

# PERBAIKAN STRUKTUR GAJI DASAR KARYAWAN BERDASARKAN HASIL ANALISA DAN EVALUASI JABATAN

Ronald Sukwadi  
Program Studi Teknik Industri  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
Jalan Jenderal Sudirman 51 Jakarta 12930  
ronald.sukwadi@atmajaya.ac.id

## ABSTRAK

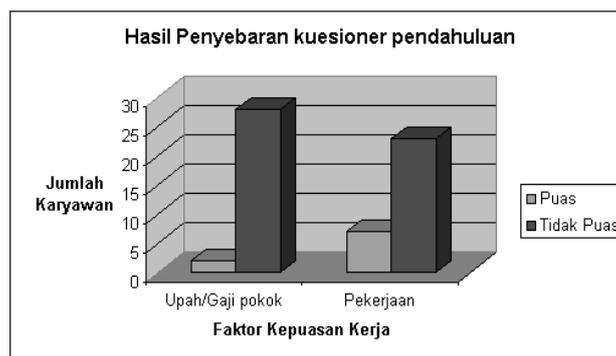
Penelitian ini bertujuan memperbaiki struktur gaji dasar suatu perusahaan berdasarkan hasil analisa dan evaluasi jabatan. Faktor-faktor maupun sub-sub faktor yang membangun suatu jabatan tertentu didapatkan dari hasil analisa jabatan. Dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), bobot kepentingan dari masing-masing faktor maupun sub faktor dapat ditentukan. Metode Point System digunakan dalam evaluasi jabatan untuk menentukan nilai relatif jabatan dalam struktur gaji dasar. Sistem penggajian PT. GA digunakan sebagai obyek dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** analisa jabatan, evaluasi jabatan, Analytical Hierarchy Process, Point System, struktur gaji dasar

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Hubungan yang baik antara karyawan dan pihak perusahaan dapat tercipta jika antara karyawan dan pihak perusahaan dapat saling memahami kebutuhannya masing-masing. Di salah satu pihak, perusahaan bertujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Di lain pihak, karyawan mengharapkan imbalan yang sesuai dari perusahaan atas hasil kerja yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya (Siswanto, 1989; Noe et al., 1999; Dessler, 2005). Penelitian ini dilakukan berdasarkan permasalahan yang terjadi pada PT. GA. Dari hasil data yang didapatkan, tingkat *turn over* pada PT. GA cukup tinggi. Dari hasil wawancara dengan Manajer Personalia & GA, hal ini disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan mengenai gaji pokok yang diterima dan besarnya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang harus dilakukan karyawan tersebut tidak sesuai. Hal ini didukung dengan hasil penyebaran kuesioner pendahuluan (Gambar 1).



Gambar 1. Hasil Penyebaran Kuesioner Pendahuluan

Dari grafik Gambar 1 di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak puas terhadap gaji pokok yang didapatkannya. Alasan terbanyak dari ketidakpuasan tersebut adalah tanggung jawab yang berat terhadap pekerjaan yang mereka emban, namun tidak disertai oleh gaji yang sesuai dengan tanggung jawab mereka. Atas dasar permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan. Selain itu, selama ini PT. GA sendiri belum pernah melakukan pengukuran untuk mencari berapa besar

nilai relatif jabatan yang ada dan mengukur seberapa besar tanggung jawab yang dipegang oleh masing-masing jabatan. Penentuan gaji dasar sekarang hanya berdasarkan kebijakan dari pimpinan perusahaan.

Di samping itu, hal lain yang membuat para karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang didapatkan selama ini antara lain adalah perbedaan gaji pokok antara karyawan lama dan yang lebih baru hanya sedikit atau bahkan antara tidak ada perbedaan sama sekali. Untuk membantu menyelesaikan masalah ini, maka akan dibuat kriteria-kriteria yang dapat membedakan gaji dasar masing-masing berdasarkan lama bekerja, sehingga nilai yang didapat untuk masing-masing karyawan juga akan berbeda. Oleh karena itu, dari hasil penelitian ini diharapkan perusahaan dapat menerapkan standar gaji dasar yang adil dan sesuai dengan nilai pekerjaannya, sehingga tercipta suasana kerja yang mendukung karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

### B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini, antara lain :

1. Melakukan analisa jabatan dan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode *Point System*.
2. Menentukan bobot-bobot faktor dan sub-sub faktor jabatan pada evaluasi jabatan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.
3. Memberikan usulan struktur gaji dasar bagi masing-masing jabatan berdasarkan hasil analisa jabatan dan evaluasi jabatan.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Sistem Penggajian Perusahaan

Yang dimaksud dengan gaji adalah uang tunai yang dibayarkan periodik kepada karyawan perusahaan menurut daftar gaji. Dalam arti ini tidak termasuk benefit/manfaat seperti bonus, biaya kesehatan, tunjangan perumahan, kendaraan, tunjangan hari raya, dan lain sebagainya. Imbalan jasa istilah yang ditemui juga dalam penggajian, diartikan sebagai gaji tambahan tunjangan jangka pendek dan jangka panjang, berwujud maupun tidak berwujud (Purba, 1995 : 3).

