

## MANAJEMEN KOMPENSASI KARYAWAN DI UD. MEKAR JAYA MOJOKERTO

Yenita Salim Handayani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail: yenitaslaim@gmail.com*

**Abstrak**-Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakana meningkat kompensasi di UD Mekar Jaya. Selain itu, tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi bentuk-bentuk kompensasi UD Mekar Jaya. Desain penelitian adalah penelitian kualitatif dengan jumlah nara sumber sebanyak tiga orang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur. Teknik analisis data menggunakan deksriptif kualitatif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan manajemen kompensasi adalah kondisi keuangan perusahaan. Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan oleh UD Mekar Jaya adalah kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial yaitu: upah dan kompensasi berdasarkan pencapaian target pekerjaan. Kompensasi non finansial berupa penghargaan untuk karyawan, jenjang karir dan bantuan untuk karyawan atas masalah yang dihadapi oleh karyawan.

**Kata Kunci**-Manajemen Kompensasi, bentuk Kompensasi, Faktor Kompensasi, UD Mekar Jaya

### I. PENDAHULUAN

UD Mekar Jaya sebenarnya sudah menerapkan manajemen kompensasi karena selain upah, UD Mekar Jaya juga memberikan bonus yang ditetapkan berdasarkan pada target pekerjaan. UD Mekar Jaya telah memberikan upah setiap bulan sekali dan upah diberikan dengan tepat waktu. Untuk bonus diberikan dengan nilai yang berbeda-beda setiap tahun berdasarkan pada target penjualan. Besaran bonus tersebut merupakan rahasia manajemen perusahaan (tidak diberikan kepada peneliti). Sedangkan THR diberikan berdasarkan agama yang dianut karyawan yaitu pada Hari Natal untuk karyawan beragama Kristen dan hari raya untuk karyawan beragama Islam. Meskipun demikian, jika masih terdapat perilaku menyimpang karyawan kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan atas upah, gaji, bonus yang ditetapkan oleh karyawan.

Meskipun demikian, masih terjadi penyimpangan perilaku karyawan yang merugikan perusahaan. Bentuk penyimpangan ini diantaranya terutama dari sisi kinerja karyawannya, yakni pada sisi kedisiplinan dan ketidakjujuran karyawan. Berdasarkan informasi yang telah diterima, masih sering terjadinya tindak kecurangan yang dilakukan oleh karyawan di jam kerja, seperti datang terlambat karena keperluan keluarga tanpa memberitahukan terlebih dahulu kepada pemilik perusahaan. Kemudian pada sisi perilaku karyawan, diketahui bahwa karyawan melakukan kecurangan, seperti melebihi ongkos untuk sarana transportasi atau melebihi jumlah barang yang dikirim ke distributor atau konsumen. Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan pula bahwa sistem kompensasi yang berlaku di UD. Mekar Jaya Mojokerto ialah memberikan komisi penjualan 50% bagi

karyawan di bagian sales penjualan dan memberikan kompensasi secara tunai kepada karyawan di bagian pengirim barang setelah memberikan nota pengiriman.

Permasalahan yang terjadi di UD. Mekar Jaya Mojokerto juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Suciaty (2014) di PT. Unilever Body Care Indonesia. Dalam penelitiannya Suciaty (2014) menerangkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan diakibatkan karena kompensasi yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan harapan. Sirait (2006, p.182-183) menjelaskan bahwa apabila kompensasi yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan memiliki kecenderungan untuk kurang tertarik dengan pekerjaannya dan kecenderungan karyawan untuk melakukan hal lain untuk dapat meningkatkan penghasilannya.

Selain itu, terdapat pula penelitian-penelitian lain yang mendukung adanya hubungan antara manajemen kompensasi dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Ibojo & Asabi (2014) menjelaskan bahwa manajemen kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini berarti, ketika dalam sebuah perusahaan memiliki manajemen kompensasi yang baik dan jelas dan terjalin baik dengan karyawan maka karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan (Khan, Aslam & Lodhi, 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut, diketahui bahwa apa yang dilakukan oleh karyawan UD. Mekar Jaya Mojokerto merupakan perihal yang dapat terjadi dan dialami oleh perusahaan atau UKM lain, apabila terjadi kesenjangan dalam kompensasi yang diberikan. Pada intinya dari semua permasalahan yang dialami oleh UD. Mekar Jaya Mojokerto tersebut adalah terkait dengan rendahnya kualitas kinerja para karyawan yang diindikasikan terjadi karena adanya dampak dari manajemen kompensasi yang bermasalah. Hal tersebut juga diperparah dengan tidak adanya sistem kontrol yang tegas dalam pelaporan terkait pengiriman dan penerimaan nota oleh karyawan, sehingga memberikan peluang pada karyawan untuk melakukan kecurangan yang merugikan perusahaan.

