

## BAB VI

### STRATEGI KOMPENSASI

#### a. Pendahuluan

Dalam sebuah perusahaan setiap pelaku bisnis mempunyai strategi – strategi dalam aktivitas bisnisnya, salah satu strategi yang ada dalam perusahaan yaitu strategi kompensasi. Strategi kompensasi sendiri bisa digunakan oleh perusahaan untuk membuat karyawan nyaman ataupun untuk menarik karyawan luar ( pelamar ) untuk masuk bekerja dengan perusahaan tersebut.

Dalam hal ini perusahaan atau toko Amy Bakery menerapkan strategi kompensasi untuk pemberian kompensasi kepada karyawan – karyawannya. Hal ini dilakukan Amy Bakery untuk menambah kinerja karyawan agar tujuan perusahaan bisa tercapai. Dengan diterapkannya strategi kompensasi yang ada para karyawan mengetahui bagaimana cara agar para karyawan bisa mendapatkan kompensasi yang besar, dengan adanya strategi kompensasi ini pula para karyawan selalu berlomba – lomba untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

#### b. Penerapan Strategi Kompensasi di *Amy Bakery*

Dalam penerapan kompensasi yang ada di toko roti Amy Bakery, perusahaan menerpakan target untuk setiap produksi dan penjualannya. Dimana target tersebut dibuat oleh atasan dengan cara setiap adanya pengiriman barang disetiap produksinya untuk seluruh toko dan outlet pimpinan akan mentargetkan dengan cara menulis pada form pengiriman barang berapa target yang harus

dipenuhi. seperti yang dikatakan oleh pemilik Amy Bakery Bapak Samsul Hadi dalam wawancaranya.

“ya penerapannya setiap bulan harus selalu ditarget jadi kalau pada saat kita mengirim satu.. apa namanya daftar pengiriman barang di toko atau di outlet – outlet disitu ada daftar target – target, target itu saya ingatkan disitu saya tulis di form pengiriman barang itu bahwa target hari ini sekian, biar dia inget” ( Samsul 11/04/2019)

Penerapan strategi kompensasi ini juga telah disampaikan dengan baik oleh pemilik, dimana para karyawan sudah mengetahui apa saja yang harus dilakukan oleh para karyawan. Seperti yang disampaikan oleh mbak Tyas seorang karyawan bagian SPG .

“iya emang dapet itu ( kompensasi ) setiap bisa mencapai target 60 juta perbulan” ( Tyas 28/02/2019)

“Ya kalo target itu pasti sih mbak, terus yang lain itu kan biasanya penilaian dari pimpinan toh kayak gitu atau biasanya pas pesenan banyak, kadang juga sih mbak ga mesti” ( Nita, 28/02/2019 )

Dari target yang telah ditentukan tersebut atasan akan melihat kerja karyawannya dari beberapa point, yaitu missal pada pramuniaga akan dilihat dari perilaku, sikap ataupun komunikasi. Dari point – point tersebut bisa dijadikan dasar untuk mencapai target perusahaan, yang dijelaskan oleh Pak Samsul dalam wawancara.

“ karena ini kaitannya berkomunikasi langsung dengan orang – orang dilapangan, dalam hal ini orang – orang toko yang utama. Disini dimana

strateginya dimana untuk membuat mereka itu termotivasi dengan kompensasi yang mereka akan terima ketika target itu bisa dicapai, ya tentu ada beberapa point dari seorang pramuniaga itu kan perilakunya seperti apa, sikapnya seperti apa, terus bagaimana komunikasinya dengan customer itukan point – point yang bisa membuat memancing customer itu untuk datang lagi.” ( Samsul 11/04/2019)

Dengan adanya target tersebut yang menjadi strategi dalam pemberian kompensasi, yang mendasari atasan membuat strategi kompensasi tersebut yaitu agar perusahaan bisa mengetahui estimasi dan omset yang akan didapatkan. Seperti yang dikatakan oleh pemilik Bapak Samsul Hadi.

“ya tentu ini berkaitan dengan e... target, target dari penjualan. Jadi kita kan menginginkan dalam satu semester atau satu tahun fiscal kita mentargetkan satu apa namanya cash flow yang yang baik ya kan, jadi e... apa namanya kita akan compare dengan pengeluaran-pengeluaran atau kita menyusun satu budget e... atau anggaran pengeluaran yang menyangkut gaji, belanja, atau bahan atau biaya-biaya lain, air, bayar listrik, biaya pulsa, e... kemudian THR semuanya kan bisa kita bikin satu tahun anggaran ya kan , satu tahun fiscal .

“Nah ketika pengeluaran itu sudah ada estimasinya tentu kita harus membuat rencana pemasukan kan. Jadi e... estimasi gini target diestimasi kalo target kan kita mentargetkan itu ya setinggi-tingginya tapi yang realistis tapi yang dari target itu pasti akan diturunkan menjadai estimasi gitu karena apa ? ketika target bulanan misalkan satu bulan itu e... 200 juta berarti kan satu tahun logikanya kan 1,2 M tapi ketika e... itu kan target, nah kenapa kok ada estimasi

? nah estimasi ini kan karena disitu ada saat saat anak anak liburan sekolah, saat saat e... bulan ramadhan gitu kan mempengaruhi target nah itu masuk estimasi, nah dari target estimasi ini kita kaitkan dengan apa namanya dengan biaya-biaya yang harus kita keluarkan untuk kita kemudian akan me.. apa namanya akan menyusun suatu bentuk e... pengeluaran-pengeluaran yang diluar apa namanya e... basic pengeluaran yang seharusnya contohnya kompensasi, kompensasi ini kan sebenarnya proporsional yakan kalau penjualan bagus kompensasi juga akan sangat bagus jadikan itu proporsional seperti itu nah itu kan yang mendasari saya untuk membuat strategi kompensasinya seperti itu, jadi ketika kita bicara omset, kita bicara biaya ya itu nanti kaitannya sama dengan keuntungan dengan laba kan.

“Nah bagaimana mencapai satu target laba nah SOP-SOP yang non teknis ini yang berkaitan dengan operasional atau eksekutor ditoko itu yang akan sangat mempengaruhi karena kita kan dalam melakukan penjualan itu kan kita melayani poin-poin pelayanannya itu yang akan menjadikan apa namanya e... yang menjadikan kita sebagai strategi membuat customer itu akan sering datang ke sini dan sebagainya atau customer-customer lama yang sudah lebih dari sebulan itu tidak datang kita bisa menghubungi lagi, jadi database customer ini akan selalu kita pakai untuk berkomunikasi langsung dengan baik.” (Samsul Hadi 11/4/2019)

c. Factor – factor dalam penerapan strategi kompensasi

Dalam penerapan strategi kompensasi diatas diperlukan factor – factor pendorong untuk berjalannya strategi tersebut. Amy Bakery membagi Faktor

– factor tersebut menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Seperti yang dijelaskan oleh pemilik Bapak Samsul Hadi dalam wawancara.

“Itu salah satunya dia harus mengikuti SOP yang sudah kita tentukan itu salah satunya, yang kedua tentu e... kita ga percaya begitu aja kan sama karyawan yang ada di toko karena kita ga mungkin memonitor mereka setiap detik ya dalam jam kerja dari buka sampai tutup kan ga mungkin seperti itu, kemudian e... kita akan melibatkan customer salah satunya kita punya databasae customer yang selalu kita update untuk e... berinteraksi dengan mereka salah satu contohnya itu ditoko bisa saya tulis disitu atau saya bisa interaksi langsung atau saya tulis ditoko bahwa apa namanya e... apabila karyawan kami tidak ramah ya dalam melayani maka segera hubungi “

“ya SOP tadi harus jalan eskternalnya kita melibatkan customer untuk mengetahui SOP ini sudah berjalan apa belum karena kan kita tidak mungkin memonitor 24 jam atau selama jam kerja, karyawan itu melakukan SOP atau tidak.”

#### d. Proses Penerapan Strategi Kompensasi

Dalam proses penerapan strategi kompensasinya Amy Bakery menggunakan system senioritas dan disiplin kerja. Senioritas itu sendiri dilakukan untuk mengetahui mana karyawan yang loyal dengan perusahaan dan mana yang tidak. Seperti yang dikatakan oleh pemilik Bapak Samsul Hadi.

“oh iyaa... jadi senioritas dari seorang karyawan itu akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan dia terima, jadi kalo misalkan dia lebih

dan posisi juga sama karna kan dia punya tanggung jawab yang lebih besar otomatis kompensasinya akan lebih besar kemudian apa namanya customer rewards juga itukan akan saya berlakukan jadi itukan momental setahun paling dua kali jadi kalo ada customer yang dia eksklusif, responsif membalas atau customer yang sering datang kesini diajak komunikasi juga enak itu bagian dari proses ini proses untuk pemberian kompensasi ke karyawan informasinya akan banyak kita terima.” (Samsul Hadi 11/4/2019)

“ada yang baru berapa bulan kan kayak gitu jadi kalo misal mereka iri gaji dengan yang senior mungkin yang juga percuma karena mereka juga baru disini, tapi kalo untuk bonus sih jatuhnya rata karena kan kalo untuk bonus itu kan dibagi setiap toko.” (Tyas 28/2/2019)

Disiplin kerja tersebut dikatakan pula oleh salah satu karyawan jika pada proses ini karyawan memiliki perhitungan sendiri oleh atasannya, perhitungan tersebut dilihat dari jumlah masuk kerja dan izin. Seperti yang dikatakan oleh Mba Tyas dan Mba Nita sebagai karyawan bagian staff SPG dan Administrasi.

“untuk gaji atau bonus itu kan masing-masing sih sebenarnya itu kan, setiap bulannya ada masuknya ada izinnya gitu, kan nanti ada perhitungannya sendiri.” (Tyas 28/2/2019)

” ya kalo pekerjaan sih disini kalo kita kan udah tau kewajiban masing masing mbak di Islam itu kan kalo kompensasi kan cuma tambahan ya, tetep walaupun ga ada kompensasi kan tetep punya hak kewajiban sih tetep kita lakuin tapi ya emang karena ga ada kompensasi bahan dari misalnya haknya

kita itu pasti ya kayak saya sama yang lain itu kan pasti ya beda mbak jadi ya ngerjain kewajiban iya tapi ya mungkin beda.” (Nita, 28/02/2019).

#### e. Hambatan Dalam Penerapan Strategi Kompensasi

Pada proses pembuatan strategi kompensasi tersebut, tidak jarang setiap perusahaan mendapat hambatan – hambatan, sama seperti yang dialami oleh Amy Bakery. Dalam proses penerapan strategi kompensasinya terdapat hambatan yang dialami seperti yang dikatakan oleh pemilik Bapak Samsul Hadi dalam wawancara.

“ya salah satu hambatannya ya memang kalo kita bicara skala perusahaan itu kan macam-macam ketika bicara perusahaan yang baru jalan sekitar 5 tahun kita tentu tidak bisa membandingkan perusahaan yang sudah mapan sudah puluhan tahun buka mereka kan sudah eksis dan punya cabang yang banyak kemudin produksi yakan. Nah itu tentu e... pesaing-pesaing yang ada di luar perusahaan dengan produk yang sama itu dia akan menjadi salah satu batu sandungan buat kita itu. Karena ketika mereka buka lowongan kerja kemudian kan di ekspose keluar kemudian disini mungkin coba-coba nah itu kan salah satu bentuk yang menghambat dari strategi ini.”

Selain adanya hambatan dari luar atau eksternal perusahaan, Amy Bakery juga mempunyai hambatan dari dalam perusahaan atau internal yaitu *turnover* pada karyawan yaitu seperti yang dijelaskan oleh pemilik Bapak Samsul Hadi

“iya dan mereka boleh dibilang ya ada sih ya memang dia goyah ketika dapat tawaran ditempat lain, itu kan personal ya. Belumm tentu hal hal lain

ketika dia mungkin dia melihatnya dari strategi tapi hal hal lain yang di luar gaji itu kan bisa menentukan seseorang kerja itu nyaman dan tidak bertahan itu kan ketika dia berpindah ketempat lain ternyata disini seperti ini gitu kan, padahal gajinya lebih besar. Strategi ini masih bertahan sampai sekarang dan ternyata orang-orang lama yang kerja di awal-awal mereka masih tetap disini.

#### f. Ringkasan Temuan

Strategi kompensasi yang terapkan oleh Amy Bakery sudah berjalan dengan efektif, seperti yang sudah dikatakan oleh pemilik dan karyawan. Efektifnya penerapan strategi kompensasi ini didukung oleh factor-faktor yang ada dalam penerapannya, salah satu faktornya yaitu pada bagian SDM. Bagian SDM dalam hal ini mempunyai peranan penting. Dengan sudah berjalannya aktivitas perusahaan dengan efektif tidak dipungkiri bahwa penerapan strategi kompensasi tersebut mempunyai hambatan – hambatan dalam pelaksanaannya hambatan tersebut salah satunya yaitu pergantian karyawan ( *turnover* ).

Pergantian karyawan ini merupakan hambatan yang cukup berdampak bagi Amy Bakery karena dengan adanya pergantian karyawan perusahaan sulit untuk mendapatkan karyawan yang benar – benar loyal dengan perusahaan. Pergantian karyawan juga disebabkan oleh salah satunya pesaing dari luar perusahaan, dimana para karyawan akan tertarik dengan gaji dan kompensasi perusahaan lain yang mengakibatkan karyawan akan keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lain.

Dengan adanya masalah ini, maka Amy Bakery menerapkan strategi kompensasi yang bertujuan untuk mengurangi pergantian karyawan dalam perusahaan. Adanya strategi ini maka karyawan mampu bekerja dengan giat dan berlomba – lomba untuk selalu mencapai target agar mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai.

