



RINGKASAN EKSEKUTIF

IRMAYANTI, 2004. Analisis Sistem Penggajian Pada Unit Bisnis Strategis Antara-Reuters. Di bawah bimbingan **SRI HARTOYO** dan **ARIF IMAM SUROSO**.

Kompensasi termasuk gaji dan insentif merupakan cermin kompetensi dan kontribusi karyawan yang diterima melalui hubungan kepegawaian di dalam sebuah perusahaan/organisasi. Tingkat-tingkat kompensasi mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas dan tingkat perputaran karyawan. Juga menentukan gaya hidup, status, harga diri dan perasaan karyawan terhadap perusahaannya. Karena itu, dapat dikatakan bahwa kompensasi termasuk salah satu yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Terdapat banyak metode dalam menyusun sistem penggajian dimana setiap orang menginginkan sistem yang adil. Pendekatan berdasarkan keadilan salah satunya keadilan internal adalah dimana seseorang dibayar berdasarkan beban kerja dari jabatan yang disandangnya dan bukan dari golongan/tingkat pendidikannya. Pendekatan ini dapat menggunakan evaluasi jabatan yaitu penilaian suatu jenis pekerjaan dibanding pekerjaan lain. Banyak metode yang dapat digunakan dalam pendekatan ini, salah satunya metode *point system* yang dimulai dengan kegiatan memilih dan menetapkan faktor-faktor yang ada pada jabatan/pekerjaan yang akan dijadikan tolok ukur. Hasil dari *point system* adalah nilai jabatan yang nantinya dikaitkan dengan gaji yang diterima karyawan sehingga dapat mencermati apakah seorang profesional/karyawan dibayar terlalu tinggi atau rendah dibanding beban kerjanya.

Unit kerjasama operasi (KSO) Antara-Reuters yang selanjutnya disebut KSO Reuters saja, selama ini dapat dikatakan sebagai salah satu unit yang memiliki posisi strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan (LKBN ANTARA) dan mempunyai kontribusi besar dalam perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia yang ada dalam unit ini secara tidak langsung dapat dikatakan sebagai penentu keberhasilan KSO Reuters dalam mewujudkan visi dan misinya. Oleh karena itu manajemen Antara berinisiatif untuk lebih meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dengan mengkaji sistem penggajian yang ada.

Perumusan masalah yang dapat diformulasikan adalah (1) Faktor-faktor pekerjaan apa saja yang digunakan dalam menetapkan nilai jabatan?, (2) Bagaimana persepsi karyawan tentang faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar nilai jabatan?, (3) Apakah sistem gaji/upah sudah memenuhi konsistensi internal berdasarkan nilai relatif suatu jabatan?, (4) Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya gaji/upah karyawan?. Adapun tujuan dari penelitian adalah (1) Mengidentifikasi faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan nilai jabatan, (2) Menganalisa persepsi karyawan tentang faktor-faktor pekerjaan yang menjadi dasar nilai jabatan, (3) Menganalisa pemenuhan kriteria konsistensi internal dalam sistem penggajian/upah berdasarkan nilai relatif suatu jabatan, (4) Menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya gaji/upah karyawan. Ruang lingkup penelitian difokuskan kepada evaluasi jabatan yang akan menghasilkan nilai

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

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.

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB



jabatan dengan *point system* yang akan digunakan untuk menganalisa sistem penggajian.

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan studi kasus pada unit KSO Reuters. Data-data yang digunakan berupa data primer dan sekunder antara lain adalah *actual monthly salary*, insentif dan struktur organisasi perusahaan melalui pengumpulan data dengan cara wawancara, penyebaran kuesioner dan studi literatur. Teknik pengambilan data dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu *purposive* untuk pengambilan para pakar/*expert* dan panitia evaluasi serta sensus untuk menentukan jumlah karyawan. Data-data yang terkumpul kemudian diolah dan diaplikasikan dengan bantuan *software excel*, SPSS dan minitab dengan tahapan; *pertama* melaksanakan evaluasi jabatan dengan metode *point system* yang menghasilkan nilai jabatan. *Kedua* melihat persepsi karyawan terhadap faktor penilaian jabatan dengan menggunakan analisis faktor. *Ketiga* membuat struktur penggajian berdasarkan teori kompensasi dengan dan tanpa penggolongan jabatan. *Keempat* melihat pengaruh variabel independen (golongan, jabatan, masa kerja dan prestasi) terhadap variabel dependen (gaji dan nilai jabatan) dengan analisa regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahap pertama yaitu pelaksanaan evaluasi jabatan dengan metode *point system* mendapatkan 19 (sembilanbelas) jabatan yang dievaluasi dari 31 (tigapuluh satu) orang karyawan. Kemudian terdapat 18 (delapanbelas) faktor pekerjaan yang dijadikan tolok ukur, diantaranya adalah pendidikan, pengalaman, resiko bahaya dan kontribusi pekerjaan. Penentuan level/derajat dari faktor pekerjaan tersebut didasarkan pada berbagai sumber dan diskusi unit kerja yang mengacu keadaan jabatan di KSO Reuters. Terdapat 3 faktor pekerjaan yang memiliki 5 level, 14 faktor pekerjaan yang mempunyai 6 level dan 1 faktor pekerjaan yang memiliki 7 level. Besaran *point* dari setiap level faktor pekerjaan didapatkan dari hasil pembobotan yang dilakukan para pakar dengan menggunakan metode *eckenrode*. Bobot tertinggi adalah faktor pendidikan dan terendah adalah usaha fisik. Hasil evaluasi menunjukkan jabatan manajer mempunyai nilai (beban kerja) tertinggi dan *assistant inventory operation* terendah.

Tahap kedua, hasil persepsi atau tanggapan karyawan terhadap faktor-faktor yang dijadikan dasar penilaian jabatan menggunakan analisis faktor dengan kuesioner yang dibuat dengan 5 skala interval (sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Sifat analisis ini hanya mereduksi faktor-faktor tersebut jika terdapat kemiripan antara dua atau beberapa faktor sehingga dapat dijadikan hanya satu faktor saja. Nilai MSA dapat digunakan untuk melihat seberapa kuat/lemah suatu faktor berkorelasi dengan faktor lainnya. Pemilihan variabel/faktor yang layak dimasukkan ke analisis faktor menghasilkan 14 variabel dari 18 variabel/faktor asli. Setelah sejumlah variabel terpilih, maka dilakukan 'ekstraksi' variabel tersebut menjadi satu atau beberapa faktor (mencari faktor) yang menghasilkan 3 faktor yang terbentuk dengan varian sebagai berikut:

- Varians faktor pertama adalah 38.013%
- Varians faktor kedua adalah $3.105/14 \times 100\% = 22.178\%$
- Varians faktor ketiga adalah $1.391/14 \times 100\% = 9.935\%$
- Total ketiga faktor tersebut akan dapat menjelaskan 70.126% dari variabilitas keempatbelas faktor asli tersebut. Proses rotasi memperjelas apakah faktor yang terbentuk sudah secara signifikan berbeda dengan faktor lain. Dengan kata lain





variabel apa saja yang membentuk faktor tersebut. Muatan tertinggi dari faktor pertama berasal dari pernyataan butir_1 yaitu variabel pendidikan sebesar 0.808, faktor kedua berasal dari pernyataan butir_13 yaitu variabel resiko bahaya sebesar 0.850, sedangkan faktor ketiga berasal dari pernyataan butir_4 yaitu variabel tanggung jawab terhadap material dan produk sebesar 0.798.

Tahapan ketiga adalah membuat struktur penggajian. Nilai jabatan yang didapatkan dari hasil evaluasi jabatan dikaitkan dengan gaji yang diterima karyawan dengan cara regresi dan dibuat tanpa dan dengan penggolongan jabatan. Persamaan regresi yang didapatkan akan menjadi *mid point salary* yang kemudian menjadi dasar perhitungan gaji dasar dan gaji puncak dengan asumsi 15% dari garis regresi yang melalui *mid point* bernilai 100%. Besaran gaji yang berada di atas gaji puncak akan dikategorikan *over paid* (OP), di bawah gaji dasar dikategorikan *under paid* (UP) dan *in paid* (IP) jika berada diantara keduanya. Hasil analisis menyatakan status gaji yang UP hanya dimiliki oleh satu orang karyawan, status gaji yang OP menghasilkan 4 (empat) orang karyawan Sedangkan sisanya berada dalam kategori IP.

Berdasarkan *scatter* diagram antara nilai jabatan dengan besaran gaji memperlihatkan 5 (lima) nilai jabatan yang mengelompok sehingga struktur gaji berdasarkan penggolongan jabatan ditetapkan dengan 5 (lima) golongan. Kemudian menentukan interval dengan cara nilai jabatan tertinggi dikurangi yang terendah dan dibagi dengan jumlah golongan yang ada, lalu ditentukan nilai tengah dari nilai jabatan setiap golongan gaji. Nilai tengah jabatan ini dimasukkan ke dalam persamaan regresi yang didapat sebelumnya dan persamaan ini akan menjadi *mid point salary* yang akan menjadi dasar penentuan GP dan GD seperti tahap sebelumnya. Persentase kenaikan golongan gaji memperlihatkan terjadinya penurunan kenaikan gaji dasar dengan meningkatnya golongan gaji. Hal ini ideal dengan teori kompensasi yang menyatakan bahwa idealnya kenaikan gaji antar golongan (*overlap*) akan terus bergerak turun sejalan dengan meningkatnya golongan gaji karyawan. Hasil perhitungan menunjukkan terdapat 2 orang karyawan berstatus UP, 2 orang OP dan 3 sisanya IP.

Tahap keempat, pengaruh hubungan variabel independen (golongan, jabatan, masa kerja, dan prestasi) terhadap variabel dependen (gaji) dalam analisa regresi berganda secara uji simultan menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama/simultan dapat berpengaruh terhadap variabel dependen (gaji). Koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 86.8%, artinya menunjukkan pengaruh yang cukup besar yaitu 86.8% variabilitas variabel dependen dapat diterangkan oleh variabilitas variabel independen sebesar 86.8% sedangkan sisanya (13.2%) dipengaruhi variabel lain. Secara uji parsial menyebutkan bahwa semua variabel independen kecuali masa kerja berpengaruh nyata dalam menentukan gaji

Perlu dilakukan penyebaran ide sebelum melakukan analisis terhadap suatu penggajian sehingga semua karyawan betul-betul memahami evaluasi jabatan, dapat memberikan bantuan dalam pelaksanaan penilaian dan mau menerima serta

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2010



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

mentaati hasil penilaian tersebut. Sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan dalam penentuan struktur gaji yang adil baik secara internal maupun eksternal.

Kata Kunci : evaluasi jabatan, *point system*, keadilan internal, analisis faktor, struktur penggajian, penggolongan jabatan, regresi berganda, Unit KSO Antara-Reuters

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.