Kondisi kinerja karyawan dan permasalahan manajemen kompensasi dari UD. Mekar Jaya Mojokerto inilah yang menjadi menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini berusaha untuk memberikan deskripsi secara lebih detail dan rinci mengenai manajemen kompensasi yang berlaku di UD. Mekar Jaya Mojokerto serta mengenai kinerja karyawan yang tersedia, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi UD. Mekar Jaya Mojokerto untuk mengatasi permasalahan kecurangan yang dilakukan oleh para karyawannya. Mengingat dengan persaingan industri alas

kaki yang semakin ketat, diharapkan pula penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi UD. Mekar Jaya Mojokerto untuk meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul analisis penerapan sistem kompensasi di UD. Mekar Jaya Mojokerto.

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan kebijakan kompensasi di perusahaan diantaranya dilakukan oleh Khan, Aslam & Lodhi (2011) dengan tujuan untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai peran penting dari manajemen kompensasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di perusahaan perbankan di Pakistan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa terjadi pergeseran tren yang terjadi di karyawan bank, yakni terkait bonus yang awalnya merupakan insentif berupa finansial berganti menjadi bonus non finansial. Selain itu, hasil penelitian juga menjelaskan bahwa karyawan baru merasa puas dengan gaji yang diterima, namun bagi karyawan yang lama penggajian dirasa tidak adil karena tidak berdasarkan pada kewajiban dan tanggung jawabnya. Penelitian lainnya dilakukan oleh Podgursky dan Springer (2011) yang bertujuan untuk mengetahui sistem kompensasi yang diterapkan pada pengajar di sekolah negeri Amerika Serikat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan tidak berdasarkan kinerja guru, namun ditentukan oleh jumlah jadwal mengajar dan tingkat pendidikan. Pengajar tidak hanya menerima kompensasi berupa gaji, namun juga mendapatkan insentif. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi pada UD. Mekar Jaya Mojokerto serta mengidentifikasi dan menganalisis bentuk-bentuk kompensasi pada UD. Mekar Jaya Mojokerto.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang dilakukan dengan mengumpulkan semua data kunci berupa kata-kata, gambar dan kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan penelitian.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan melalui pendekatan naturalistik atau secara alamiah. Tujuannya untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena tertentu pada suatu konteks yang tidak umum (Moleong, 2011, p.6).

Definisi konseptual dari penelitian yang dilakukan menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi ada enam (Mangkunegara, 2013, p.84-85): (a) faktor pemerintah, yaitu peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai. (b) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai yaitu kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. (c) Standar dan biaya hidup pegawai yaitu terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. (d) Ukuran

perbandingan upah yaitu perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan. (e) Permintaan dan persediaan yaitu kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai. (f) Kemampuan membayar yaitu: dalam pemberian kompensasi, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Sedangkan bentuk-bentuk kompensasi pegawai, ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan. (Mangkunegara, 2013, p.85-86 dan Simamora 2006, p.443): (a) Upah dan Gaji, yaitu upah adalah imbalan yang diterima karyawan yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja, sedangkan upah adalah imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. (b) Keuntungan dan Pelayanan, yaitu keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara tepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Obyek penelitian pada penelitian ini berfokus pada factor dan bentuk kompensasi dan subyek penelitian yang digunakan ialah UD. Mekar Jaya Mojokerto.

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk memperoleh data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting* atau lokasi, sumber, dan cara atau metode. Adapun berdasarkan sumbernya, pengumpulan data terbagi atas data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2012 p. 224).

Sumber atau data primer merupakan sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber atau data sekunder merupakan sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data baik melalui dokumen atau sumber lain (Sugiyono, 2012 p. 225). Sumber primer dalam penelitian ini adalah pihak UD. Mekar Jaya Mojokerto. Sedangkan sumber sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen pendukung pelaksanaan manajemen kompensasi dan kinerja karyawan UD. Mekar Jaya Mojokerto. Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: wawancara dan dokumentasi.

Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Salim Toni Hendrawan selaku pemilik yang dipilih karena dapat memberikan informasi tentang profil perusahaan, sejarah perusahaan, visi dan misi, perkembangan perusahaan, tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan. Narasumber kedua adalah manajer UD. Mekar Jaya Mojokerto yang dipilih karena pertimbangan mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Narasumber ketiga adalah beberapa karyawan UD. Mekar Jaya Mojokerto yang dipilih karena sebagai pihak yang melaksanakan kebijakan perusahaan. Pemilihan narasumber dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik penentuan informan yang didasarkan pada penelitian kualitatif adalah individu atau kelompok

yang diperkirakan memiliki pengetahuan maksimal tentang fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2011 p.219).

Uji validitas dan reliabilitas data pada penelitian kualitatif menurut Moleong (2011, p.330) disebut juga sebagai uji keabsahan data. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan triangulasi. Uji triangulasi sendiri terdiri dari beberapa macam, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik, dan triangulasi teori. Dari berbagai macam triangulasi tersebut, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber yang berbeda. Di mana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian dibandingkan dengan data yang diperoleh dari informan lainnya.

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi dan satuan uraian dasar. Analisis data dilakukan untuk mengkaji dan mengolah data yang telah terkumpul agar memperoleh simpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis deskriptif. Tahapan-tahapan model analisis deskriptif dalam penelitian ini terdiri dari (Miles dan Huberman, 2007): reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan nara sumber penelitian, diketahui bahwa terdapat berbagai faktor yang dimungkinkan menjadi pertimbangan penentuan kebijakan kompensasi UD Mekar Jaya. Hasil evaluasi tanggapan nara sumber penelitian, dinyatakan bahwa faktor pemerintah tidak banyak menjadi pertimbangan atas penentuan kebijakan kompensasi UD Mekar Jaya. Pertimbangan yang digunakan bahwa UD Mekar Jaya adalah usaha bentuk UKM sehingga belum mampu secara finansial untuk mengikuti semua kebijakan UU tenaga kerja yang diterapkan oleh pemerintah. Berdasarkan UU No 3 tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan khususnya pasal 60 dijelaskan bahwa perusahaan dilarang memberikan gaji atau upah karyawan di bawah upah minimum yang berlaku. Berdasarkan UMK tahun 2016, upah minimal untuk kabupaten Mojokerto adalah Rp 3.030.000. Berdasarkan fakta tingkat upah atau kompensasi yang diterima karyawan UD Mekar Jaya, belum semua karyawan mendapatkan upah di atas Rp2.050.000. Pertimbangan utama adalah kategori UD Mekar Jaya adalah termasuk UKM. Berdasarkan UU no 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah khususnya pasal 6 dijelaskan bahwa batasan usaha kategori menengah yaitu: memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). Nilai kekayaan bersih UD Mekar Jaya masih di bawah Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) dan hasil penjualan tahunan UD Mekar Jaya masih di bawah Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Berdasarkan pada ketentuan UU yang berlaku, maka ketentuan dalam UU yang telah diterapkan oleh perusahaan adalah kemampuan untuk membayar upah karyawan dengan tepat waktu. Sedangkan yang belum bisa diterapkan adalah besaran upah yang diberikan, sistem pesangon jika terdapat karyawan yang di PHK atau mengundurkan diri, dan hal ini berdasarkan pertimbangan kemampuan keuangan perusahaan saat ini dinilai belum memungkinkan untuk bisa menerapkan semua kebijakan UU tenaga kerja untuk diterapkan di perusahaan.

Namun perusahaan memiliki tanggung jawab sosial kepada lingkungan khususnya kepada karyawan. Bentuk tanggung jawab sosial tersebut adalah konsistensi UD Mekar Jaya untuk membayar upah karyawan dengan tepat waktu, memberikan bonus berdasarkan target penjualan, dan memberikan insentif THR untuk karyawan. Berbagai kebijakan tersebut termasuk bagian dari tanggung jawab sosial karena karyawan dinilai telah memberikan kontribusi pada perusahaan sehingga perusahaan merasa harus membalas kontribusi karyawan tersebut.

Terdapat kemungkinan tawar menawar antara karyawan dan manajemen UD Mekar Jaya dalam hal penentuan gaji maupun kompensasi. Pimpinan maupun manajer operasional bisa memaklumi adanya proses tersebut karena menganggap bahwa jika karyawan memiliki keberanian untuk tawar menawar mengenai upah atau kompensasi, berarti karyawan tersebut memiliki kepercayaan diri bahwa punya nilai jual oleh UD Mekar Jaya. Meskipun demikian, pimpinan dan manajer UD Mekar Jaya mempertimbangkan terhadap kemungkinan terjadinya kecemburuan sosial diantara pekerja jika terdapat perbedaan upah atau kompensasi ketika jabatan karyawan adalah sama dengan masa kerja yang sama pula. Untuk itu, seringkali, meskipun terjadi proses tawar menawar tetap saja UD Mekar Jaya memiliki kekuatan untuk memberikan penawaran *fix* pada karyawan. Jika terdapat kecemburuan sosial karena masalah gaji atau kompensasi maka dikhawatirkan bisa mempengaruhi penurunan kerja karyawan karena karyawan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan. Tingkat pendidikan tidak selalu mempengaruhi kompensasi yang diterima khususnya upah. Perusahaan memiliki standar untuk karyawan bagian operasional dengan pendidikan terakhir SMU atau sederajat dan jika terdapat karyawan dengan jenjang pendidikan lebih tinggi, tetap saja yang diperhitungkan adalah ijazah SMU nya. UD Mekar Jaya lebih menekankan bahwa upah yang diterima didasarkan pada masa kerja, artinya karyawan yang telah lama bekerja maka upahnya akan dinaikkan oleh manajemen. Namun UD Mekar Jaya belum memiliki standar waktu kenaikan upah untuk karyawan secara periodik berdasarkan masa kerjanya, tetapi jika manajemen perusahaan menilai kondisi keuangan perusahaan mengalami peningkatan secara terus menerus maka upah akan dinaikkan berdasarkan pertimbangan masa kerja. Besaran kenaikan upah juga tidak ada standar baku dan disesuaikan dengan peningkatan kemampuan keuangan perusahaan.

Faktor pertimbangan biaya hidup juga menjadi faktor yang dipertimbangkan terkait dengan manajemen kompensasi UD Mekar Jaya. Meskipun demikian, pertimbangan biaya hidup tersebut dipertimbangkan kemudian setelah pertimbangan pertama terpenuhi yaitu kemampuan keuangan

perusahaan dan kontribusi yang bisa diberikan oleh karyawan bagi perusahaan. Namun, pemilik maupun manajer memiliki pandangan bahwa upah dan kompensasi yang diterima karyawan saat ini tetap bisa memenuhi kebutuhan hidup karyawan selama karyawan bisa berhemat untuk biaya pengeluaran hidup. Untuk jangka waktu ke depan, UD Mekar Jaya berinisiatif untuk terus meningkatkan standar upah dan kompensasi sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan. UD Mekar Jaya adalah institusi komersial, sehingga pertimbangan atas semua kebijakan termasuk upah maupun kompensasi didasarkan pada kemampuan keuangan perusahaan. Untuk itu, diharapkan karyawan pun juga menyesuaikan gaya hidup dalam pemenuhan kebutuhan sesuai dengan gaji atau kompensasi yang diterima dari perusahaan. Meskipun demikian, UD Mekar Jaya juga tidak hanya membayar upah karyawan tetapi juga memberikan insentif dalam bentuk tunjangan hari raya (THR). Besaran THR adalah satu bulan gaji dan diberikan berdasarkan agama yang dianut karyawan, untuk karyawan beragama Islam maka diberikan pada saat lebaran dan untuk karyawan beragama Kristen akan diberikan saat hari Natal.

Perbandingan ukuran upah yang diterima karyawan, pada intinya UD Mekar Jaya bisa bersaing dengan perusahaan lain yang sekelas. Tingkatan upah atau kompensasi yang diberikan masih layak untuk kelas perusahaan UKM. Meskipun demikian, variasi upah dan kompensasi setiap UKM bisa berbeda karena kondisi keuangan setiap UKM adalah berbeda. Pertimbangan dari manajemen UD Mekar Jaya terkait dengan perbandingan dengan sama perusahaan yang sekelas bahwa dengan menetapkan standar upah atau kompensasi yang bersaing, maka diharapkan karyawan tidak beralih ke perusahaan lain.

Berdasarkan faktor permintaan dan persediaan, bisa dijelaskan bahwa faktor utama yang bisa mempengaruhi kompensasi adalah pencapaian target penjualan perusahaan. Kondisi pasar yang responsif terhadap produk perusahaan dan ditunjukkan dari peningkatan penjualan menyebabkan adanya peningkatan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Kemampuan penguasaan pasar dilihat dari kemampuan penjualan sangat menentukan terhadap kondisi keuangan perusahaan sehingga menentukan tingkat upah maupun kompensasi UD Mekar Jaya.

Berdasarkan pada kemampuan membayar UD Mekar Jaya atas upah atau kompensasi untuk karyawan, selama ini perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan pembayaran. Menurut nara sumber penelitian, perusahaan tidak pernah mengalami masalah terkait pembayaran hak karyawan tersebut. Perusahaan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan pembayaran secara tepat waktu atas upah atau kompensasi yang layak diterima oleh karyawan. Kemampuan pembayaran UD Mekar Jaya tersebut akan terus menguat seiring dengan peningkatan penjualan perusahaan karena penjualan tersebut memberikan kontribusi pada kemampuan keuangan UD Mekar Jaya. Hal ini didasarkan pada komitmen dan konsistensi manajemen dalam memperhatikan terhadap kesejahteraan karyawan. UD Mekar Jaya mencadangkan upah atau kompensasi untuk karyawan dalam bentuk cadangan dana khusus sehingga tidak digunakan dalam aktivitas operasional lainnya. Cara tersebut akan meningkatkan keamanan dalam pembayaran, artinya

pembayaran upah atau kompensasi akan bisa dilakukan oleh perusahaan dengan tepat waktu.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu, bisa dijelaskan bahwa penelitian Ibojo & Asabi (2014), Mehta & Shaikh (2012), Khan, Aslam & Lodhi (2011), Katua, Mukulu, & Gachunga (2014), Deysel & Kruger (2015), Azzone & Palermo (2011), Odunlade (2012) dengan temuan yang sama bahwa penelitian-penelitian tersebut menjelaskan adanya keterhubungan antara manajemen kompensasi dan semangat kerja, sehingga manajemen kompensasi layak untuk diperhatikan guna meningkatkan semangat kerja karyawan. Perbedaan diantaranya adalah strategi manajemen kompensasi yang digunakan, dimana penelitian-penelitian terdahulu dengan obyek penelitian perusahaan skala besar sehingga secara finansial memiliki kemampuan untuk mengikuti semua regulasi pemerintah dalam pemberlakuan besaran upah maupun kompensasi. Sedangkan UD Mekar Jaya adalah perusahaan skala UKM sehingga belum sepenuhnya mampu mengikuti jumlah nominal yang harus dibayarkan untuk upah atau kompensasi sesuai dengan kebijakan pemerintah.

Bentuk pembayaran berupa upah dan gaji dijelaskan bahwa kondisi perusahaan cukup baik untuk tetap mampu memberikan pembayaran terhadap upah dan kompensasi kepada karyawan. Tingkat upah yang diterima karyawan cukup bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk struktur pembayaran, maka perusahaan termasuk klasifikasi baik karena memiliki konsistensi yang tinggi dalam memberikan pembayaran kepada karyawan atas upah atau kompensasi. Tingkat upah atau kompensasi yang diberikan karyawan di UD Mekar Jaya termasuk tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan sekelasnya. Untuk penentuan bayaran individu, metode pembayaran yang digunakan untuk tingkat individu adalah kemampuan kerja. Jika individu tersebut tergabung dalam kerja sama *team*, maka penentuan pembayaran individu didasarkan pada keseluruhan pencapaian penjualan individu yang tergabung menjadi satu *team*. Metode pembayaran secara tunai atas upah dan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Terdapat kontrol pembayaran untuk upah atau kompensasi bagi karyawan. Pengawasan yang ketat tersebut akan mampu menjalin pembayaran upah atau kompensasi untuk karyawan dengan tepat waktu.

Untuk meningkatkan keamanan maka pengawasan dilakukan dengan lebih ketat dan untuk meningkatkan kekuatan kerja karyawan dilakukan dengan terus motivasi karyawan agar terus meningkat kinerjanya. Tanggung jawab *social* dalam diri karyawan bisa ditingkatkan melalui komunikasi sehingga terbangun kesadaran karyawan mengenai peran pentingnya dalam lingkungan sosial. Fasilitas yang bisa didapatkan oleh karyawan diantaranya bantuan dalam pekerjaan, artinya ketika karyawan merasa kesulitan dalam bekerja maka akan dibantu oleh karyawan lainnya dan fasilitas promosi jabatan. Hubungan di lingkungan perusahaan saat ini terjalin dengan baik dan harmonis. Keuntungan yang diterima oleh karyawan bahwa keuntungan finansialnya yaitu karyawan mendapatkan upah atau gaji maupun kompensasi lainnya berdasarkan target penjualan sehingga karyawan sangat karyawan bisa memenuhi kebutuhannya. Keuntungan yang sifatnya non finansial adalah penghargaan untuk karyawan atas kemampuan yang dimiliki.

Keuntungan dan pelayanan merupakan bagian dari komponen kompensasi karena keuntungan menyangkut pemberian balas jasa yang bersifat keuangan dan pelayanan adalah kompensasi non keuangan yang dinilai dari pemberian fasilitas-fasilitas kepada karyawan (Mangkunegara, 2013, p.85-86). Keuntungan yang telah diterima karyawan dalam bentuk upah, THR, dan bonus sedangkan pelayanan yang telah diterima karyawan adalah berbagai bantuan pimpinan untuk karyawan terkait dengan masalah yang dihadapi oleh karyawan baik masalah pekerjaan maupun masalah lain di luar pekerjaan. Masalah di luar pekerjaan ini seperti halnya masalah keuangan, misalnya karyawan ingin mengajukan pinjaman kepada bank untuk jumlah nominal tertentu dan jika manajemen menilai layak maka manajemen memberikan referensi bahwa karyawan tersebut memiliki perilaku yang baik sehingga bisa menjadi pertimbangan dalam pemberian pinjaman.

Penelitian Ibojo & Asabi (2014), Mehta & Shaikh (2012), Khan, Aslam & Lodhi (2011), Katua, Mukulu, & Gachunga (2014), Deysel & Kruger (2015) mengungkapkan bahwa bentuk kompensasi untuk karyawan bervariasi di luar upah atau gaji. Bentuk kompensasi tersebut bisa berupa insentif atau kompensasi lainnya. Temuan penelitian tersebut sesuai dengan temuan penelitian ini bahwa UD Mekar Jaya juga menerapkan kompensasi selain upah atau gaji. UD Mekar Jaya menggunakan standar pencapaian target pekerjaan. Sedangkan penelitian terdahulu lebih cenderung menggunakan ukuran prestasi individu sebagai dasar untuk penetapan kompensasi secara individu. Perbedaan cara ukur besaran kompensasi atau strategi kompensasi yang digunakan karena perbedaan pertimbangan perusahaan khususnya menyangkut kondisi keuangan perusahaan.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bahwa kompensasi yang diberlakukan di perusahaan belum sepenuhnya menggunakan UU No 13 tahun 2003 tentang UU ketenagakerjaan khususnya menyangkut kebijakan-kebijakan mengenai upah, gaji, maupun kompensasi dengan pertimbangan bahwa UD Mekar Jaya masih dalam kategori UKM sehingga kemampuan sumberdaya keuangan masih terbatas. Meskipun demikian, implikasi bagi manajer UD Mekar Jaya bahwa semua kebijakan yang menyangkut pemberian upah maupun kompensasi harus terus menyesuaikan terhadap ketentuan UU meskipun dilihat dari jumlah nominal yang dibayarkan belum sesuai dengan kebijakan UU yang berlaku. Penggunaan UU No 13 tahun 2003 bisa sebagai referensi dalam pengambilan semua kebijakan sehingga seiring dengan perkembangan kondisi keuangan perusahaan maka suatu saat semua kebijakan upah atau kompensasi perusahaan bisa sesuai dengan UU No 13 tahun 2003.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini bahwa faktor yang mempengaruhi upah atau kompensasi di UD Mekar Jaya adalah kondisi dan kemampuan keuangan perusahaan. Faktor pemerintah tidak banyak menjadi pertimbangan atas penentuan kebijakan kompensasi UD Mekar Jaya. Pertimbangan yang digunakan bahwa UD Mekar Jaya adalah usaha bentuk UKM sehingga

belum mampu secara finansial untuk mengikuti semua kebijakan UU tenaga kerja yang diterapkan oleh pemerintah.

Faktor tawar menawar antara karyawan tidak menjadi faktor penentu kebijakan kompensasi karena berkaitan dengan faktor kecemburuan sosial di lingkungan kerja jika upah atau kompensasi untuk jabatan dan masa kerja sama tetapi upah atau kompensasi berbeda.

Bentuk kompensasi di UD Mekar Jaya berupa kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial diantaranya: upah, kompensasi ketika mencapai target (bonus), maupun insentif yaitu THR yang diberikan pada hari besar agama sesuai agama karyawan. Sedangkan kompensasi non finansial berupa penghargaan terhadap kemampuan karyawan, peluang jenjang karir yang lebih besar artinya karyawan tersebut akan diprioritaskan untuk dianikkan jabatan jika ada promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Kompensasi non finansial lain seperti berbagai bantuan untuk karyawan untuk berbagai masalah meskipun di luar urusan pekerjaan.

Perbaikan dari temuan penelitian bahwa komunikasi harus terus dijalin secara intensif dengan karyawan agar karyawan menyadari jika UD Mekar Jaya belum bisa memberikan upah atau kompensasi yang besar semata-mata disebabkan karena kemampuan perusahaan yang masih terbatas. Peran serta karyawan untuk meningkatkan penjualan akan mampu meningkatkan kemampuan keuangan yang berdampak pada upah dan kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Perbaikan terhadap kebijakan kompensasi bisa dilakukan yaitu manajemen perusahaan terus melakukan update informasi terkini mengenai tingkat kesejahteraan yang bisa diberikan oleh UKM lain yang sekelas dengan UD Mekar Jaya sebagai bahan perbandingan dan evaluasi secara berkelanjutan atas kebijakan kompensasi UD Mekar Jaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ibojo, B. O., & Asabi, O. M. (2014). Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, volume 2, issue 9, October 2014, pp108-117.
- Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International journal of human resource studies*,1(1), 89.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J. L. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Odonlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. ISSN 1522-0222.
- Podgursky, Michael., Springer, Matthew. (2011). Teacher Compensation Systems in The United States K-12 Public School System. *National Tax Journal*, March, 2011, 64(1).

- Sirait, J. T. (2006). Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono, (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suciaty, T., & Rahmawati, S. (2014). Hubungan Kompensasi Finansial dengan Kinerja Karyawan Kontrak PT Unilever Body Care Indonesia Tbk. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(1).
- Pangow, C.I. (2015). Studi Deskriptif Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di D'Season Hotel Surabaya. (TA No. 31011081/MAN/2016). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Pariwisata Indonesia Lampau Pertumbuhan Ekonomi. (2014, March 06). *Tempo.Co Travel*. Retrieved February 29, 2016, from <https://travel.tempo.co/read/news/2014/03/06/202559869/pariwisata-indonesia-lampau-pertumbuhan-ekonomi>
- Rama, M.J, & Vaishnavi, R. (2012). Measuring Training Effectiveness a Study: a Study In a Leading Retailing Industry In a Metropolitan City. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4). Retrieved June, 6, 2016, from [http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/EIJMMS/2\\_EIJMMS\\_VOL2\\_ISSUE4.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/EIJMMS/2_EIJMMS_VOL2_ISSUE4.pdf)
- Snell, S. & Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management* (15<sup>th</sup> ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Sugiyono (2014). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Triyono, A. (2012). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Oryza.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. (Al Arif, M. N. R.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.