

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penghargaan dibagi dua menjadi: penghargaan transaksional dan penghargaan non-transaksional (relasional). Penghargaan transaksional adalah penghargaan yang berwujud yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk imbalan perusahaan atas apa yang sudah karyawan lakukan. Biasanya, penghargaan transaksional berupa uang tunai, natura atau fasilitas. Sedangkan penghargaan relasional adalah penghargaan yang tidak berwujud yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Contoh daripada penghargaan relasional adalah: pengakuan dan pengembangan karir.

Berdasarkan penelitian dan evaluasi sistem penghargaan yang dilakukan di bab sebelumnya pada CV. Usaha Abadi Rasa, maka penulis membuat kesimpulan berikut yang juga akan menjawab rumusan masalah yang telah dibuat dalam bab satu:

5.1.1 Kesimpulan Sistem Penghargaan yang Berlaku di CV. Usaha Abadi Rasa

Salah satu penghargaan transaksional yang diberikan perusahaan adalah gaji pokok yang sesuai pada jumlah UMR untuk seluruh karyawan perusahaan. Perusahaan mengikuti kenaikan perubahan UMR Kota Bandung setiap tahunnya. Gaji pokok sesuai UMR ini diberikan kepada seluruh karyawan perusahaan. Selain itu, karyawan dengan masa kerja di atas dua tahun diberikan tarif gaji pokok di atas UMR. Gaji pokok diberikan melalui dua cara. Cara yang pertama yaitu melalui pihak ketiga yang adalah metode *bank transfer*. Cara yang kedua yaitu dibayarkan secara kontan. Meskipun demikian, perusahaan belum mempunyai suatu sistem yang formal dalam mengatur penghargaan transaksional gaji pokok ini.

Perusahaan menerapkan model insentif untuk tenaga penjualan sebesar 2% dari seluruh total penjualan yang dilakukan oleh *salesmen* eksternal. *Salesmen* eksternal yaitu *salesmen* yang bertugas untuk menjual produk di luar lokasi perusahaan. Di samping itu, perusahaan juga memberikan insentif tetap per bulannya kepada *salesmen* eksternal yang bertugas untuk memantau penjualan di

supermarket. Perusahaan ini memberikan persenan insentif dan insentif tetap hanya terhadap *salesmen* eksternal. Selain itu, perusahaan juga memberikan insentif tetap kepada kepala divisi pengemasan. Dengan adanya pemberian insentif ini, perusahaan ingin mengubah cara kerja mereka dan berharap agar para *salesmen* eksternal dapat semakin giat untuk mencari pelanggan baru.

Terdapat dua macam tunjangan yaitu: tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap. Tunjangan tetap yang diberikan oleh CV. Usaha Abadi Rasa antara lain: BPJS Kesehatan & BPJS Ketenagakerjaan bagi seluruh karyawan termasuk karyawan kontrak, pakaian kerja, fasilitas olahraga dan tempat pemondokan Cuma-Cuma. Di sisi lain, tunjangan tidak tetap yang diberikan perusahaan adalah: tunjangan makan, tunjangan transportasi, tunjangan rumah, pembagian produk Cuma-Cuma dan THR yang dibagikan satu tahun sekali. Perusahaan percaya bahwa dengan memberikan tunjangan kepada karyawannya, karyawan akan merasa nyaman bekerja di perusahaan ini. Ini merupakan alasan atau latar belakang mengapa CV. Usaha Abadi Rasa memberikan tunjangan kepada karyawannya. Ketika karyawan merasa nyaman, maka mereka dipercayai untuk memberikan loyalitas mereka terhadap perusahaan. CV. Usaha Abadi Rasa sudah memberikan berbagai tunjangan tetap dan tidak tetap.

Dalam memberikan penghargaan relasional dalam bentuk *learning & development*, perusahaan berusaha untuk memberikan pelatihan kepada pekerja yang baru maupun yang lama. Untuk pekerja baru, perusahaan mengadakan pelatihan dalam bentuk pengenalan peraturan perusahaan. Di sisi lain, perusahaan mengadakan sosialisasi rutin bagi karyawan lama sehingga mereka dapat diingatkan kembali mengenai uraian pekerjaannya masing-masing. Perusahaan juga mempertimbangkan karyawan senior untuk diberikan tanggung jawab yang lebih lagi.

