



RINGKASAN EKSEKUTIF

I Nengah Weta, Pengembangan Sistem Penggajian CV.Mulia, Jakarta, Di bawah bimbingan Lukman Mohammad Baga dan Wahyudi.

CV.Mulia adalah perusahaan industri yang menghasilkan sepatu dan sandal yang pemasarannya ditujukan baik untuk ekspor maupun pasar dalam negeri. Dalam kegiatan operasionalnya perusahaan mempekerjakan 299 orang karyawan baik karyawan tetap bulanan maupun harian.

Dalam persaingan bisnis yang semakin tajam manajemen CV.Mulia menyadari akan keberadaan sumberdaya manusia (SDM) sebagai aset utama perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan terutama untuk bisa bersaing di pasar global, sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas SDM dan mempertahankan karyawan potensial dalam perusahaan adalah adanya sistem penggajian yang memberi rasa keadilan internal dan eksternal bagi karyawan. Dengan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dihadapi CV.Mulia dalam sistem penggajian dapat dirumuskan, yaitu bagaimana kebijakan perusahaan dalam menetapkan sistem penggajian dan apakah sistem penggajian tersebut sudah memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah mengkaji sistem penggajian karyawan yang berlaku saat ini dan memberikan rekomendasi kepada CV.Mulia mengenai sistem penggajian yang memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal. Metode yang digunakan adalah studi kasus melalui kaji manajemen di CV.Mulia. Data yang diperoleh dianalisis dengan melakukan evaluasi pekerjaan yang berpegang pada 10 faktor pekerjaan untuk mengetahui nilai semua jenis pekerjaan yang ada di CV.Mulia. Sistem penggajian karyawan atau sistem penggolongan karyawan yang diterapkan CV.Mulia saat ini belum dikaitkan dengan nilai/value pekerjaan masing-masing

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



karyawan, sehingga ada karyawan yang pekerjaannya cukup berat menerima gaji yang besarnya relatif sama dengan karyawan yang pekerjaannya ringan. Hal ini merupakan indikasi ketidakadilan internal di dalam pengelolaan penggajian karyawan. Menurut Prihadi (1996), dalam penelitiannya tentang perputaran karyawan, mengemukakan bahwa 28,78% karyawan CV.Mulia keluar perusahaan karena sistem penggajiannya yang kurang memadai atau tidak memenuhi prinsip keadilan internal. Demikian halnya dalam sistem promosi karyawan, saat ini belum ada aturan atau prosedur yang jelas bagaimana seorang karyawan bisa naik ke golongan yang lebih tinggi. Penentuan golongan karyawan saat pertama kali karyawan bergabung dengan CV.Mulia, semata-mata dikaitkan dengan latar belakang pendidikan karyawan yang bersangkutan. Golongan karyawan yang ada saat ini adalah golongan A1, A2, B1, B2, C1, C2, D1, D2, E1 dan E2. Pada diagram penggajian CV.Mulia terlihat garis tendensinya berbentuk garis patah yang menunjukkan bahwa sistem penggajian perusahaan belum memenuhi prinsip keadilan internal.

Dalam sistem penggajian yang diusulkan (yang baru) sistem penggajian atau sistem penggolongan karyawan didasarkan pada nilai suatu pekerjaan, sehingga besarnya gaji yang diterima oleh seorang karyawan menggambarkan nilai/*value* pekerjaan yang dipegang oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini diharapkan dapat menciptakan keadilan internal bagi para karyawan CV.Mulia. Untuk memenuhi prinsip keadilan eksternal, disamping tetap berpegang pada ketentuan UMR yang selama ini sudah dilakukan oleh perusahaan, kepada CV.Mulia disarankan agar tingkat gaji yang ditetapkan juga dikaitkan dengan tingkat gaji karyawan pada perusahaan lain yang sejenis melalui survey gaji.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun sistem penggajian yang dikaitkan dengan nilai suatu pekerjaan yaitu terlebih dahulu dengan menginventarisir semua jenis pekerjaan yang ada di CV.Mulia. Hal ini dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 15 Kepala Bagian atau Supervisor yang mewakili seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di CV.Mulia. Langkah

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



berikutnya adalah memberi nilai terhadap semua jenis pekerjaan yang ada pada masing-masing departemen atau bagian dengan berpegang pada 10 faktor pekerjaan, yaitu faktor pendidikan, pelatihan, pengalaman, administrasi, bahan atau material, alat, usaha fisik, usaha mental, kondisi kerja dan faktor bahaya. Dari hasil penilaian terhadap semua jenis pekerjaan tersebut, selanjutnya dilakukan pengelompokan pekerjaan, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang nilainya tidak jauh berbeda berada dalam Kelompok Pekerjaan (KP) yang sama dan setiap kelompok pekerjaan dibuatkan *range* golongan karyawan. Banyaknya golongan atau sub golongan dalam sistem penggajian yang diusulkan adalah sebanyak 5 golongan, yaitu golongan 1 s/d 5 dan masing-masing golongan mempunyai 4 sub golongan yaitu sub golongan A, B, C dan D. Jadi seluruh golongan atau sub golongan yang diusulkan adalah 20 golongan atau sub golongan. Hal ini secara jelas dapat dilihat pada Tabel 20 tentang usulan golongan karyawan untuk CV.Mulia. Banyaknya golongan atau sub golongan tersebut dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada para karyawan dalam meniti karier di CV.Mulia, melalui promosi atau kenaikan golongan. Pada diagram sistem penggajian yang diusulkan terlihat garis tendensinya berbentuk garis lurus yang mencerminkan adanya prinsip keadilan internal dalam sistem penggajian.

Mengenai promosi karyawan, dimana dalam sistem penggajian sekarang (lama), belum diatur secara jelas sedangkan di dalam sistem penggajian yang diusulkan (baru) hal tersebut diatur secara jelas, yaitu karyawan bisa promosi ke golongan yang lebih tinggi apabila dimutasikan ke pekerjaan yang kelompok pekerjaannya lebih tinggi dari pekerjaan semula, atau karyawan juga bisa naik ke golongan yang lebih tinggi walaupun tidak dimutasikan ke pekerjaan yang kelompok pekerjaannya lebih tinggi, asalkan akumulasi kredit prestasi kerjanya sudah mencapai 8 kredit atau kelipatannya.

Untuk mengimplementasikan atau sebagai implikasi dari sistem penggajian yang diusulkan tersebut, maka manajemen dituntut untuk : (1) melakukan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

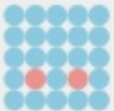




evaluasi terhadap masing-masing pekerjaan secara obyektif, (2) melakukan sistem penilaian karya karyawan secara periodik, (3) manajemen secara bertahap perlu menyesuaikan atau menaikkan gaji karyawan yang ada pada posisi *under paid* dan mengendalikan gaji karyawan yang ada pada posisi *over paid*, (4) manajemen perlu menugaskan staf khusus di bagian SDM (Personalia) yang mampu memantau semua aspek yang berkaitan dengan sistem penggajian yang baru tersebut, sehingga pada akhirnya sistem penggajian yang diusulkan tersebut bisa dilaksanakan secara konsisten.

Dengan melakukan perubahan terhadap sistem penggajian seperti yang diusulkan di atas, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing dalam memenuhi kebutuhan akan sumberdaya manusia yang memiliki loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga mampu meningkatkan kinerja CV.Mulia di masa-masa mendatang.

© Hak Cipta Milik IPB
Halaman ini dilindungi Undang-Undang



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.