Sedangkan kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan (Noe et al., 1999; Dessler, 2005).

Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang (finansial) maupun yang bukan berupa uang (non finansial). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang non finansial (Mangkunegara, 2000 : 83). Dalam menetapkan kebijaksanaan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal (Pujanggoro, 2004 : 8). Faktor-faktor internal yang mempengaruhi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik pekerja.
4. Karakteristik pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor eksternalnya antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja
2. Biaya hidup
3. Peraturan pemerintah

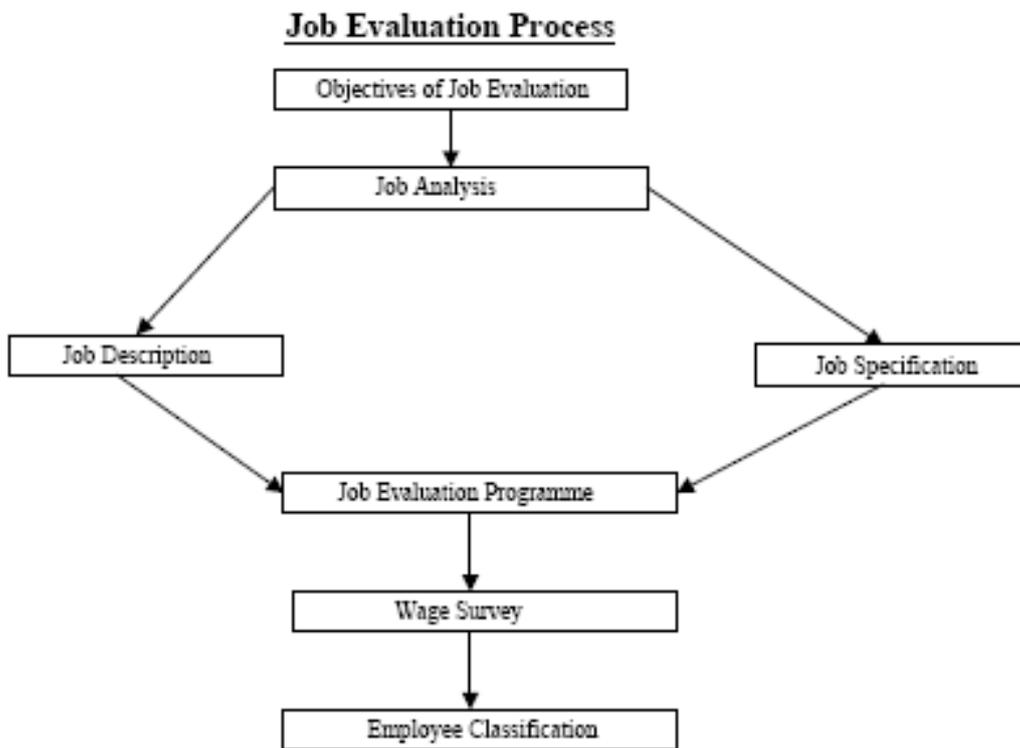
## B. Analisa Jabatan

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan; dengan kata lain analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan dengan menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan (Ranupandojo dan Husnan, 1996: 24).

Proses analisa jabatan merupakan suatu pengumpulan data dengan menggunakan berbagai pendekatan, diantaranya kuesioner, menuliskan narasi singkat (*written narrative*), pengamatan (*observasi*), dan wawancara. Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan (*job description*), dan spesifikasi jabatan (*job specification*) (Moekijat, 1992; Pujanggoro, 2004). Kegunaan informasi analisa jabatan antara lain, untuk pengadaan tenaga kerja, latihan, evaluasi jabatan, penilaian prestasi, promosi dan transfer, organisasi. Deskripsi jabatan merupakan suatu pernyataan yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Penyusunan pernyataan tersebut dapat dilakukan dengan mengidentifikasi jabatan; membuat ringkasan jabatan; tugas yang dilaksanakan; pengawasan yang diberikan dan diterima; hubungan dengan jabatan-jabatan lain; bahan, mesin dan alat yang digunakan serta kondisi kerja (Ranupandojo dan Husnan, 1996 : 27). Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik. Isi dari spesifikasi jabatan umumnya terdiri dari identifikasi jabatan (meliputi nama, kode, bagian) dan persyaratan kerja meliputi pendidikan, tingkat kecerdasan dan pengalaman yang diperlukan, pengetahuan dan keterampilan, persyaratan fisik, jenis kelamin, usia, status perkawinan, serta kewarganegaraan (Moekijat, 1992; Ranupandojo dan Husnan, 1996 : 29).

