

SISTEM KOMPENSASI PADA PT. BONDI SYAD MULIA

Novita Rudyansari dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: novitarud@gmail.com dan harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—Masih ada dalam prakteknya perusahaan-perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi yang belum sepenuhnya transparan dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem kompensasi yang berlaku saat ini di PT Bondi Syad Mulia dan membuat sistem kompensasi yang berdasarkan *compensable factors*. Jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan melakukan teknik pengumpulan data dengan wawancara terstruktur pada subyek penelitian. Sistem kompensasi yang diterapkan memiliki ketergantungan yang tinggi pada *top management* dan tidak memberikan transparansi pada seluruh karyawan. Sistem kompensasi *internal consistency* akan mengurangi ketergantungan pada *top management* dan memberikan transparansi informasi pada seluruh karyawan. Direkomendasikan untuk menerapkan sistem kompensasi *internal consistency* melalui proses *job analysis* dan metode *point factors*.

Kata kunci:

Sistem kompensasi; *external competitiveness*; *internal consistency*; *compensable factors*; *point factors*

I. PENDAHULUAN

Dalam salah satu artikel yang mengulas mengenai gaji di Bank Negara Indonesia (BNI) menunjukkan fakta bahwa Bank BNI pada tahun 2013 memberikan penawaran gaji pokok sebesar Rp 7.000.000 per bulan untuk *fresh graduate* atau mahasiswa yang baru saja lulus dari perguruan tinggi dan masuk dengan menduduki jabatan yang ada dalam struktur manajemen BNI. Sementara, Bank BRI di tahun 2013 ini menawarkan gaji pokok sebesar Rp 5.000.000 – Rp 6.000.000 per bulan untuk *fresh graduate* yang ingin bekerja di Bank BRI. Hampir seluruh perusahaan berskala nasional di Indonesia mengikuti tren memberikan penawaran gaji yang tinggi untuk para pelamar kerja misalnya pada PT Krakatau Steel yang merupakan industri besi baja menawarkan gaji pokok di tahun 2013 sebesar Rp 5.700.000 per bulan untuk *fresh graduate*. (Purnomo, 2013, Mei).

PT. Bondi Syad Mulia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa *hot dip galvanizing* untuk produk besi dan baja. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2006 dan berlokasi di Jl. Rungkut Industri II / 35, Surabaya. PT. Bondi Syad Mulia mempekerjakan 142 karyawan yang terdiri dari 21 *staff* manajemen yang merupakan karyawan tetap, 34 karyawan produksi tetap dan 87 karyawan produksi kontrak.

Martocchio (2004, p. 2), kompensasi merepresentasikan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik yang diterima oleh karyawan atas kinerja

mereka. Kompensasi intrinsik merefleksikan *mind-sets* psikologis karyawan yang dihasilkan dari kinerja mereka. Kompensasi ekstrinsik meliputi penghargaan moneter dan non-moneter. Berdasarkan teori pekerjaan, pengalaman karyawan meningkatkan bagian psikologis (itulah kompensasi intrinsik) ketika tingkat pekerjaan mereka tinggi dalam lima dimensi pekerjaan yaitu: variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan *feedback*.

Kompensasi moneter menampilkan *core compensation*. Penghargaan non moneter meliputi program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), *paid time-off* (seperti liburan), dan jasa (seperti *day care assistance*). Kebanyakan para profesional kompensasi merujuk penghargaan non moneter sebagai keuntungan bagi karyawan atau *fringe compensation*. Jenis kompensasi menurut Martocchio (2004, p. 6) diantaranya *base pay*, *cost of living adjustments*, *seniority pay*, *merit pay*, *incentives pay*, *pay for knowledge and skill*. *Fringe compensation* terdiri dari *legally required benefits* dan *discretionary benefits*. Menurut Milkovich & Newman (1987, p. 17) menjelaskan sistem kompensasi merupakan salah satu sistem yang harus ada dalam setiap organisasi.

Tujuan sistem kompensasi menurut Milkovich dan Newman (1987) diantaranya sistem kompensasi dibuat dan disesuaikan dengan upaya untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Profesional dalam bidang kompensasi seharusnya dapat mengenali bahwa sistem berhubungan dengan kondisi strategik organisasi. (Milkovich & Newman, 1987, p.14). Sistem kompensasi juga berhubungan dengan budaya dan nilai-nilai dalam organisasi. Nilai dalam memperlakukan karyawan dapat terlihat melalui sistem kompensasi yang diberlakukan dalam perusahaan. (Milkovich & Newman, 1987, p. 17). Alokasi untuk kompensasi diantara beberapa bentuk pembayaran untuk meningkatkan kinerja, senioritas, *entitlements*, atau jangka panjang dan jangka pendek dalam mencapai tujuan sistem kompensasi dalam organisasi. Hal tersebut juga dapat berdasarkan kebutuhan dari individu karyawan. (Milkovich & Newman, 1987, p. 18). Pengaruh serikat dalam bentuk dan administrasi dari sistem kompensasi adalah signifikan. Bukan hanya serikat mempengaruhi tingkat upah atau gaji tetapi juga bentuk kompensasi yang diberikan, mereka juga muncul untuk mempengaruhi keputusan mengenai sistem kompensasi yang dibuat. (Milkovich & Newman, 1987, p. 19).

Jenis-jenis sistem kompensasi menurut Martocchio (2004, p. 194) diantaranya *Internal Consistency Compensation System* dimana perusahaan bergantung pada prinsip dasar yang sederhana untuk membangun sistem kompensasi konsistensi internal: pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks seharusnya dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan yang

membutuhkan kualifikasi lebih sedikit, tanggung jawab lebih sedikit dan kompleksitas tugas yang tidak terlalu sulit.

Pakar di bidang kompensasi menciptakan konsistensi internal melalui dua proses yaitu *job analysis* yang diikuti dengan *job evaluation*. *Job analysis* adalah murni sebagai prosedur deskriptif; *job evaluation* merefleksikan penilaian. *Job evaluation* adalah kunci untuk membangun *internally consistency system* sebagai alat strategik.

External Competitiveness Compensation System, Martocchio (2004, p. 235) menyebut dengan istilah lain yaitu *market competitive pay systems* yang merepresentasikan kebijakan kompensasi dalam perusahaan sesuai dengan bentuk untuk membangun keunggulan bersaing. *Market competitive pay systems* memiliki peranan yang penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi baik. *Employee Contribution Compensation System* dengan *pay structures* memberikan tingkat bayaran yang berbeda untuk pekerjaan dengan harga yang tidak setara dan menyediakan bingkai untuk mengetahui perbedaan dalam kontribusi individu karyawan. Perusahaan mengenali perbedaan dengan membayar individu berdasarkan pada jasa, pengetahuan dan kinerja. *Pay structure* harus mendefinisikan batasan untuk mengenali kontribusi karyawan. Struktur yang didesain dengan baik akan membantu mempertahankan karyawan yang berharga. (Martocchio, 2004, p. 272).

Tahap-tahap dalam membangun sistem kompensasi *internal consistency* diantaranya *job analysis* dan *job evaluation*. Menurut Martocchio (2004, p. 197), *job analysis* merupakan proses yang sistematis untuk membagikan, mendokumentasikan dan menganalisa informasi untuk menjelaskan suatu pekerjaan. *Job analysis* menjelaskan isi atau tugas pekerjaan, syarat untuk pekerja dan terkadang konteks pekerjaan atau kondisi kerja. Menurut Martocchio (2004, p. 214), *Job evaluation* adalah alat yang digunakan oleh para profesional di bidang kompensasi untuk mengenali perbedaan diantara kumpulan pekerjaan dan membangun perbedaan pembayaran.

