



**PELAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XII (PERSERO) KANTOR WILAYAH II JEMBER**

LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA

Oleh

ISNAINI PURI HANDAYANI

NIM 110803101027

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III MANAJEMEN PERUSAHAAN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014



**PELAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XII (PERSERO) KANTOR WILAYAH II JEMBER**

LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya
Program Diploma III Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Oleh

ISNAINI PURI HANDAYANI

NIM 110803101027

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III MANAJEMEN PERUSAHAAN
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014



**IMPLEMENTATION OF COMPENSATION SYSTEM ON PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) KANTOR WILAYAH II
JEMBER**

REAL WORK PRACTICE REPORT

Proposed as one of the requirements to obtain the title Associate degree Diploma
III Economics Programs of Management Department of Economics
Jember University

By

ISNAINI PURI HANDAYANI

NIM 110803101027

**STUDY PROGRAM DIPLOMA III OF MANAGEMENT COMPANY
PROGAM OF MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMICS
JEMBER UNIVERSITY**

2014

JUDUL

**PELAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA XII (PERSERO) KANTOR WILAYAH II
JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Isnaini Puri Handayani
NIM : 110803101027
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Diploma III Manajemen Perusahaan

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

19 Mei 2014

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) Program Diploma III pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,

Sekretaris

Drs. Sampeadi, M.S.
NIP 195604041985031002

Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D.
NIP 196903291993032001

Anggota,

Drs. Sunardi, M.M.
NIP 195304031985031001

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP 196306141990021001

LEMBAR PERSETUJUAN
LAPORAN PRAKTEK KERJA NYATA

Nama : Isnaini Puri Handayani
NIM : 110803101027
Program Pendidikan : Diploma III Ekonomi Universitas Jember
Program Studi : Manajemen Perusahaan
Jurusan : Manajemen
Judul Laporan : Pelaksanaan Sistem Kompensasi Pada PT.
Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor
Wilayah II Jember

Jember, 26 April 2014

Laporan Praktek Kerja Nyata ini,
disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,

Dra. Sudarsih, M.Si.

NIP.196212121992012001

MOTTO

”Memaafkan dan mengikhlasan adalah wujud dari kedewasaan.”

“Kebahagiaan selalu ada, kita bisa bersyukur dengan apa yang sudah kita terima.”

“Kalau mau dapet hasil, berusaha. Kalau mau hasil terbaik, bersabar.”

“Ketika dirimu berusaha dengan keras tanpa mengeluh, maka yang kamu dapatkan akan berkali-lipat”

Harusnya kita selalu bersemangat, hidup ternyata memberikan banyak kesempatan dan berkah tidak terduga”

“Melakukan segala sesuatu dengan setengah hati hanya akan menghasilkan setengah sukses”

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan sebagai rasa hormat, rasa cinta yang tulus dan terima kasihku kepada semua orang yang menyayangiku antara lain :

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta kuucapkan terima kasih untukmu yang tak pernah kering dari do'a, pengorbanan dan air mata, rasa sayang yang tak terhingga atas segala ketulusan dan cinta dalam membesarkanku, mendidikku, membimbingku serta memberikan kehangatan dan semangat dengan segala belaian kasih sayangmu, tak ada sesuatu yang lebih berharga yang dapat kupersembahkan untukmu, semoga keberhasilan putrimu ini merupakan kebahagiaan untukmu.
2. Kakakku tercinta Wiji Nugrahaning Tyas, terima kasih telah memberiku kasih sayang, semangat, dan keceriaan. Semoga kita bisa sukses untuk bahagiakan orang tua kita bersama.
3. Sahabat-sahabatku Nadhifatul Munawwaroh, Hana Nosome, Rieska Elya yang bisa memberikan inspirasi, canda, tawa, duka dan orang-orang yang dapat mengerti aku, tak terbayangkan aku kehilangan kalian.
Thank to all.
4. Untuk orang yang tidak bisa aku sebutkan namanya, terima kasih yang sekian lama telah menyayangiku dengan tulus, mensupportku, dan mangajariku arti sebuah kesabaran.
5. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Perusahaan Diploma III angkatan 2011, terima kasih buat kenangan indahny.
6. Seluruh pihak yang telah membantu, yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih.
7. Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

PRAKATA

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga Laporan Praktek kerja Nyata yang berjudul “Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Bidang Kompensasi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember” dapat diselesaikan dengan baik oleh penulis.

Penulisan laporan ini sebagai salah satu persyaratan yang diajukan untuk menyelesaikan studi pada Program Diploma III Manajemen Perusahaan Fakultas Ekonomi Universitas Jember untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md).

Selama Praktek Kerja Nyata sampai dengan penulisan Laporan ini penulis telah mendapatkan bimbingan, pengarahan, petunjuk, dan saran serta fasilitas yang membantu hingga terselesainya Laporan ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr.M. Fathorrazi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember,
2. Bapak Drs. Didik Pudjo M. MS., selaku Ketua Program Studi Manajemen Perusahaan Diploma III,
3. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu, mengarahkan, dan membimbing penulis dengan penuh keikhlasan dan waktunya, sehingga penulisan tugas akhir (Laporan Praktek Kerja Nyata) ini dapat terselesaikan dengan baik,
4. Bapak/Ibu Dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi atas perhatian dan ilmu yang telah di berikan dengan penuh kesabaran,
5. Bapak Albert W., SE., selaku Ketua Staf Bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dan beserta semua para staf- stafnya yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan Praktek Kerja Nyata, sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Praktek Kerja Nyata ini,

6. Ayah Ibunda tercinta, kakakku tersayang dan seluruh keluarga besarku yang selalu memberikan doa untuk penulis,
7. Sahabat – sahabatku Hana, Eva, Rieska dan semua teman – teman lainnya. Terima kasih buat dukungan kalian.
8. Untuk orang yang tidak bisa aku sebutkan namanya, terima kasih yang sekian lama telah menyayangiku dengan tulus, mensupportku, dan mangajariku arti sebuah kesabaran.
9. Seluruh Sahabat dan teman-temanku Diploma III Akuntansi Angkatan 2011, terima kasih atas kebersamaannya, semoga tetap terjalin silaturahmi,
10. Almamaterku yang tercinta dan kubanggakan Fakultas Ekonomi Universitas Jember,
11. Semua Pihak yang telah membantu, penulis hanya bisa mengucapkan terimakasih.

Harapan penulis semoga karya tulis ini bermanfaat bagi pembaca dan pihak yang ingin mengembangkannya.

Jember, April 2014

Penulis,

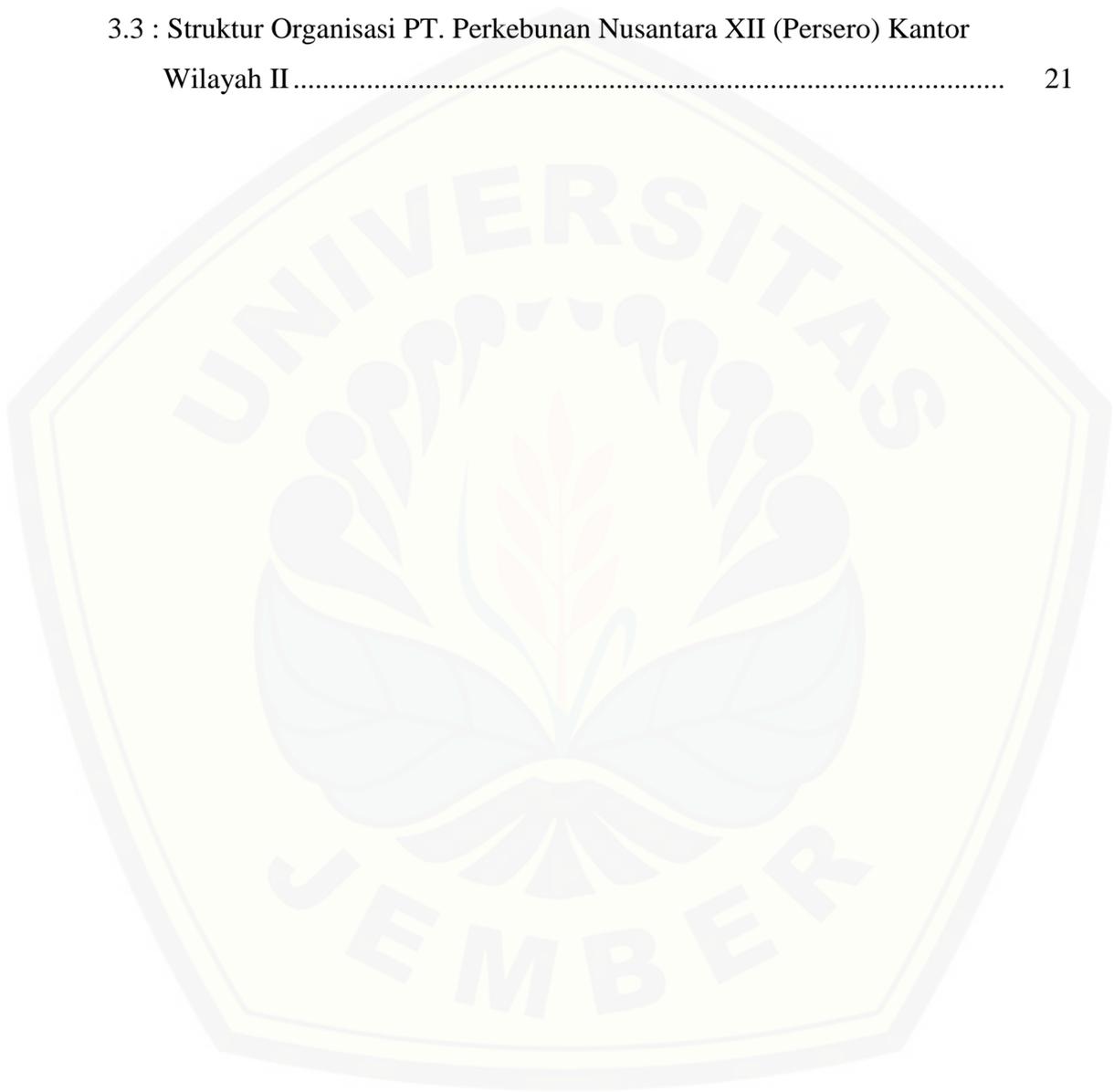
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Alasan Pemilihan Judul	1
1.2 Tujuan dan Kegunaan Praktek Kerja Nyata	2
1.1.1 Tujuan Praktek Kerja Nyata	2
1.1.2 Kegunaan Praktek Kerja Nyata	3
1.3 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Praktek Kerja Nyata	3
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Kompensasi	4
2.1.1 Pengertian Kompensasi.....	4
2.1.2 Jenis-Jenis Kompensasi.....	5
2.1.3 Tujuan Kompensasi.....	9
2.1.4 Sistem dan Kebijakanaksanaan Kompensasi.....	10
2.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	13
2.1.6 Tahapan menetapkan Kompensasi.....	16
2.1.7 Tantangan Yang Dihadapi Dalam Menetapkan Kompensasi	17

BAB 3. GAMBARAN UMUM PRAKTEK KERJA NYATA.....	19
3.1 Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember	19
3.2 Struktur Organisasi.....	20
3.2.1 Tugas (<i>Job Description</i>).....	22
3.3 Kegiatan Pokok	25
3.3.1 Bidang Usaha	25
3.3.2 Kegiatan Usaha Perusahaan.....	25
3.3.3 Pemasaran Produk Perusahaan	27
3.4 Kegiatan Bagian yang Dipilih.....	38
BAB 4. HASIL KEGIATAN PRAKTEK KERJA NYATA.....	31
4.1 Deskripsi Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata	31
4.2 Kriteria Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Bagian SDM / Umum Tentang Kompensasi	33
4.3 Macam-macam Kompensasi yang Ada Di PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II	34
4.4 Keuntungan yang Didapat Oleh PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Dengan Adanya Kompensasi	36
4.5 Perhitungan Gaji Karyawan Tetap Di PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II	36
BAB 5. KESIMPULAN	43
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.3 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II	21



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 : Rincian Kegiatan Praktek Kerja Nyata	3
3.1 : Nama-Nama Kebun Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II	27
3.2 : Job Description Karyawan Bidang TUK (Tata Usaha Kantor) Kantor Wilayah II.....	28
4.1 : Blanko Kosong Daftar Gaji (Manajer Wilayah) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Surabaya	38
4.2 : Blanko Kosong Daftar Gaji (Asisten Kepala Bagian) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Surabaya	39
4.3 : Blanko Kosong Daftar Gaji (Staf Bidang) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Surabaya.....	40
4.4 : Blanko Kosong Daftar Gaji (Karyawan Pelaksana) PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Surabaya	41

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Jenjang Golongan Karyawan PKB Periode 2014-2015.....	45
2. Daftar Gaji Karyawan	46
3. Formasi Karyawan Golongan IB-IIID	47
4. Formasi Karyawan Golongan IIIA-IVD.....	48
5. Surat Perjalanan Dinas	49
6. Perjanjian Kerja Bersama Periode 2014-2015	50
7. Tata Tertib Kerja Perusahaan.....	55
a. Kewajiban Karyawan	55
b. Larangan Karyawan.....	56
8. Surat Permohonan Tempat Magang.....	58
9. Surat Persetujuan Tempat Magang	59
10. Surat Pelaksanaan Praktek Kerja Nyata.....	60
11. Surat Permohonan Nilai Praktek Kerja Nyata	61
12. Nilai Hasil Praktek Kerja Nyata	62
13. Absensi Praktek Kerja Nyata	63
14. Kartu Konsultasi	67

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Alasan Pemilihan Judul

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Pemanfaatan SDM secara efektif merupakan jalan bagi suatu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa yang akan datang. Dengan kata lain, kekuatan perusahaan ditentukan oleh orang-orang yang mendukung perusahaan tersebut, baik pada tingkat *top*, *middle* maupun *lower*. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan SDM yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan SDM tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Apabila orang-orang tersebut bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan dan keahliannya yang dipengaruhi oleh motivasi mereka, maka perusahaan akan mencapai tujuannya dan berkembang pesat. Motivasi merupakan faktor penting yang membawa kepuasan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemikiran dan rencana insentif untuk kepentingan karyawan.

Bagi karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat menguntungkan bagi perusahaan, seperti mengakibatkan produktivitas kerja menjadi meningkat. Dengan meningkatkan produktivitas kerja yang diharapkan akan tercapai tujuan dari perusahaan serta dapat meningkatkan barang atau jasa yang dihasilkan dari perusahaan tersebut. Motivasi itu timbul dengan adanya beberapa kebutuhan yang tidak terpenuhi sehingga menimbulkan tekanan dan rasa ketidakpuasan tersendiri akan mendorong terciptanya produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Kemampuan manusia dapat ditingkatkan dengan memberikan kompensasi / imbalan kepada karyawan.

Kebanyakan dari karyawan berharap menerima kompensasi yang layak dari perusahaan. Mengembangkan sistem kompensasi yang efektif dan layak

merupakan bagian yang penting dari proses MSDM. Sistem kompensasi umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah / masyarakat. Pemberian kompensasi hendaknya ditetapkan berdasarkan prinsip ng adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal kompensasi. Dengan adanya program kompensasi di perusahaan akan sangat menguntungkan karena dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat dalam perusahaan. Dan pula untuk mewujudkan misi serta tujuan perusahaan.

Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember kompensasi termasuk hal penting untuk kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini macam-macam kompensasi yang ada di kantor wilayah II yaitu bonus, THR (tunjangan hari raya), tunjangan cuti, dan tunjangan jabatan. Dengan ini penulis memilih kompensasi yang khususnya pada kompensasi finansial, karena macam-macam yang ada di kantor wilayah II merupakan kompensasi finansial.

Dengan uraian yang telah dijelaskan, maka laporan Praktek Kerja Nyata ini mengambil judul **“PELAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) KANTOR WILAYAH II JEMBER”**.

1.2 Tujuan dan Kegunaan Praktek Kerja Nyata

1.2.1 Tujuan Praktek Kerja Nyata

Sesuai dengan alasan judul, maka tujuan yang hendak dicapai pada Praktek kerja Nyata sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan memahami secara langsung mengenai kegiatan kompensasi finansial di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.
- b. Untuk membantu pelaksanaan kegiatan kompensasi finansial dan menambah pengalaman kerja di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

1.2.2 Kegunaan Praktek Kerja Nyata

Memperoleh wawasan pengetahuan dan pengalaman praktis atau kerja tentang pelaksanaan kegiatan MSDM di bidang kompensasi pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

1.3 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Praktek Kerja Nyata

Sesuai dengan alasan judul, maka pelaksanaan kegiatan Praktek kerja Nyata sebagai berikut :

a. Pengenalan objek Praktek Kerja Nyata

Objek kegiatan Praktek Kerja Nyata ini dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara (Persero) XII Kantor Wilayah II di Jalan Gajah Mada Jember.

b. Rincian kegiatan riil di perusahaan

Dalam melaksanakan Praktek Kerja Nyata rincian kegiatan sangatlah penting sehingga tujuan Praktek Kerja Nyata semakin jelas. Adapun rincian pelaksanaan Praktek Kerja Nyata ini sebagai berikut:

Tabel 1.1 : Rincian Kegiatan Praktek Kerja Nyata

No	Keterangan	Minggu ke			
		I	II	III	IV
1	Penyerahan surat ijin dan proposal Praktek Kerja Nyata.	X			
2	Perkenalan dengan pimpinan perusahaan dan karyawan.	X			
3	Memperoleh penjelasan tentang kebijakan umum perusahaan.	X			
4	Memperoleh penjelasan tentang pelaksanaan manajemen di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.		X		
5	Melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.		X	X	X
6	Penutupan kegiatan Praktek kerja Nyata.				X

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Salah satu usaha departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa para ahli antara lain sebagai berikut :

Definisi kompensasi menurut Panggabean (2004:75) mengemukakan bahwa: "Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi". Menurut Rivai (2004:357) mengemukakan bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan". Sihotang (2007 :220) bahwa: "Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan". Mangkunegara (2007:83) bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka". Hasibuan (2013:118), bahwa: "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Misalnya, kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

2.1.2 Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Salah satunya menurut Rivai (2004 : 358) kompensasi yaitu sebagai berikut :

- a. Kompensasi Finansial, terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan). Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif. Sedangkan, kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
- b. Kompensasi Non Finansial, terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Menurut Mondy dan Noe dalam Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut Dessler dalam Indriyatni (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.

- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompensasi finansial terdiri atas :

a. Kompensasi Finansial Langsung, yaitu:

1. Upah, menurut Nawawi (2001:316) diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan Rivai (2004:375) mengartikan upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
2. Gaji, menurut Hariandja (2005:245) merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Bonus, menurut Mathis dan Jackson (2000:369) mendefinisikan bonus sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.
4. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung/ Tunjangan, yang terdiri atas:

1. Program Asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungjawaban kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Menurut Rivai (2004:398) jaminan asuransi yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya.
2. Program pensiun, menurut Rivai (2004:401) program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif. Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional maupun internasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada pegawai tetapnya.
3. Bayaran saat tidak masuk kerja, menurut Rivai (2004:405) yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Senada dengan pendapat tersebut Schuler dan Jackson (2000:201) membaginya dalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

2.1.3 Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Menurut Rivai (2004:359) tujuan kompensasi yaitu :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Hill, Bergma, dan Scarpello yang dikutip Panggabean (2004:77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk:

- a. Menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan.
- b. Mendorong agar lebih berprestasi.
- c. Agar dapat mempertahankan mereka.

2.1.4 Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2013:123) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan.

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengumpulan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

Dalam sistem hasil, besar kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besar kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

Sistem borongan adalah suatu cara pengumpulan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Dalam sistem kompensasi yang terkait dengan motivasi karyawan menurut Sunyoto (2008:70) dijelaskan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Keadilan eksternal (*external equality*) diartikan sebagai tarif-tarif upah (*wage fares*) yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi-organisasi yang dapat diperbandingkan.
- b. Keadilan internal (*internal equality*) diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal

adalah fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh dan statusnya di dalam hirarki organisasi.

- c. Keadilan individu (*individual equity*) berarti bahwa setiap individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Pada saat seorang karyawan memperoleh kompensasi dari perusahaan, persepsi-persepsi keadilan (*perceptions of equity*) dipengaruhi oleh dua faktor: (1) Rasio kompensasi terhadap upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan terhadap kondisi kerja yang merugikan, (2) Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dari karyawan-karyawan lain dengan nama kontak langsung terjadi.

Keadilan biasanya ada pada saat seseorang merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengan dirinya sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa individu-individu membuat perbandingan sosial dalam menilai imbalan dan status mereka sendiri.

Kompensasi juga dapat ditinjau dari perspektif teori sebagai berikut :

- a. Teori penyimpangan/ketidacocokan (*discrepancy theory*), yang menunjukkan bahwa kepuasan gaji adalah perbedaan antara gaji yang diinginkan dengan gaji yang sesungguhnya diterima oleh seseorang.
- b. Teori keadilan (*equity theory*), yang menyatakan bahwa kepuasan gaji adalah hasil dari perbandingan input dan hasil individu dengan rekan-rekannya.
- c. Teori pengharapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari tiga karakteristik yaitu persepsi karyawan bahwa upayanya mengarah kepada kinerja, persepsi karyawan bahwa kinerja dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian) dan nilai yang diberikan karyawan terhadap imbalan yang diberikan.

2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu 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

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan dipusahaan.

c. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi

pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

a. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

1. Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan

tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

b. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

1. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

2. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Panggabean (2004:81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

- a. Penawaran dan permintaan.
- b. Serikat pekerja.
- c. Kemampuan untuk membayar.
- d. Produktivitas.
- e. Biaya hidup.
- f. Pemerintah.

Perlu dicatat bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawannya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

2.1.6 Tahapan Menetapkan Kompensasi

Menurut Rivai (2004:366): Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini:

Tahap 1: Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan

Tahap 2: Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.

Tahap 3: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut Panggabean (2004:82) tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

- a. Menyelenggarakan survey gaji, yaitu survey mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal),
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal),
- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama / sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity* / keadilan karyawan),
- d. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah,
- e. Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar).

2.1.7 Tantangan yang dihadapi dalam menetapkan Kompensasi

Menurut Panggabean (2004:83) metode penetapan gaji yang sebaik apapun akan menghadapi tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Standar gaji yang berlaku umum.

Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya).

- b. Kekuatan serikat buruh.

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.

- c. Produktivitas.

Perusahaan harus memperoleh laba agar bias tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka).

- d. Kebijakan gaji dan upah.

Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang

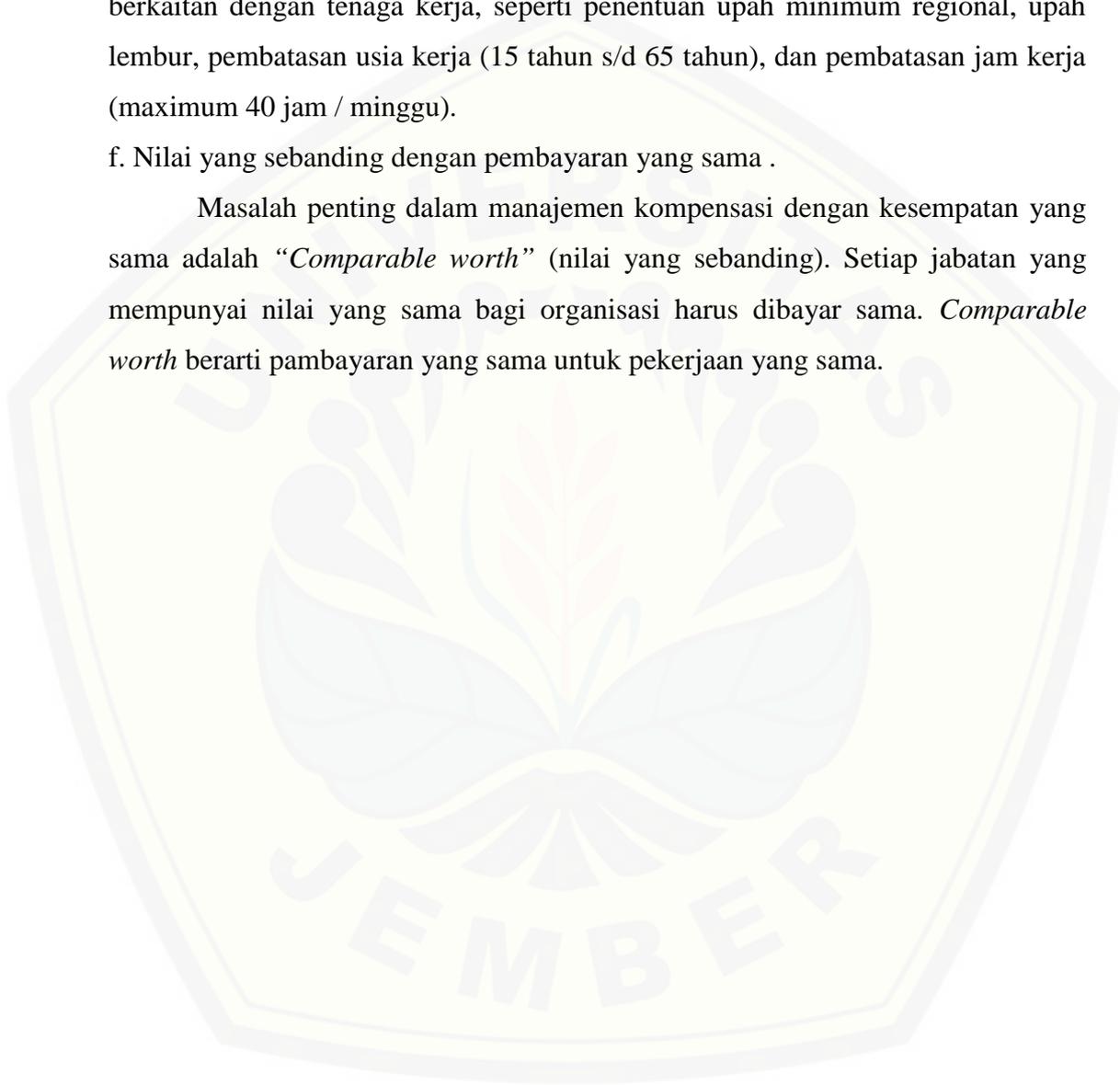
tergabung dengan serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dengan serikat kerja.

e. Peraturan pemerintah.

Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun s/d 65 tahun), dan pembatasan jam kerja (maximum 40 jam / minggu).

f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama .

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah “*Comparable worth*” (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.



BAB 3. GAMBARAN UMUM OBYEK PRAKTEK KERJA NYATA

3.1 Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang disebut PTPN XII (Persero), adalah Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas. Seluruh sahamnya milik Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII (Persero) hasil penggabungan dari tiga perusahaan perkebunan, yakni esk PTPN XXIII (Persero), PTPN XXVI (Persero), dan PTPN XXIX (Persero) dengan Akte No. 45 tanggal 11/03/1996, Notaris Harun Kamil, S.H., Tahun 1996.

Terjadi perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Akte No. 62 tanggal 24 Mei 2000 oleh Notaris Justisia Soetandio, S. H. dan selanjutnya dalam rangka penyesuaian dengan UU Perseroan Terbatas yang baru (UU No. 40 tahu 2007) ada pembayaran dengan Akte No. 30 Notaris Habib Adjie, S. H., M.Hum tanggal 16 Agustus 2008. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sebelumnya adalah perusahaan swasta milik Belanda. Dan setelah berakhirnya penjajahan Belanda, maka pada tanggal 1957 perusahaan swasta diambil oleh pemerintah Indonesia.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dengan areal konsensi 80.927 Ha. Kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) berada di jalan Rajawali No. 44 Surabaya.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember dulunya merupakan bekas tempat jajahan dari Belanda dan kemudian menjadi kantor direksi perkebunan. Upaya dalam meningkatkan produktivitas dan juga mempermudah alur transportasi yang unit usahanya tersebar di wilayah Jawa Timur mulai dari Kabupaten Ngawi sampai Kabupaten Banyuwangi, terdiri dari 34 kebun dan 2 Rumah Sakit yang berada di wilayah Kabupaten Jember dan Banyuwangi pada PTPN XII (Persero), maka PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) berdasarkan

SK. Direksi No. Kpts-017/PTPN/Umum/2005, tanggal 30 September 2005 telah membentuk Kantor perwakilan wilayah, yaitu Kantor Wilayah 1 dan Wilayah 2 yang berada di Jember, sedangkan Kantor Wilayah 3 berada di Malang..

3.2 Struktur Organisasi

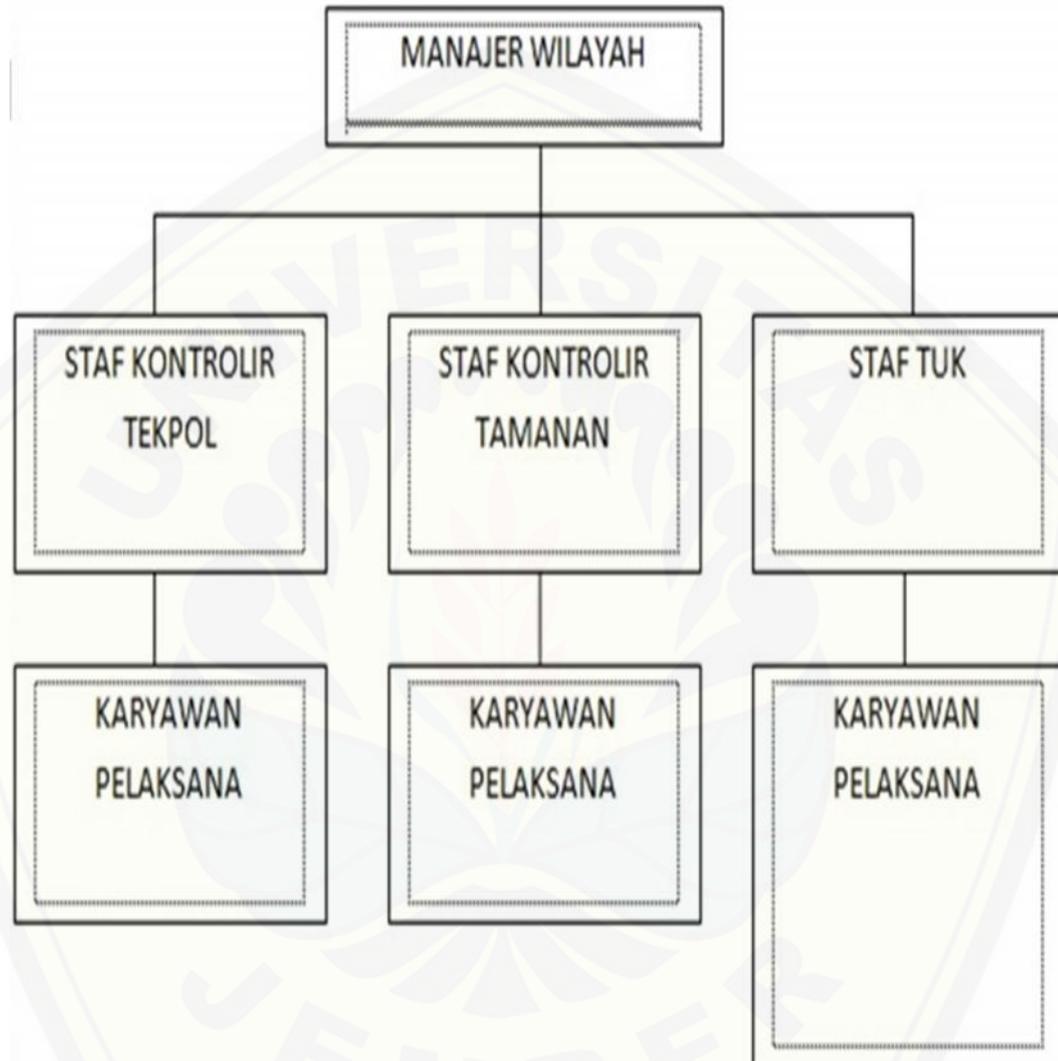
Setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun kecil organisasi merupakan hal yang sangat penting, semakin besar perusahaan semakin penting pula arti dari organisasi karena pada perusahaan yang besar masalah organisasi semakin bertambah sulit dan kompleks.

Struktur organisasi sebenarnya adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Bentuk struktur organisasi mengacu pada hubungan diantara elemen-elemen sosial yang meliputi orang, posisi, dan unit-unit organisasi di mana mereka berada (Hicks, 2002:161). Dapat diartikan di sini bahwa struktur organisasi menjelaskan pengaturan berbagai elemen organisasi agar berada pada tempat dan fungsinya masing-masing, sehingga efektif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berikut ini adalah bagan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, sebagai berikut :

Gambar 3.3 : Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Wilayah II



Sumber:PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, 2013

3.2.1 Tugas (*Job Description*)

Uraian jabatan berdasarkan lampiran II-SK No: Kpts-03/PTPN/UMUM/02/2013 sebagai berikut :

a. Identitas Jabatan

- A. Nama Jabatan : Manajer Wilayah
- B. Lokasi : Kantor Wilayah
- C. Bertanggung jawab kepada : Direksi
- D. Membawahi :
 1. Staf Kontrolir Tanaman
 2. Staf Kontrolir Tekpol
 3. Staf Tata Usaha Kantor
 4. Karyawan Pelaksana

Fungsi dan Sasaran Jabatan :

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi program jangka pendek, jangka panjang, dan bisnis baru yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

Uraian Tugas

Tugas Rutin :

1. Monitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi masing-masing unit usaha.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan bisnis baru di wilayahnya.
3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada BOD.
4. Mewakili BOD dalam hubungan dengan pihak eksternal terutama Muspida.

Tugas Insidental :

1. Melakukan tugas khusus dari Direksi

Wewenang dan Tanggung Jawab :

1. Mengelola asset Kantor Wilayah
2. Mengelola Anggaran Kantor Wilayah
3. Menilai kinerja bawahan

b. Identitas Jabatan

A. Nama Jabatan : Staf Kontrolir Tanaman

B. Lokasi : Kantor Wilayah

C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah

Fungsi dan Sasaran Jabatan :

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian RKAP bidang tanaman, yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

Uraian Tugas

Tugas Rutin :

1. Monitoring pencapaian target baik kuantum maupun mutu produksi bidang tanaman pokok, kayu dan semusim masing-masing unit usaha.
2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan bisnis baru yang terkait dengan tanaman pokok, kayu dan semusim di wilayah masing-masing.
3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah.

Tugas Insidental :

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah.

c. Identitas Jabatan

A. Nama Jabatan : Staf Kontrolir Tekpol

B. Lokasi : Kantor Wilayah

C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah

Fungsi dan Sasaran Jabatan :

Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi pencapaian kualitas dan kuantitas produk terhadap RKAP, yang dilaksanakan di masing-masing wilayah sehingga dapat mendukung kinerja Perusahaan.

Uraian Tugas

Tugas Rutin :

1. Monitoring pencapaian target kualitas dan produk masing-masing unit usaha.

2. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program bisnis baru yang terkait dengan Tekpol di wilayah masing-masing.

3. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi kepada Manajer Wilayah.

Tugas Insidentil :

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah.

d. Identitas Tugas

A. Nama Jabatan : Staf TUK Wilayah

B. Lokasi : Kantor Wilayah

C. Bertanggung jawab kepada : Manajer Wilayah

Fungsi dan Sasaran Jabatan :

Melaksanakan kegiatan administrasi keuangan dan umum di kantor wilayah untuk mendukung operasional kantor wilayah sehingga kegiatan operasional Kantor Wilayah bisa berjalan lancar dan tertib.

Uraian Tugas

Tugas Rutin :

1. Mengelola anggaran Kantor Wilayah
2. Mengelola kegiatan akuntansi dan keuangan kantor wilayah
3. Mengelola kegiatan Umum Kantor Wilayah
4. Mengelola asset wilayah
5. Mengelola kegiatan manajemen SDM Kantor Wilayah
6. Membuat laporan manajemen Kantor Wilayah
7. Menyusun RKAP Kantor Wilayah
8. Monitoring dan evaluasi RKAP Kantor Wilayah

Tugas Insidentil :

1. Melakukan tugas khusus dari Manajer Wilayah

3.3 Kegiatan Pokok

3.3.1 Bidang Usaha

Bidang usaha yang dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), meliputi :

- a. *Core Business* : Kopi Arabika (*Java Coffe*), Kopi Robusta, Kakao Edel (*Java Cocoa*), Kakao Bulk, Karet, Teh, dan Aneka Tanaman Kayu.
- b. Agrowisata : Obyek wisata agro yang tersebar dari Ngawi sampai Banyuwangi dengan segala aneka ragam budidaya, aktivitas kebun serta proses pengolahan komoditi serta peranan masyarakat sekitar kebun. Wisata Agro sebagai obyek wisata minat khusus menuntut adanya “Keunikan dan Kualitas” Jawa Timur sebagai daerah tujuan wisata (DTW) memiliki Obyek dan Daya Tarik Wisata (ODTW) beragam jenis dan karakter, khususnya Obyek Wisata Agro (OWA).
- c. Industri Hilir : PTPN XII juga memproduksi produk hilir yang difokuskan ditangani oleh anak perusahaan, yaitu PT. Rolas Nusantara Mandiri.
- d. Rumah Sakit Umum : Sebagai upaya pelayanan kesehatan bagi karyawan dan masyarakat di sekitar unit usaha, PTPN XII juga mengelola 2 rumah sakit yaitu Rumah Sakit Umum Kaliwates di Jember dan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada di Banyuwangi. Rumah sakit tersebut dibawahahi oleh anak perusahaan PTPN XII, yaitu PT. Rolas Nusantara Medika.

3.3.2 Kegiatan Usaha Perusahaan

Sifat dan cakupan kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), meliputi :

- a. Pengusahaan budidaya tanaman, meliputi :
 1. Pembukaan dan pengolahan lahan.
 2. Pembibitan.
 3. Penanaman.

4. Pemeliharaan tanaman di 81.278,4740 ha lahan HGU.
 5. Kegiatan-kegiatan berkaitan dengan usaha budidaya tanaman tersebut.
- b. Produksi, meliputi :
1. Pemungutan hasil tanaman dari kebun sendiri.
 2. Pengolahan hasil tanaman menjadi barang jadi atau setengah jadi.
- c. Perdagangan, meliputi :
1. Penyelenggarakan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi.
 2. Melakukan kegiatan perdagangan barang lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Perseroan.
- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, meliputi :
1. Usaha tanaman perkebunan.
 2. Usaha aneka kayu.
 3. Agribisnis.
 4. Wisata agro.
 5. Industri hilir lainnya.
- e. Optimalisasi sumberdaya, antara lain :
1. Perdagangan (outlet shop/trading house, pusat perbelanjaan/mall dan perkantoran).
 2. Real estate (pengembangan kawasan industri, kompleks agro industri dan pergudangan).
 3. Pariwisata (perhotelan, resort, fasilitas olahraga dan rekreasi serta rest area).
 4. Jasa professional, dll (rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana telekomunikasi dan sumberdaya energi, jasa penyewa, jasa konsultasi bidang perkebunan dan jasa pembangunan kebun).

Berikut ini adalah nama-nama dari kebun Kantor Wilayah II, sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Nama-Nama Kebun pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

Nama Kebun PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)	
1. Kayumas	7. Glantangan
2. Pancur Angkrek	8. Kalisanen
3. Blawan	9. Kotta Blater
4. Kalisat Jampit	10. Mumbul
5. Silosanen	11. Renteng
6. Sumber Tengah	12. Banjarsari
	13. Zeelandia

Sumber:PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, 2013

3.3.3 Pemasaran Produk Perusahaan

Pemasaran produk *Core Business* sebagian besar merupakan komoditi ekspor sedangkan untuk hasil produksi lainnya adalah untuk pasar dalam negeri.

Negara-negara tujuan ekspor adalah sebagai berikut :

- a. Kopi Arabika : Amerika, Belanda, Canada, dan Jerman.
- b. Kopi Robusta : Italia, Switzerland, Jepang, Belanda, Benulux, dan Maroko.
- c. Kakao Edel : Jerman, Benulux, Amerika, Cina, Jepang, dan Belanda.
- d. Kakao Bulk : Jepang, Cina, Malaysia, Thailand, dan Belanda.
- e. Karet : Amerika, Cina, Jepang, Singapura, Inggris, dan Perancis
- f. Teh : Pakistan, Arab, Polandia, Rusia, Inggris, Canada, Amerika, Turki, dan India.

3.4 Kegiatan Bagian Yang Dipilih

Dalam PT. Perkebunan Nusantara XII Kantor Wilayah II ditempatkan bidang bagian TUK (Tata Usaha Kantor) yang terdiri dari 3 bidang yaitu :

- a. Bidang SDM/Umum
- b. Bidang Akuntansi
- c. Bidang Keuangan

Kegiatan Bidang TUK (Tata Usaha Kantor) Kantor Wilayah II PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) sebagai berikut :

Tabel 3.2 : Job Description Karyawan Bidang TUK (Tata Usaha Kantor) Kantor Wilayah II.

No	Nama	Tugas Pokok	Rincian Tugas
1	Lusi Mardiana	Sekretaris Manajer Wilayah II & Kesekretarian	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pelayanan Administrasi Manajer Wilayah II 2 Penanganan surat keluar/masuk 3 Pendistribusian surat internal 4 Penanganan kebutuhan alat tulis kantor
2	Sih Agustita Kartikawati	Administrasi Keuangan, Akuntansi & Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bukti kas/bank masuk/keluar 2 Evaluasi LM & membuat RKAP/PPAP 3 Administrasi & konsumsi tamu mess anggrek/mawar 4 Penanganan kebutuhan logistik mess/rudin/kantor
3	Titin Martini	Administrasi Personalia dan Hak-hak Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1 Data personalia & labour cost 2 Administrasi DP2K 3 Administrasi Hak-hak Karyawan 4 Surat menyurat rahasia
4	Abdul Aziz, SAP	Administrasi/Operasional Transportasi, Penunjang Kantor & Teknik	<ol style="list-style-type: none"> 1 Penanganan administrasi kendaraan wilayah II 2 SPJ & BPD 3 Administrasi teknik/penunjang kantor

			4	Administrasi biaya pembayaran listrik/telpon.
5	Agus Salim, SE	Administrasi/Operasional Teknik & Penunjang Kantor/Aula/Mess/Rudin	1	Administrasi & perawatan (gedung kantor/aula/mess/rudin)
			2	Operasional perawatan internal (teknik kantor/aula/mess/rudin)
			3	Pembayaran listrik/telpon dll
6	Pipit Indra Kresnawati	Kasir Wilayah II	1	Kasir
			2	Bukti kas/bank masuk/keluar
			3	Administrasi & pengambilan uang
			4	Administrasi kas/bank
7	Sumadi, SE	Administrasi Personalia, Umum/Humas dan Koodinator Keamanan Wilayah	1	Data personalia & labour cost
			2	Membantu administrasi DP2K
			3	Penanganan gaji/sansos/premi/lembur & jamsostek karyawan
			4	Kehumasan & surat menyurat
			5	Mengkoordinasikan & penjadwalkan petugas keamanan/satpam
8	H. Aryadi	Expedisi & Kesekretariatan	1	Administrasi surat keluar/masuk
			2	Pendistribusian surat dll. Internal/external
			3	Koordinator kurir
9	Hadi Susanto	Operasional Arsip Sentral & Pengiriman Berita	1	Penanganan arsip sentral
			2	Inventarisasi asset kantor wilayah II
			3	Pengiriman berita/SPP/faxcimile
10	Busadin	Koordinator Pelayanan & Kebersihan Kantor, halaman dll.	1	Mengkoordinasikan & menjadwalkan operasional pelayanan

			2 Mengkoordinasikan & menjadwalkan operasional penataan & kebersihan ruang/halaman kantor, mess, rudin, dll.
11	M. Soleh, S.Sos	Administrasi/Pajak & PKBL	1 Administrasi pajak 2 Administrasi keuangan non tanaman pokok 3 Membantu administrasi kartu buku besar 4 Membantu PKBL 5 Membantu Evaluasi LM/RKAP/PPAP
12	Lili Warida, S.Sos	Administrasi/Operasional Aula & Mess	1 Administrasi Aula 2 Administrasi café, administrasi/operasional konsumsi 3 Rapat dinas dll di kantor & mess utama
13	Rahayu IKW, Ssi	KBB & Pembuatan Kasir	1 Administrasi kartu buku besar 2 Bukti kas/bank masuk/keluar 3 Membantu kasir wilayah II 4 Membantu Evaluasi LM/RKAP/PPAP
14	Agus Widianto	Administrasi/Operasional Café	1 Koordinator pelayanan café 2 Administrasi café

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember, 2013