## C. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan suatu praktek yang berusaha memberikan tingkat objektivitas dalam mengukur nilai perbandingan dari jabatan-jabatan dalam suatu organisasi dan di antara organisasi-organisasi yang sama (Elizur, 1991; Ranupandojo, 1985). Akan tetapi evaluasi jabatan tidak benar-benar memberikan harga jabatan. Evaluasi jabatan mengatakan bahwa dibandingkan dengan jabatan yang lain suatu jabatan memiliki nilai perbandingan tertentu. Dari pengertian tersebut maka terlihat yang dimaksud dengan evaluasi jabatan adalah penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun tingkatan di dalam penentuan upah (Ranupandojo, 1985). Berikut adalah gambaran dari langkah-langkah umum dari evaluasi jabatan:



**Gambar 2. Proses Evaluasi Jabatan**

#### **D. Metode Point System Dalam Evaluasi Jabatan**

Metode evaluasi jabatan yang paling banyak digunakan adalah metode Point System. Metode ini terdiri dari pemberian nilai angka untuk faktor-faktor yang bisa dikompensasi dan ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan sampai muncul nilai keseluruhan suatu jabatan (Purba, 1995). Faktor-faktor tersebut diadaptasi dari rencana evaluasi angka yang ada, atau mungkin dirancang untuk mencerminkan nilai-nilai unik suatu organisasi. Tanpa memandang bagaimana nilai itu muncul, faktor-faktor tersebut harus diberi bobot seiring dengan tingkat kepentingannya (Ranupandojo, 1985 : 65). Keuntungan dari metode ini adalah adanya penggunaan faktor – faktor tertentu yang telah ditentukan dan dirumuskan terlebih dahulu memaksa para penilai untuk mempertimbangkan unsur jabatan yang sama apabila menilai jabatan. Pemberian nilai angka tidak hanya menunjukkan jabatan nama yang lebih tinggi nilainya, tetapi juga menunjukkan berapa banyak lebih tinggi nilainya itu. Catatan yang jelas tentang putusan penilai nantinya adalah berguna untuk menjelaskan hasil penilaian kepada para pengawas dan karyawan. Sistem ini cenderung memudahkan prosedur penilaian dan memberikan standar yang sama untuk semua penilai. Penilai mempertimbangkan faktor tertentu yang lebih baik dari pada mempertimbangkan jabatan sebagai suatu keseluruhan (Purba, 1995).

Metode point system juga merupakan metode yang memiliki teknik evaluasi paling luwes di antara teknik lain. Keluwesan metode ini adalah evaluasi jabatan tidak dilakukan dengan membandingkan pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya, melainkan setiap pekerjaan diberikan bobot langsung atas dasar standar penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui cara ini, perbandingan tidak perlu lagi dilakukan berkali-kali seperti halnya metode peringkat dan metode klasifikasi, melainkan penilaiannya hanya dilakukan sebanyak jumlah jabatan yang dinilai (Ranupandojo, 1985 : 65).

Secara singkat evaluasi jabatan dengan metode ini memiliki proses sebagai berikut:

1. Memilih dan menentukan faktor jabatan yang akan dinilai.
2. Menentukan *degree* (tingkatan) dari bobot tiap faktor jabatan dan definisinya.
3. Menentukan nilai poin untuk tiap tingkat dari tiap faktor hingga dapat dihitung berapa jumlah poin untuk suatu jabatan tertentu.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan mengikuti alur metodologi penelitian sebagai berikut :