Di samping itu, perusahaan ini juga sudah mengirimkan beberapa karyawannya dalam acara pelatihan yang diadakan oleh Depkes, Depnaker maupun Depperindra. Acara pelatihan tersebut antara lain: konferensi *Shelf-life Food* di Bogor, pelatihan *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*, pelatihan teknis penggunaan boiler, seminar Undang Undang Perlindungan Konsumen dan *Good Manufacturing Process (GMP)*. Meskipun demikian,

perusahaan belum memberikan fasilitas pembelajaran yang berkaitan dengan misalnya, pengembangan karir ataupun manajemen kinerja. Hal ini dikarenakan perusahaan menilai bahwa perusahaan masih belum cukup besar untuk memberikan hal tersebut.

CV. Usaha Abadi Rasa berusaha menciptakan lingkungan kerja nyaman mungkin bagi karyawannya. Perusahaan mencoba untuk mengadakan program konseling bagi karyawannya. Hal ini dapat membuat setiap pribadi karyawan menjadi lebih bermakna. Perusahaan juga berusaha mendengarkan pendapat karyawan yang disalurkan pada saat rapat. Pendapat yang disalurkan lebih banyak masukan dari konsumen. Apresiasi ini dapat mengembangkan relasi antar pihak perusahaan dan karyawan. Di samping hal tersebut, perusahaan juga sudah memasang fasilitas seperti: aluminium foil, pembuatan langit-langit dan *exhaust* dalam rangka menjaga suhu ruangan kerja. Fasilitas perusahaan seperti: *lift* barang, desain kemiringan lantai pabrik dan *electric tuckle* membantu dalam meningkatkan kenyamanan bekerja karyawan. Meskipun demikian, perusahaan belum menyediakan penghargaan relasional bagi karyawannya dalam bentuk masukan seperti: *workplace learning*, manajemen kinerja, pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja serta manajemen talenta.

5.1.2 Pemenuhan Sistem Penghargaan yang Ada pada CV. Usaha Abadi Rasa Dengan Kriteria Manajemen Penghargaan

Dalam hal gaji pokok, perusahaan telah memenuhi beberapa kriteria dari total sembilan kriteria gaji pokok yang efektif. Kriteria yang dipenuhi antara lain: kriteria nilai suatu pekerjaan, keadilan internal, keadilan individu, keadilan keuangan perusahaan, kebijakan pemberian gaji dan kriteria upah minimum yang dirumuskan di dalam undang undang nomor 7 tahun 2013. Upah minimum sudah diakui secara luas dalam memenuhi kebutuhan standar karyawan. Pemberian gaji pokok yang sesuai dengan UMR kepada seluruh karyawan perusahaan ini memenuhi kriteria efektif gaji pokok tentang keadilan internal, kebijakan pemberian gaji dan upah minimum.

Perusahaan juga mempertimbangkan aspek lainnya yaitu nilai pekerjaan dan keadilan individu dalam memberikan gaji pokok. Kepala divisi yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan keterampilan yang lebih handal

diberikan gaji pokok yang lebih besar daripada jumlah UMR. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah memenuhi kriteria nilai pekerjaan dalam gaji pokoknya. Karyawan dengan masa kerja di atas dua tahun diberikan gaji pokok di atas UMR. Ini membuktikan bahwa perusahaan sudah mempertimbangkan keadilan individu sebagai bahan pemberian gaji pokok.

Kriteria yang terakhir yang dipenuhi perusahaan adalah keadilan keuangan perusahaan. Perusahaan telah memberikan gaji pokok sesuai dengan kemampuannya. Hal ini benar karena total penjualan yang dilakukan perusahaan lebih banyak daripada total biaya gaji pokok yang dikeluarkan perusahaan. Kriteria yang belum dipenuhi perusahaan antara lain: keadilan eksternal dan serikat buruh. Para pekerja di perusahaan belum berpartisipasi dalam serikat buruh dan perbandingan gaji pokok baru dilakukan pada level *supervision* saja.

CV. Usaha Abadi Rasa juga sudah memenuhi beberapa kriteria insentif yang efektif menurut Armstrong (2007, p. 340). Yang pertama, perusahaan mencoba untuk menjelaskan terlebih dahulu kepada karyawan yang mendapatkan insentif mengenai tugas-tugas yang mereka harus lakukan untuk menggapai insentif tersebut. Selain itu, tentunya perusahaan juga memberikan informasi mengenai jumlah insentif yang akan diberikan kepada karyawan yang akan menerimanya. Insentif yang diberikan kepada *salesmen* pada bagian pasar swalayan, misalnya, dapat mengukur penjualan yang terjadi di pasar swalayan. Jika insentif yang diberikan pada bulan ini dapat dicairkan oleh *salesman*, maka hal ini berarti bahwa telah terjadi kenaikan penjualan di pasar swalayan.

Perusahaan belum memenuhi semua kriteria tunjangan yang efektif menurut Ruky (2016, pp. 203-204). Meskipun demikian, perusahaan sudah memiliki alasan dan latar belakang yang jelas mengenai mengapa mereka memberikan tunjangan. Alasan mereka memberikan tunjangan kepada karyawannya adalah untuk memberikan imbal jasa untuk pengabdian karyawan. Alasan yang lain adalah supaya membetahkan karyawan. Tunjangan yang diberikan juga mempertimbangkan sisi psikologis karyawan. Contohnya, tunjangan perumahan memberikan dampak psikologis yang positif bagi karyawannya. Karyawan dapat merasakan aman dan terjamin dengan adanya tempat tinggal yang layak.

Pemilik perusahaan bersama-sama dengan departemen manajer sumber daya manusia sudah merancang pelatihan dan mengikutsertakan karyawannya dalam pelatihan yang mendukung tujuan perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk memproduksi barang yang berkualitas. Pelatihan GMP (*Good Manufacturing Process*) mengajarkan karyawan tentang proses makanan yang baik mulai dari tahap penerimaan bahan baku sampai dengan pengemasan. Maka dari itu, pelatihan tersebut sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut.

Perusahaan sudah ikut serta dalam pelatihan teknis penggunaan boiler. Pelatihan ini diadakan dan diharuskan oleh pihak Depperindra. Dengan berpartisipasi dalam pelatihan ini, perusahaan sudah mengadakan suatu pelatihan yang sesuai dengan fasilitas yang dimiliki. Selain itu, perusahaan juga mengirimkan karyawan pada bagian teknisi untuk mengikuti pelatihan ini. Hal ini menginformasikan bahwa perusahaan menyesuaikan konten pelatihan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Demi memenuhi kriteria bahwa pelatihan yang diadakan sesuai dengan preferensi dan kemampuan karyawan, perusahaan mengirimkan karyawan di bagian QC ke pelatihan GMP. Perusahaan juga memiliki seperangkat prinsip yang berguna untuk menilai pekerjaan dilakukan oleh para karyawan baru. Seperangkat prinsip ini akan digunakan untuk menilai karyawan baru pada pelatihan yang diadakan satu minggu sekali. Dengan adanya seperangkat prinsip ini, perusahaan terbukti bahwa mereka sedang memperhatikan prinsip pembelajaran.

Lingkungan kerja di CV. Usaha Abadi Rasa dibuat nyaman mungkin. Dengan adanya *exhaust* atau *fan* pada atap pabrik, karyawan yang bekerja di pabrik tidak merasakan panas karena sirkulasi udara dapat berjalan dengan lancar. *Mini lab* perusahaan dapat mempengaruhi situasi kerja karyawan bagian QC. Hal ini dapat mempengaruhi situasi kerja dimana pekerja dapat melakukan aktivitas mereka lebih produktif. Di samping itu, sirkulasi udara yang baik juga dapat berdampak pada kesehatan pernafasan para pekerja. Selain *exhaust*, perusahaan juga sudah mendesain kemiringan lantai pabrik dalam rangka membangun lingkungan kerja untuk pekerjaan fisik yang aman.

5.2 Saran

Dari kesimpulan yang sudah dibuat, penulis kemudian menyarankan beberapa hal untuk dipertimbangkan oleh pemilik. Penulis berusaha menyesuaikan saran berikut dengan keadaan dan kondisi perusahaan. Saran dibagi ke dalam dua bagian, yang adalah:

5.2.1 Saran untuk Penghargaan Transaksional

Karena peneliti melihat bahwa jumlah pekerja di perusahaan ini sudah cukup banyak, maka peneliti melihat bahwa aktivitas evaluasi jabatan menjadi suatu hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan ini. Dalam rangka menciptakan suatu gaji pokok yang adil, perusahaan ini dapat melakukan evaluasi jabatan. Proses evaluasi jabatan adalah aktivitas pemberian bobot suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia. Aktivitas ini dilakukan dengan suatu tujuan yaitu untuk menentukan berat-ringannya suatu pekerjaan. Metode evaluasi jabatan yang paling cocok untuk perusahaan ini adalah metode hierarki struktur organisasi. Hierarki struktur organisasi adalah metode yang paling cocok karena perusahaan sudah memiliki tatanan jabatan yang jelas (dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan) sehingga perusahaan hanya perlu untuk memberikan bobot nilai kepada setiap jenjang jabatan. Contohnya adalah sebagai berikut:

Peringkat/Golongan	Nama Jabatan
1	Direktur/Pemimpin Perusahaan
2	Kepala Divisi
3	Pelaksana

Menurut Ruky (2016, pp. 114-115), hasil dari evaluasi jabatan di atas kemudian dapat dikonversi menjadi struktur golongan jabatan. Pertama-tama perusahaan harus menentukan berapa banyak kelas atau golongan jabatan. Misalnya, dalam kasus ini terdapat tiga jenjang kepangkatan. Setelah itu, jumlah kelas dimasukkan ke dalam rumus tertentu untuk kemudian dihasilkan golongan peringkat jabatan. Contohnya, jika:

Jumlah kelas jabatan yang diinginkan: 3

Points (skor) terbesar: 90

Points (skor) terkecil: 61

Rentang *points*: $90 - 61 = 29 \text{ points}$

Panjang interval (jarak antara setiap Job Class) $29 : 3 \approx 9$

Job Class dirumuskan ke dalam tabel sebagai berikut:

<i>Job Class/ Kelas Jabatan</i>	<i>Rentang Point (Points Range)</i>
1	90 - 81
2	80 - 71
3	70 - 61

Dari hasil struktur golongan jabatan di atas, kemudian dapat dibuat patokan gaji. Misalnya, perusahaan dapat menghargakan per point seharga Rp. 25.000 per poin. Dengan demikian, jabatan yang berarti sebesar 90 poin akan mendapatkan gaji Rp. 2.250.000 per bulannya. Pembuatan evaluasi jabatan ini dapat memberikan keadilan internal sekaligus memperhatikan nilai dari suatu pekerjaan.

Sedangkan demi memperhatikan keadilan eksternal, menurut Ruky (2016, pp. 155-157), perusahaan ini dapat melakukan pemantauan atau perbandingan (*benchmarking*) terhadap perusahaan sejenis dan perusahaan yang bergerak di sektor industri yang sama tentang tingkat gaji yang berlaku di pasaran dan tentang kebiasaan dalam mengelola remunerasi karyawan secara keseluruhan. Pemantauan dan perbandingan dapat dilakukan oleh perusahaan sendiri, dengan cara menyewa lembaga konsultan, dengan berpartisipasi dalam survei yang dilakukan perusahaan lain dan dengan berpartisipasi dalam survei yang dilakukan oleh biro konsultan. Namun, penulis menganjurkan untuk melakukan perbandingan oleh perusahaan sendiri terlebih dahulu.

Berikut adalah cara yang efektif melakukan *benchmarking* oleh perusahaan itu sendiri menurut Ruky (2016, p. 157). Terdapat tiga tahapan cara dalam melakukan *benchmarking*. Ketiga tahapan tersebut diringkas menjadi tahapan yang sederhana menjadi sebagai berikut:

1. Manajer sumber daya manusia dapat membuat suatu daftar yang berisikan perusahaan-perusahaan yang ingin diajak untuk berpartisipasi dalam aktivitas *benchmarking* ini. Setelah itu,

manajer sumber daya manusia dapat melakukan perkenalan secara informal dengan perusahaan yang telah terdaftar.

2. Perusahaan memilih jabatan atau pekerjaan yang ingin dibandingkan. Setelah memutuskan jabatan yang ingin dibandingkan, kemudian hal yang selanjutnya yang dilakukan adalah untuk membuat uraian jabatan secara singkat. Setelah itu, perusahaan dapat membuat formulir untuk mengetahui tentang sistem imbalan yang berlaku. Selanjutnya adalah mempersiapkan surat pengantar. Surat pengantar tersebut berisikan penegasan kerahasiaan data, persetujuan bahwa informasi yang didapatkan dari hasil *benchmark* akan dibagikan kepada semua pihak dan kode nama perusahaan yang akan digunakan oleh semua pihak sebagai ganti nama perusahaan. Surat resmi ini ditandatangani oleh *owner* perusahaan sendiri.
3. Surat resmi yang telah dibuat dikirim kepada para peserta perusahaan bersama-sama dengan uraian jabatan. Setelah data terkumpul, perusahaan dapat menyajikannya ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. 1 Contoh Penyajian Hasil Survey *Benchmarking*

Kode Per.	Gaji Pokok Rp. 000	Tunj. Rumah	Tunj. Transp. Rp. 000	Tunj. Makan Rp. 000	Tunj. Lain 2 Rp. 000
A	9.833	-	2.570	-	-
B	7.766	-	630	120	158
C	4.666	-	660	77	-

Sumber: Ruky (2016, p. 162)

Untuk perihal insentif, penulis menyarankan untuk memperluas pendistribusian insentif. Memperluas distribusi insentif dalam artian memberikan insentif kepada divisi diluar *salesmen* eksternal. Contohnya, perusahaan bisa memulai untuk memberikan insentif kepada *salesmen* internal dalam rangka meningkatkan kinerja di dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan untuk tunjangan, perusahaan sebaiknya memantau terus tentang revisi kenaikan iuran

BPJS yang telah dipertimbangkan oleh Menteri Keuangan, Ibu Sri Mulyani, untuk tahun 2020 yang akan datang.

5.2.2 Saran untuk Penghargaan Relasional

Perusahaan ini belum mempunyai manajemen kinerja. Perusahaan juga dapat melakukan program SCORE. Program SCORE merupakan program modular yang berfokus pada pengembangan hubungan kerja sama di tempat kerja. Dengan adanya program SCORE ini, perusahaan dapat memiliki suatu runtutan pekerjaan yang harus dilakukan. Program tersebut merupakan satuan panduan kerja yang terdiri dari:

- Kerja sama di tempat kerja
- Manajemen mutu
- Produksi yang bersih
- Manajemen sumber daya manusia
- Kesehatan dan keselamatan kerja

Perusahaan juga dapat memulai dalam memberikan pembelajaran atau pelatihan yang lebih mengembangkan *soft skills* dari setiap individu. Pembelajaran atau pelatihan tersebut dapat berupa *games* yang dipercaya dapat mengasah *soft skills* karyawan. *Soft skills* tersebut antara lain: kepemimpinan, team work dan berkomunikasi antar sesama rekan.

Dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang baik, perusahaan dapat memberikan suatu anggaran bagi aktivitas *bonding* karyawan. Anggaran biaya dapat diserahkan kepada masing-masing kepala divisi untuk diperhitungkan dan dipergunakan secara bijaksana. Aktivitas *bonding* tersebut dipercaya untuk bisa mengeratkan hubungan antar pekerja. Aktivitas *bonding* tersebut dapat berupa: piknik, bertamasya, *outbound* atau sekedar makan malam bersama. Cara lain untuk menawarkan lingkungan kerja yang baik adalah membangun hubungan yang dekat antar kepala divisi dan pelaksananya. Hubungan ini dapat dibangun di luar jam kerja, seperti misalnya aktivitas *bonding* yang diusulkan sebelumnya.

Selain itu, perusahaan dapat memberi pengakuan kepada karyawannya dengan mengadakan acara seperti: *employee of the month*. Penghargaan *employee of the month* ini merupakan suatu penghargaan yang mengakui para pekerja dalam mencapai keunggulan pada bidangnya dan juga di

semua bidang. *Employee of the month* ini dapat diumumkan melalui piagam yang biasanya ditaruh di tempat kerja dimana orang dapat sering melihatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice* (Vol. Second Edition). Great Britain: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2007). *Reward Management* (Vol. Fifth Edition). Great Britain: MPG Book Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management* (Vol. Fourth Edition). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Dwiputra, C. (2019). *Evaluasi Sistem Kompensasi Pada PT. Anugerah Teknik Sejahtera*. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13, 150.
- Elsera, A. (2017). *Analisis Sistem penghargaan Rumah Makan Oemah Tahu Sumedang Mang Eman*. Skripsi Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
- Ferguson K. L., & Reio T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29, 473-474.
- Mondy, W. (2016). *Human Resource Management* (Vol. Fourteenth Edition). United States of America: Pearson.
- Patnaik, B. (2012). *Compensation Management: A Theoretical Preview* -. 3-7.
- Ruky A. S. (2016). *Upah, Gaji dan Remunerasi*. Jakarta: PT. Intipesan Pariwara.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods for Business* (Vol. Seventh Edition). Italy:

John Wiley & Sons Ltd.