Martocchio (2004, p. 217), *point method* merupakan teknik penilaian pada isi dari pekerjaan yang menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif berarti memberikan angka numerik kepada *compensable factors* yang menjelaskan pekerjaan dan nilai ini sebagai indikator nilai keseluruhan dari pekerjaan tersebut. Harga yang relatif untuk pekerjaan dibangun berdasarkan besarnya angka numerik untuk pekerjaan tersebut.

Point method mengevaluasi pekerjaan dengan membandingkan *compensable factors*. *Compensable factors* diberikan bobot untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari masing-masing faktor terhadap pekerjaan. Definisi *compensable factors* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah definisi hasil kombinasi dari definisi yang diberikan oleh Ruky (2006) dan Martocchio (2004) sehingga *compensable factors* yang digunakan adalah *skill requirements*, *physical requirements*, *mental requirements*, *effort*, *responsibility* dan *working conditions*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana sistem kompensasi yang berdasarkan *compensable factors* pada manajer dan karyawan tetap divisi produksi, pemasaran dan akuntansi di PT Bondi Syad Mulia? Berdasarkan pada rumusan masalah dalam penelitian ini maka adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem kompensasi PT Bondi Syad Mulia, melakukan analisis delapan jabatan di PT Bondi Syad Mulia, membuat sistem kompensasi berdasarkan *compensable factors* dan menganalisis sistem kompensasi yang berdasarkan *compensable factors* pada delapan jabatan di PT Bondi Syad Mulia.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini mendeskripsikan sistem kompensasi yang dijalankan di PT. Bondi Syad Mulia. Sistem kompensasi yang dideskripsikan meliputi jenis-jenis kompensasi yang diberikan, sistem kompensasi yang diterapkan, dasar dalam menentukan nilai kompensasi, analisa terhadap jabatan, metode yang digunakan untuk menilai suatu jabatan, dan sistem kompensasi berdasarkan *compensable factors* pada delapan jabatan di PT. Bondi Syad Mulia.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. Kasus yang terjadi di PT Bondi Syad Mulia pada tahun 2003 seorang karyawan tetap divisi pemasaran mengundurkan diri karena nominal gaji yang diberikan setara dengan upah minimum kota Surabaya dan sama dengan gaji buruh pabrik yang merupakan karyawan kontrak.

Objek penelitian ini adalah sistem kompensasi yang meliputi jenis-jenis kompensasi yang diberikan, sistem kompensasi yang digunakan, dasar untuk menetapkan kompensasi yang diberikan, analisa terhadap jabatan, evaluasi terhadap jabatan dan *compensable factors* dari masing-masing jabatan di PT. Bondi Syad Mulia. Subjek penelitian ini adalah jabatan manajer dan karyawan sebagai karyawan tetap di divisi yang berbeda yaitu produksi, pemasaran dan akuntansi dari PT. Bondi Syad Mulia yang merupakan perusahaan jasa pelapisan besi dan baja atau *hot dip galvanizing* yang berlokasi di Jalan Rungkut Industri II / 35, Surabaya.

Data primer terkait dengan sistem kompensasi yang diterapkan dalam PT Bondi Syad Mulia akan diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan manajer sumber daya manusia atau personalia dan beberapa karyawan tetap yang mewakili divisi produksi, pemasaran dan akuntansi. Informasi tersebut berupa jenis-jenis kompensasi yang diberikan, sistem kompensasi yang diterapkan, analisa jabatan di perusahaan, evaluasi jabatan di perusahaan dan *compensable factors* masing-masing jabatan di PT. Bondi Syad Mulia.

Sumber data sekunder yang digunakan adalah dokumen perusahaan seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan dan struktur organisasi. Dokumen kepegawaian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen slip gaji dan identitas karyawan tetap divisi produksi, pemasaran dan akuntansi, dokumen *job description*, *job requirements* serta

dokumen berisi tanggung jawab masing-masing jabatan di PT. Bondi Syad Mulia.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya wawancara, observasi dan dokumen. Penelitian ini akan melakukan wawancara dengan manajer sumber daya manusia atau personalia dari PT Bondi Syad Mulia dan beberapa karyawan dari divisi produksi, pemasaran dan akuntansi terkait dengan sistem kompensasi yang dijalankan di perusahaan, dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada informan dan alat recorder untuk merekam seluruh pembicaraan selama proses wawancara tersebut.

Melalui penelitian ini, akan dilakukan observasi partisipatif yang pasif yaitu peneliti akan berada di lokasi penelitian dalam beberapa waktu untuk mengetahui fakta yang terjadi mengenai kinerja karyawan, pengawasan dan penilaian yang dilakukan atasan terhadap bawahan yang akan mempengaruhi sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia. Dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen perusahaan seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan dan struktur organisasi. Dokumen kepegawaian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen slip gaji dan identitas karyawan tetap divisi produksi, pemasaran dan akuntansi, dokumen *job description*, *job requirements* serta dokumen berisi tanggung jawab masing-masing jabatan di PT. Bondi Syad Mulia.

Penentuan informan ditentukan menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Informan yang dipilih untuk penelitian ini adalah Bapak Djoko Sulistiono sebagai manajer sumber daya manusia PT Bondi Syad Mulia yang mengetahui informasi terkait dengan sumber daya manusia yaitu karyawan, kinerja, kompensasi dan penilaian kinerja, manajer akuntansi dan keuangan di PT. Bondi Syad Mulia untuk mengetahui informasi terkait dengan anggaran gaji dan kompensasi yang diberikan pada karyawan setiap bulannya, manajer dan karyawan tetap bagian akuntansi dan keuangan, pemasaran, dan produksi di PT Bondi Syad Mulia untuk mengetahui *compensable factors* pada masing-masing jabatan.

Analisa data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *comparative analysis* yaitu membandingkan sistem kompensasi antara sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia saat ini dengan sistem kompensasi yang berdasarkan *compensable factors* delapan jabatan. Setelah analisa dan perbandingan tersebut maka dapat dibuat kesimpulan mengenai sistem kompensasi yang dijalankan tersebut sudah berdasarkan bobot pekerjaan atau masih bersifat subyektif dan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia tersebut.

Pendekatan struktural juga dianalisa untuk menentukan sistem kompensasi terkait dengan jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Sedangkan pendekatan kultural dilakukan dengan menyesuaikan penggunaan sistem kompensasi yang berdasarkan *compensable factors* terhadap karyawan yang baru masuk ke perusahaan sehingga tidak menghilangkan kenyamanan dan kebiasaan yang telah ada di perusahaan.

Rumus yang digunakan untuk menghitung gaji pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Harga Per Poin} = \frac{\text{Anggaran Gaji}}{\sum \text{Nilai Point Factors Semua Jabatan}}$$

Gaji Pokok = Nilai *Point Factors* Jabatan x Harga Per Poin

Keterangan Variabel:

-Anggaran gaji: anggaran gaji bulanan yang ditetapkan perusahaan

-Nilai *Point Factors* Setiap Jabatan: Jumlah dari nilai setiap *Compensable Factors* x Bobot untuk setiap jabatan (mengacu pada pengukuran di bab 3)

$\sum$ Nilai *Point Factors* Semua Jabatan: Total Nilai *Point Factors* Semua Jabatan di perusahaan

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia ini adalah triangulasi teknik yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk menguji keabsahan data yang diperoleh dengan melakukan wawancara manajer sumber daya manusia di PT Bondi Syad Mulia, observasi untuk mengetahui aktivitas yang dikerjakan karyawan PT Bondi Syad Mulia sehari-hari dan dokumen untuk mengetahui tanggung jawab dari masing-masing pekerjaan.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Olahan Penulis (2013)

III. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi PT Bondi Syad Mulia

Jabatan-jabatan yang ada di dalam struktur organisasi PT Bondi Syad Mulia dan diduduki oleh karyawan bulanan tetap diantaranya *top management* terdiri dari komisaris, direktur utama, direktur komersial dan direktur operasional. Posisi *middle management* diisi oleh jabatan manajer pabrik, manajer akuntansi dan keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi dan manajer sumber daya manusia. Tingkatan *first line management* ditempati oleh karyawan akuntansi bagian pajak dan ekspor-impor, karyawan akuntansi bagian

keuangan dan penagihan, karyawan akuntansi bagian pembelian, *sales marketing*, admin pemasaran, kepala gudang, *supervisor* produksi dan kepala mekanik.

Berdasarkan hirarki jabatan, jabatan komisaris merupakan jabatan tertinggi di PT Bondi Syad Mulia selanjutnya jabatan presiden direktur sedangkan untuk jabatan direktur operasional dan direktur komersial berada pada tingkatan yang sama dalam struktur organisasi. Manajer akuntansi dan keuangan berada pada tingkatan yang setara dengan manajer pemasaran dan manajer pabrik. Sedangkan, posisi sebagai manajer produksi setara dengan jabatan manajer sumber daya manusia, jabatan kepala *engineering*, jabatan kepala logistik – gudang, jabatan karyawan bagian pajak dan ekspor-impor, jabatan karyawan bagian keuangan – penagihan dan karyawan *sales* pemasaran (Dokumen).

Pembahasan Struktur Organisasi PT Bondi Syad Mulia

Struktur organisasi *vertical linkage* dengan *functional grouping* sudah sesuai untuk dijalankan di PT Bondi Syad Mulia karena produk atau jasa yang ditawarkan hanya satu jenis yaitu jasa pelapisan sistem panas produk besi dan baja sehingga tidak memerlukan struktur organisasi yang terlalu berbelit untuk menjalankan operasional perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Selain itu, inovasi dalam industri pelapisan besi dan baja membutuhkan waktu yang lama sehingga perubahan lingkungan bisnis juga dapat dikelola dengan baik dengan menggunakan *functional grouping*. Kelemahan penumpukan keputusan pada atasan diatasi dengan dua direktur utama sehingga tanggung jawab pengambilan keputusan menjadi beban dua orang dan tidak akan menyebabkan keterlambatan pengambilan keputusan.

Analisis Job Description di PT Bondi Syad Mulia

Mayoritas manajer dan karyawan di PT Bondi Syad Mulia beranggapan bahwa tugas yang dikerjakan merupakan tugas yang sesuai dan hampir sama dengan yang ada di perusahaan lain. Hanya saja, karyawan admin pemasaran merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan kompensasi yang diterimanya karena kerumitan dan ketelitian yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya maka ia beranggapan bahwa perusahaan dapat memberinya gaji yang lebih tinggi lagi (Informan 6). Selain itu keluhan yang menyangkut fasilitas untuk menyelesaikan pekerjaan seperti yang diungkapkan oleh *sales marketing* bahwa anggaran dan kendaraan untuk menemui pelanggan seringkali dibatasi oleh perusahaan sehingga kurang maksimal dalam bekerja dan mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan (Informan 7). Karyawan divisi akuntansi dan keuangan bagian keuangan PT Bondi Syad Mulia mengungkapkan bahwa pekerjaan yang dikerjakan sehari-hari tentunya sudah disesuaikan dengan nilai kompensasi yang diterima setiap bulannya (Informan 8). *Supervisor* produksi merasa bahwa pekerjaan yang dikerjakannya bisa lebih dikembangkan kepada pencatatan dalam komputer dan bukan hanya mencatat dalam buku tulis untuk kemudian di *input* ke dalam sistem oleh manajer produksi (Informan 5).

Pembahasan Job Description di PT. Bondi Syad Mulia

Salah satu penggunaan *job description* secara internal digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi oleh karena itu harus dibuat dengan spesifik dan lengkap untuk setiap jabatan dalam perusahaan. (Stabel, L., 2011). Menjadikan *job description* sebagai salah satu dasar pemberian kompensasi dalam perusahaan merupakan salah satu tahapan dalam sistem kompensasi *internal consistency* (Martocchio, 2004). PT Bondi Syad Mulia seharusnya memberikan kompensasi sesuai dengan jabatan yang diduduki dalam struktur organisasi perusahaan sehingga memberikan kejelasan pada karyawan bahwa semakin besar tanggung jawab dan tugas serta fungsi dalam suatu jabatan maka semakin tinggi pula kompensasi yang akan diberikan untuk jabatan tersebut dan semua pekerjaan yang dilakukan sudah diperhitungkan dalam nilai kompensasi.

Sistem kompensasi external competitiveness di PT Bondi Syad Mulia

PT Bondi Syad Mulia memberikan kompensasi kepada seluruh karyawannya dengan mengacu kepada peraturan pemerintah yang berkaitan dengan tenaga kerja, upah dan kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan terhadap karyawannya. Selain itu, *top management* juga mempertimbangkan kompensasi yang diberikan di perusahaan lain terutama perusahaan yang ada dalam satu grup PT Mulcindo, sehingga antara satu perusahaan dengan perusahaan lain tidak mempunyai jarak yang terlalu jauh dalam hal kompensasi pada jabatan yang setara. Kompensasi yang diberikan juga disesuaikan dengan status karyawan dalam perusahaan sebagai karyawan bulanan tetap, karyawan harian tetap dan karyawan kontrak. Karyawan bulanan tetap menerima gaji bulanan yang telah ditentukan nominalnya oleh *top management*. Karyawan harian tetap menerima gaji bulanan yang dipengaruhi oleh absensi sedangkan karyawan kontrak menerima gaji bulanan sesuai dengan upah minimum kota surabaya yang berubah-ubah hampir setiap tahunnya (Informan 1). Menurut manajer sumber daya manusia di PT Bondi Syad Mulia, tujuan perusahaan memberikan kompensasi terhadap karyawannya adalah untuk menjalin hubungan simbiosis mutualisme dimana perusahaan mendapatkan kinerja yang produktif dari karyawan dan perusahaan memberikan kompensasi sebagai upahnya (Informan 1).

Nominal gaji pokok yang diberikan oleh PT Bondi Syad Mulia pada karyawan bulanan tetap sebagai *staff management* ditentukan dan diketahui oleh *top management* perusahaan saja. Informasi mengenai pedoman sebagai dasar penentuan gaji pokok tidak pernah diberikan kepada seluruh karyawan tetap di perusahaan sehingga hanya *top management* yang mengetahui dasar atau kriteria yang digunakan untuk menentukan nominal gaji pokok yang diterima termasuk juga nominal kenaikan nilai gaji pokok yang diberikan setiap tahunnya. (Informan 1).

PT Bondi Syad Mulia tidak pernah menjalankan proses *job analysis* dan *job evaluation* dengan metode apapun selama ini terutama untuk karyawan tetap *staff management* karena pimpinan beranggapan bahwa jumlah karyawan tetap yang tidak terlalu banyak sehingga

pimpinan dapat langsung melakukan penilaian pada kinerja bahkan mengenali setiap individu karyawan tetap lalu menentukan nilai gaji pokok yang sesuai dan kenaikan gaji pokok yang tepat untuk individu tersebut. Kemungkinan yang dijelaskan oleh manajer sumber daya manusia adalah *top management* memutuskan nilai gaji pokok berdasarkan wewenang, kesulitan dan kerumitan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu jabatan di perusahaan (Informan 1)

Jenis-jenis Kompensasi berdasarkan *External Competitiveness* di PT Bondi Syad Mulia

Tabel 1. Jenis Kompensasi

<i>Core Compensation:</i>
Gaji Pokok
Tunjangan Makan
Tunjangan Transportasi
Tunjangan Kesehatan
Tunjangan Hari Raya
Penghargaan Masa Kerja
Kenaikan Gaji Setiap Tahun
<i>Fringe Compensation:</i>
Rekreasi bersama
Panggung dengan <i>door prize</i>

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Jenis-jenis kompensasi yang diberikan di PT Bondi Syad Mulia dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Gaji Pokok

Nominal gaji pokok yang diberikan PT Bondi Syad Mulia terhadap *staff management* sebagai karyawan tetap ditentukan oleh *top management* dan tidak pernah diketahui pedoman sebagai dasar menentukan nominal tersebut. Gaji pokok ini bersifat fix setiap bulannya dan tidak dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Tunjangan jabatan yang diberikan telah disatukan dengan nominal gaji pokok sedangkan presentase tunjangan jabatan tidak pernah diketahui dan hanya diketahui oleh *top management* yaitu direktur komersial, direktur operasional dan direktur utama (Informan 1 dan 3).

2. Tunjangan Makan

Tunjangan makan ini bersifat variabel karena disesuaikan dengan kehadiran karyawan untuk bekerja. Nominal tunjangan makan setiap hari sebesar Rp 6.500 yang dikalikan dengan jumlah hari karyawan aktif bekerja dan diberikan pada setiap periode penerimaan gaji yaitu tanggal 1 dan tanggal 16 (Informan 1 dan Dokumen).

3. Tunjangan Kesehatan

PT Bondi Syad Mulia memberikan tunjangan kesehatan dalam bentuk mengikutsertakan seluruh karyawan dalam program jamsostek atau yang akan berganti menjadi BPJS dan mengikutsertakan *staff management* sebagai karyawan tetap ke dalam program asuransi perusahaan swasta yaitu prudential (Informan 1 dan Dokumen).

4. Tunjangan Transportasi

PT Bondi Syad Mulia memberikan tunjangan transportasi khususnya untuk *staff management* sebagai karyawan tetap perusahaan. Untuk jabatan manajer akuntansi dan keuangan, manajer pabrik, manajer produksi, manajer pemasaran dan manajer sumber daya manusia diberikan inventaris berupa kendaraan roda empat atau mobil, jabatan kepala bagian gudang, kepala bagian mekanik atau *engineering* diberikan inventaris kendaraan roda dua

tanpa tambahan uang untuk bahan bakar. Sedangkan, untuk *staff management* sebagai karyawan tetap diberikan fasilitas antar jemput menggunakan mobil dan supir dari perusahaan (Informan 1 dan 4).

5. Tunjangan Hari Raya (THR)

PT Bondi Syad Mulia memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada karyawannya sesuai dengan agama yang dianut setiap karyawan. Kompensasi ini bersifat variabel karena nominal yang diberikan berkisar antara 1-3 kali nilai gaji pokok tergantung pada masa kerja dan keputusan *top management*. (Informan 1).

6. Penghargaan Masa Kerja

PT Bondi Syad Mulia sangat menghargai loyalitas karyawannya terhadap perusahaan dengan memberikan penghargaan masa kerja dalam bentuk kenaikan gaji pokok dengan nominal yang besar. Kompensasi ini bersifat variabel karena jumlah yang diberikan bergantung pada masa kerja karyawan dan sepenuhnya merupakan keputusan *top management* bahkan tidak ada pedoman kenaikan gaji berdasarkan rentang tahun masa kerja (Informan 1 dan 2).

7. Kenaikan Gaji Setiap Tahun

Untuk menyesuaikan dengan biaya hidup yang semakin tinggi, PT Bondi Syad Mulia memberikan kenaikan gaji setiap tahun yang dipertimbangkan dari presentase nilai kenaikan upah minimum kota. Tetapi presentase kenaikan gaji pokok tidak selalu sama untuk setiap karyawan karena bergantung pada keputusan *top management* dan tidak ada pedoman pasti yang digunakan untuk menentukan presentase atau nominal kenaikan gaji tersebut. (Informan 1 dan 3).

8. Kegiatan Bersama

Kompensasi non moneter ini diberikan dalam bentuk rekreasi bersama seluruh karyawan PT Bondi Syad Mulia maupun acara panggung untuk memperingati ulang tahun PT Bondi Syad Mulia dengan diberikan *door prize*. Kegiatan ini diadakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memberikan hiburan pada karyawan agar setelahnya dapat bekerja dengan lebih produktif lagi (Informan 1, 8 dan dokumen).

Pembahasan sistem kompensasi *external competitiveness*

Undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 91 ayat 1 yang menyebutkan bahwa pengusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi. PT Bondi Syad Mulia menyusun struktur dan skala upah dengan menggolongkan jabatan yang ada dalam struktur organisasi dan masa kerja tetapi tidak berdasarkan pendidikan dan kompetensi yang harus dipenuhi untuk semua jabatan. Seperti yang terjadi pada manajer produksi yang merupakan lulusan sekolah menengah atas tetapi dapat menduduki jabatan manajer sedangkan manajer pemasaran dan manajer akuntansi keuangan merupakan lulusan strata 1. Kompensasi yang diberikan juga seharusnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan untuk jabatan manajer.

Sistem kompensasi *external competitiveness* yang dijalankan di PT Bondi Syad Mulia memiliki keunggulan yaitu memenuhi kriteria menarik dalam pemberian

kompensasi karena mempertimbangkan nilai kompensasi di pasar tenaga kerja. Nominal yang ditentukan langsung oleh *top management* pun memenuhi kriteria mudah diadministrasikan karena tidak membutuhkan perhitungan yang terlalu rumit. Martocchio (2004, p. 235) menyebut dengan istilah yaitu *market competitive pay systems* yang merepresentasikan kebijakan kompensasi dalam perusahaan sesuai dengan bentuk untuk membangun keunggulan bersaing. *Market competitive pay systems* memiliki peranan yang penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualifikasi baik.

Kelemahan dari sistem kompensasi *external competitiveness* yang diterapkan di PT Bondi Syad Mulia ini adalah tidak memperhatikan situasi internal perusahaan. Situasi internal yang dimaksud adalah struktur organisasi, jabatan, pekerjaan, tanggung jawab dan kondisi lingkungan kerja yang berbeda dengan perusahaan lain. Menurut Bloom, M (2004), kunci untuk manajer dan divisi dalam organisasi yang merancang sistem kompensasi yaitu memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan merefleksikan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan melalui *skills, physical, responsibility* dalam menjalankan pekerjaannya.

Milkovich & Newman (1987) terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi sistem kompensasi suatu perusahaan yaitu faktor internal yang mempengaruhi adalah nilai dan budaya organisasi serta struktur organisasi. Faktor eksternal yang mempengaruhi adalah pasar tenaga kerja, upah minimum dan serikat pekerja. Faktor kontribusi karyawan juga mempengaruhi sistem kompensasi yaitu kemampuan dan motivasi karyawan. Hal ini yang tidak pernah dilakukan untuk membangun sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia, *internal consistency* dengan menggunakan *compensable factors* dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan nominal gaji pokok setiap jabatan yang ada di perusahaan (Martocchio, 2004). PT Bondi Syad Mulia dapat mengetahui nilai dari setiap jabatan yang ada dalam struktur organisasi dan memberikan penggolongan gaji pokok berdasarkan nilai tersebut dan berdasarkan posisi jabatan tersebut dalam struktur organisasi yang menunjukkan tanggung jawab yang semakin tinggi sebagai salah satu *compensable factors*.

Compensable factors masing-masing jabatan dapat diaplikasikan pada metode *point factors* untuk menghitung nominal gaji pokok setiap jabatan berdasarkan anggaran gaji yang ditetapkan perusahaan. Metode *point factors* juga dapat memenuhi prinsip transparansi dalam *good corporate governance* karena dapat memberikan informasi yang jelas mengenai dasar atau pedoman yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan nilai gaji pokok yang diberikan pada karyawan. Selain itu, sistem kompensasi *internal consistency* dengan menggunakan *compensable factors* yang diaplikasikan dengan metode *point factors* akan dapat terus berjalan dalam perusahaan meskipun terjadi pergantian individu yang menduduki posisi *top management*.

Jenis-jenis kompensasi yang diberikan oleh PT Bondi Syad Mulia kepada karyawan tetap belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan maupun undang-undang di Indonesia. Misalnya dalam hal tunjangan jabatan yang digabung dengan gaji pokok sedangkan menurut undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 94 dikatakan bahwa dalam hal komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap. Gaji pokok akan mempengaruhi penentuan tunjangan-tunjangan lain yang akan diberikan kepada karyawan oleh karena itu penentuan nominal gaji pokok dengan kriteria yang jelas akan mempengaruhi nominal tunjangan lain dan mempengaruhi biaya yang harus dialokasikan perusahaan.

Berikutnya, tunjangan kesehatan dalam peraturan BPJS yang diinformasikan melalui website resmi BPJS menyebutkan bahwa nilai iuran harus ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan sedangkan PT Bondi Syad Mulia membagi nilai tanggungan dengan karyawannya. Pedoman untuk pemberian THR di PT Bondi Syad Mulia sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia nomor : PER.04/MEN/1994 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan bagi pekerja atau buruh di perusahaan yakni pekerja yang telah mempunyai masa kerja 12 bulan mendapatkan THR sama dengan atau lebih dari 1 kali upah. Kenaikan gaji setiap tahunnya juga dapat didasarkan tidak hanya pada situasi eksternal yaitu presentase kenaikan upah minimum tetapi juga dapat didasarkan pada situasi internal dengan melakukan evaluasi pekerjaan karyawan tetap melalui metode *point factors*. Kompensasi atas penghargaan masa kerja juga harus diperbaiki dengan membuat pedoman masa kerja sekian tahun akan mendapatkan nominal sebesar sekian sesuai dengan pendapat Martocchio (2004), *seniority pay* merupakan penghargaan pada karyawan dengan penambahan pada *base pay* secara periodik berdasarkan pada jangka waktu karyawan bekerja.

Flogger dan Corpazano (1998) dalam Bloom, M. (2004) mengungkapkan bahwa sistem kompensasi di perusahaan mempengaruhi *performance* perusahaan, *behavior* dan *attitudes* karyawan serta *attractiveness* perusahaan untuk para pelamar kerja. Jika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak terbuka dalam prosedur dan kriteria menentukan kompensasi maka akan mempengaruhi perilaku, tindakan dan kinerja karyawan yang akan berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Dengan mengkombinasikan sistem kompensasi *external competitiveness*, *internal consistency* dan *employee contribution*, PT Bondi Syad Mulia dapat memberikan kompensasi yang menarik dan dapat bersaing dengan perusahaan lain, memberikan gaji pokok berdasarkan *compensable factors* yang melekat pada masing-masing jabatan dan memberikan kompensasi berdasarkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dilihat dari *compensable factors* yaitu *responsibility* dalam jabatannya dan memperhitungkan sebagai dasar penentuan gaji pokok.

Analisis delapan jabatan di PT Bondi Syad Mulia

Dari seluruh jabatan yang ada dalam struktur organisasi di PT Bondi Syad Mulia, dipilih delapan jabatan yang mewakili differensiasi pekerjaan untuk dilakukan analisis jabatan. Jabatan tersebut diantaranya manajer produksi, manajer pemasaran, manajer akuntansi dan keuangan, *supervisor* produksi, *sales marketing*, admin pemasaran, karyawan akuntansi bagian pajak dan ekspor-impor serta karyawan akuntansi bagian keuangan penagihan sesuai dengan subyek dalam penelitian ini. Analisis jabatan memberikan informasi mengenai kriteria jabatan, tugas atau pekerjaan, tanggung jawab jabatan, fasilitas dan resiko dari jabatan.

Salah satu contoh hasil analisis jabatan pada manajer produksi yaitu kriteria jabatan manajer produksi di PT. Bondi Syad yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan ini adalah pengetahuan mengenai prinsip dasar proses *hot dip galvanizing*, manajemen mutu hasil produksi *hot dip galvanizing* dan menguasai *standard operating procedures* yang ditetapkan perusahaan untuk proses produksi. Kriteria untuk menduduki jabatan sebagai manajer produksi ini bukan hanya pengetahuan dalam bidang galvanis besi dan baja tetapi juga kemampuan mengoperasikan mesin produksi, kemampuan membuat *blue print* dari produk, pengetahuan mengenai bahan baku produksi dan kemampuan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan para karyawan pabrik yang bekerja dengan melibatkan zat-zat kimia berbahaya dalam proses produksi sehari-hari. Dibandingkan dengan merekrut sumber daya manusia *fresh graduate*, untuk jabatan sebagai manajer produksi lebih ditekankan kepada sumber daya manusia yang telah memiliki pengalaman bekerja yang cukup lama sekitar 5 tahun dalam bidang galvanisasi. Kriteria pendidikan tidak terlalu diperhatikan dalam penentuan jabatan sebagai manajer produksi namun standard yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sekolah menengah kejuruan. Selain mampu mengoperasikan mesin produksi, manajer produksi juga harus memiliki kemampuan untuk membuat laporan produksi, memiliki kemampuan berkomunikasi dan mengendalikan karyawan pabrik yang jumlahnya relatif banyak (Dokumen).

Pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh manajer produksi adalah mengawasi seluruh proses produksi dari awal barang datang hingga selesai digalvanis bahkan sampai barang dikirim ke gudang dan siap diambil oleh *customer*. Selain itu, manajer produksi juga membuat laporan produksi yang dilakukan setiap harinya untuk kemudian diberikan kepada kepala pabrik. Sebagai manajer produksi juga hampir setiap jam melakukan inspeksi ke lokasi pabrik untuk memastikan proses produksi berjalan sesuai dengan *standard operating procedures* yang ditetapkan perusahaan. Terkadang manajer produksi melakukan perjalanan ke luar kantor atau pabrik untuk melihat barang yang akan digalvanis khususnya bentuk dan berat dari barang tersebut karena harus disesuaikan dengan kapasitas produksi dalam pabrik.

Tanggung jawab yang harus ditanggung manajer produksi di PT Bondi Syad Mulia ini diantaranya berjalannya proses produksi, kualitas barang yang dihasilkan dan ketepatan waktu untuk menyelesaikan

produksi. Tanggung jawab finansial dalam jabatan manajer produksi tidak besar karena untuk mesin produksi menjadi tanggung jawab bagian mekanik sedangkan untuk kerusakan produk atau mesin produksi akan langsung ditanggung oleh pihak yang menyebabkan kerusakan tersebut. Sedangkan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan juga tidak sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari manajer produksi tetapi akan ditanggung oleh perusahaan termasuk fasilitas inventaris kendaraan mobil. Untuk tanggung jawab pekerjaan dalam hal ketepatan waktu produksi juga tidak sepenuhnya diserahkan kepada manajer produksi karena akan ada suatu formulir untuk melaporkan masalah yang terjadi sehingga produksi menjadi tidak tepat waktu.

Resiko yang ditanggung apabila terjadi kesalahan atau kehilangan dalam proses produksi juga tidak serta merta menjadi tanggung jawab manajer produksi karena resiko kerusakan ditanggung oleh pihak karyawan pabrik yang langsung menyebabkan kerusakan sedangkan kehilangan barang akan ditanggung oleh pihak gudang yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan barang (Informan 2).

Pembahasan delapan jabatan di PT Bondi Syad Mulia

Hasil analisis delapan jabatan untuk jabatan manajer produksi, manajer pemasaran, manajer akuntansi dan keuangan, *supervisor* produksi, *sales marketing*, admin pemasaran, karyawan akuntansi bagian pajak dan ekspor-impor dan karyawan akuntansi bagian keuangan dan penagihan kemudian disesuaikan dengan *compensable factors*

Tabel 2. Hasil Analisis Jabatan di PT Bondi Syad Mulia menggunakan *Compensable Factors*

Jabatan	Standard Point Factors
Manajer Pemasaran	19,15
Manajer Akuntansi dan Keuangan	19,15
Manajer Produksi	19,15
<i>Sales Marketing</i>	15,3
Karyawan Akuntansi Bagian Pajak	15,56666667
Karyawan Akuntansi Bagian Keuangan	14,16666667
<i>Supervisor</i> Produksi	15,46666667
Admin Pemasaran	13,06666667
Total	131,0166667

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Salah satu pembahasan untuk jabatan manajer produksi yaitu sebagai berikut berdasarkan formulir analisa jabatan dan standar *point factors* maka jabatan sebagai manajer produksi membutuhkan kriteria *skill requirements* yaitu menguasai 4 *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan *interpersonal* dan menguasai 5 *hard skills* yaitu mengoperasikan *word*, *excel* dan *power point*, mengoperasikan mesin produksi, menyusun laporan, berbicara dalam bahasa asing dan menggunakan teknologi yang tersedia di kantor.

Kemudian, *physical requirement* mendapatkan nilai 5 untuk kesehatan yaitu tidak pernah absen dalam satu bulan dan mendapatkan nilai 3 untuk usia yaitu berada pada rentang usia 36-40 tahun. *Mental requirements* mendapatkan nilai 5 dengan bersikap bijaksana, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat serta bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam divisinya. Selanjutnya kriteria *responsibility* harus mendapatkan nilai 5 dalam *job*, *financial* dan *risk* karena sebagai manajer bertanggung jawab atas pekerjaan dalam satu divisi yang dipimpin, bertanggung jawab atas semua fasilitas yang digunakan dalam satu divisi dan resiko yang ditanggung jika terjadi kesalahan dalam divisi tersebut. Berdasarkan *working conditions*, jabatan sebagai manajer produksi mendapatkan nilai 3 dengan tempat kerja yang lebih banyak di kantor daripada di pabrik atau luar kantor karena di pabrik telah diwakili oleh *supervisor* produksi. Kriteria *academic title* yang dibutuhkan untuk jabatan manajer produksi adalah nilai 4 yang merupakan lulusan sarjana strata 1 dari universitas dengan jurusan teknik yang menguasai proses *galvanizing*. Dengan demikian, nilai maksimal yang dapat diperoleh untuk jabatan manajer produksi yaitu 19,15.

Sistem kompensasi berdasarkan *compensable factors*

Setelah analisis jabatan terhadap delapan jabatan di PT Bondi Syad Mulia yaitu manajer produksi, manajer pemasaran, manajer akuntansi dan keuangan, *supervisor* produksi, *sales marketing*, admin pemasaran, karyawan akuntansi bagian pajak dan ekspor-impor serta karyawan akuntansi bagian keuangan penagihan maka hasil analisis jabatan yang saat ini ada di PT Bondi Syad Mulia dievaluasi dengan menggunakan metode *point factors* sehingga menghasilkan nilai dari delapan jabatan tersebut dan nominal gaji pokok yang tepat untuk delapan jabatan tersebut saat ini di PT Bondi Syad Mulia. Metode *point factors* berdasarkan pada enam *compensable factors* yaitu *skill requirements*, *physical requirements*, *mental requirements*, *responsibility*, *working conditions* dan *academic title*.

Tabel 3. Hasil Point Factors Delapan Jabatan di PT Bondi Syad Mulia

Jabatan	Real Point Factors
Manajer Pemasaran	17,98333333
Manajer Akuntansi dan Keuangan	17,75
Manajer Produksi	14,25
<i>Sales marketing</i>	12,8
Karyawan Akuntansi Bagian Pajak	13,06666667
Karyawan Akuntansi Bagian Keuangan	10,86666667
<i>Supervisor</i> Produksi	11,5
Admin Pemasaran	11,06666667
Total	109,2833333

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Jabatan manajer produksi saat ini di PT Bondi Syad Mulia menguasai dua jenis *soft skills* dan tiga jenis *hard skills* sehingga mendapatkan nilai 2 untuk *soft skills* dan 3 untuk *hard skills* sehingga mendapatkan nilai 2,4 untuk *skill requirements*. *Physical requirement* yang terdiri dari kesehatan dan usia mendapatkan nilai 5 karena tingkat

absensi yang baik dan nilai 4 untuk usia karena berada pada rentang usia 41-45 tahun sehingga mendapatkan nilai 4,5. *Mental requirements* dapat dikatakan lemah karena sering bersikap emosi dan tidak membuat keputusan dengan cepat jika terjadi masalah namun tetap bertanggung jawab apabila melakukan kesalahan sehingga diberikan nilai 1 dan mendapatkan nilai 0,75.

Responsibility dalam pekerjaan mendapatkan nilai 5, keuangan mendapatkan nilai 5 dan resiko yang mendapatkan nilai 2 sehingga menghasilkan nilai *responsibility* 4. *Working conditions* untuk jabatan manajer produksi mendapatkan nilai 4 karena selain melakukan pekerjaan di ruang kerja yang dilengkapi fasilitas, manajer produksi juga harus setiap jam melakukan inspeksi ke pabrik yang terdapat zat kimia berbahaya dan bahaya karena terdapat banyak mesin produksi dan barang-barang besi yang membahayakan diri menghasilkan nilai 2,4. Kriteria pendidikan, manajer produksi yang merupakan lulusan sekolah menengah atas mendapatkan nilai 2 namun karena pengalaman kerja yang lama dalam bidang galvanisasi sehingga kriteria pendidikan kurang diperhitungkan oleh perusahaan, *academic title* menghasilkan nilai 1,2. Nilai untuk masing-masing *compensable factors* dijumlahkan sehingga menghasilkan total *point* 14,25 (Informan 2).

Pembahasan sistem kompensasi berdasarkan *compensable factors*

Dari hasil analisis jabatan yang menghasilkan *standard point factors* dibandingkan dengan hasil *real point factors* di PT Bondi Syad Mulia menghasilkan perbedaan nilai sebagai berikut:

Tabel 4. Perbandingan Standard dan Real Point Factors

Jabatan	Standard Point Factors	Real Point Factors
Manajer Pemasaran	19,15	17,98333333
Manajer Akuntansi dan Keuangan	19,15	17,75
Manajer Produksi	19,15	14,25
<i>Sales Marketing</i>	15,3	12,8
Karyawan Akuntansi Bagian Pajak	15,56666667	13,06666667
Karyawan Akuntansi Bagian Keuangan	14,16666667	10,86666667
<i>Supervisor</i> Produksi	15,46666667	11,5
Admin Pemasaran	13,06666667	11,06666667
Total	131,0166667	109,2833333

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Hasil analisis jabatan untuk jabatan manajer produksi di PT Bondi Syad Mulia adalah 19,15 sedangkan hasil *point factors* untuk jabatan manajer produksi saat ini di PT Bondi Syad Mulia adalah 14,25. Perbedaan nilai yang sangat jauh ini disebabkan oleh beberapa kriteria yang tidak dipenuhi oleh pemegang jabatan saat ini. Kriteria yang menyebabkan perbedaan diantaranya *soft skills* dan *hard skills* yang tidak memenuhi kriteria, usia yang melebihi standar, *mental requirements* yang rendah, resiko yang rendah karena secara nyata tidak bertanggung jawab secara materil atas

kesalahan dalam proses produksi dan kriteria pendidikan yang tidak sesuai dengan standar untuk jabatan manajer. Manajer produksi saat ini perlu untuk diberi pelatihan, pengembangan dan pendidikan untuk menambah *skills*, memenuhi *mental requirements* dan memenuhi kriteria pendidikan

Analisis simulasi penggajian berdasarkan compensable factors

Nilai anggaran Rp 50.000.000 dibagi dengan total poin *real compensable factors* yaitu 109,28 sehingga menghasilkan harga per poin saat ini adalah Rp 457.526. Sedangkan untuk *point factors* dengan *standard compensable factors* menghasilkan total poin 131,06 dengan harga per poin yaitu Rp 381.631.

Hasil simulasi penggajian untuk jabatan manajer dan karyawan meliputi komponen gaji yaitu gaji pokok yang berdasarkan jumlah nilai *point factors* setiap jabatan, tunjangan jabatan sebesar Rp 1.500.000 untuk semua jabatan manajer dan Rp 500.000 untuk jabatan karyawan, tunjangan makan untuk manajer dan karyawan dengan nilai Rp 6.500 per hari, tunjangan kesehatan tenaga kerja melalui BPJS dengan tarif 6% untuk karyawan berkeluarga dan 3% untuk karyawan belum berkeluarga masing-masing dikalikan dengan ketentuan maksimal gaji pokok Rp 3.080.000 yang mencakup istri dan 3 orang anak dengan usia di bawah 21 tahun dan belum menikah.

Salah satu contoh penghitungan yaitu nilai yang diperoleh manajer produksi adalah 14,25 dikalikan dengan harga per poin yaitu Rp 457.256 sehingga menghasilkan nominal gaji pokok yang akan diterima setiap bulannya sebesar Rp 6.519.750 untuk mempermudah administrasi dapat dibulatkan menjadi Rp 6.520.000. Selanjutnya nilai tunjangan jabatan yaitu Rp 1.500.000 ditambah dengan tunjangan makan yaitu Rp 6.500 dikali dengan 22 hari kerja sehingga menghasilkan nilai Rp 143.000 serta tunjangan kesehatan 6% dari ketentuan maksimal gaji pokok yang dibayar penuh perusahaan sebesar Rp 184.800. Sehingga total gaji yang akan diterima manajer produksi setiap bulannya yaitu Rp 8.162.750 atau dibulatkan menjadi Rp 8.163.000. Penghitungan untuk manajer pemasaran dan manajer akuntansi dan keuangan menggunakan metode yang sama dengan manajer produksi tetapi tergantung pada nilai *point factors* pada masing-masing jabatan.

Untuk karyawan juga dilakukan dengan metode yang sama yaitu mengkalikan nilai *point factors* dengan harga per poin sehingga menghasilkan gaji pokok yang berdasarkan *compensable factors* dari jabatan yang diduduki. Salah satu contoh penghitungan pada jabatan *sales marketing* sebagai berikut Nilai yang diperoleh *sales marketing* yaitu 12,8 dikalikan dengan harga per poin sebesar Rp 457.526 sehingga menghasilkan nominal gaji pokok sebesar Rp 5.856.337 untuk memudahkan administrasi dibulatkan menjadi Rp 5.860.000. Selanjutnya nilai tunjangan jabatan untuk semua karyawan tetap sebesar Rp 500.000 ditambah dengan tunjangan makan sebesar Rp 6.500 dikali 22 hari kerja dalam satu bulan yaitu Rp 143.000 dan tunjangan kesehatan yang dibayar penuh oleh perusahaan sebesar 6% dari ketentuan maksimal gaji pokok yaitu Rp 184.800. Total gaji yang diterima setiap bulannya untuk

jabatan *sales marketing* yaitu Rp 6.449.337 atau dibulatkan menjadi Rp 6.450.000.

Pembahasan simulasi penggajian berdasarkan compensable factors

Dari analisis simulasi penggajian maka diketahui bahwa PT Bondi Syad Mulia memberikan nilai gaji yang terlalu tinggi untuk jabatan manajer produksi, manajer pemasaran dan manajer akuntansi dan keuangan akibat tidak adanya rumus yang digunakan untuk menentukan nilai gaji pokok setiap jabatan. Jika dibandingkan dengan nilai standar *compensable factors* maka manajer produksi merupakan satu-satunya jabatan yang belum memenuhi kriteria atau *compensable factors* yang seharusnya untuk jabatan tersebut. Apalagi, gaji yang diterima oleh manajer produksi memiliki nilai yang berbeda tipis dengan manajer pemasaran dan manajer akuntansi dan keuangan yang telah memenuhi *standard compensable factors*.

Tabel 5. Perbandingan Gaji Pokok Untuk Manajer di PT Bondi Syad Mulia

Jabatan	Gaji Pokok dengan Tunjangan Jabatan <i>External Competitive-ness</i>	Gaji Pokok <i>Compensable Factors</i>	Gaji Pokok Standar <i>Compensable Factors</i>
Manajer Produksi	Rp 8.300.000	Rp 6.520.000	Rp 7.310.000
Manajer Pemasaran	Rp 8.750.000	Rp 8.230.000	Rp 7.310.000
Manajer Akuntansi dan Keuangan	Rp 9.000.000	Rp 8.125.000	Rp 7.310.000

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Tabel 6. Perbandingan Gaji Pokok untuk Karyawan PT Bondi Syad Mulia

Jabatan	Nilai Gaji Pokok dengan Tunjangan Jabatan berdasarkan <i>External Competitiveness</i>	Nilai Gaji Pokok <i>Compensable Factors</i>	Nilai Gaji Pokok Standar <i>Compensable Factors</i>
<i>Supervisor</i> Produksi	Rp 4.200.000	Rp 5.270.000	Rp 6.232.000
<i>Sales Marketing</i>	Rp 3.000.000	Rp 5.860.000	Rp 6.206.000
Admin Pemasaran	Rp 2.700.000	Rp 5.065.000	Rp 4.945.000
Akuntansi Bagian Pajak	Rp 4.600.000	Rp 5.980.000	Rp 5.702.000
Akuntansi Bagian Keuangan	Rp 3.800.000	Rp 4.972.000	Rp 5.361.000

Sumber: Olahan Penulis (2013)

Berdasarkan tabel perbedaan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa nilai gaji yang diberikan oleh PT

Bondi Syad Mulia untuk masing-masing jabatan tersebut masih lebih rendah dibandingkan dengan nilai sesungguhnya dari jabatan tersebut yang berdasarkan pada *compensable factors*. Selain itu, nilai gaji pokok berdasarkan *compensable factors* saat ini dibandingkan dengan nilai gaji pokok berdasarkan standar *compensable factors* memiliki perbedaan yang beragam. Diantaranya untuk gaji *supervisor* produksi nilai gaji yang diberikan saat ini lebih rendah dibandingkan dengan nilai sesungguhnya saat ini dari jabatan tersebut dan lebih rendah dari nilai standar jabatan tersebut. Gaji untuk *sales marketing* yang saat ini diberikan perusahaan juga memiliki perbedaan signifikan dengan nilai sesungguhnya jabatan tersebut saat ini berdasarkan *compensable factors* dan perbedaan dengan gaji berdasarkan standar *compensable factors*. Gaji sebagai admin pemasaran yang diberikan perusahaan masih jauh dari nilai sesungguhnya jabatan tersebut berdasarkan *compensable factors* namun nilai gaji berdasarkan *compensable factors* saat ini sudah melebihi gaji pokok berdasarkan standar *compensable factors* jabatan tersebut. Gaji pokok yang diterima oleh karyawan divisi akuntansi bagian pajak dan ekspor-impor saat ini mendekati dengan nilai gaji pokok yang berdasarkan *compensable factors* namun telah melebihi standar gaji pokok berdasarkan *compensable factors* untuk jabatan tersebut. Sedangkan untuk gaji pokok jabatan karyawan divisi akuntansi bagian keuangan-penagihan yang saat ini diberikan oleh PT Bondi Syad Mulia masih lebih rendah dibandingkan dengan nilai sesungguhnya dari jabatan tersebut berdasarkan *compensable factors* dan nilai jabatan tersebut berdasarkan *compensable factors* saat ini masih lebih rendah dibandingkan dengan nilai gaji pokok berdasarkan standar *compensable factors*.

Implikasi Manajerial

PT Bondi Syad Mulia harus melakukan *job analysis* yang lebih menyeluruh dalam perusahaan untuk seluruh jabatan yang ada dalam struktur organisasi. Kemudian, melakukan metode *point factors* untuk seluruh jabatan yang ada dalam struktur organisasi perusahaan sehingga dapat menentukan nilai yang diperoleh. Dengan menentukan nilai tersebut maka PT Bondi Syad Mulia dapat menentukan gaji pokok yang sesuai dengan *compensable factors* yang dipenuhi dalam jabatan sesuai fungsi jabatan tersebut. Surat keputusan diperlukan untuk memberikan informasi kepada seluruh karyawan di PT Bondi Syad Mulia bahwa penetapan gaji pokok berdasarkan *compensable factors* yang ada dalam setiap jabatan dengan mempertimbangkan struktur organisasi dan dilakukan satu tahun satu kali untuk menentukan kenaikan gaji pokok dari setiap jabatan dalam struktur organisasi dalam PT Bondi Syad Mulia.

Apabila PT Bondi Syad Mulia menerapkan hasil penelitian dalam perusahaan maka akan mendapatkan beberapa keuntungan diantaranya mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria *compensable factors* masing-masing jabatan dan memberikan gaji pokok yang sesuai dengan *compensable factors* bahkan memenuhi dua prinsip *corporate governance* yaitu transparansi dan akuntabilitas. Memberikan gaji berdasarkan *compensable factors* karena metode *point*

factors membagi anggaran gaji yang disediakan perusahaan dengan menghitung *compensable factors* yang dipenuhi oleh pemegang jabatan.

Keuntungan lain apabila PT Bondi Syad Mulia menerapkan hasil penelitian ini yaitu dapat memenuhi prinsip *corporate governance* yaitu transparansi dan akuntabilitas. Perusahaan menjadi transparan dalam hal menentukan gaji pokok berdasarkan kriteria *compensable factors* yang digunakan dalam metode *point factors* sehingga ketika karyawan bertanya dasar perusahaan memberikan gaji pokok dengan nilai tertentu maka perusahaan dapat menjelaskan *compensable factors* yang digunakan untuk menentukan gaji pokok karyawan tersebut. Prinsip akuntabilitas dapat terpenuhi dalam sistem kompensasi menggunakan metode *point factors* karena dengan nilai yang dihasilkan dapat diketahui jabatan yang lebih tinggi dalam hirarki dan struktur organisasi di PT Bondi Syad Mulia.

Jika PT Bondi Syad Mulia menerapkan sistem kompensasi *internal consistency* berdasarkan *compensable factors* dengan metode *point factors* maka perusahaan akan mendorong pemegang jabatan memenuhi kriteria penilaian dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan yang menduduki suatu jabatan agar memenuhi kriteria seharusnya dari jabatan tersebut (Martocchio, 2004). Meski demikian, kelemahan dari penelitian ini adalah belum diaplikasikan kepada seluruh jabatan di PT Bondi Syad Mulia karena keterbatasan waktu sehingga masih perlu diperdalam dan dikembangkan lagi dengan melakukan analisis jabatan dan metode *point factors* untuk seluruh jabatan agar memperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

IV. KESIMPULAN

1. Sistem kompensasi di PT Bondi Syad Mulia masih bergantung kepada keputusan individu yang menjadi *top management* dalam perusahaan yaitu direktur utama, direktur komersial dan direktur operasional. Belum sepenuhnya memberikan transparansi informasi mengenai kriteria dan penghitungan yang digunakan untuk menentukan nominal.
2. *Job descriptions* yang dimiliki belum menjamin akuntabilitas setiap jabatan dalam struktur organisasi sehingga akuntabilitas dalam setiap jabatan belum dapat digunakan sebagai kriteria pemberian kompensasi. *Overload* maupun *underload function* menyebabkan kompensasi yang diberikan belum sesuai dengan fungsi dari jabatan tersebut.
3. Sistem kompensasi berdasarkan *compensable factors* lebih memenuhi prinsip transparansi informasi mengenai kriteria dan penghitungan yang digunakan perusahaan untuk menentukan nilai gaji pokok karyawan tetap.
4. Hasil simulasi penggajian dapat digunakan untuk menyesuaikan kriteria pada individu yang menduduki jabatan dengan gaji pokok yang berdasarkan *compensable factors* pada setiap jabatan.

REFERENSI

- Bloom, M. (2004). "The ethics of compensation systems." *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149-152.

- Retrieved 13 Desember 2013. from
<http://search.proquest.com/docview/198003293?accountid=45762>
- Martocchio, J. (2004). *Strategic Compensation*. (3rd ed).
Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice
Hall
- Milkovich & Newman. (1987). *Compensation* (2nd ed).
Homewood Illinois, United States America: BPI
IRWIN
- Purnomo, H. (2013). "Bank BUMN Ini Berikan Gaji Rp 7
Juta Untuk *Fresh Graduate*." Retrieved 18 September
2013. 07:44 AM. From
<http://finance.detik.com/read/2013/05/17/113834/2248681/5/bank-bumn-ini-berikan-gaji-rp-7-juta-untuk-fresh-graduate>
- Ruky, A.S. (2006). *Manajemen Penggajian dan
Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta:
PT Gramedia Pustaka Utama
- Stabel, L. (2011). "Job description stakeholder analysis:
Impact on valid hiring." GSTF Business Review
(GBR), 1(2), 67-69. Retrieved 13 Desember 2013.
From:
<http://search.proquest.com/docview/1015606265?accountid=45762>