Gambar 3. Alur Metodologi Penelitian

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisa Jabatan

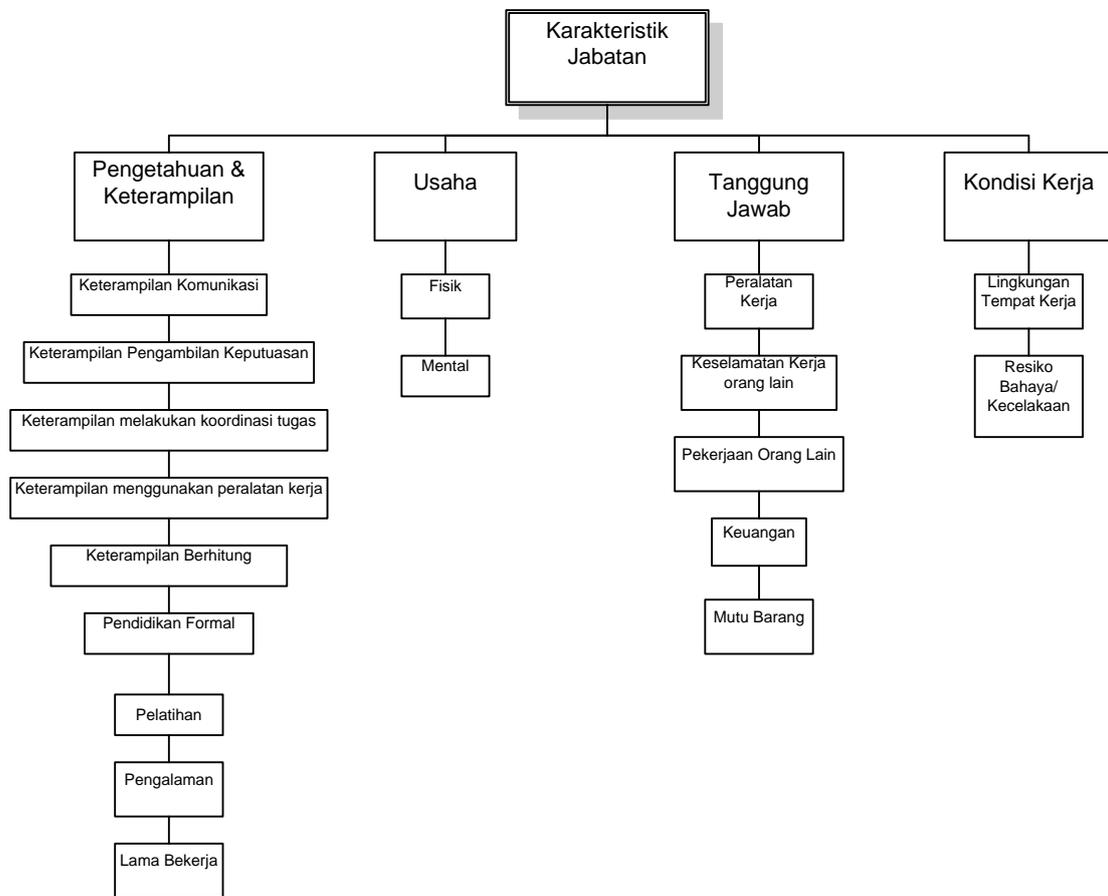
Dengan melakukan penilaian dan analisis jabatan, maka diperlukan adanya bantuan dari pihak perusahaan untuk menilai apakah pernyataan – pernyataan dalam kuesioner sudah mewakili faktor-faktor yang diperlukan dalam penelitian di PT. GA ini. Oleh karena itu, dibentuklah komite penilai yang dapat memberikan gambaran mengenai perusahaan dan jabatan-jabatan yang akan diteliti. Dalam penentuan faktor-faktor yang diteliti, dibutuhkan informasi sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan.
2. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.
3. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
4. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.
5. Pendidikan dan pengalaman kerja. Bagian ini menjelaskan pengalaman dan pendidikan apa saja yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut.

Metode pengumpulan untuk analisa jabatan yang akan digunakan adalah dengan memberikan kuesioner analisa jabatan, di mana daftar pertanyaan yang ada dibagikan kepada para karyawan pelaksana (pemegang jabatan). Pemilihan metode pengumpulan data dengan kuesioner digunakan agar seluruh karyawan dapat dengan lebih leluasa dalam mengisi kolom-kolom tanggung jawab, tugas, dan wewenang yang ada serta lebih memiliki waktu yang lebih banyak sewaktu menjawab pertanyaan yang dibutuhkan yang terdapat pada kuesioner analisa jabatan tersebut

**B. Evaluasi Jabatan Dengan Menggunakan Metode Point System**

Setelah menentukan faktor-faktor dan sub faktor yang akan digunakan dalam penilaian jabatan, maka selanjutnya kita akan menentukan definisi faktor dan sub-sub faktor jabatan sehingga dapat dimengerti oleh para pemegang jabatan dan diperoleh pandangan dan pengertian yang sama. Dan berikut adalah gambaran hasil penentuan faktor dan sub-sub faktor jabatan:



**Gambar 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Jabatan**

Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* (Saaty, 1993) digunakan dalam penentuan bobot dari masing-masing faktor maupun sub faktor. Dalam penilaian bobot jabatan ini akan dilakukan juga pengkategorian, di mana kategori ini terdiri dari manajerial bagian bawah, tengah, dan atas.

**Tabel 1. Hasil Pembobotan Faktor-faktor Jabatan Manajerial Atas**

Faktor	Bobot
Pengetahuan & Keterampilan	0.3337
Usaha	0.1983
Tanggung Jawab	0.3341
Kondisi Kerja	0.1339

**Tabel 2. Hasil Pembobotan Faktor-faktor Jabatan Manajerial Tengah**

Faktor	Bobot
Pengetahuan & Keterampilan	0.3193
Usaha	0.2259
Tanggung Jawab	0.2674
Kondisi Kerja	0.1874

**Tabel 3. Hasil Pembobotan Faktor-faktor Jabatan Manajerial Bawah**

Faktor	Bobot
Pengetahuan & Keterampilan	0.1875
Usaha	0.2770
Tanggung Jawab	0.3839
Kondisi Kerja	0.1516

Berikut ini merupakan hasil penilaian derajat faktor dan sub-sub faktor jabatan :

No.	Faktor/Sub Faktor Jabatan	Nilai Derajat Faktor dan Sub Faktor						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>Pengetahuan dan Keterampilan</b>							
	Keterampilan komunikasi	30.00	60.00	90.00	120.00			
	Keterampilan pengambilan keputusan	124.00	248.00	372.00	496.00			
	Keterampilan melakukan koordinasi tugas	61.25	122.50	183.75	245.00			
	Keterampilan menggunakan peralatan kerja	39.25	78.50	117.75	157.00			
	Keterampilan berhitung	29.75	59.50	89.25	119.00			
	Pendidikan formal	109.25	218.50	327.75	437.00			
	Pelatihan	60.00	120.00	180.00	240.00	300.00		
	Pengalaman	189.50	379.00	568.50	758.00			
	Lama bekerja	100.71	201.43	302.14	402.86	503.57	604.29	705.00
<b>2</b>	<b>Usaha</b>							
	Usaha fisik	69.25	138.50	207.75	277.00			
	Usaha mental	426.75	853.50	1280.25	1707.00			
<b>3</b>	<b>Tanggung Jawab</b>							
	Tanggung jawab atas peralatan kerja	66.50	133.00	199.50	266.00			
	Tanggung jawab atas keselamatan kerja orang lain	47.50	95.00	142.50	190.00			
	Tanggung jawab atas pekerjaan orang lain	449.25	898.50	1347.75	1797.00			
	Tanggung jawab atas keuangan	112.00	224.00	336.00	448.00			
	Tanggung jawab atas mutu barang	127.80	255.60	383.40	511.20	639.00		
<b>4</b>	<b>Kondisi Kerja</b>							
	Lingkungan tempat kerja	284.50	569.00	853.50	1138.00			
	Resiko bahaya atau kecelakaan	50.25	100.50	150.75	201.00			

**Tabel 5. Hasil Penilaian Derajat Faktor dan Sub-Sub Faktor Jabatan Tengah**

No.	Faktor/Sub Faktor Jabatan	Nilai Derajat Faktor dan Sub Faktor						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>Pengetahuan dan Keterampilan</b>							
	Keterampilan komunikasi	34.00	68.00	102.00	136.00			
	Keterampilan pengambilan keputusan	51.50	103.00	154.50	206.00			
	Keterampilan melakukan koordinasi tugas	63.50	127.00	190.50	254.00			
	Keterampilan menggunakan peralatan kerja	48.00	96.00	144.00	192.00			

	Keterampilan berhitung	43.75	87.50	131.25	175.00			
	Pendidikan formal	129.25	258.50	387.75	517.00			
	Pelatihan	78.40	156.80	235.20	313.60	392.00		
	Pengalaman	160.00	320.00	480.00	640.00			
	Lama bekerja	97.43	194.86	292.29	389.71	487.14	584.57	682.00
<b>2</b>	<b>Usaha</b>							
	Usaha fisik	116.00	232.00	348.00	464.00			
	Usaha mental	448.75	897.50	1346.25	1795.00			
<b>3</b>	<b>Tanggung Jawab</b>							
	Tanggung jawab atas peralatan kerja	134.75	269.50	404.25	539.00			
	Tanggung jawab atas keselamatan kerja orang lain	64.75	129.50	194.25	259.00			
	Tanggung jawab atas pekerjaan orang lain	209.75	419.50	629.25	839.00			
	Tanggung jawab atas keuangan	97.50	195.00	292.50	390.00			
	Tanggung jawab atas mutu barang	129.00	258.00	387.00	516.00	645.00		
<b>4</b>	<b>Kondisi Kerja</b>							
	Lingkungan tempat kerja	210.00	420.00	630.00	840.00			
	Resiko bahaya atau kecelakaan	210.00	420.00	630.00	840.00			

Tabel 6. Hasil Penilaian Derajat Faktor dan Sub-Sub Faktor Jabatan Bawah

No.	Faktor/Sub Faktor Jabatan	Nilai Derajat Faktor dan Sub Faktor						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>Pengetahuan dan Keterampilan</b>							
	Keterampilan komunikasi	14.00	28.00	42.00	56.00			
	Keterampilan pengambilan keputusan	33.00	66.00	99.00	132.00			
	Keterampilan melakukan koordinasi tugas	40.75	81.50	122.25	163.00			
	Keterampilan menggunakan peralatan kerja	49.75	99.50	149.25	199.00			
	Keterampilan berhitung	23.00	46.00	69.00	92.00			
	Pendidikan formal	38.75	77.50	116.25	155.00			
	Pelatihan	47.20	94.40	141.60	188.80	236.00		
	Pengalaman	114.25	228.50	342.75	457.00			
	Lama bekerja	55.00	110.00	165.00	220.00	275.00	330.00	385.00
<b>2</b>	<b>Usaha</b>							
	Usaha fisik	403.25	806.50	1209.75	1613.00			
	Usaha mental	289.25	578.50	867.75	1157.00			
<b>3</b>	<b>Tanggung Jawab</b>							
	Tanggung jawab atas peralatan kerja	245.00	490.00	735.00	980.00			
	Tanggung jawab atas keselamatan kerja orang lain	157.75	315.50	473.25	631.00			
	Tanggung jawab atas pekerjaan orang lain	161.00	322.00	483.00	644.00			
	Tanggung jawab atas keuangan	100.50	201.00	301.50	402.00			
	Tanggung jawab atas mutu barang	236.40	472.80	709.20	945.60	1182.00		
<b>4</b>	<b>Kondisi Kerja</b>							
	Lingkungan tempat kerja	210.00	420.00	630.00	840.00			
	Resiko bahaya atau kecelakaan	169.00	338.00	507.00	676.00			

Pemilihan usulan struktur gaji pokok dilakukan berdasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu :

1. Besarnya persentase kenaikan jumlah usulan struktur gaji pokok harus sesuai dengan kemampuan perusahaan, yaitu maksimal 15%.
2. Standar deviasi, berguna untuk menunjukkan penyimpangan yang terjadi antara gaji dasar awal dan gaji dasar usulan. Dari beberapa alternatif yang ada diusahakan untuk diambil usulan struktur gaji dasar yang memiliki standar deviasi terkecil dengan maksud untuk memudahkan perusahaan menerapkan usulan tersebut.

Berikut ini adalah tabel untuk membantu pemilihan usulan struktur gaji dasar berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas :

**Tabel 7. Pemilihan Struktur Gaji Dasar**

Hasil Penyusunan Struktur Gaji Usulan	Jumlah Gaji Dasar Awal (Rp)	Jumlah Gaji Dasar Usulan (Rp)	Persentase kenaikan (%)	Standar Deviasi
Usulan Berdasarkan NRJ	95.458.500	100.892.282	5.69%	1.033.103,17
Usulan 1 : 2	95.458.500	99.454.,323	4.19%	1.041.429,03
<b>Usulan 1 : 3</b>	<b>95.458.500</b>	<b>109.124.256</b>	<b>14.32%</b>	<b>1.009.529,39</b>
Usulan 1 : 4	95.458.500	122.090.352	27.90%	1.037.149,97
Usulan 1 : 5	95.458.500	137.072.173	43.59%	1.160.007,50
Usulan 1 : 6	95.458.500	154.903.747	62.27%	1.405.826,25

Sebelum dilakukan perhitungan regresi linier, maka data hasil perhitungan gaji terpilih berdasarkan interpolasi linier 1 : 3 dan nilai relatif jabatan haruslah diuji terlebih dahulu. Beberapa pengujian yang harus terpenuhi sebelum dilakukannya uji regresi linier antara lain adalah uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Berikut ini merupakan data yang akan kita uji :

**Tabel 8. Gaji Terpilih Pada Jabatan Manajerial Atas**

No	Nama Jabatan	Gaji Terpilih (Rp) = Y	Point = X
1	Manager Exim/Perijinan & Marketing	5,000,000	7013.62
2	Manager Personalia & GA	4,000,000	6994.91
3	Manager Maintenance & Engineering	3,000,000	7543.51
4	Manager Pembelian & Pengadaan	4,000,000	7496.86
5	Manager Gudang & Stock	3,000,000	7210.41
6	Manager Produksi	5,000,000	7553.71
7	Manager Control/Development	4,000,000	7543.39
8	Manager Lab/QA	5,000,000	7710.61
Total		33,000,000	59,067
Rata-rata		4,125,000	7,383

**Tabel 9. Gaji Terpilih Pada Jabatan Tengah**

No	Nama Jabatan	Gaji Terpilih (Rp) = Y	Point = X
1	Supervisor Maintenance	1,964,128	5613.66
2	Supervisor Treatment Line 1	2,009,805	5711.66
3	Supervisor DMB line 1	2,009,805	5711.66
4	Supervisor Line 2	1,918,983	5516.81
5	R&D Inovasi Produk	2,489,003	6739.78
6	Staff Administrasi R&D	1,608,365	4850.38
7	Staff Lapangan Exim & Marketing	1,739,737	5132.24
8	Staff Personalia	1,460,663	4533.49
9	Staff Purchasing	2,048,874	5795.49
10	Staff Administrasi Lapangan Control	1,814,695	5293.06
11	Staff Lapangan Accounting	2,147,253	6006.56
12	Staff Data Entry	1,689,232	5023.88
13	Staff Stockist	1,689,232	5023.88
Total		24,589,775	70,953
Rata-rata		1,891,521	5,458

**Tabel 10. Gaji Terpilih Pada Jabatan Bawah**

No	Nama Jabatan	Gaji Terpilih (Rp) = Y	Point = X
1	Operator Forklift L1	1,096,907	3753.05
2	Operator Maintenance	1,285,675	4158.05
3		1,285,675	4158.05
4		1,285,675	4158.05
5		1,285,675	4158.05
6		1,234,405	4048.05
7		Stockist Chips	1,101,451
8	Operator Gudang	1,152,722	3872.8
9		1,101,451	3762.8
10		1,101,451	3762.8
11		1,371,226	4341.6
12	Operator Treatment	1,371,226	4341.6
13		1,371,226	4341.6
14		1,345,591	4286.6

15		1,345,591	4286.6
16		1,319,956	4231.6
17		1,319,956	4231.6
18	Operator Milling	1,345,591	4286.6
19		1,319,956	4231.6
20	Operator Dryer	1,319,956	4231.6
21		1,371,226	4341.6
22		1,319,956	4231.6
23	Operator Produksi	1,319,956	4231.6
24		1,319,956	4231.6
25		1,319,956	4231.6
26	Operator Forklift L2	1,071,272	3698.05
27		1,659,925	4961.00
28	Operator Lab Control	1,634,290	4906
29	Operator Lab QA	1,245,451	4071.75
30	Umum/GA	1,447,736	4505.75
31		1,126,504	3816.55
32		1,100,869	3761.55
33	Sekuriti	1,075,234	3706.55
34		1,075,234	3706.55
35		1,075,234	3706.55
36		1,075,234	3706.55
37		980,500	3503.3
38	Kebersihan/Umum	1,006,135	3558.3
39		980,500	3503.3
40	Kepala Regu Treatment	1,496,792	4611
41	Kepala Regu DMB	1,471,157	4556
	Total	51,526,340	168,099
	Rata-rata	1,256,740	4,100

Dari nilai yang didapat berdasarkan interpolasi 1 : 3 didapatkan hasil bahwa ada 8 orang yang mengalami penurunan gaji pokok. Sehingga jika dari hasil perhitungan ternyata gaji usulan lebih rendah dari gaji pokok saat ini, maka yang digunakan adalah gaji pokok saat ini, karena tidak mungkin untuk menurunkan gaji seorang karyawan. Dan total gaji yang harus dikeluarkan kepada seluruh karyawannya berdasarkan interpolasi 1 : 3 ini adalah sebesar Rp 109.124.256 dan hasil ini masih di bawah kemampuan perusahaan untuk menaikkan gaji para karyawannya yaitu maksimum sebesar Rp 109.777.275, akan tetapi masih banyak yang perlu untuk dipertimbangkan manakah gaji usulan terbaik menurut perhitungan.

Usulan gaji pokok terbaik terdapat pada usulan gaji pokok berdasarkan interpolasi 1 : 3, karena kenaikan total gaji pokok adalah 14,32% yang tidak melebihi kemampuan perusahaan untuk menaikkan gaji saat ini yaitu 15%. Dan pada usulan 1 : 3 memiliki nilai standar deviasi yang terkecil sehingga dapat dikatakan bahwa penyimpangan yang terjadi pada usulan 1 : 3 antara gaji pokok atau dasar saat ini dengan gaji pokok usulan adalah yang terkecil dibandingkan dengan gaji usulan yang lain.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan analisis, maka diberikan beberapa hal yang menjadi kesimpulan, yaitu :

1. Struktur gaji pokok saat ini masih belum baik, karena penyusunan struktur gaji pokok saat ini hanya dibuat berdasarkan subyektifitas dari pimpinan, dan tidak ada perhitungan khusus (secara kuantitatif) mengenai seberapa besar tanggung jawab, usaha, dan kondisi yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu. Sehingga di PT. GA terjadi *turn over* yang cukup tinggi yang disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan mengenai gaji pokok yang diterima. Untuk itu perlu dilakukannya perbaikan pada struktur gaji pokok, perbaikan ini dilakukan dengan melakukan evaluasi jabatan menggunakan metode *point system*.

2. Alasan dilakukannya analisa jabatan adalah karena terakhir kali perusahaan membuat analisa jabatan (membuat *job description*) untuk seluruh jabatan yang ada pada PT. GA adalah pada tahun 1999 dan pada saat itu ada beberapa jabatan yang masih belum ada seperti pada bagian R&D, Laboratorium, Marketing, dan QA. Serta tidak adanya persyaratan jabatan yang jelas dan disetujui bersama oleh pihak pemimpin perusahaan. Untuk itulah maka dalam penelitian ini dilakukan kembali proses analisa jabatan untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, serta wewenang untuk tiap-tiap jabatan yang ada.
3. Dari hasil perhitungan evaluasi jabatan didapatkan hasil usulan gaji pokok terbaik terdapat pada usulan gaji pokok berdasarkan interpolasi 1 : 3, karena kenaikan total gaji pokok adalah 14,32% yang tidak melebihi kemampuan perusahaan untuk menaikkan gaji saat ini yaitu 15%. Dan pada usulan 1 : 3 memiliki nilai standar deviasi yang terkecil yaitu sebesar 1.009.529,39 sehingga dapat dikatakan bahwa penyimpangan yang terjadi pada usulan 1 : 3 antara gaji pokok atau dasar saat ini dengan gaji pokok usulan adalah yang terkecil dibandingkan dengan gaji usulan yang lain.

### B. Saran

Dari hasil pengolahan data dan analisis, maka diberikan beberapa hal yang menjadi saran untuk perusahaan dan penelitian yang akan datang, yaitu :

1. Perusahaan dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai perincian perhitungan nilai poin atau nilai relatif jabatan yang dihasilkan, sehingga para karyawan akan mengetahui nilai gaji dasar yang didapat adalah sudah sesuai dengan tanggung jawab, usahan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Dan juga telah mempertimbangkan faktor lama bekerja kedalamnya.
2. Apabila terjadi perubahan beban kerja dan tanggung jawab pada suatu jabatan serta spesifikasi pekerjaan suatu jabatan, maka perlu dilakukan peninjauan ulang kembali karena nilai relatif jabatan yang didapat adalah sesuai dengan kondisi pada saat penelitian ini dilakukan dan sudah disetujui oleh para komite penilai yang telah mengetahui kondisi perusahaan saat itu, sehingga jika ada perubahanpun akan terjadi pada jangka waktu yang cukup lama.
3. Pihak perusahaan dapat menerapkan program aplikasi penggajian dengan bantuan komputer berdasarkan perhitungan yang diusulkan. Hal ini dapat membantu pihak perusahaan terutama untuk staf yang bertugas untuk menghitung gaji karyawan agar lebih cepat dalam perhitungan jika terdapat perubahan struktur gaji dasar.

### VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dessler, G., 2005, *Human Resources Management*, Second edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- [2] Elizur, D., 1991, *Job Evaluation a Systematic Approach*, Gower Publishing Company Limited, London.
- [3] Mangkunegara, A.P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- [4] Moekijat, 1992, *Analisa Jabatan*, Mandar Maju, Bandung.
- [5] Noe, R., Mondy, W., and Premeaux, S., 1999, *Human Resources Management*, International edition, Seventh edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- [6] Obadja, M., 2008, *Usulan Perbaikan Sistem Penggajian Bulanan Karyawan Berdasarkan Hasil Evaluasi Jabatan dengan Menggunakan Metode Point System, Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri*, Unika Atma Jaya Jakarta.
- [7] Pujanggoro, S.A., 2004, *Analisis Jabatan (Job Analysis)*, Penerbit USU, Medan.
- [8] Purba, A., 1995, *Sistem Pengupahan Imbalan Jasa: Uraian Perencanaan Skala Gaji & Implementasi*, PT. Grasindo, Jakarta.

- [9] Ranupandojo, H., dan Husnan, S., 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi ke-4, BPFE UGM, Yogyakarta.
- [10] Ranupandojo, H., 1985, *Evaluasi Pekerjaan*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- [11] Saaty, T. L., 1993, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Yang Kompleks*, Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- [12] Santoso, R.D., 2004, *Analisis Regresi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [13] Siswanto, B., 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung.