

BAB III

LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN

3.1 Landasan Teori

3.1.1 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

a. *Menurut Siswanto Sastrohadwiryo (2003)*

adalah kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. *Menurut Anwar Prabu Mangkunegara(2005)*

menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan juga dalam bentuk - bentuk lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang, makan, cuti, dan lain - lain.

3.1.2 Tujuan pemberian Kompensasi

1. Pemenuh kebutuhan Ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa gaji upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodic, berarti menjamin “economic security”-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja.

Dalam pemberian kompensasi kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktifitas kerja tinggi, ongkos karyawan per unit/ produksi bahkan akan semakin rendah.

3. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan.

Makin berani suatu Perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang digunakan untuk itu makin besar.berarti beruntung makin besar.

4. Pengkaitan Antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi.

Ini berarti bahea pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut.

Simamora (2004 ; 436) memetakan bentuk kompensasi dalam dua kelompok yaitu:

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi, dan insentif. Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat "finansial" dan merupakan yang utama dari bentuk kompensasi yang ada. Upah dibagi menjadi empat bagian yakni upah menurut prestasi kerja, upah menurut lama kerja, upah menurut senioritas dan upah menurut kebutuhan. Sementara insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan kepada seseorang sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada pegawai agar mendapat semangat yang lebih besar untuk berprestasi.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah cakupan tunjangan (*benefit*) yang luas. Tunjangan pegawai adalah (*employee benefit*) adalah pembayaran (*payment*) dan jasa (*service*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan (Simamora, 2004 ; 550).

Dari kedua bentuk kompensasi diatas dapat disimpulkan bahwa jika kompensasi disuatu organisasi dapat ditetapkan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan lebih meningkat. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji
2. Upah
3. Upah insentif
4. Asuransi
5. Fasilitas kantor

3.1.3 Keadilan dan Kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi, apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk – bentuk lainnya tetap penting sekali diperhatikan masalah “keadilan”. Keadilan bukanlah berarti harus sama rata, tanpa pandang bulu, tetapi harus dapat terkait adanya hubungan antara “ pengorbanan” (input) dengan “output”

Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo, makin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan.

2. Kelayakan

Pengertian layak yakni sesuai dengan kebutuhan pokok minimum ataupun “upah minimum” sesuai dengan ketentuan Pemerintah. Juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan dengan cara pengupahan di perusahaan lain, yang dimaksudkan untuk menjaga apa yang disebut “Eksternal Consistency”. Apabila upah di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja.

Tantangan – Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Pemberian Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijakan kompensasi perusahaan. Antara lain :

1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang Ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

2. Serikat Karyawan

Lemah dan kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh, tanpa hal ini perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4. Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua factor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan

3.1.4 Pengembangan karier

merupakan suatu bahasan tentang perencanaan karier yang bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja pada suatu perusahaan akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga memasuki masa pensiunnya. Sehubungan dengan hal tersebut maka seorang karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, yang mana hal ini akan bermanfaat untuk memotivasi karyawan agar dapat berprestasi lebih baik.

a. Menurut Siagian (2007)

pengembangan karir adalah perubahan– perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, sedangkan menurut Stone (dalam Gomez, 2003) menyatakan bahwa “*career development refers to the process and activities involved in preparing an employee for future position in the organization*”. (Pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang).

b. Menurut Sondang P. Siagian (2007)

mengemukakan bahwa ”Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”. Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan.

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Sondang P. Siagian (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. *Prestasi kerja*

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. *Kesetiaan pada organisasi*

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. *Mentors dan Sponsor*

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. *Dukungan para bawahan*

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.

5. *Kesempatan untuk bertumbuh*

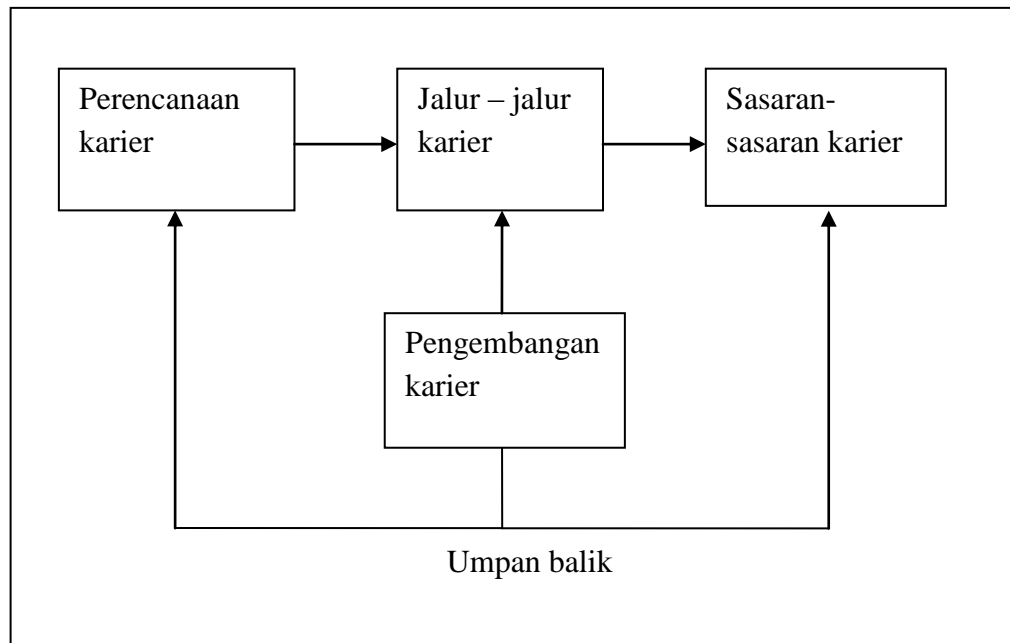
Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

3.1.5 Konsep Karier

Istilah karier itu sendiri digunakan untuk menunjukkan orang- orang pada masing- masing peranan atau status mereka. Literature ilmu pengetahuan mengenai perilaku (behavioral science) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian, antara lain :

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan- jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi - lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.

Kerangka perencanaan dan pengembangan karier



Gambar 3.1

Banyak orang gagal mengelola karier, karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier. Sasaran- sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksanakan. Secara umum proses perencanaan dan pengembangan karier. Proses perencanaan ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara- cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran –sasaran karier mereka.

Dengan demikian suatu perencanaan karier harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratan ataupun persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan karier seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Pendidikan formalnya
- b. Pengalaman kerjanya
- c. Sikap atasannya
- d. Prestasi kerjanya
- e. Bobot pekerjaannya
- f. Adanya lowongan jabatan
- g. Produktivitas kerjanya

3.1.6 Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karier

- a. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial). Ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama mereka yang cukup potensial.
- b. Menurunkan peputaran karyawan (turnover). Perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan, dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi dimana mereka bekerja (kesetiaan organisasional). Dengan demikian akan memungkinkan menurunkan “turnover” atau peputaran karyawan di dalam organisasi yang bersangkutan.
- c. Mengungkapkan Potensi Karyawan. Dengan adanya perencanaan karier yang jelas dan mantap akan dapat mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk menggali kemampuan potensial masing-masing untuk dapat mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.
- d. Mendorong pertumbuhan. Perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. dengan demikian motivasi karyawan dapat dipelihara.
- e. Mengurangi penimbunan. Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.
- f. Memuaskan kenutuhan karyawan. Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya hal semacam itu adalah kebutuhan karyawan juga.

3.1.7 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kebijakan perusahaan yang juga memperhatikan tingkat kebutuhan hidup karyawan merupakan hal yang paling penting dalam pengukuran tingkat kepuasan, melalui tingkat kepuasan inilah semua tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Diantaranya selaiom menghasilkan kualitas tenaga yang ahli, juga akan mendapatkan tenaga yang terampil, maka kerja bisa mendapatkan hasil yang berdaya guna dan hasil guna dapat tercapai.

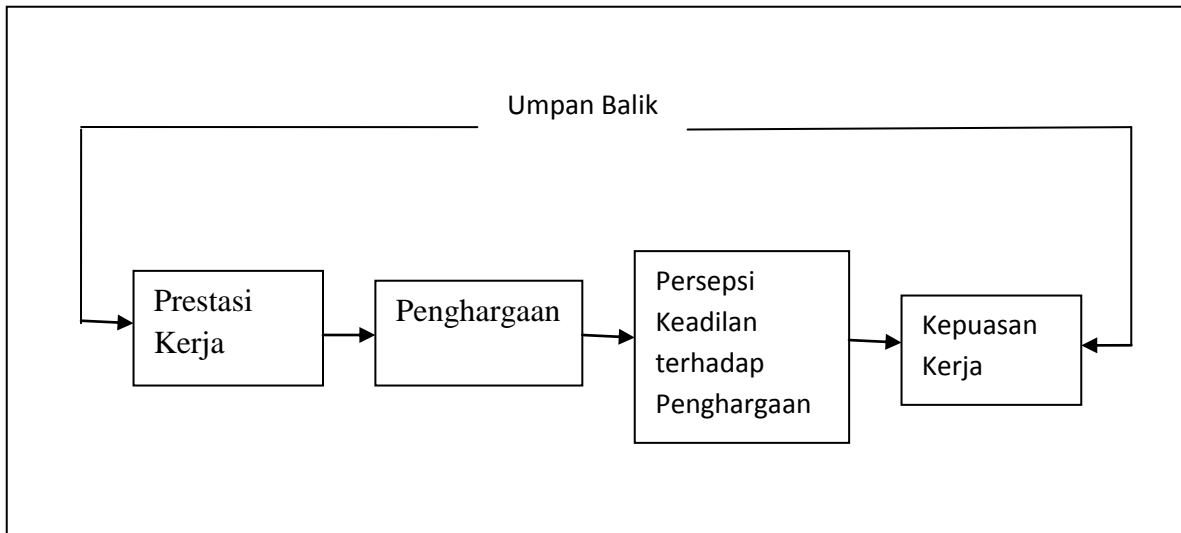
Beberapa pendapat mengenai definisi atau pengertian kepuasan kerja, diantaranya:

- a. *Menurut Stephen P. Robbins (2001)*
mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu yang merujuk pada pekerjaannya.
- b. *Menurut T. Hani Handoko (2000)*
kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
- c. *Menurut Sondang P. Siagian (2001)*
mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya

iaakan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Menurut Stephen P. Robbins (2001:149) faktor-faktor yang menentukan kepuasan Kerja adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan- pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk maju menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka bekerja. karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.
2. Ganjaran yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan Kebijakan Promosi yang bersifat adil, tidak bermakna ganda dan sejalan dengan harapan mereka. Upah dan promosi dapat menghasilkan kepuasan jika didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan secara umum.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
4. Rekan kerja yang mendukung. Rekan kerja yang ramah dapat menimbulkan kepuasan kerja yang akan meningkat termasuk pula penyelia yang bersikap ramah dan menawarkan pujian untuk kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja.
5. Kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seseorang



Gambar 3.2

kepuasan kerja tersebut juga penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan selanjutnya akan dapat berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan sebagainya.

3.2 Tinjauan Praktek

3.2.1 Maksud dan Tujuan diberikannya Kompensasi di Kantor Pos Semarang 50000

- 1) Maksud ditetapkan system kompensasi sebagai dasar dalam Pemberian balas jasa serta proses pengadministrasiannya dengan mempertimbangkan aspek kemudahan pengelolaan tiap komponen dan itemnya dalam konteks strategi Perusahaan, sehingga seluruh bentuk bayaran kepada karyawan harus mengacu kepada system balas jasa.
- 2) System balas jasa ini dibuat dengan tujuan untuk dapat dijadikan sebagai alat manajemen dalam membentuk sikap dan perilaku kerja Karyawan sehingga sesuai dengan nilai-nilai Budaya Perusahaan khususnya sebagai penghargaan atas kontribusi kinerja individu terhadap kinerja Perusahaan

3.2.2 Komponen – Komponen Kompensasi

1. GAJI

Pemberian Gaji Pokok (GAPOK) diatur sebagai berikut :

- a. Bagi karyawan yang mendapat kenaikan grade atau diangkat Dalam Grade yang lebih tinggi, diberikan gaji pokok dan masa kerja grade dalam grade baru yang segaris dengan gaji pokok dan masa kerja grade dari grade lamanya.
- b. Bagi Calon Karyawan diberikan gaji pokok sebesar 80 % (Delapan Puluh perseratus) pada posisi masa kerja grade nol tahun.
- c. Bagi Calon Karyawan apabila telah mempunyai pengalaman kerja yang dapat diperhitungkan untuk menetapkan gaji pokok, diberikan gaji pokok sebesar 80% dari gaji pokok yang segaris dengan hasil perhitungan masakerja grade yang ditetapkan sebagai masa kerja grade.

2. Benefit

Kepada karyawan diberikan benefit di luar gaji sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang dimaksudkan selain sebagai fasilitas kerja juga sebagaibagian kenikmatan tambahan dari perusahaan. Jenis benefit dibagi dalam beberapa kelompok yaitu :

Benefit yang diberikan karena status sebagai karyawan Perusahaan

1. THR
2. Uang Cuti Tahunan
3. Uang Insentif cuti bersama
4. Uang cuti besar
5. Uang bingkisan penghargaan
6. Bantuan perumahan
7. Bea siswa pendidikan
8. Sumbangan rekreasi
9. Pakaian kerja
10. Sewa Guna Fasilitas kerja
11. Uang Representasi
12. Uang akomodasi supir dan pegawai armada pos
13. Sumbangan biaya perpanjangan SIM
14. Penanganan kecelakaan dalam dinas
15. Biaya obonemen dan pemakaian listrik rumah jabatan.

3. Imbalan Pasca Kerja

Imbalan Pasca Kerja (IPK) diberikan untuk :

- a. Manfaat Jaminan Sosial Tenaga Kerja dari BPJS Ketenagakerjaan berupa Program Jaminan Hari Tua (JHT), Program Jaminan Kematian (JK)Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), dan Jaminan Pensiuan
- b. Manfaat Asuransi dari PT Asuransi Jiwasraya berupa Asuransi Jiwa Dwiguna

- c. Manfaat Pensiun berupa program manfaat pasti dari Denpenpos untuk karyawan yang mulai bekerja sebelum tanggal 1 Januari 2010.
- d. Manfaat pensiun berupa program iuran pasti dari Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) untuk karyawan yang mulai bekerja Terhitung tanggal 1 Januari 2010
- e. Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja, Uang Penggantian Hak dari Perusahaan.

3.2.3 Penggajian

PT Pos Indonesia Kantor Pos Semarang 50000 memberikan program kesejahteraan yang sudah memenuhi standar Upah Minimum Regional (UMR) bagi seluruh karyawan tetap, yang ditetapkan oleh Pemerintah ditambah dengan tunjangan-tunjangan. Gaji Dasar bagi Calon Karyawan besarnya sebagai berikut :

<p>Gaji Dasar = 80 % dari Gaji Dasar (GAPOK + TUKON + TURGRADE)</p>
--

Gaji Dasar yang terdiri dari Gaji Pokok + Tunjangan Konjungtur + Tunjangan Grade + Tunjangan Jabatan. Tunjangan tidak tetap yang terdiri dari : Bantuan Transport, Tunjangan Kinerja dan Bonus/Jasa Produksi.

Kenaikan gaji pokok berkala diatur sebagai berikut :

- a. Telah mencapai masa kerja grade yang ditentukan untuk kenaikan gaji pokok berkala.
- b. Kenaikan gaji pokok berkala diberikan tiap 2 (dua) tahun sekali
- c. Kenaikan gaji pokok berkala tetap diberikan kepada karyawan yang dikaryakan diluar perusahaan dan karyawan yang diberi penugasan khusus
- d. Kenaikan gaji pokok maksimum diberikan kepada karyawan yang diangkat sebagai anggota direksi BUMN sebelum pemberhentiannya sebagai karyawan.

Penurunan gaji pokok berkala diatur sebagai berikut :

- a. Bagi karyawan yang diturunkan gradenya setingkat lebih rendah, diberikan gaji pokok baru berdasarkan grade baru yang segaris dengan masa kerja grade dalam grade semula.
- b. Bagi karyawan yang diturunkan gaji pokoknya setingkat lebih rendah diberikan gaji pokok pada masa kerja yang sama dari gaji pokok saat penurunan.
- c. Setelah berakhirnya masa penurunan tersebut gaji pokok karyawan yang bersangkutan dikembalikan pada gaji pokok semula sebelum penurunan.

