menampung pengaruh faktor luar, sehingga terjadi keseimbangan. (3) Sistem penggajian harus mampu menampung pengaruh faktor luar, sehingga terjadi keseimbangan. Sistem penggajian harus mampu: menarik tenaga kerja dengan bai dari dalam maupun dari luar, mempertahankan tenaga-tenaga baik yang ada didalam, memotivasi karyawan, mencerminkan kemampuan finansial perusahaan.

**Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2007:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut : (a) Faktor Pemerintah, Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan bau, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai. (b) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjasinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dibidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan. (c) Standar dan biaya hidup pegawai, kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasama. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan raa aman peegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.(d) Ukuran perbandingan upah, Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pulaoleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlumemperhatikan tingkatpendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan. (e) Permintaan dan persediaan, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai. (f) Kemampuan membayar, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkanpada kemampuan perusahaan dalammembayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada diperusahaan.

Menurut Simamora (2004:127) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi adalah sebagai berikut: (1) Upah dan gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. (2) Insentif/bonus, insentif/bonus adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. (3) Tunjangan, contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.(4) Fasilitas, contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

**Tunjangan yang biasa diberikan**

Tunjangan yang biasa diberikan menurut Lin&Pophal (2007:224): (1) Masa Cuti. (2) Tunjangan kesehatan. (3) Tunjangan pensiun. (4) Dana kepemilikan Saham Karyawan (ESOP)

**Kriteria pemberian kompensasi**

Menurut Notoatmodjo (2009:147) ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut: (1) Biaya Hidup. (2) Produktivitas. (3) Skala upah atau gaji yang umum berlaku. (4) Kemampuan membayar. (upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan.

**Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi**

Menurut Nawawi dalam Yuniasir dan Suwatno (2011:130) kompensasi itu terdiri dari: (1) Kompensasi Langsung (Direct Compensation) adalah upah/gaji tetapyang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali. (2) Kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation) adalah imbalan diluar upah tetap yang dibayarkan pada para pekerja/anggota organisai untuk meningkatkan kesejahteraannya. Kompensasi tidak langsung dapat (a) berupa uang atau barang dan pelayanan bagi pekerja anggota organisasi. Misalnya berbentuk uang lembur, tunjangan istri/anak, bantuan biaya transportasi, bonus dan lain-lain. (b) berbentuk barang seperti pakaian dan sepatu dinas, beras dan lain-lain.

(c) berbentuk pelayanan pada karyawan/anggota organisasi antara lain ketersediaan organisasi memotong gaji untuk kredit rumah, mobil, sepeda motor, iuran koperasi, penyelenggara poliklinik, lapangan olah raga diluar organisasi dan lain-lain. (3) Insentif, adalah penghargaan/imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja/anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu, insentif terdiri dari: (a) insentif pemerataan, yang diberikan kepada semua karyawan/anggota organisasi tanpamembeda-bedakan satu dengan yang lainnya. (b) insentif berdasarkan prestasi, yang diberikan pada pekerja yang prestasi kerjanya tinggi.

### Metode penelitian

Penelitian ini mengambil objek penelitian berupa manajemen kompensasi. Subjek dari penelitian ini adalah HRD PT.Tobindo Kencana. Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan induktif. Sumber data dari penelitian ini adalah HRD PT.Tobindo Kencana sebagai informan dan respondennya. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara langsung dengan HRD serta menggunakan studi penelaahan terhadap buku dan literatur-literatur serta catatan yang berhubungan dengan analisis yang dilakukan. Teknik sampling untuk tulisan ini adalah dengan menggunakan sampling isidental atau yang pertama ditemui. Jenis datanya adalah primer dengan metode analisis deskriptif verifikasi.

Indikator yang digunakan untuk penelitian ini menurut Nawawi dalam Yuniasir dan Suwatno (2011:130) adalah:

Tabel 3.1

No.	Dimensi	Pertanyaan
1.	Kompensasi Langsung (Direct compensation)	1. Apasajakah yang menjadi dasar dari perhitungan gaji karyawan pada setiap bulannya?
		2. Bagaimanakah tahapan gaji untuk diterima oleh karyawan?
		3. Rincian apasaja yang termasuk dalam slip gaji?
		4. Bagaimana perusahaan mengkategorikan gaji/upah untuk karyawan?
2.	Kompensasi tidak langsung (Indirect compensation)	5. Kompensasi tidak langsung (indirect compensation) apa saja yang diberikan perusahaan kepada untuk karyawan?
		6. Program apa saja yang ada diperusahaan untuk menunjang kesejahteraan karyawan?
3.	Insetif	7. Bentuk insentif apasaja yang diberikan kepada karyawan?

### Hasil dan Pembahasan

#### Deskripsi penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah HRD PT.Tobindo Kencana. Sumber data dari penelitian ini adalah HRD PT.Tobindo kencana sebagai informan dan respondennya.

#### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada HRD PT.Tobido Kencana, yang menjadi dasar dari perhitungan gaji karyawan adalah berdasarkan keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor: 561/Kep.1046-Yanbangaes/2018 Tentang Upah Minimum Provinsi Jawa Barat tahun 2019. Yang dimana didalam surat keputusan tersebut memutuskan: Besaran Upah Minimum Provinsi (UMP) Jawa Barat Tahun 2019, sebesar Rp. 1.668.372,83 (satu juta enam ratus enam puluh delapan ribu tiga ratus tujuh puluh dua rupiah koma delapan puluh tiga sen). Dan PT.Tobindo Kencanapun telah menyesuaikan atau menjalankan kebijakan tersebut sesuai dengan peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah untuk tahun 2019. Tetapi untuk pemberian gaji pada staff sendiri itu berbeda sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu gaji pokok yang diberikan sesuai dengan umr tetapi ditambahkan dengan tunjangan-tunjangan lainnya. Untuk operator sendiri pada PT.Tobindo ini pemberian sendiri diberikan dari gaji pokok yang ditambahkan dengan premi hadir baik itu premi mingguan ataupun bulanan yang disesuaikan pula dengan tingkat kesulitan kerja dari karyawan tersebut. Jadi untuk gaji pokok itu sama kecuali untuk staf berbeda dan yang membedakannya itu dari premi hadirnya dan premi mingguan. Untuk premi mingguan tidak dibayarkan perhari melainkan 2 minggu sekali berdasarkan gaji. Pada saat karyawan tidak hadir, sakit, izin maupun mangkir premi tersebut dapat hangus dalam satu minggu. Kecuali apabila karyawan menggunakan cuti yang diberikannya pada saat ia tidak masuk ataupun berhalangan hadir maka premi tersebut tidak hangus dan sepenuhnya dibayarkan. Dan apabila karyawan hanya hadir ½ (setengah) hari atau hanya 4 jam saja maka yang dibayarkan oleh perusahaan yaitu gaji perhari yang dimana perhitungan gaji sesuai dengan jam kerjanya dan premi harian yang dibayarkan adalah full.

Dan selanjutnya HRD PT.Tobindo Kencana menjelaskan bagaimana sistem penerimaan gaji pada tiap bulannya, tahap pemberian gaji serta untuk perhitungannya adalah pada akhir bulan tanggal 30/31 apabila

pada tanggal tersebut jatuh pada hari minggu maka pemberian gaji akan dipindahkan 2 hari lebih cepat pada hari sebelumnya (jum'at) tetapi apabila pada tanggal pemberian gaji tersebut jatuh pada hari senin maka pemberian gaji tidak akan dipercepat ataupun diperlambat dari tanggal yang telah ditetapkan. Untuk pemberian gaji dikatakan 1 bulan dimulai dari tanggal 26 pada bulan sebelumnya hingga tanggal 25 pada bulan pemberian gaji atau upah tersebut. Perhitungan itu dilakukan untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan absensi serta untuk memberikan rentang waktu pada proses administrasi serta pemberian uang kepada bank yang bersangkutan. Untuk sistem pemberian gaji perbulan sendiri perusahaan memberikan gaji kepada karyawannya dengan mentrasfer kepada masing-masing rekening karyawan baik itu melalui bank Mandiri ataupun bank BCA. Yang melakukan pembayaran sendiri adalah bagian keuangan dan HRD sendiri hanya melakukan perhitungan absensi dengan direksi maupun keuangan. Dan selanjutnya ada pula pada bagian produksi atau operator dan stafpun ada yang sistem penerimaan gajinya berdasarkan mingguan (2 minggu). Pada karyawan yang menerima gaji dengan waktu mingguan (2 minggu) pemberiannya dibagi menjadi 2 periode dalam 1 bulan. Dan perhitungannya sendiri dimulai dari tanggal 1 sampai 15 tetapi pada hari sabtu sendiri tidak dihitung karena merupakan hari libur pabrik. Tetapi apabila pada hari tersebut merupakan hari libur nasional maka perusahaan memasukkannya dalam perhitungan. Dihitung 1 sampai 15 (10 hari) yang dibayarkan. Pemberian gaji sendiri dilakukan tidak pada tanggal 14 ataupun 15 tetapi dibayarkan pada tanggal 17 yaitu dua hari setelah itu. Apabila tanggal 17 tersebut jatuh pada hari minggu maka pemberian gaji diundur dan offcut pada tanggal 13 atau 12 dan pada tanggal selanjutnya perusahaan akan menganggap hadir karyawan. Tetapi pada saat setelah periode pembayaran tersebut apabila karyawan tidak hadir dikarenakan mangkir ataupun izin maka akan dilakukan pemotongan. Terkecuali apabila karyawan tersebut tidak hadir dikarenakan cuti ataupun sakit (dengan surat dokter) maka tidak dilakukan pemotongan. Pada periode kedua penghitungan gaji dimulai dari tanggal 16-31 dan pemberian gaji dilakukan pada tanggal 2. Untuk bagian produksi sendiri hamper semuanya di transferkan melalui Bank Mandiri.

Lalu peneliti bertanya kepada HRD PT.Tobindo kencana mengenai rincian dari slip gaji yang diterima karyawan, dan berikut adalah rincian dari slip gaji atau pembayaran upah dan lembur: (1) Hari Kerja biasa, yang dimana ini merupakan jumlah hari dimana karyawan bekerja. (2) Premi mingguan, yang dimana ini merupakan jumlah penilaian prestasi kerja dari karyawan, yang diberikan hanya kepada karyawan yang terpilih. Dikarenakan karyawan tersebut memiliki kemampuan serta prestasi lebih dalam melakukan pekerjaannya. Dan ini diberikan dalam periode mingguan dengan catatan karyawan tersebut selalu hadir pada masa periode tersebut. (3) tunjangan tetap, ini diberikan berdasarkan masa kerja dan jabatan. Serta jumlahnya dapat berbeda-beda pada setiap karyawan. (3) sakit ket.dokter. ini diberikan berdasarkan jumlah ketidakhadiran karyawan dikarenakan sakit dengan surat keterangan dokter. Dan besarnya berdasarkan gaji pokok karyawan. (4) Lembur, ini merupakan hasil dari perhitungan jam masuk kerja lembur karyawan di hari biasa. (5) Lembur minngu, ini merupakan jumlah dari hasil perhitungan jam masuk kerja lembur karyawan pada hari minggu. (6) Lembur libur nasional, ini merupakan jumlah perhitungan jam kerja yang masuk kerja pada tanggal merah (hari libur nasional). (7) Premi bulanan, merupakan perhitungan jumlah prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dan tidak terikat oleh jumlah masuk kerja. (8) Jumlah, merupakan jumlah dari perhitungan dari hari kerja biasa, premi mingguan, tunjangan tetap, sakit ket.dokter, lembur, lembur minggu, lembur libur nasional dan premi bulanan. (9) Kekurangan bayar, merupakan kerurangan-kekurangan yang belum dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan pada periode sebelumnya, seperti: kekurangan dalam perhitungan jumlah hari kerja, kekurangan dalam perhitungan jam lembur dan lain-lain. (10) BPJS Kesehatan + Tenaga Kerja, merupakan pemotongan persentase gaji dari kewajiban karyawan untuk membayar BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenaga Kerjaan. (11) Potongan Jam Kerja, ini merupakan perhitungan yang dilakukan perusahaan apabila karyawan tidak masuk pada periode penggajian sebelumnya. (12) Potongan lain, ini merupakan potongan yang dilakukan perusahaan untuk karyawan membayar kewajibannya kepada perusahaan seperti: pembayaran pinjaman. (13) Diterima, ini merupakan jumlah dari total gaji yang diterima karyawan.

Berdasarkan apa yang ditanyakan oleh peneliti kepada HRD PT.Tobindo Kencana untuk pengkategorikan gaji atau upah berikut sesuai dengan jabatan, terutama bagi penerima gaji perbulan. Sedangkan untuk operator sendiri dilihat dari masa kerjanya yang dimana pasti ada perbedaan. Dari pihak direksi sendiri ada tunjangan keahliannya, ada tunjangan premi hadir dan gaji pokok. Sedangkan staf sendiri tergantung pada jabatannya untuk pemberian tunjangan dan yang lainnya.

HRD PT.Tobindo Kencanapun menjelaskan Kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan diantaranya adalah dengan mendaftarkan karyawannya dalam asuransi, baik itu dalam asuransi kesehatan (BPJS Kesehatan) dan Ketenaga Kerjaan. Perusahaan mengikuti program pemerintah ini dalam rangka menjaga para pekerja yang ada didalamnya. dalam pengkategorianya pula membagi kelas kelas dalam BPJS kesehatannya. Bagi karyawan yang memiliki gaji dibawah Rp.4.000.000,- akan masuk pada kelas II, sedangkan bagi karyawan yang memiliki gaji diatas Rp.4.000.000,- maka pegawai

atau karyawan tersebut akan masuk dalam kelas I. Dalam asuransi ini dikenakan biaya sebesar 5% dari gaji pokok yang dimana karyawan hanya dikenakan biaya sebesar 1% dari gaji pokoknya dan 4% yang dibayarkan oleh perusahaan. Pada asuransi ini anggota keluarga pula didaftarkan atau dimasukkan dalam asuransi. Dari suami/istri serta 3 orang anak, apabila karyawan atau pegawai tersebut memiliki anak lebih dari 3 maka anak ke 4 dari karyawan atau pegawai tersebut membayar secara mandiri oleh karyawan tersebut.

Peneliti selanjutnya bertanya kepada HRD PT.Tobindo Kencana mengenai program-program apa saja yang diikuti oleh perusahaan, dan menurut penjelasan HRD perusahaan telah mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan (Jamsostek) untuk karyawannya dan program-program dalam BPJS Ketenagakerjaan (Jamsostek) yang diikuti oleh perusahaan adalah yang pertama JKM (Jaminan Kematian) yang dimana dalam jaminan kematian ini perusahaan membayarkan biaya sebesar 0,3% dari gaji pokok kepada pihak asuransi. Dimana karyawan atau pegawai yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja mendapatkan santunan sekaligus sebesar Rp. 16.200.000,00,- (enam belas juta dua ratus ribu rupiah), santunan berkala selama 24 bulan, dengan rincian  $24 \times \text{Rp.}200.000,00 = \text{Rp.}4.800.000$  (empat juta delapan ratus ribu rupiah) yang dibayarkan sekaligus, biaya pemakaman sebesar Rp.3.000.000,00 (tiga juta rupiah), serta bantuan beasiswa bagi satu orang anak dari karyawan (peserta asuransi) yang telah memasuki iur paling singkat 5 (lima) tahun sebesar Rp.12.000.000,- (dua belas juta rupiah). Dan total dari keseluruhan yang diterima oleh pegawai adalah sebesar Rp.36.000.000,00,-. Kedua, perusahaan mengikuti program JHT (Jaminan Hari Tua) yang dimana diberikan oleh Jamsostek sebesar 5,7%. Karyawan membayar sebesar 2% dari upah atau gaji pokok dan 3,7% dibayarkan oleh perusahaan (berdasarkan gaji pokok karyawan). Yang ketiga adalah JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja) yang dimana jaminan kecelakaan kerja ini dilihat dari retensi perusahaan atau tingkat kesulitan perusahaan. Sehingga pada saat dibayarkan oleh perusahaan sebesar 0,8% dari gaji pokok karyawan. Disini apabila karyawan mengalami kecelakaan pada saat bekerja maka semua biaya yang keluar akan tanggung (cover) oleh Jamsostek dan jumlahnya pun tidak dibatasi. Dan apabila ada karyawan yang mengalami cacat total maka karyawan tersebut akan diberdayakan kembali oleh Jamsostek.

Untuk perihal pensiun perusahaan sendiri telah mengikuti ketentuan program yang dicanangkan oleh pemerintah yaitu menurut Undang-undang Ketenaga Kerjaan No.2013/Tahun 2003 Pasal 156 tentang masa kerja yang dimana mencangkup uang pesangon dan uang penghargaan. Untuk umur dari pada masa pensiun sendiri PT.Tobindo kencana pada tahun 2019 menetapkan pada usia 57 tahun.

Dan berdasarkan penjelasan HRD kepada peneliti, perusahaan pula memberikan bentuk pelayanan pada karyawan atau anggota organisasi berupa memfasilitasi lapangan olahraga bagi karyawannya dengan menyewa sebuah (Gor) untuk bermain bulu tangkis pada setiap hari rabu di daerah dekat dengan perusahaan. Dan karyawanpun tidak dikenakan biaya apapun apabila ingin berolahraga pada tempat ini. Fasilitas lain yang diberikan kepada karyawan adalah apabila ada karyawan yang sakit dan membutuhkan mobil maka perusahaan akan meminjamkannya. Tetapi apabila fasilitas tersebut digunakan atau dipinjam diluar dari kebutuhan tersebut seperti untuk jalan-jalan dan yang lainnya perusahaan tidak akan meminjamkannya. Untuk karyawan pula perusahaan memberikan fasilitas untuk kepala bagian berupa motor dan untuk wakil direktur berupa mobil untuk trasportasinya. Untuk hal berupa bensin, biaya perawatan (service) dan pajak semuanya ditanggung oleh perusahaan. Serta untuk karyawan lain perusahaan memfasilitasi berupa mobil jempunan bagi karyawan.

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada HRD PT.Tobindo Kencana mengenai Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Dan insentif yang diberikan oleh perusahaan adalah berupa premi yang dimana perusahaan memberikan premi tersebut kepada karyawan apabila karyawan selalu hadir pada 2 minggu masa kerjanya dan apabila karyawan tersebut tidak masuk dalam periode tersebut dikarenakan mangkir ataupun izin maka premi tersebut akan hangus. Bagi karyawan yang memiliki skill lebih (berprestasi) maka karyawan tersebut akan di ajukan premi yang lebih oleh kepala bagiannya masing-masing.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada HRD PT.Tobindo Kencana, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan manajemen kompensasi pada perusahaan ini secara keseluruhan sudah sesuai dengan semua aspek yang ada pada teori Nawawi dalam Yuniasir dan Suwatno (2011:130). Yang dimana dalam pelaksanaan manajemen kompensasinya PT.Tobindo Kencana sudah memiliki program-program serta sistematika tersendiri dalam pemberian kompensasi terhadap karyawannya. Dari mulai sistematika pemberian gaji, pengkategorian dalam pemberian gajinya, program-program untuk menunjang karyawan, hingga pemberian insentif apa saja yang diberikan oleh perusahaan. Namun dalam pelaksanaan manajemen kompensasinya perusahaan masih kurang dalam pemberian kompensasi langsung (Indirect Compensation) yaitu khususnya dalam aspek pemberian bonus serta pelatihan diluar organisasi bagi karyawannya. Dan kendala yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan manajemen kompensasinya adalah pada saat ini semakin banyaknya konsumen yang beralih dari penggunaan kayu ke kerangka besi

ataupun baja terhadap pembangunan rumahnya yang dimana ini menyebabkan terjadinya penurunan profit bagi perusahaan sehingga dalam pelaksanaan manajemen kompensasinya perusahaanpun harus secara teliti memilih dan mengelola kompensasi apa saja yang terbaik yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawannya. Dikarenakan keadaan tersebut, saat ini perusahaan menghilangkan beberapa aspek dalam pemberian kompensasinya yaitu tidak adanya bonus ataupun pelatihan diluar organisasi bagi karyawannya.

Menurut penulis berdasarkan hal-hal yang telah di paparkan tersebut sebaiknya perusahaan lebih mempertimbangkan terhadap aspek-aspek kompensasi yang telah dihilangkan. Karena apabila aspek tersebut tetap dihilangkan, dimungkinkan karyawan akan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Hingga memungkinkan efek terbesar yang akan terjadi kedepannya adalah seperti keluarnya karyawan dari perusahaan dan sebagainya. Dan untuk komponen kompensasi lainnya yang masih ada/diberikan oleh perusahaan diharapkan dapat terus dipertahankan, karena karyawan/pegawai merupakan asset yang tetap harus dijaga oleh perusahaan.

## Penutup

### Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan, pada pelaksanaan manajemen kompensasinya PT.Tobindo Kencana masih belum memenuhi beberapa aspek/komponen dalam pemberian kompensasi yaitu khususnya dalam pemberian kompensasi langsung, yang dimana bonus serta pelatihan organisasi telah dihilangkan dari manajemen kompensasi perusahaan.

### Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebaiknya perusahaan mengkaji ataupun mempertimbangkan kembali aspek maupun komponen-komponen kompensasi yang diberikan kepada karyawannya. Karena Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan merupakan asset berharga bagi perusahaan yang perlu diperhatikan pula kesejahteraannya. Dan diharapkan penelitian ini dapat menjadi studi awal dalam manajemen kompensasi yang berlaku pada PT.Tobindo Kencana. Serta sebaiknya peneliti dapat menggabungkan dengan variabel maupun menggunakan pendekatan lain (kuantitatif).

## Daftar pustaka

- Andrews, Kenneth r. 1980. Konsep Strategi Perusahaan. Erlangga: Jakarta Pusat
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga:Jakarta.
- Dz, Abdus Salam. 2014. Manajemen Insani Dalam Bisnis. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Elmi, Farida. 2018. Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Grensing, Lin Dan SPHR, Prophal. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil & Menengah. PT. INA Publikatama: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT.Bumi Aksara: Jakarta.
- Kadarisman. 2016. Manajemen Kompensasi. PT.RajaGrafindo Persada:Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Pt Remaja Rosdakarya Bandung: Bandung.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua. Alfabeta:Bandung.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT.Rineka Cipta:Jakarta.
- Simamora, Hendry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YPKN: Yogyakarta.
- Sodikin, Dickdick. Permana, Djaka dan Adia, Suhenda. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru. Salemba Empat:Jakarta.
- Solihin, Ismail. 2009. Pengantar Manajemen. Erlangga: Jakarta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan, 2005. Pengantar Manajemen Edisi Pertama. Prenada Media Group:Depok
- Suwono, Lianawaty. Melalui <https://m.detik.com/news/adv-nhl-detikcom/d-3157665/pentingnya-sdm-untuk-tingkatkan-daya-saing-perusahaan>. 2016. Detik.com. 07 November 2018.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada: Depok.
- Yani, Asep Tapip. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebuah Pendekatan Strategik. Humaniora: Buah Batu Bandung.
- Yuniarsih, Tjutu Dan Suwatno. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian.Afabeta,CV:Bandung.