

**Pengembangan Desain Sistem Kompensasi:  
Kasus Pada PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia**

**Indra Yerymias Nababan**

*Magister Akuntansi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Indonesia*

E-mail: [indranababan@mail.ugm.ac.id](mailto:indranababan@mail.ugm.ac.id)

**Abstrak**

Internal dan eksternal *alignment* merupakan proses yang dapat dilakukan guna meningkatkan objektivitas kompensasi di suatu perusahaan. Penelitian awal menemukan bahwa tidak terdapat proses internal dan eksternal *alignment* pada desain sistem kompensasi PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia. Kompensasi yang didesain hanya berdasarkan pengalaman pendiri perusahaan dan sangat subjektif. Hal ini dapat berisiko memunculkan masalah yang lebih besar pada masa depan terkait dengan keadilan ataupun motivasi karyawan yang pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan desain sistem kompensasi yang telah ada agar menjadi lebih objektif melalui proses internal dan eksternal *alignment*. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam membuat pengelompokan biaya-biaya proyek berdasarkan jenisnya sebagai respons terhadap ditemukannya informasi biaya proyek perusahaan yang dinilai terlalu sederhana. Pada tahap internal *alignment* penelitian ini melakukan analisis pekerjaan menggunakan metode wawancara dan kuesioner, serta melakukan evaluasi pekerjaan menggunakan metode poin. Pada tahap eksternal *alignment* penelitian ini melakukan survei ke beberapa perusahaan sejenis dan menggunakan data gaji yang diperoleh dari situs Badan Pusat Statistik. Penelitian ini juga menggunakan analisis regresi linear sederhana pada tahap *merge* internal dan eksternal. Hasil menunjukkan bahwa terjadi peningkatan gaji pokok secara keseluruhan untuk setiap jabatan pada perusahaan, penentuan alokasi bonus berdasarkan pada *job value*, adanya penambahan metode *work premium* pada bonus, dan penambahan tunjangan BPJS ketenagakerjaan pada paket tunjangan.

Kata kunci: Kompensasi, motivasi, internal *alignment*, eksternal *alignment*

## **Pendahuluan**

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (Schuler, 1998). Chakraborty (2019) menjelaskan bahwa perencanaan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, dan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan. Salah satu tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah memotivasi para pekerja (Cushway, 2002). Robins and Coulter (2014) menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong dan mengarahkan perilaku guna mencapai suatu tujuan tertentu. Ketika karyawan termotivasi untuk bekerja, kinerja karyawan akan meningkat, dan dapat berdampak pada produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Milkovich, 2011). Salah satu alat yang dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah kompensasi.

Kompensasi pada dasarnya merupakan imbalan atas jasa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan (Martocchio, 2017). Kompensasi berkaitan dengan semangat pekerja yang pengaruhnya akan memberi dampak pada produktivitas pekerja (Kadarisman, 2016). Kompensasi dibutuhkan bagi karyawan untuk dapat

memenuhi kebutuhan dan tujuan hidupnya. Pemberian kompensasi oleh perusahaan merupakan salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan (Milkovich, 2011). Kepuasan kerja dan motivasi karyawan dibutuhkan untuk dapat memastikan karyawan dapat bekerja dengan baik, serta memastikan bahwa mereka tetap selaras dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2009).

Pemberian kompensasi harus berdasarkan pada prinsip yang adil, wajar, kompetitif, serta dapat memberi kepuasan kepada pekerja (Milkovich, 2011). Penentuan kompensasi harus mempertimbangkan secara baik seluruh tugas-tugas dalam pekerjaan termasuk keterampilan dan kompetensi karyawan. Perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal seperti kompensasi di perusahaan sejenis serta regulasi dan hukum yang berlaku di wilayah perusahaan beroperasi (Milkovich, 2011). Perusahaan menganggap kompensasi sebagai sesuatu yang harus diminimalkan karena merupakan biaya. Namun, di satu sisi kompensasi merupakan salah satu bentuk investasi sumber daya manusia. Dengan kemampuan mendesain kompensasi yang kompetitif, maka peluang untuk mendapatkan pekerja-pekerja dengan spesifikasi yang lebih tinggi akan lebih mudah didapatkan begitu juga dengan upaya untuk mempertahankan

karyawan (Martocchio, 2017). Dessler (2009) mengemukakan bahwa desain sistem kompensasi harus berlandaskan pada dasar yang logis dan rasional. Penentuan sistem kompensasi yang tepat akan mempengaruhi perilaku karyawan dan membuat mereka menjadi lebih produktif serta berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Pang dan Shan Lu, 2018).

Kompensasi masih menjadi salah satu alat yang efektif untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan, tidak terkecuali pada PT. Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang baru saja berdiri selama dua tahun. Sistem kompensasi yang ada pada perusahaan ini hanya didesain berdasarkan pengalaman dan penilaian subjektif pendiri perusahaan. Belum ada proses yang menunjukkan bahwa desain sistem kompensasi perusahaan ini telah mempertimbangkan keadilan internal dan eksternal secara baik dalam menentukan struktur gaji (*pay structure*), ataupun sistem kompensasinya secara keseluruhan. Martocchio (2017) menjelaskan bahwa kompensasi harus didesain secara tepat berdasarkan keadaan internal dan eksternal perusahaan untuk mencapai keadilan, meningkatkan daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja, ataupun pencapaian

tujuan perusahaan. Adams (1965) menjelaskan bahwa ketidakadilan upah dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan kualitas kerja. Adams (1965) mengemukakan bahwa seseorang akan merasa adil ketika *output* yang ia dapatkan adalah sama dengan *output* yang didapatkan orang lain untuk input yang sama. Selain itu, sistem kompensasi yang tidak tepat juga dapat berisiko terhadap menurunnya motivasi karyawan, tingginya *turnover* karyawan, serta dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan pada masa depan (Milkovich, 2011).

Penelitian ini bertujuan mendesain suatu sistem kompensasi yang lebih baik. Dalam penelitian ini dievaluasi dan ditinjau ulang sistem kompensasi PT. Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia yang di antaranya, *cash compensation* berupa gaji dasar dan insentif, serta *benefit* berupa tunjangan. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam membuat pengelompokan biaya-biaya proyek berdasarkan jenisnya sebagai respons terhadap ditemukannya informasi biaya proyek perusahaan yang dinilai terlalu sederhana. Diharapkan melalui pengelompokan ataupun penyajian informasi biaya yang lebih “rapi” dapat memberikan nilai tambah pada laporan biaya perusahaan, termasuk manfaatnya dalam membantu pengambilan keputusan.

Pengembangan desain sistem kompensasi ini tentu akan mempertimbangkan seluruh faktor mulai dari *internal alignment* untuk mempertimbangkan keadilan internal dan *external competitiveness* untuk mempertimbangkan keadilan eksternal. Dengan adanya sistem kompensasi yang lebih baik (dalam hal ini lebih adil dan wajar) melalui suatu proses yang logis dan rasional diharapkan pekerja dapat lebih termotivasi untuk bekerja dan pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat baik jumlah maupun waktunya, maka semua pegawai akan dapat bekerja dengan tenang dan mengonsentrasikan seluruh pikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Kadarisman, 2016).

## **Landasan Teori**

### *Teori Keadilan*

Adams (1963) menjelaskan bahwa seseorang akan cenderung membandingkan *output* yang ia dapatkan dengan *output* yang didapatkan orang lain. Seseorang akan merasa adil ketika *output* yang didapatkan adalah sama dengan *output* yang didapatkan orang lain atas input yang sama. Teori ini juga menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi ketika karyawan telah merasa adil. Sebaliknya,

jika individu tidak merasa adil, maka individu tersebut akan kehilangan motivasi.

### *Teori Motivasi*

Herzberg (1923) menjelaskan bahwa karyawan termotivasi pada dua jenis faktor, yaitu *hygiene factor* dan *satisfier*. Kedua faktor ini berdasarkan pada dua hal, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik mengacu pada faktor pendorong karyawan untuk termotivasi yang timbul dari dalam diri masing-masing individu. Faktor ekstrinsik mengacu pada faktor pendorong yang datang dari luar seorang individu. Faktor *hygiene* yang dimaksudkan pada teori ini adalah faktor gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, serta kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

## **Tinjauan Pustaka**

### *Konsep Dasar Kompensasi*

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa kompensasi merujuk pada seluruh bentuk *financial return (cash compensation)* dan jasa tak berwujud serta tunjangan (*benefit*) yang diterima karyawan sebagai bentuk balas jasanya kepada perusahaan.

### *Kebijakan Desain Kompensasi*

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi harus berdasarkan pada prinsip keadilan, yaitu jumlah kompensasi yang diberikan harus sesuai

dengan apa yang menjadi hak karyawan. Selanjutnya, ia menjelaskan bahwa untuk mendesain suatu kompensasi yang adil dan wajar dibutuhkan beberapa kebijakan yang diantaranya

- a. Keselarasan internal (*Internal alignment*). Kebijakan ini merujuk pada perbandingan antara pekerjaan dan level keterampilan (*skill*) di dalam perusahaan. Keselarasan internal mengacu pada hubungan antara pembayaran kompensasi yang berbeda atas pekerjaan, keterampilan, dan kompetensi yang berbeda di dalam suatu perusahaan. Pekerjaan dan keterampilan dikomparasi dan diselaraskan dengan apa yang menjadi tujuan bisnis perusahaan. Pemberian kompensasi dikatakan adil bila pembayaran disesuaikan dengan apa yang menjadi tugas dari karyawan (nilai relatif pekerjaan yang diberikan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan) termasuk keterampilan dan kompetensi karyawan;
- b. Keselarasan eksternal (*external competitiveness*). Kebijakan ini merujuk pada banyaknya jumlah bayaran (*pay*) yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawan. Karyawan harus mendapatkan kompensasi yang setidaknya sama besarnya jika dibandingkan dengan pekerjaan yang sama di eksternal perusahaan.

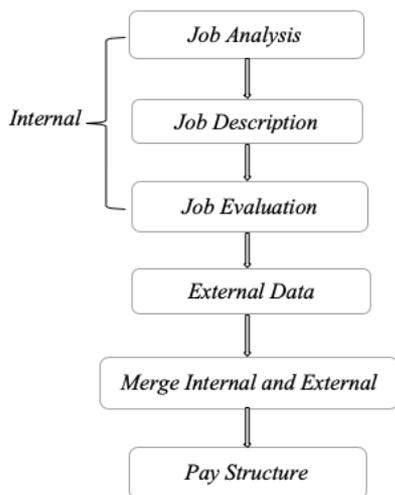
Tujuannya adalah untuk memastikan pembayaran kompensasi cukup memadai untuk menarik dan mempertahankan karyawan-karyawan, serta mengendalikan biaya tenaga kerja. Selain itu, tujuan utama yang mendasar melalui perbandingan kompensasi ke luar perusahaan adalah agar dapat membantu perusahaan untuk tetap bersaing dan dapat mencapai keunggulan kompetitif;

- c. Kontribusi karyawan. Merujuk pada seberapa banyak yang harus dibayarkan kepada karyawan berdasarkan pada kinerjanya. Setiap kontribusi karyawan harus dipertimbangkan dengan sebaik mungkin, agar dasar penetapan kompensasi bisa adil bagi setiap karyawan;
- d. Manajemen. Merujuk pada orang-orang tepat yang berada di dalam perusahaan yang mengelola sistem kompensasi dengan cara yang tepat dan benar. Manajemen harus kompeten dalam mengelola kompensasi perusahaan.

#### *Tahapan Proses Desain Kompensasi*

Proses desain akan dimulai dengan melakukan analisis pekerjaan, yaitu proses menguraikan pekerjaan setiap jabatan secara rinci. Selanjutnya, uraian setiap pekerjaan/jabatan akan dievaluasi sehingga menghasilkan suatu ringkasan hasil

penilaian yang akan dijadikan dasar guna menentukan besaran pembayaran gaji pokok jabatan. Setelah itu, proses desain kompensasi akan dilanjutkan dengan pembuatan insentif dan tunjangan bagi setiap karyawan. Secara ringkas berikut adalah alur tahapan proses desain kompensasi.



Gambar 1. Tahapan Pengembangan Desain Pay Structure

## Metode Penelitian

### Metode Pengumpulan Data

Metode-metode yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumen-dokumen perusahaan. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur kepada direktur dan komisaris PT. Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia. Selain itu, wawancara juga dilakukan *via* seluler guna mendapatkan *feedback* yang komprehensif terkait proses penilaian atau

evaluasi pekerjaan. Selanjutnya, disebarakan kuesioner digital berisikan pertanyaan terbuka kepada seluruh karyawan perusahaan. Kuesioner pertanyaan terbuka memungkinkan karyawan menjawab atau mendeskripsikan setiap pertanyaan secara bebas. Analisis dokumen dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen yang berisikan informasi mengenai tugas-tugas dan informasi kompensasi karyawan di perusahaan.

Terkait dengan pengumpulan data eksternal, survei kompensasi dilakukan dengan menyebarkan kuesioner digital kepada karyawan di perusahaan sejenis yang terdapat di wilayah perusahaan beroperasi. Metode lain sebagai pelengkap adalah dengan menelaah informasi gaji tenaga kerja yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik di *website* BPS.

### Metode Analisis Data

Terdapat beberapa metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini guna mendesain sistem kompensasi bagi PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia. Metode-metode tersebut terdiri atas

#### 1. Analisis deskriptif.

Mengacu pada Cresswell (2014) proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, kuesioner, dan dokumen resmi. Dari

data tersebut kemudian dibaca, dipelajari, ditelaah, dan dilakukan reduksi data dengan melakukan abstraksi, yaitu membuat data menjadi suatu rangkuman inti. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya ke dalam poin-poin penting (kategorisasi) yang dibuat melalui proses pengodean. Selanjutnya, dari analisis data ini diadakan pemeriksaan keabsahan data, dan tahap terakhir dilakukan interpretasi atau penafsiran data.

## 2. Metode Poin

Berikut merupakan tahapan dalam menggunakan metode poin, mengacu pada Mikovich (2011).

### a. Melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*).

Proses analisis pekerjaan dilakukan dengan menguraikan serinci mungkin tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, relasi serta keahlian dan pengetahuan setiap karyawan PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia melalui metode wawancara dan penyebaran kuesioner digital berisi pertanyaan terbuka terkait dengan uraian pekerjaan.

### b. Menentukan *compensable factor*. *Compensable factor* yang menjadi acuan adalah *compensable factor* generik seperti yang dikemukakan

oleh Milkovich (2011), yaitu terdiri atas *skill*, *effort*, *responsibility*, dan *working conditions*.

Pada tahap awal, kuesioner berisi faktor-faktor generik akan dikirimkan *via* kuesioner digital (*google form*) kepada perusahaan. Selanjutnya, melalui hasil yang sudah direspon atau dikirim balik, hasil kembali didiskusikan bersama dengan pihak perusahaan *via* seluler agar peneliti memperoleh hasil yang memadai. Peneliti memilih hubungan *via* seluler disebabkan peneliti berada di Yogyakarta dan objek penelitian berada di Manokwari.

### c. Membuat skala (*degrees*)

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa *degrees* mencerminkan perbedaan tingkatan antar setiap faktor. Semakin rendah *degrees*, maka semakin kecil poinnya, begitu juga sebaliknya.

### d. Pemberian bobot

Pemberian bobot atau penilaian terhadap faktor akan dilakukan dengan menganalisa uraian jabatan yang sudah tersedia melalui analisis pekerjaan (*job analysis*). Proses ini juga dilakukan dengan diskusi langsung dengan pihak perusahaan *via* seluler.

e. Mengevaluasi setiap jabatan atau pekerjaan (*Job Evaluation*).

Proses evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) merupakan proses yang sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan sebagai dasar membentuk struktur jabatan/pekerjaan dalam organisasi (Milkovich, 2011). Proses ini bertujuan untuk menentukan apa saja yang bernilai (*what to value*) dan berapa besaran relatif yang dapat di berikan kepada hal tersebut (*asses relative value*). *Output* dari proses evaluasi pekerjaan adalah bobot pekerjaan. Pembobotan menunjukkan seberapa penting suatu hal (dalam hal ini faktor) dapat memberikan nilai (*value*) kepada pekerjaan. Pembobotan umumnya dinyatakan dalam bentuk angka. Semakin tinggi jumlahnya, maka dianggap semakin penting. Sebaliknya, semakin rendah jumlahnya, maka dinilai sebagai faktor yang tidak begitu penting.

Proses evaluasi dimulai dengan menyiapkan uraian pekerjaan, menganalisis dan mempelajari, kemudian melakukan penilaian dengan berpatokan pada nilai-nilai faktor yang sudah ditentukan di proses sebelumnya.

### 3. Regresi linear sederhana

Dalam merancang besaran usulan gaji langkah selanjutnya yang akan dilakukan adalah dengan mencari hubungan antara bobot pekerjaan dan hasil survei gaji. Penggunaan regresi linear sederhana digunakan untuk melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Berikut adalah persamaan regresi linear sederhana yang digunakan pada penelitian ini.

$$Y = a + bx$$

Keterangan:

Y = nilai gaji

X = bobot pekerjaan

a = konstanta

b = slope/gradien

Rumus mencari a dan b adalah sebagai berikut

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

### 4. *Group incentive plan*

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa *group incentive plan* merupakan pemberian insentif secara berkelompok yang diberikan berdasarkan pada performa tim. Alokasi insentif bonus yang akan digunakan

pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\text{Insentif} = \text{Total bonus} \times \left( \frac{\text{Job value Individu}}{\text{Total Job Value}} \right)$$

### 5. *Work premium*

Kadarisman (2016) menjelaskan bahwa insentif berdasarkan *work premium* merupakan penghasilan tambahan yang tujuannya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terkait dengan upaya perusahaan untuk mengompensasi kerja seperti kasus pada saat pegawai bekerja lembur. Berikut formula pembagian insentif *work premium*.

$$PL = (RJkn - Sjkn) \times T$$

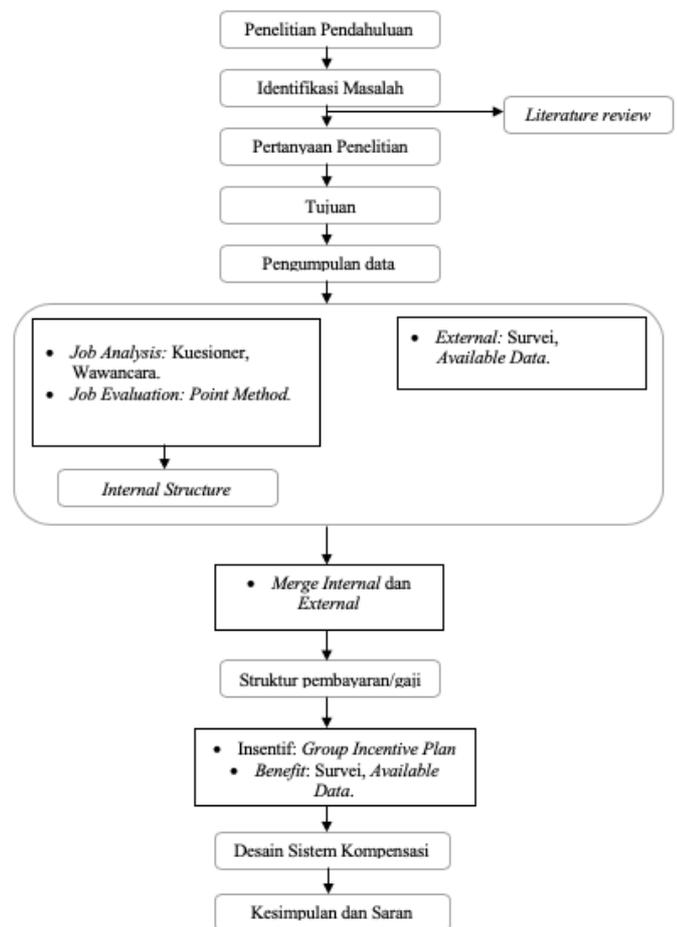
Keterangan:

PL: Premi lembur

RJkn : Realisasi jam kerja

Sjkn : Standar normal jumlah jam kerja

T : Tarif setiap jam kerja lembur.



Gambar 2. Tahapan Penelitian

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### *Kondisi Kompensasi Perusahaan*

Melalui hasil wawancara dan penyebaran kuesioner diperoleh bahwa kompensasi di PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia terdiri atas gaji pokok, insentif dan tunjangan. Gaji pokok diberikan berdasarkan jabatan, yakni berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Insentif diberikan hanya pada saat proyek selesai dan jumlahnya ditentukan langsung oleh komisaris utama. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan terdiri atas tunjangan tunai akhir tahun, akomodasi, makan dan juga transportasi. Tabel 1 merupakan ringkasan kompensasi PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia.

Tabel 1. Ringkasan Kompensasi Tunai Perusahaan (dalam ribuan rupiah)

	Jabatan	Gaji Pokok	Tunjangan	
			Min	Max
1	Kepala	7.500	10.000	20.000
2	Manajer	5.000	10.000	20.000
3	Site Manajer	5.000	10.000	20.000
4	Pelaksana	3.500	10.000	20.000
5	Operator	3.500	5.000	10.000
6	Staf 1	2.500	5.000	10.000
7	Staf 2	2.500	5.000	10.000

### *Internal Alignment*

#### 1. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan dilakukan dengan mengumpulkan informasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang diantaranya tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, relasi, lingkungan kerja, kecakapan, serta

pengalaman dan latar belakang pendidikan/pengetahuan yang dilakukan melalui wawancara dan survei menggunakan kuesioner. Proses analisis dilakukan kepada setiap jabatan. Gambaran hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 2.

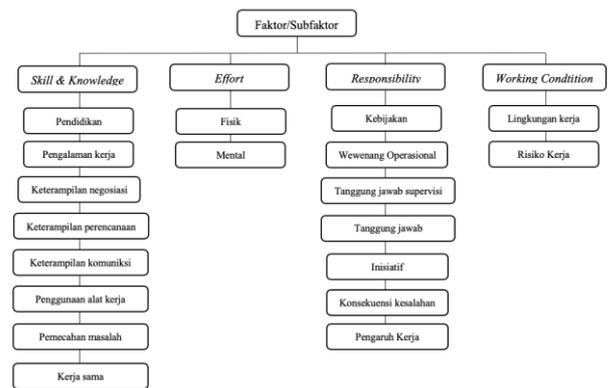
Tabel 2. Hasil Analisis Pekerjaan

Nama Jabatan	Komisaris Utama (Kepala Proyek).
Tujuan Pekerjaan	Mencari dan memimpin proyek. Memberi persetujuan (otorisasi) atas seluruh proses dalam proyek (baik operasional maupun keuangan).
Relasi	Membawahi direktur, pelaksana, dan manajer proyek. Relasi ke luar perusahaan dengan klien dan subkontraktor. Bertanggung jawab kepada pemilik proyek.
Tugas	Melakukan pencarian proyek. Mendesain rencana rinci proyek dan memastikan proyek akan berjalan sesuai dengan rencana. Memimpin dan melakukan koordinasi selama selama proyek berjalan agar sesuai <i>blueprint</i> . Melakukan pemantauan dan memotivasi bawahan dan seluruh pekerja proyek agar bekerja sesuai dengan rencana. Menilai kinerja dan memantau perkembangan bawahan.
Tanggung Jawab	Pelaksanaan kegiatan proyek Penetapan Sasaran mutu/kualitas proyek. Pengendalian waktu, kualitas dan biaya. Hubungan komunikasi dengan setiap pihak di proyek

Wewenang	Mengotorisasi setiap transaksi atau pengeluaran (biaya) proyek. Menandatangani kontrak kerja. Memberi masukan, teguran, maupun nasihat kepada bawahan. Memberikan saran dan alternatif atas pemilihan subkontraktor.
Lingkungan Kerja	Posisi ini memiliki beban dan tanggung jawab paling besar karena posisi ini mengharuskan untuk mendapatkan proyek yang merupakan sumber utama pendapatan perusahaan. Posisi ini melakukan pekerjaannya mayoritas di dalam ruangan.
Keahlian, pengetahuan & keterampilan	Kepemimpinan Manajemen Mengelola sumber daya Pengetahuan Teknik Sipil
Latar Belakang Pendidikan	Pengalaman <i>site</i> manajer, <i>site engineer</i> , pimpinan proyek. S1 Teknik Sipil.

a. *Compensable Factor*

*Compensable factor* merupakan faktor-faktor yang dianggap layak yang ditentukan sebagai dasar untuk menetapkan nilai relatif atas suatu pekerjaan (Milkovich, 2011).



Gambar 3. *Compensable Factor*

2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*).

Penelitian ini menggunakan metode poin (*point method*) dalam mengevaluasi pekerjaan. Selain beberapa keunggulan terkait *point method* yang ditunjukkan oleh beberapa literatur, proses penilaian dan evaluasi pekerjaan menggunakan *point method* juga sebelumnya telah didiskusikan dengan perusahaan dan merupakan pilihan perusahaan. Metode poin akan terdiri atas beberapa komponen penting yang diantaranya *compensable factor*, *factor degrees* and *weighting*.

b. *Factor Degrees* dan Pembobotan

Hasil pemberian poin/bobot dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hasil Pemberian Poin/Bobot

<i>COMPENSABLE FACTOR</i>	<i>POINT</i>	<i>SUBFACTORS</i>	<i>POINT</i>
A. <i>SKILL &amp; KNOWLEDGE</i>	300 (30%)	1. Pendidikan 2. Pengalaman kerja 3. Negosiasi 4. Keterampilan perencanaan 5. Keterampilan berkomunikasi 6. Penggunaan alat kerja 7. Keterampilan pemecahan masalah 8. Kerja sama	45 (15%) 50 (17%) 40 (13%) 40 (13%) 30 (10%) 15 (5%) 40 (13%) 40 (13%)
B. <i>EFFORT</i>	200 (20%)	1. Fisik 2. Mental	100 (50%) 100 (50%)
C. <i>RESPONSIBILITY</i>	400 (40%)	1. Kebijakan 2. Wewenang operasional 3. Tanggung jawab mensupervisi 4. Tanggung jawab atas keuangan 5. Inisiatif 6. Konsekuensi kesalahan 7. Pengaruh hasil kerja	60 (15%) 60 (15%) 60 (15%) 65 (16,25%) 45 (11,25%) 45 (11,25%) 65 (16,25%)
D. <i>WORKING CONDITIONS</i>	100 (10%)	1. Lingkungan kerja 2. Risiko kerja	40 (40%) 60 (60%)
TOTAL POIN	1000		1000

c. Hasil Evaluasi Pekerjaan (*Job Evalutaion*)

Evaluasi pekerjaan dilakukan dengan melakukan penilaian pada uraian atau deskripsi pekerjaan perusahaan dengan berpatokan pada *degrees* atau tingkatan kerumitan/kepentingan yang telah dibuat. Tabel 4 adalah ringkasan hasil Evaluasi Pekerjaan Karyawan PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia.

Tabel 4. Hasil *Job Evaluation*

	Jabatan	Value
VII	Kepala Proyek	773,05
VI	Manajer Proyek	676,3

V	Site Manajer	646,14
IV	Pelaksana	581,35
III	Operator	459,52
II	Staff ( <i>Driver</i> )	382,97
I	Staff ( <i>Office</i> )	406,27
	Total <i>Job Value</i>	3925,6

*External Alignment (Competitiveness)*

1. Hasil Survei Gaji Perusahaan Sejenis

Data mengenai gaji eksternal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke beberapa perusahaan konstruksi sejenis yang memiliki jabatan atau pekerjaan pokok yang sama dengan PT Lingkar aneka Konstruksi Indonesia. Selain itu, gaji eksternal setiap golongan pekerjaan juga mengacu pada data rata-rata gaji pokok bulanan karyawan di wilayah

Papua Barat, termasuk data upah minimum daerah di wilayah Provinsi Papua Barat yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik di situs [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id).

Dari hasil survei gaji, selanjutnya ditentukan *midpoint* atau rata-rata sebagai dasar acuan perhitungan usulan gaji. Dengan demikian, ringkasan gaji yang akan dijadikan acuan usulan gaji pokok adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Gaji Acuan

Jabatan	Gaji pokok (Mid)
Kepala proyek	Rp 8.750.000
Manajer Proyek	Rp 6.000.000
Site Manajer	Rp 5.000.000
Pelaksana	Rp 5.000.000
Operator	Rp 3.500.000
Staff	Rp 3.134.600
Staff ( <i>driver</i> )	Rp 3.134.600

## 2. Perancangan Gaji Pokok Jabatan

Dalam perancangan gaji pokok hasil evaluasi dan survei gaji selanjutnya diterjemahkan ke dalam sebuah struktur gaji. Untuk memperoleh besaran gaji setiap karyawan dilakukan uji hubungan antara data bobot pekerjaan dan gaji usulan. Penggunaan regresi linear sederhana digunakan untuk melihat hubungan kedua variabel tersebut. Hasil regresi gaji usulan dan bobot pekerjaan akan menghasilkan *midpoint salary*.

Dihitung melalui persamaan  $Y = 2228137,56 + 12766,5(x)$ , maka didapatkan hasil seperti yang ditampilkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Usulan Gaji Pokok

Jabatan	Midpoint (Gaji Usulan)	Gaji Pokok Saat Ini	Perubahan (Naik)
Kepala Proyek	Rp7.641.003	Rp7.500.000	2%
Manajer Proyek	Rp6.405.845	Rp5.000.000	28%
Site Manajer	Rp6.020.807	Rp5.000.000	20%
Pelaksana	Rp5.193.666	Rp3.500.000	48%
Operator	Rp3.638.323	Rp3.500.000	4%
Staf I	Rp2.661.048	Rp2.500.000	6%
Staf II	Rp2.958.507	Rp2.500.000	18%

Dari Tabel 6 dapat dianalisis bahwa secara keseluruhan usulan gaji mengakibatkan peningkatan pada gaji pokok setiap jabatan di perusahaan saat ini. Namun, pada posisi staf, usulan gaji yang diperoleh masih berada di bawah upah minimum, tetapi meningkat dari gaji sebelumnya. Salah satu faktor yang menyebabkan hal tersebut adalah *job value* hasil evaluasi jabatan ini yang tergolong paling rendah berada di sekitar 300 sampai 400 poin, selisih 50 sampai 70 poin dengan jabatan di atasnya. Meskipun setelah perhitungan gaji pokok mengalami peningkatan khususnya pada jabatan staf, tetapi gaji pokok masih tetap berada di bawah upah minimum yang telah ditentukan Pemerintah Provinsi Papua Barat. Sehingga peneliti mengusulkan kepada perusahaan agar tetap memberikan gaji pokok kepada jabatan staf dengan jumlah minimal sebesar Rp3.134.600,

mengikuti apa yang dipersyaratkan oleh pemerintah.

Salah satu jabatan dengan peningkatan paling besar adalah pelaksana. Jabatan ini mengalami peningkatan gaji sebesar 48%. Salah satu penyebabnya adalah gaji saat ini jabatan pelaksana di perusahaan yang terbilang lebih rendah dibanding gaji eksternal yang dijadikan acuan. Gaji saat ini pelaksana di perusahaan adalah Rp3.500.000 sedangkan gaji eksternal jabatan ini adalah sebesar Rp5.000.000. Selain itu, *job value* yang terbilang cukup tinggi juga menjadi salah satu faktor penyebab gaji pokok jabatan ini mengalami peningkatan yang lebih besar dibandingkan jabatan lain di dalam perusahaan.

Selanjutnya, usulan gaji pokok untuk jabatan kepala proyek, manajer proyek, site manajer dan operator terbilang cukup baik. Ini terlihat dari jumlah gaji pokok yang lebih tinggi dibanding upah minimum, serta berada sedikit lebih tinggi dari rata-rata gaji eksternal sehingga dianggap layak dan cukup mampu bersaing dengan gaji yang ditawarkan di pasar.

Melihat dari gaji awal atau gaji saat ini yang dibayarkan oleh perusahaan pada jabatan-jabatan yang ada, pembayaran gaji pokok untuk jabatan kepala proyek, manajer proyek, site manajer, pelaksana, dan operator pada dasarnya sudah berada di

atas upah minimum daerah yang telah ditentukan pemerintah. Namun, masih berada sedikit dibawah gaji eksternal yang telah disurvei. Sedangkan, pada jabatan staf, gaji pokok yang diberikan saat ini masih berada di bawah upah minimum maupun gaji eksternal hasil survei perusahaan sejenis di luar. Dengan demikian, melalui analisis dan perhitungan yang telah dilakukan, maka ringkasan usulan gaji pokok yang diberikan perusahaan pada setiap jabatan dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Usulan Gaji Pokok

<b>Jabatan</b>	<b>Gaji pokok</b>
Kepala proyek	Rp7.674.558
Manajer Proyek	Rp6.406.574
Site Manajer	Rp6.011.304
Pelaksana	Rp5.162.181
Operator	Rp3.565.504
Staff	Rp3.134.600
Staff ( <i>driver</i> )	Rp3.134.600

## Perancangan Insentif

### 1. Alokasi *Group Incentive Plan*

Penelitian ini mengusulkan pembagian insentif grup/kelompok ke individu berbasis pada *job value* yang telah ditentukan. Berikut persentase pembagian bonus dari grup/kelompok ke individu.

Tabel 8. Metode Alokasi Bonus

Lama Proyek	Target Pencapaian (waktu proyek)	Insentif/ Bonus (%)	Alokasi ( <i>Job value</i> )	Alokasi (%)	Jabatan
6-8 Bulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 1 minggu</li> <li>• &gt; 1 minggu</li> </ul>	100%	Dialokasikan ke masing-masing karyawan berdasarkan <i>Job Value</i> .	20%	Kepala Proyek
				17%	Manajer proyek
				17%	Site manajer
				15%	Pelaksana
				12%	Operator
				11%	Staff1
9%	Staff 2				

### 2. *Work Premium*

Mempertimbangkan beberapa kondisi dalam pekerjaan yang memungkinkan karyawan bekerja melebihi jam kerja standar, maka didesain suatu skema insentif, yakni *work premium*. Mengacu pada Kadarisman (2016) insentif berdasarkan *work premium* merupakan penghasilan tambahan yang tujuannya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terkait dengan upaya perusahaan untuk mengompensasi kerja lembur pegawai. Berikut formula pembagian insentif *work premium*.

$$PL = (RJkn - Sjkn) \times T$$

Keterangan:

PL : Premi lembur

RJkn : Realisasi jam kerja

Sjkn : Standar normal jumlah jam kerja

T : Tarif setiap jam kerja lembur.

Penentuan tarif insentif dilakukan melalui proses diskusi bersama perusahaan dengan memfokuskan perhatian pada kemampuan dan kemauan perusahaan. Insentif direncanakan akan dibayarkan pada akhir proyek. Setelah data jam kerja premium pegawai terkumpul pada akhir proyek, selanjutnya jam kerja akan dikalikan dengan tarif yang telah ditentukan. Melalui data historis yang diperoleh dari wawancara, telah disimulasikan rencana pembayaran insentif yang pada akhirnya ditentukan tarif sebesar Rp100.000 untuk setiap kelebihan dua jam kerja dari waktu standar.

Pada PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia, jam kerja standar per hari adalah delapan jam dengan hari kerja senin sampai dengan jumat. Melalui data historis dapat diperkirakan rata-rata pegawai melakukan kerjanya hingga melewati batas jam kerja yang telah ditentukan (lembur) adalah sekitar dua kali dalam seminggu, dan paling banyak terjadi hingga tiga kali dalam seminggu. Dalam sekali lemburnya rata-rata pegawai menghabiskan waktu tambahan sekitar dua jam. Simulasi dilakukan dengan menggunakan jumlah jam lembur tertinggi yang mungkin terjadi pada pegawai, dan diakumulasi hingga enam bulan ke depan kemudian dilakukan perhitungan sehingga didapatkan suatu kisaran biaya yang nantinya akan dibayarkan oleh perusahaan di akhir proyek. Perhitungan biaya tersebut dijadikan dasar pertimbangan apakah perusahaan mampu atau tidak dalam membayar bonus.

Selanjutnya, setelah dilakukan simulasi diantara beberapa tarif dari Rp50.000 sampai Rp200.000 dan mempertimbangkan kemampuan perusahaan, maka ditentukan besaran tarif yang ditetapkan untuk setiap dua jam kerja lembur adalah sebesar Rp100.000. Perusahaan menyatakan bahwa lembur hanya dihitung ketika pegawai melebihi dua jam dari jam kerja standar. Jika kurang

dari itu, maka pegawai masih belum mendapatkan bonus. Selanjutnya, jika pegawai bekerja melebihi tiga jam dari jam kerja standar, maka per satu jamnya dikenakan tarif setengahnya atau Rp50.000.

#### *Perancangan Tunjangan*

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa tunjangan (*benefit*) adalah bagian dari total paket kompensasi yang dikategorikan sebagai kompensasi tidak langsung baik dalam bentuk tunai maupun non tunai. Beberapa pilihan *benefit* yang dapat diambil oleh perusahaan, yaitu perlindungan atas pendapatan (seperti asuransi dan dana pensiun/ tabungan hari tua), *work/life balance* seperti liburan dan cuti, tunjangan seperti rumah, transportasi, ataupun kebutuhan pangan. Milkovich (2011) menegaskan bahwa hal yang perlu diperhatikan terkait tunjangan adalah keadaan eksternal/pasar, serta peraturan yang diharuskan oleh pemerintah tempat perusahaan beroperasi.

UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menjelaskan bahwa, Tunjangan Hari Raya (THR) merupakan tunjangan wajib yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai. Ini merupakan satu-satunya tunjangan yang wajib diberikan oleh pengusaha seperti apa yang tercantum dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 16 Tahun 2016.

Mengacu pada Undang Undang, tunjangan yang dimaksudkan di sini adalah tunjangan tidak tetap, yaitu pembayaran yang secara langsung atau tidak langsung diberikan kepada pekerja.

Paket tunjangan tunai akhir tahun yang diberikan kepada pegawai di PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia saat ini adalah sebesar Rp10.000.000 sampai Rp20.000.000 untuk posisi kepala proyek, manajer proyek, site manajer, dan pelaksana, serta Rp5.000.000 sampai Rp10.000.000 untuk operator dan staff. Jumlah ini merupakan total dari Tunjangan Hari Raya dan tunjangan keluarga yang dipaketkan dalam satu tunjangan tunai. Perusahaan juga memberi akomodasi berupa tempat tinggal jika ingin menetap sementara atau beristirahat. Perusahaan juga menanggung seluruh akomodasi ketika ada penugasan keluar kota, pulang dan pergi. Selain itu, perusahaan juga memberikan transportasi berupa antar jemput oleh supir dan juga menanggung seluruh biaya transportasi terkait dengan penugasan ke luar kota. Perusahaan juga menanggung kebutuhan makanan ketika pegawai sedang turun ke lapangan untuk melihat pelaksanaan proyek.

Desain tunjangan di perusahaan ini lebih difokuskan untuk melengkapi tunjangan-tunjangan yang telah ada di dalam perusahaan. Salah satu tambahan

tunjangan yang perlu diberikan perusahaan kepada pegawai adalah tunjangan terkait jaminan kesehatan atau asuransi kesehatan. Ini selaras dengan apa yang dicantumkan di dalam undang undang No 13 tahun 2003 tentang jaminan kesehatan dan jaminan ketenagakerjaan.

Sebagai bentuk tunjangan yang konkrit, perusahaan perlu memberikan BPJS kesehatan kepada pegawainya. Pada perusahaan konstruksi, ketika pegawai melakukan pemantauan ke lapangan karyawan akan berkontak langsung dengan lingkungan sekitar dengan kondisi yang tidak begitu sehat dan kurang aman yang berisiko tinggi bagi kesehatan maupun keselamatan karyawan, sehingga perlu diberikan jaminan kesehatan. Tunjangan-tunjangan tersebut seperti yang sudah disampaikan merupakan bentuk tunjangan yang telah didiskusikan dengan perusahaan dan dianggap relevan, fit, dan dinilai mampu untuk direalisasikan secepat mungkin.

### **Kesimpulan**

Desain kompensasi yang ada pada PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia belum melalui tahapan *internal alignment* dan *external competitiveness* karena pada saat awal berdiri perusahaan masih lebih berfokus pada hal-hal yang sifatnya operasional dibanding berfokus pada

sistem-sistem yang dianggap rumit seperti halnya *internal* dan *external alignment*. Selain itu, perusahaan juga menyatakan bahwa, mereka tidak mempunyai sumber daya manusia yang cukup kompeten di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya terkait kompensasi sehingga penentuan kompensasi yang apa adanya yang berdasarkan pada subjektifitas dan pengalaman pribadi dianggap sudah cukup.

Desain sistem kompensasi PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia yang dibuat merupakan desain kompensasi yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Kompensasi yang didesain telah memperhatikan aspek keadilan sebaik mungkin baik keadilan internal melalui *internal alignment* maupun keadilan eksternal melalui perbandingan gaji ke luar perusahaan (*external competitiveness*).

Gaji pokok yang telah dirancang memberikan hasil berupa peningkatan gaji kepada setiap jabatan dalam perusahaan. Terdapat dua jabatan pada staf, baik *office* maupun *driver* yang melalui perhitungan masih mendapatkan usulan gaji di bawah upah minimum yang dipersyaratkan oleh pemerintah. Sehingga, peneliti tetap mengusulkan agar jabatan tersebut diberikan gaji pokok sebesar upah minimum daerah yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Proses evaluasi pekerjaan

sebagai dasar penentuan struktur gaji juga telah dilakukan dengan memilih faktor-faktor yang dianggap relevan bagi perusahaan sehingga desain gaji dianggap telah sesuai dengan perusahaan. Secara keseluruhan, desain gaji pokok yang telah dirancang pada PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia dinilai telah sama bahkan lebih tinggi dibanding gaji di pasar, serta telah sesuai dengan Upah Minimum Daerah Manokwari, Provinsi Papua Barat.

Desain insentif yang telah dirancang memastikan bahwa dasar pemberian bonus pada perusahaan ini dapat diketahui secara jelas oleh pegawai. Hal ini bermaksud agar pembagian bonus bisa menjadi lebih adil. Dasar pengalokasian bonus yang dirancang pada penelitian ini pada akhirnya berdasarkan pada *job value* masing-masing jabatan. Metode yang dianggap sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah *group incentive plan*, dengan dasar pengukuran produktivitas atau kinerja berdasarkan lama waktu. Perusahaan sebagai tim harus bekerja dengan lebih cepat dan efisien agar dapat memperoleh bonus yang lebih banyak. Ketika tim mendapatkan bonus, maka individu juga mendapatkan bonus, sehingga pegawai akan terangsang dan terdorong untuk bekerja lebih cepat dan efisien.

Selain itu, telah dirancang juga metode pembagian insentif yang hubungannya berkaitan langsung dengan individu, yaitu berdasarkan *work premium*. Insentif ini dirancang bagi pegawai yang melakukan kerjanya melebihi jam kerja standar. Secara keseluruhan, rancangan insentif ini berupaya untuk membuat sebuah suatu sistem lebih yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan saat ini.

Desain tunjangan yang telah dirancang pada perusahaan ini lebih kepada melengkapi tunjangan sebelumnya yang sudah ada dengan mengacu pada tunjangan-tunjangan yang dipersyaratkan oleh Undang-Undang dan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan. Tunjangan yang ditambahkan berupa jaminan kesehatan dan keselamatan kerja seperti BPJS kesehatan. Secara keseluruhan tunjangan yang dirancang pada perusahaan ini terdiri atas tunjangan tunai akhir tahun yang di dalamnya termasuk THR dan keluarga, tunjangan berupa akomodasi, transportasi, dan asuransi kesehatan. Desain tunjangan ini telah dianggap layak dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis di luar.

## Daftar Pustaka

- Adams, J., S. (1963). "Wages inequities, productivity and work quality." *Journal of economy and society*.
- Barry, C. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). "Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firms: an organizational perspective." *Journal of advances in management research*.
- Creswell, J. (2014). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches. Fourth edition*. California: Sage Publication.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Herzberg (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons.
- Kadarisman, M. (2016). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Maslow, A., H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*. Vol 50 No 4.
- Martocchio, J. (2017). *Strategic Compensation. Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2011). *Compensation. Tenth Edition*. New York: McGraw-hill/Irwin.
- Moleong, L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Pang, K., & Shanlu, C. (2018). "Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: an empirical study of container shipping companies in Taiwan." *Maritime Business Review*.

Pemerintah Indonesia. 2003. *Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Yang Mengatur Tentang Upah Ketenagakerjaan*.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Management. Twelfth Edition*. United States: Pearson Education Limited.

Schuler, R. (1998). *Managing Human Resources*. Eagan: South Western Collage.

Sarli, A., & Adiarto, Y. (2017). "Hambatan Penerapan Insentif Dalam Kontrak Kerja Konstruksi Pemerintah Dari Persepsi Pengguna Jasa." *Jurnal Infrastruktur*. Vol 3 No. 02 Desember 2017.

Yin, Robert K. (2015). *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.