3.2.4 Prosedur Penggajian Masa dan Cara Pembayaran

- 1) Gaji Dasar Calon Karyawan dibayarkan pada setiap tanggal 1 untuk pembayaran Gaji Dasar bulan sebelumnya. Apabila tanggal tersebut jatuh pada hari Minggu, hari besar atau hari libur, pembayaran dilakukan pada hari kerja sebelum tanggal 1.
- 2) Daftar pembayaran Gaji Dasar dibuat dengan menggunakan Daftar KUG7 SIM SDM.
- 3) Daftar pembayaran Tunjangan tidak tetap dan benefit dibuat dengan menggunakan Kug-3.
- 4) Kewenangan untuk Pembayaran Gaji Dasar kepada karyawan merupakan kewenangan kepala dirian di tingkat Unit Pelaksana Teknis dan Regional, sedangkan di tingkat Pusat merupakan kewenangan Direktur SDM dan Umum.
- 5) Pembayaran secara transfer melalui rekening bank (system payroll)
 - a. Bagi karyawan/calon karyawan yang pembayaran gaji dasarnya secara payroll melalui kerjasama kantor dengan bank, maka biaya payroll ditunjang oleh perusahaan.
 - b. Bagi karyawan/calon karyawan yang pembayaran gaji dasarnya secara payroll tanpa melalui kerjasama kantor dengan bank, tapi secara pribadi, maka biaya payroll ditanggung sendiri oleh karyawan/ calon karyawan.
 - c. Penerbitan Surat Keterangan Penghentian Pembayaran untuk Karyawan yang mutasi antar kantor pada bulan berjalan dilakukan paling lambat tanggal 20 setiap bulannya.
 - d. Entri perubahan status mutasi ke kantor tujuan pada SIM SDM Paling lambat dilakukan tanggal 20 setiap bulannya.

3.2.5 Macam – macam Tunjangan

A. Tunjangan Konjungtur

1. TUKON diberikan kepada setiap Karyawan berdasarkan tariff yang sesuai dengan besaran Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK) atau Upah Minimum Provinsi (UMP) murni non sector pada daerah dimana nomor pendirian kantor tempat bekerja berada
2. Nilai TUKON diperoleh berdasarkan formulasi yang ditetapkan dengan memperhatikan variable status kawin dan tidak kawin.
3. Formulasi TUKON adalah sebagai berikut :
$$\text{TUKON} = \text{Tarif UMK/ UMP} + (\text{Jumlah Suskel} \times \text{Rp. } 100.000,00)$$

B. Tunjangan Grade (TURGRADE)

1. TURGRADE diberikan kepada karyawan dengan tariff sesuai tingkat Grade masing-masing karyawan
2. Tariff TURGRADE ditetapkan berdasarkan grade 1 sampai dengan grade 17 TURGRADE calon karyawan diberikan sebesar 80% (delapan puluh perseratus) dari tariff.

C. Tunjangan Jabatan

1. Tunjangan jabatan diberikan kepada karyawan yang memangku jabatan Manajerial structural dan manajerial fungsional atas tanggung jawab, Tingkat kompetensi, dan wewenang yang melekat padanya karena menduduki suatu posisi yang menjalankan organisasi perusahaan
2. Bagi Karyawan yang menduduki jabatan manajerial yang mulai menjalani cuti besar (cbs) bersambung masa persiapan pension (MPP) pembayaran atas TUNJAB diberikan berdasarkan tarif jabatan

manajerial struktural dan tarif jabatan manajerial fungsional bagi yang menduduki posisi jabatan manajerial fungsional pada tingkat posisi dalam kelompok jabatan terakhir yang mendudukinya

3. Bagi karyawan yang menduduki staf pelaksana yang dimutasikan ke Posisi jabatan manajerial dan mendapat tunjangan jabatan sesuai dengan tingkat posisi dalam kelompok jabatan atau karyawan yang menduduki jabatan manajerial yang mendapat kenaikan tingkat posisi dalam kelompok jabatan yang tidak mengharuskan serah terima jabatan dibayarkan tariff TUNJAB pada tingkat posisi dalam kelompok jabatan baru berdasarkan surat pemberitahuan dari atasan langsung.

D. Tunjangan Kinerja (TUKIN)

1. Tukin diberikan kepada karyawan/calon karyawan sebagai balas jasa atas motivasi bekerja dan kinerja yang diberikan kepada perusahaan.
2. Perusahaan memberikan Tukin kepada karyawan/calon karyawan dengan pengaturan :
 - a. Jika laba suatu triwulan tercapai $< 100\%$ dari target laba triwulan tersebut maka dibayarkan secara proporsional.
 - b. Jika laba kumulatif sampai dengan suatu triwulan tercapai $>100\%$ dari target laba kumulatif sampai dengan triwulan tersebut maka dibayarkan tambahan sebesar $1/3$ dari kelebihan target laba kumulatif tersebut.
3. TUKIN diberikan kepada karyawan sebagai Tunjangan Kinerja Individu dengan besaran berdasarkan nilai Key Performance Indicator (KPI) sebagai dampak dari penetapan Sistem Manajemen Kinerja Individu.

E. Tunjangan Hari Raya Keagamaan

1. THR diberikan kepada setiap karyawan dalam memperingati hari Raya keagamaan dengan besaran sesuai dengan ketentuan di Perusahaan dengan mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku.
2. Untuk menghindari selisish besaran Uangn THR karena adanya Perubahan komponen Balas Jasa serta untuk menjaga kebersamaan maka THR dibayarkan serempak secara Nasional dimana besaran dan waktu pembayarannya, tata cara pembayarannya ditetapkan oleh Perusahaan dengan Keputusan Direksi tersebut

TUNJANGAN JABATAN

KELOMPOK JABATAN	Tingkat	TARIF	KELOMPOK JABATAN	Tingkat	
Manajer Utama	III	7.300.000	Fungsional Utama	III	5.700.000
	II	5.320.000		II	4.100.000
	I	4.350.000		I	3.300.000
Manajer Madya	III	3.250.000	Fungsional Madya	III	2.500.000
	II	2.120.000		II	1.600.000
	I	1.420.000		I	1.150.000
Manajer Muda	IV	1.080.000	Fungsional Muda	IV	890.000
	III	930.000		III	740.000
	II	800.000		II	640.000
	I	690.000		I	550.000
Penyelia	IV	600.000	Fungsional Penyelia	IV	480.000
	III	530.000		III	420.000
	II	470.000		II	370.000
	I	420.000		I	330.000

3.2.6 Maksud dan Tujuan Sistem Pola Karir

- 1) Meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu berkembang secara maksimal
- 2) Meningkatkan kontinuitas bisnis Perusahaan melalui daya saing, Kreatifitas bisnis dan kemampuan menciptakan laba.
- 3) Merekonstruksi system pola karir yang ada, agar menjadi sebuah System yang bisa digunakan sebagai alat perencanaan karir bagi perusahaan dan Individu karyawan serta sebagai dasar pengembangan system balas jasa (kompensasi)
- 4) Menjadikan system pola karir perusahaan sebagai alat untuk Memotivasi karyawan, agar mendayagunakan kemampuannya semaksimal mungkin.
- 5) Menjadikan system pola karir bersifat fair, mengutamakan governmance, adil, jujur, dan dapat diakses oleh setiap karyawan yang berkeinginan merintis karir sehingga setiap karyawan dapat merencanakan karirnya sejak awal diterima sampai pensiun

3.2.7 Prinsip – Prinsip Sistem Pengembangan Karir

- 1) Prinsip Kesetaraan
Prinsip dimana system pola karir berlaku sama dihadapan setiap Karyawan Perusahaan.
- 2) Prinsip Motivasi
System pola karir ini harus mampu memotivasi karyawan agar mendayagunakan kemampuannya semaksimal mungkin dalam pelaksanaantugas dan jabatannya.

3) Prinsip Keadilan

Karyawan yang memiliki skill yang lebih akan mendapat peluang yang lebih besar untuk memperoleh prioritas dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kemampuan dibawahnya.

3.2.8 Formasi dan Pengisian Jabatan

- 1) Pengisian formasi jabatan dimaksudkan untuk menjamin agar tugas – tugas dalam suatu jabatan dapat dilaksanakan secara efektif untuk mencapai tujuan unit kerja atau perusahaan.
- 2) Pengisian formasi jabatan manajerial structural dan jabatan Manajerial Fungsional dilakukan dengan cara pengangkatan dalam jabatan yang bertalian.
- 3) penempatan pada suatu jabatan harus memprioritaskan kandidat yang paling memenuhi persyaratan yang ditentukan untuk menduduki jabatan dimaksud ayat (3). Perusahaan dapat merekrut karyawan baru atau TKPP sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3.2.9 Grade dan Kelompok Jabatan

- 1) System pola karir dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu grade dan kelompok jabatan Grade ditetapkan grade 1 s/d grade 17, dimana grade 1 merupakan grade tertinggi sedangkan grade 17 merupakan grade terendah.
- 2) Kelompok jabatan dibagi ke dalam 5 kelompok jabatan sebagai berikut:
 - a. Kelompok Jabatan Pelaksana, dibagi menjadi Pelaksana I, Pelaksana II, dan Pelaksana III.
 - b. Kelompok Jabatan Penyelia, dibagi menjadi Penyelia I, Penyelia II, Penyelia III dan Penyelia IV.
 - c. Kelompok Jabatan Manajer Muda, dibagi menjadi Manajer Muda I, Manajer Muda II, Manajer Muda III, Manajer Muda IV.
 - d. Kelompok Jabatan Manajer Madya, dibagi menjadi Manajer Madya I, Manajer Madya II, Manajer Madya III.
 - e. Kelompok Jabatan Manajer Utama, dibagi menjadi Manajer Utama I, Manajer Utama II, dan Manajer Utama III.

Pengelompokan dalam jabatan dan grade dapat dilihat dalam table berikut :

Grade, Nilai dan Kelompok Jabatan

GRADE	NILAI			Kelompok Jabatan	
	Minimal		Maksimal		
17	400		650	Pelaksana	I
16	700		950		II
15	1000		1250		III
14	1300		1550	Penyelia	I
13	1600		1850		II
12	1900		2150		III
11	2200		2450		IV
10	2500		2750	Manajer Muda	I
9	2800		3050		II
8	3100		3350		III
7	3400		3650		IV
6	3700		3950	Manajer Madya	I
5	4000		4250		II
4	4300		4550		III
3	4600		4850	Manajer Utama	I
2	4900		5150		II
1	5200		6000		III

Tabel 3.1

3.2.10 Penetapan Kelompok Jabatan, Grade dan Personal Value

Penetapan kelompok jabatan terhadap karyawan yang menduduki jabatan structural atau fungsional dan telah bekerja dilakukan dengan mengkonversi dari grade transisi yang telah melekat pada masing-masing karyawan ke dalam kelompok jabatan.

Konversi untuk Jabatan Manajerial Struktural dan Fungsional

Grade Transisi	Dikoversikan menjadi	Kelompok jabatan	
14		Penyelia	I
13			II
12			III
11			IV
10		Manajer Muda	I
9			II
8			III
7			IV
6		Manajer Madya	I
5			II
4			III
3		Manajer Utama	I
2			II
1			III

Tabel 3.2

Penetapan Grade bagi karyawan yang menduduki jabatan structural atau fungsional maupun karyawan yang tidak menduduki jabatan structural atau fungsional dilakukan dengan mengkonversi dari golongan kedalam grade yang setara dengan golongan terakhir.

Konversi dari Golongan ke Grade

Golongan		Grade
I/a	Dikoversikan menjadi	17
I/b		16
I/c		15
I/d		14
II/a		13
II/b		12
II/c		11
II/d		10
III/a		9
III/b		8
III/c		7
III/d		6
IV/a		5
IV/b		4
IV/c		3
IV/d		2
IV/e		1

Tabel 3.3

Setelah mendapatkan kelompok jabatan atau grade, maka personal value (PV) masing-masing karyawan ditetapkan dengan rumus sebagai berikut :

1. Nilai PV minimal dalam grade atau kelompok jabatan + (60x masa kerja dalam gol/grade) Mada grade atau kelompok jabatan dihitung dalam bulanan, dengan ketentuan maksimal 48 bulan.

3.2.11 Kenaikan, Penyesuain dan Penurunan Grade

- 1) Setiap kenaikan grade tidak selalu diikuti dengan kenaikan jabatan, dan setiap kenaikan jabatan tidak selalu diikuti dengan kenaikan grade.
- 2) Kenaikan grade satu tingkat lebih tinggi dilakukan melalui kenaikan grade regular dan kenaikan grade non regular, dapat dilakukan dengan persyaratan tertentu.
- 3) Kenaikan grade regular dilakukan dengan syarat :
 - a. Dinyatakan cakap apabila nilai akhir KPI tahun sebelumnya mencapai minimal 60 (enam puluh)
 - b. Bagi karyawan yang tidak menduduki jabatan manajerial atau fungsioanal telah mencapai nilai personal value maksimal atau telah menduduki grade terakhir 4 tahun dan dinyatakan cakap oleh atasan. Dinyatakan cakap apabila nilai akhir KPI tahun sebelumnya mencapai minimal 60
 - c. Masa kenaikan grade regular ditetapkan pada tanggal 1 Januari, 1 April, 1 Juli dan 1 Oktober setiap tahun.
- 4) Kenaikan grade non regular diberikan satu tingkat lebih tinggi dalam hal Grade pengabdian yang diberikan pada saat karyawan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) dengan ketentuan sekurang-kurangnya telah 2 tahun menduduki grade terakhir.

Keterkaitan Grade dan Kelompok Jabatan Dengan Tunjab, Gapok, tukon dan Turgrade

Tunjab, Gapok, Tukon dan Tugrade

Pada system pola karir dalam setiap karyawan yang memegang jabatan manajerial structural atau fungsional mempunyai kelompok jabatan dan memiliki grade, sedangkan bagi karyawan yang tidak menduduki jabatan structural dan fungsional (staf pelaksana) hanya memiliki grade saja. Tingkat kelompok jabatan dijadikan dasar bagi perusahaan untuk menetapkan tunjangan jabatan manajerial structural dan fungsional. Sedangkan grade dijadikan dasar bagi perusahaan untuk menetapkan tunjangan jabatan manajerial structural dan fungsional., sedangkan grade dijadikan dasar bagi perusahaan untuk menetapkan gaji pokok, tunjangan konjungtur dan tunjangan grade.

Hubungan antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi yang layak adalah suatu fungsi dari kesesuaian antara persepsi karyawan dari seberapa banyak bayaran yang mereka terima dan seberapa banyak yang seharusnya mereka terima. Para karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kompensasi dapat digunakan sebagai kunci untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan. Kompensasi juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk memotivasi, meningkatkan prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu penentuan kompensasi merupakan tugas yang kompleks, sulit, dan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, karena menyangkut kepentingan organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi kompensasi merupakan biaya yang relatif besar, sedangkan bagi karyawan kompensasi adalah sumber penghasilan untuk mempertahankan hidup mereka. Kepuasan terhadap tingkat kompensasi didasarkan

pada perbandingan antara tingkat kompensasi dengan apa yang seharusnya mereka terima. Karyawan cenderung merasa puas apabila tingkat kompensasi yang seharusnya mereka terima sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, dan tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil dari tingkat yang seharusnya. Kepuasan kompensasi berhubungan dengan perbedaan tingkat kompensasi pada tingkat pekerjaan atau jabatan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Perbedaan kompensasi berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, dan hirarki atau kedudukan seseorang dalam organisasi. Oleh sebab itu tidak mengherankan jika kompensasi manager lebih banyak daripada karyawan operasional. Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan tingkat kompensasi yang didasarkan pada tanggungjawab, produktivitas, kemampuan, pengetahuan, dan kegiatan-kegiatan managerial lainnya.

Hubungan antara Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan karyawannya. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Dengan adanya pengembangan karier yang jelas bagi karyawan, mereka tidak akan tertarik untuk pindah atau melihat kesempatan di tempat lain, sehingga perusahaan juga dapat mempertahankan karyawannya. Bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas.