

**STUDI PENENTUAN UPAH DASAR SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN  
PRODUKTIVITAS MELALUI PENDEKATAN EVALUASI JABATAN**

**Hendri Karma dan Adam Faroqi**  
[adamfaroqi@yahoo.com](mailto:adamfaroqi@yahoo.com) dan [hendrikarma@yahoo.com](mailto:hendrikarma@yahoo.com)  
**Fakultas Sains dan Teknologi**  
**Universitas Islam Negeri SGD Bandung**

**ABSTRAK**

*Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, apapun jenis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia tetaplah menjadi hal yang terpenting dan strategis diantara sumber-sumber daya yang lainnya, karena sumber daya yang lainnya dikelola oleh manusia itu sendiri. PT. Sinar Terang Logam Jaya Bandung merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi Spare Part dan komponen lainnya. Masalah yang dihadapi perusahaan yaitu tentang kebijakan pengupahan yang dinilai karyawan belum wajar. Padahal motivasi kerja karyawan harus selalu diperhatikan agar produktivitas kerja dan loyalitas karyawan dapat ditingkatkan sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu pendorong untuk meningkatkan motivasi kerja adalah pemberian penghasilan yang wajar kepada semua karyawan. Dalam penelitian ini penulis ingin memberikan sumbangsih terhadap kemajuan perusahaan sehingga dapat menghindari subyektifitas terhadap evaluasi jabatan dan diharapkan dapat memberikan usulan sistem upah dasar yang dapat lebih memberikan jaminan keadilan dan kewajaran bagi para karyawan. Metoda yang digunakan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini adalah pendekatan evaluasi jabatan dengan menggunakan metoda point system. Dari hasil evaluasi jabatan terdapat perbedaan bobot pada masing-masing jabatan. Dimana dapat diketahui bobot terbesar untuk Direktur yaitu 484 dan bobot yang terkecil yaitu 313 untuk operator dies. Penyusunan sistem upah berdasarkan evaluasi jabatan dengan menggunakan point system ini memberikan hasil yang cukup baik, karena didasari oleh obyektivitas asas adil dan wajar. Upah dasar yang diperoleh lebih besar dari upah dasar yang berlaku sekarang. Sistem upah yang diberikan saat ini hanya berdasarkan golongan atau klasifikasi jabatan dan lamanya bekerja, sedangkan sistem upah yang dipergunakan pada penelitian ini menggunakan karakteristik-karakteristik atau kontribusi tugas dari jabatan yang diemban, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.*

**1. Pendahuluan**

Pada dasarnya pengelolaan organisasi merupakan proses pengelolaan manusia, karena semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi, ataupun tujuannya, harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Manusia merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks dalam organisasi. Sehingga sering kali efektivitas suatu

organisasi menjadi sangat tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusianya, pendayagunaan disini sering kali berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi

Agar sumber daya manusia maju dan bekerja optimal maka sumber daya manusia yang

dimiliki organisasi perlu dikelola dengan baik. Salah satu aktivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pemberian upah. Perilaku penerima upah dapat merefleksikan dimana mereka merasa upah yang diberikan adalah wajar atau tidak wajar di bandingkan dengan kapasitas dan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

Masalah umum yang ada di dalam setiap perusahaan berkaitan dengan upah adalah karyawan sering membandingkan upah yang mereka terima dengan upah yang diterima oleh rekan kerjanya maupun dengan karyawan dari perusahaan sejenis. Jika diantara karyawan ada yang merasa diperlakukan tidak adil di dalam pembayaran upah, baik secara internal dan eksternal dalam arti mereka merasa di bayar di bawah upah yang seharusnya di terima maka kepercayaan karyawan terhadap sistem perupahan maupun manajemen di perusahaan berkurang. Kondisi ini pada akhirnya akan menimbulkan keresahan dan mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja.

PT. Sinar Terang Logam Jaya merupakan salah satu badan usaha yang memproduksi *spare part*. Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan saat ini belum efektif, salah satu sebabnya adalah perusahaan sudah memiliki kebijakan pemberian upah tetapi tingkat kewajaran dan keadilan upah belum sesuai dengan harapan karyawan. Sehingga penelitian di lakukan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan terhadap sumber daya manusia perusahaan, terutama yang berhubungan dengan kebijakan perupahan. Beberapa karyawan pada *level* jabatan struktural merasa bahwa mereka

menerima upah yang sama tetapi beban kerja dirasakan berbeda. Kondisi ini seyogyanya harus segera di perbaiki karena dapat menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk menunjukkan potensi dan kemampuan teknik dirinya dalam bekerja.

## 2. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kewajaran sistem perupahan yang diterapkan perusahaan dalam memenuhi harapan karyawan.
2. Sistem perupahan yang sebaiknya diterapkan agar karyawan menilai wajar dibandingkan dengan beban kerja masing-masing.

Sedangkan manfaat penelitian adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu melalui penelitian lanjut yang dilakukan oleh para peneliti lain.
2. Diharapkan dapat memberikan kontribusi secara signifikan kepada perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitasnya.
3. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk mempraktekkan ilmu pengetahuan yang dipelajari selama ini dalam dunia nyata

## 3. Usulan Pemecahan Masalah

Penyajian pemecahan masalah ini berupa diagram *flowchart* yang dimaksudkan untuk mempermudah penerapan langkah-langkah pelaksanaan penelitian

#### a. Metoda Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melalui wawancara (*interview*)
2. Melalui daftar pertanyaan (kuesioner)

#### b. Metoda Pengolahan Data

Selanjutnya untuk pengolahan data dilakukan berdasarkan data yang sudah diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang telah disebarkan dalam tahap pengumpulan data. Kuesioner dengan menggunakan skala Likert tersebut dikumpulkan dalam suatu matrik sehingga mempunyai matrik berordo  $m \times n$ , dengan  $m$  adalah jumlah baris dan  $n$  adalah jumlah variabel penelitian. Setelah dari pengumpulan data kuesioner disimpulkan bahwa ada yang berkaitan dengan masalah upah, maka pada tahap evaluasi jabatan metoda yang digunakan adalah *point system* dengan didasarkan pada deskripsi dan spesifikasi jabatan.

#### c. Analisis dan Pembahasan

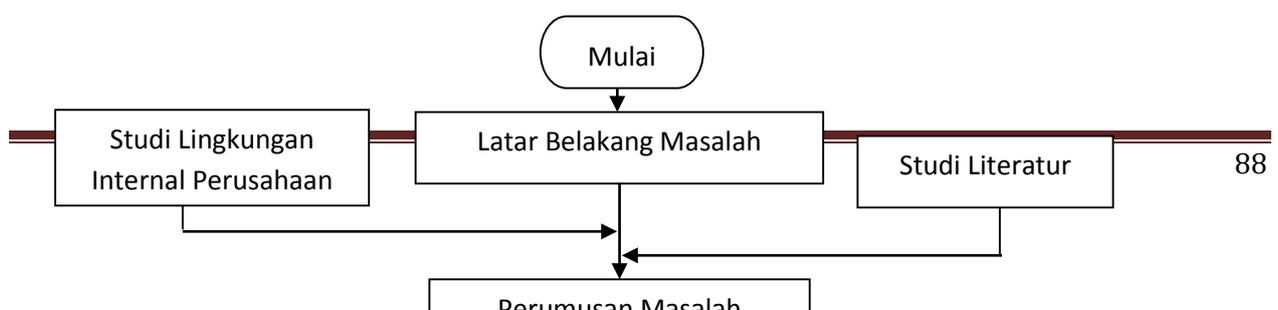
Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dilakukan dengan membahas hal-hal sebagai berikut:

- a. Langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan perusahaan terhadap sistem perupahan
- b. Persiapan yang harus dilakukan untuk setiap evaluasi jabatan.
- c. Menganalisis nilai relatif yang didapatkan
- d. Menganalisis upah dasar yang sesuai dengan prinsip kewajaran.

#### d. Analisis dan Pembahasan

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya. Analisis dilakukan dengan membahas hal-hal sebagai berikut:

- a. Langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan perusahaan terhadap sistem perupahan
- b. Persiapan yang harus dilakukan untuk setiap evaluasi jabatan.
- c. Menganalisis nilai relatif yang didapatkan
- d. Menganalisis upah dasar yang sesuai dengan prinsip kewajaran.



#### 4. USULAN PEMECAHAN MASALAH

Sistem penggajian yang diberikan oleh PT. Sinar Terang Logam Jaya Bandung kepada para karyawannya terdiri dari gaji yang diberikan dalam bentuk finansial dan nonfinansial. Adapun susunan komponen gaji karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya Bandung yang diberikan terdiri dari beberapa komponen, sebagai berikut:

1. Gaji pokok
2. Tunjangan jabatan
3. Tunjangan prestasi
4. Uang tunjangan hari raya
5. Uang dinas luar
6. Uang pesangon bila mendapat PHK

#### Data Kuesioner

Data yang dikumpulkan berupa data primer yang merupakan hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan, kuesioner tersebut disebarkan kepada karyawan yang ada di departemen *engineering*. Responden yang dipilih memiliki kriteria atau syarat yaitu para karyawan yang telah bekerja minimal 2 tahun. Persyaratan tersebut digunakan untuk menilai responden yang layak untuk diikutsertakan dalam pengolahan selanjutnya.

Kuesioner ini disebarkan dengan cara *sampling*. Kuesioner yang kembali dianggap sah jika telah memenuhi persyaratan, responden menjawab semua pertanyaan kuesioner dan

setiap pertanyaan kuesioner dijawab dengan satu pilihan jawaban.

### Data Deskripsi

Deskripsi pekerjaan ini adalah sebuah pernyataan tertulis yang menggambarkan fungsi, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan kerja serta aspek-aspek lain dari sebuah pekerjaan yang biasanya ditulis dalam bentuk cerita. Adapun isi dari deskripsi pekerjaan yang telah ada terdiri dari:

1. Identifikasi Jabatan
2. Tugas-tugas dan tanggung jawab
3. Hubungan kerja

Sebagai contoh deskripsi pekerjaan (*job description*) untuk manajer *engineering* adalah :

1. Identitas Jabatan
  - a. Nama Jabatan : Manajer *Engineering*
  - b. Departemen : *Engineering*
  - c. Lokasi : Kantor Cabang
2. Tugas dan tanggung jawab
  1. Memimpin bagian *engineering* dan *design* dalam bidang rekayasa yang berhubungan dengan kegiatan manufaktur.
  2. Mengevaluasi peralatan produksi untuk diadakan perbaikan dengan tujuan peningkatan produktivitas.
  3. Mengevaluasi pelaksanaan perbaikan alat-alat produksi yang dibuat di *dies shop* atau di bengkel lain.

4. Mengawasi penerapan peralatan produksi hasil perbaikan.
  5. Mendelegasikan sebagian tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahannya
  6. Melaporkan seluruh kegiatan *engineering* kepada atasannya.
  7. Menerima pendelegasian tugas / wewenang dari atasannya.
  8. Memberi usulan-usulan teknik dalam rangka perbaikan peralatan produksi.
  9. Merekayasa teknik produksi untuk produk yang masih bersifat proyek.
  10. Memberi nasehat, petunjuk dan bimbingan kepada bawahan.
  11. Menilai kemajuan bawahan.
  12. Mengusulkan fasilitas yang dapat memperlancar pekerjaannya.
  13. Bertanggung jawab terhadap hasil rekayasa peralatan produksi, informasi dan tugas-tugas yang dihasilkan.
3. Hubungan kerja
    1. Atasan langsung : Direktur
    2. Bawahan : Kepala bagian *planning & design* dan kepala bagian *workshop*

Sedangkan contoh spesifikasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Identitas Jabatan
  - a. Nama Jabatan : Manajer *Engineering*
  - b. Departemen : *Engineering*
  - c. Lokasi : Kantor Cabang
2. Persyaratan Pekerjaan/jabatan
  1. Pendidikan

- Sarjana Muda atau (S-1) jurusan teknik mesin, memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
2. Pengalaman  
Minimal 3 tahun dalam bidang yang sama atau dalam bidang teknik *engineering*.
  3. Inisiatif  
Diperlukan inisiatif yang tinggi dalam melakukan pekerjaan, serta mampu dalam mengambil keputusan dengan cepat.
  4. Usaha Fisik  
Sehat jasmani dan rohani, memiliki daya tahan yang baik untuk melakukan pekerjaan rutin dan agak berat.
  5. Usaha Mental  
Memiliki mental yang stabil dan kuat serta kreatif dalam melaksanakan tugas / menjalankan pekerjaan karena pekerjaan ini sangat banyak perencanaan.
  6. Perhatian Visual  
Kemampuan visual perlu cermat dan tidak buta warna.
  7. Tanggung jawab alat/fasilitas produksi  
Untuk pekerjaan ini dilengkapi dengan alat/fasilitas komputer dan alat-alat kantor dengan nilai berkisar Rp. 7,5 juta.
  8. Tanggung jawab material dan produksi  
Material berupa alat tulis kantor dengan nilai berkisar Rp. 1 juta sampai dengan Rp.1,5 juta.
  9. Tanggung jawab data konfidensial

Terkadang ada rahasia.

10. Tanggung jawab laporan dan arsip  
Agak sulit dan rutin.
11. Kondisi kerja  
Baik, 90% berada di dalam ruangan, tenang dan nyaman dalam ruangan ber-AC, biasanya rata-rata kantor.
12. Bahaya tidak terhindarkan  
Sedikit dan minor.

### **Pengolahan Data**

Pengolahan data merupakan perhitungan yang didasarkan kepada data yang telah dikumpulkan, yaitu data kuesioner diolah dengan tujuan untuk mencari jawaban tentang kebijakan pengupahan yang diterapkan oleh perusahaan. Hal ini perlu dilakukan kajian agar sistem pengupahan yang berlaku menjadi dasar dalam upaya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Sedangkan data deskripsi dan spesifikasi pekerjaan digunakan sebagai dasar proses evaluasi jabatan.

#### **a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Pengujian validitas dan reliabilitas ini teknik yang digunakan adalah teknik korelasi, dimana nilai  $r$  (angka korelasi) yang diperoleh dibandingkan dengan syarat minimum yaitu  $r > 0,9$ . Menghitung validitas ini menggunakan teknik korelasi Product Moment Pearson, sedangkan untuk reliabilitas menggunakan rumus Spearman Brown alasannya karena data dalam bentuk interval, dengan rumus pada persamaan

dapat dicari nilai validitas dan reliabilitas. Contoh perhitungan untuk  $X_1$ .

$$X_1 \rightarrow r_{xy1} = \frac{\sum_{i=1}^n X_n x Y}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n X_n^2\right)\left(\sum_{i=1}^n Y^2\right)}}$$

$$= \frac{6612}{\sqrt{549 \times 81259}} = \frac{6612}{6679,161} = 0,989$$

$$\rightarrow r_{x1} = \frac{2 r_{xy}}{1 + r_{xy}} = \frac{2 \times 0,989}{1 + 0,989} = \frac{1,978}{1,989} = 0,994$$

Nilai validitas dan reliabilitas yang diperoleh dari hasil perhitungan diatas lebih besar dari syarat minimum yaitu lebih besar dari 0,9. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa alat ukur yang diuji cobakan sudah merupakan alat ukur yang baik dan dapat digunakan untuk pengumpulan data selanjutnya.

**b. Pengujian Kecukupan Data**

Berdasarkan teknik Bernoulli dimana jika mendapatkan sampel minimum dengan tingkat kepercayaan dan ketelitian yang diinginkan. Sampel ini merupakan representasi dari populasi yang diteliti. Tingkat kepercayaan dan ketelitian ditentukan berdasarkan pertimbangan secara substansi (langsung kepada masalah yang sedang diteliti). Dari 45 kuesioner yang terkumpul dan 43 kuesioner yang sah, maka dapat dicari proporsi sukses dan gagal.

Penentuan proporsi yang dianggap benar (sukses) adalah:

$$P = 43 / 45 = 0,95$$

Sedangkan proporsi yang dianggap salah (gagal) adalah:

$$q = 1 - 0,95 = 0,05$$

Proporsi yang dianggap benar sebesar 0,95 dan yang dianggap salah sebesar 0,05, maka tingkat kepercayaan 95 % dan tingkat ketelitian ( $\alpha$ ) sebesar 5 %, sedangkan tingkat kesalahan ( $e$ ) 10 % diperoleh  $Z = 1,96$  (dari tabel normal).

$$n \geq \frac{\left(\frac{Z}{2}\right)^2 X_p X_q}{(e)^2} = \frac{(1,96^2) 0,95 \times 0,05}{(0,1)^2} = 18,24$$

Jika dibulatkan keatas menjadi 19.

**c. Descriptive Statistics**

1. Perhitungan nilai rata-rata dan standar deviasi

Contoh perhitungan untuk mencari rata-rata variabel  $X_1$ , dengan menggunakan rumus.

$$\sum_{i=1}^i X_1 = 4 + 4 + 4 + \dots + 4 + 4 = 127$$

$$n = 30$$

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum_{i=1}^i X_1}{n} = \frac{127}{30} = 4,23$$

Sedangkan untuk standar deviasi dengan menggunakan rumus

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^i (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

$$\sqrt{\frac{(4-4,23)^2 + (4-4,23)^2 + \dots + (4-4,23)^2}{30}}$$

$$= 0,626$$

#### d. Penentuan Komite Evaluasi Jabatan

Dalam evaluasi jabatan agar diperoleh hasil yang baik, dalam hal ini sesuai dengan kondisi perusahaan, diperlukan berbagai pendapat/pertimbangan dari anggota komite, anggota evaluasi dipilih dari staf perusahaan yang memenuhi syarat:

1. Mengetahui banyak tentang jabatan yang ada dalam perusahaan.
2. Mengetahui karakteristik jabatan yang terkandung pada setiap jabatan.
3. Mengetahui karakteristik yang membedakan antar jabatan.
4. Bersifat obyektif.
5. Tidak terpengaruh oleh jabatan.

#### e. Penentuan Jabatan Kunci

Dalam menentukan jabatan kunci yang perlu diperhatikan adalah jabatan yang akan dianalisis yaitu jabatan yang telah diketahui dengan pasti deskripsi jabatannya, tingkat gajinya dan dalam struktur organisasi dapat mewakili jabatan-jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal.

Dalam memilih jabatan kunci terlebih dahulu dilakukan diskusi dengan komite evaluasi untuk mengkaji struktur organisasi yang ada dan dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kondisi perusahaan. Persyaratan jabatan kunci adalah sebagai berikut:

1. Dapat mewakili *range* jabatan
2. Merupakan jabatan yang stabil
3. Terdefinisi secara jelas
4. Bervariasi dalam tingkat upah
5. Dapat dibedakan dengan mudah dari jabatan-jabatan lain

Jabatan-jabatan kunci yang ditetapkan komite untuk di evaluasi adalah:

- a. Direktur
- b. Manajer *engineering*
- c. Kepala bagian *planning & design*
- d. Kepala bagian *work shop*
- e. Kepala seksi *moulding*
- f. Kepala seksi *jig & fix*
- g. Kepala seksi *general mechanic*
- h. Kepala seksi *dies*
- i. Kepala seksi *technic information*
- j. Kepala seksi *design*
- k. Operator *moulding*
- l. Operator *jig & fix*
- m. Operator *general mechanic*
- n. Operator *dies*
- o. Operator *technic information*
- p. Operator *design*

#### f. Penentuan Jumlah Faktor

Dalam penentuan jumlah faktor ini, disesuaikan dengan lingkungan dan kebutuhan penggunaan untuk membedakan beban-beban

dalam melaksanakan jabatan. Jumlah faktor yang dipakai dalam penelitian ini berdasarkan referensi dari Smyth dan Murphy. Adapun jumlah faktor yang dianalisis adalah:

1. Pendidikan
2. Pengalaman
3. Inisiatif
4. Usaha fisik
5. Usaha mental
6. Perhatian visual
7. Tanggung jawab alat, fasilitas produksi
8. Tanggung jawab material dan produksi
9. Tanggung jawab data konfidensial / rahasia
10. Tanggung jawab laporan arsip
11. Kondisi kerja
12. Bahaya tidak terhindarkan

#### g. Proses Evaluasi Jabatan

1. Menentukan jenis pekerjaan
2. Menentukan faktor-faktor dan definisinya
3. Menentukan jumlah tingkat dan pengertiannya
4. Menentukan bobot masing-masing faktor dan alokasi *point* untuk masing-masing tingkat.

#### h. Penentuan nilai relatif jabatan (NRJ)

Nilai relatif didapat dengan menjumlahkan seluruh nilai *point* yang menjadi ciri dari suatu pekerjaan. Oleh karena itu besar nilai relatif untuk setiap pekerjaan berbeda, hal ini dikarenakan masing-masing jabatan mempunyai spesifikasi dan karakteristik sendiri. NRJ ini akan menentukan besar upah

pokok/dasar setiap karyawan. Untuk lebih jelasnya maka hasil selengkapnya mengenai nilai atau bobot untuk setiap jabatan yang telah dievaluasi berdasarkan metoda *Point System* dapat dilihat pada tabel.

#### i. Penyusunan Upah Dasar/Gaji Pokok

Untuk penyusunan tingkat upah yang layak, diperlukan langkah-langkah penyusunan upah dasar yang baik sebagai berikut:

1. Nilai relatif jabatan (NRJ).
2. Upah Minimum Kota (UMK).

Tabel KHM dan UMK

Tahun	KHM	UMK
2006	884.900	840.655
2007	975.200	946.843

Sumber: BPS (Badan Pusat Statistik) Tahun 2006-2007

3. Upah sekarang

Upah Dasar Sekarang PT. Sinar Terang Logam Jaya Bandung Dalam Rupiah

No	Jabatan	Upah Dasar per Bulan
1	Direktur	1,440,655
2	Manajer <i>engineering</i>	1,290,655
3	Kepala bagian <i>planning &amp; design</i>	1,140,655
4	Kepala bagian <i>work shop</i>	1,098,655

5	Kepala seksi <i>moulding</i>	1,065,655
6	Kepala seksi <i>jig &amp; fix</i>	1,065,655
7	Kepala seksi <i>general mechanic</i>	1,065,155
8	Kepala seksi <i>dies</i>	1,018,155
9	Kepala seksi <i>technic information</i>	1,018,155
10	Kepala seksi <i>design</i>	1,065,655
11	Operator <i>moulding</i>	907,655
12	Operator <i>jig &amp; fix</i>	907,655
13	Operator <i>general mechanic</i>	907,655
14	Operator <i>dies</i>	907,655
15	Operator <i>technic information</i>	887,155
16	Operator <i>design</i>	887,155

4. Penentuan berdasarkan nilai uang (*index*)

$$Index = \frac{GP Min (KHM)}{NR Min}$$

$$GD (j)/Upah dasar = Index \times NR (j)$$

Dimana:

$$Index = \frac{975.200}{313} = Rp. 3115,655$$

$$Upah dasar manajer *engineering* = Rp. 3115,655 \times 433 = Rp. 1,349,079$$

## 5. Perbandingan upah dasar minimum dan maksimum

Untuk mendapatkan tingkat upah / gaji yang layak dan adil, serta sesuai dengan kondisi

perusahaan, upah dasar usulan disusun dengan melakukan perbandingan upah dasar terendah dengan upah dasar tertinggi yang sebaik mungkin.

1. Menentukan perbandingan upah dasar terendah dengan upah dasar tertinggi. Sebagai contoh pada tingkat upah terendah dan tertinggi dalam perbandingan (1:3), maka untuk upah tertinggi dilakukan dengan mengalikan KHM dengan 3 yaitu Rp 975,200 x 3 = Rp. 2,925,600
2. Untuk menghitung jabatan lainnya dengan menggunakan metoda interpolasi *linier*. Sebagai contoh, untuk perbandingan (1:3), diketahui upah terendah Rp. 975.200 dengan NRJ 313 (tabel 4.20), dan upah dasar tertinggi Rp. 2,925,600 dengan NRJ 484 (tabel 4.20), jika ingin mengetahui upah dasar untuk manajer *engineering* (ME), dengan NRJ 433 dilakukan dengan rumus:

ME=

$$\frac{[NR(x) - NR \min][GPmak - GP \min]}{NRmak - NR \min} + GP \min$$

$$ME = \frac{[433 - 313][2,925.600 - 975.200]}{484 - 313} + 975.200$$

$$ME = Rp. 2,343,902$$

Tabel Perbandingan Upah Dasar Usulan 1:3

Keterangan:

UDS = Upah dasar  
sekarangUDU = Upah dasar  
usulanNRJ = Nilai relatif  
jabatan

NAMA JABATAN	NRJ	UDS	1 : 3	
			UDU	SELISIH
1. Direktur	484	1,440,655	2,925,600	1,484,945
2. Manajer <i>engineering</i>	433	1,290,655	2,343,902	1,053,247
3. Kepala bagian <i>planning &amp; design</i>	414	1,140,655	2,127,191	986,536
4. Kepala bagian <i>work shop</i>	401	1,098,655	1,978,915	880,260
5. Kepala seksi <i>moulding</i>	395	1,065,655	1,910,480	844,825
6. Kepala seksi <i>jig &amp; fix</i>	373	1,065,655	1,659,551	593,896
7. Kepala seksi <i>general mechanic</i>	400	1,065,155	1,967,509	902,354
8. Kepala seksi <i>dies</i>	392	1,018,155	1,876,262	858,107
9. Kepala seksi <i>technic information</i>	397	1,018,155	1,933,291	915,136
10. Kepala seksi <i>design</i>	399	1,065,655	1,956,103	890,448
11. Operator <i>moulding</i>	335	907,655	1,226,129	318,474
12. Operator <i>jig &amp; fix</i>	347	907,655	1,362,999	455,344
13. Operator <i>general mechanic</i>	367	907,655	1,591,116	683,461
14. Operator <i>dies</i>	313	907,655	975,200	67,545
15. Operator <i>technic information</i>	343	887,155	1,317,375	430,220
16. Operator <i>design</i>	339	887,155	1,271,752	384,597

### Analisis Terhadap Kuesioner Secara Deskriptif

## 6. Analisis Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan terhadap kuesioner,

yang diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas data, diperoleh dari hasil pengujian bahwa untuk semua variabel yang berkaitan dengan upah dikatakan valid dan reliabel ini terlihat dengan besarnya nilai validitas dan reliabilitas yang lebih besar dari 0,9. Angka tersebut menunjukkan standar yang harus dipenuhi jika kuesioner tersebut akan digunakan sebagai alat pengumpul data.

Dari hasil pengolahan data semua variabel yang dikaji dinyatakan valid dan reliabel karena angka validitas dan reliabilitas lebih besar dari 0,9. Pengujian kecukupan data dilakukan untuk mendapatkan jumlah sampel minimum yang harus dikumpulkan. Dari pengujian ini, sampel yang didapatkan merupakan representatif dari jumlah populasi yang ada. Dengan 30 responden yang di jadikan sumber pengumpulan data, maka dari hasil pengujian kecukupan data, bahwa data yang diperlukan minimal 18 sampel, sedangkan sampel yang terkumpul 30 sampel berarti data yang dikumpulkan sudah memenuhi kriteria.

Sedangkan untuk analisis deskriptif, yang telah dilakukan terhadap data kuesioner, dapat dianalisis bahwa hampir semua karyawan sepakat, bahwa upah yang diterapkan perusahaan belum sesuai dengan asas keadilan dan kewajaran. Hasil analisis regresi yang disajikan pada angka korelasi sebesar 0,854 ini menyatakan bahwa 85,4%

produktivitas dipengaruhi oleh faktor upah dan motivasi. Dari hasil pengujian koefisien regresi untuk semua variabel didapat bahwa probabilitas di bawah 0,05, yang berarti koefisien regresi signifikan atau upah dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Oleh sebab itu dari penjelasan di muka perlu penataan kembali sistem pengupahan yang didasarkan pada sistem evaluasi jabatan, dengan harapan bahwa sistem upah yang baru dapat meningkatkan motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dalam bekerja.

### **Analisis Usulan Upah Dasar Berdasarkan Evaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan yang telah dilakukan menghasilkan nilai relatif jabatan (NRJ) pada setiap jabatan. Yang mana setiap jabatan memiliki nilai relatif jabatan yang berbeda-beda. Direktur memiliki nilai relatif jabatan tertinggi sedangkan Operator *dies* memiliki nilai relatif jabatan terendah. Untuk nilai relatif jabatan ini dapat dilihat pada tabel 4.20. Perbedaan nilai relatif jabatan setiap jabatan tersebut menunjukkan kompleksitas tanggung jawab yang diemban oleh para pemangku jabatan, semakin besar nilai relatif jabatan yang diemban berarti semakin besar beban kerja yang harus di laksanakan.

Dari nilai relatif jabatan dan Kebutuhan Hidup Minimum (KHM), dapat disusun upah dasar setiap jabatan. Upah dasar baru yang dihasilkan mengalami kenaikan di setiap jabatan. Pada jabatan semua operator, upah dasar yang diterima sebelum evaluasi jabatan di bawah nilai Kebutuhan Hidup Minimum, setelah dilakukan evaluasi jabatan upah dasar baru yang diterima jumlahnya di atas nilai Kebutuhan Hidup Minimum. Besarnya upah dasar yang diterima tergantung pada besarnya nilai relatif jabatan. Semakin besar nilai relatif jabatan maka semakin besar pula upah / gaji dasar yang diterima. Ini berarti bahwa pendekatan nilai relatif jabatan dalam evaluasi jabatan berpengaruh terhadap penyusunan upah dasar.

### **Analisis Usulan Upah Dasar Berdasarkan Perbandingan**

Usulan upah dasar perbandingan ini dapat digunakan tergantung kondisi perusahaan, karena penambahan upah yang terlalu besar juga akan berdampak pada besarnya biaya operasional perusahaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan perlu mengkaji tentang kontribusi dari setiap karyawan terhadap perusahaan secara kontinyu.

### **Metoda Pola Upah yang Diusulkan**

Berdasarkan penjelasan perbandingan usulan upah di atas, maka untuk dapat melihat keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh setiap karyawan dengan adanya sistem pengupahan yang baru ini, di usulkan pihak perusahaan menggunakan sistem / pola upah efisiensi Emerson dalam mengkaji kontribusi setiap karyawan.

### **7. Kesimpulan**

Penelitian ini membahas penyusunan sistem upah dasar di PT. Sinar Terang Logam Jaya Bandung. Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu memberikan gambaran pemberian upah dasar melalui pendekatan evaluasi jabatan. Metoda yang digunakan disini adalah *point system* yang dinilai sesuai dengan kondisi perusahaan yang ada.

Dari hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan dengan mengacu pada perumusan masalah dan tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Langkah yang dilakukan untuk mengukur nilai setiap jabatan yaitu melakukan evaluasi jabatan pada setiap jabatan yang akan diteliti. Proses yang dilakukan dalam melakukan evaluasi jabatan dengan metoda *point system*, memberikan informasi yang sifatnya menjelaskan dan menggambarkan

- kondisi suatu jabatan, besarnya tanggung jawab dan bobot jabatan, besarnya beban kerja dan nilai relatif jabatan dari evaluasi jabatan. Tahap awal dalam melaksanakan evaluasi jabatan adalah perusahaan harus mempunyai deskripsi dan spesifikasi dari setiap pekerjaan yang jelas dan akurat untuk memberikan data tentang faktor-faktor yang akan diukur. Deskripsi pekerjaan adalah suatu persyaratan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan. Dari hasil evaluasi jabatan diperoleh nilai relatif jabatan terbesar yaitu 484 yang ada pada jabatan Direktur, sedangkan untuk nilai relatif jabatan terkecil yaitu 313 yang ada pada operator *dies*.
2. Dari hasil evaluasi jabatan maka didapat nilai relatif jabatan, yang merupakan dasar untuk menentukan upah dasar setiap jabatan. Setelah melakukan penelitian maka dapat nilai upah dasar hasil dari penelitian yang ternyata upah dasar yang diperoleh lebih besar dari upah dasar sekarang. Sistem upah yang diberikan saat ini kepada karyawan hanya berdasarkan atas dasar tingkat golongan dan lamanya kerja, sedangkan sistem upah yang dipergunakan pada penelitian menggunakan karakteristik-karakteristik atau kontribusi tugas dari jabatan yang diemban, serta sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
  3. Tujuan utama dari adanya usulan upah dasar ini adalah untuk membuat dan memelihara sistem upah yang adil dan wajar. Memberikan usulan upah dasar baru yang mendapatkan masukan dari evaluasi jabatan merupakan usulan untuk mendapatkan peningkatan terhadap upah dasar lama sehingga karyawan dapat merasakan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukannya.
  4. Dalam penyusunan upah dasar yang dilakukan berdasarkan nilai Kebutuhan Hidup Minimum terjadi peningkatan upah dasar di semua jabatan dan nilainya di atas nilai Kebutuhan Hidup Minimum, yang layak diterima karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan nilai relatif jabatan yang diperoleh untuk jabatan tersebut.
  5. Hasil perhitungan tingkat upah yang memperhatikan prinsip adil dan wajar, berdasarkan nilai relatif jabatan, upah dasar tertinggi Rp.1,507,977 dan terendah Rp.975,200. Apabila perusahaan berkeinginan untuk menerapkan hasil penelitian ini secara bertahap berdasarkan usulan perbandingan.

6. Sebagai kesimpulan akhir dari penelitian, dapat di rumuskan hal-hal sebagai berikut:
- a. Bahwa sistem pengupahan yang diterapkan perusahaan masih belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan.
  - b. Di usulkan sistem pengupahan yang sebaiknya diterapkan agar wajar dibandingkan dengan beban kerja masing-masing adalah pendekatan melalui evaluasi jabatan dengan menggunakan metoda *point system*.

## 8. Daftar Pustaka

Achmad S. Ruky, 2006, *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Amirullah dan Widayat, 2002, *Riset Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Arikunto Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.

Armolita Yeni, 2001, *Pendekatan Penentuan Nilai Relative Jabatan Dalam Evaluasi Jabatan Sebagai Dasar Penyusunan Gaji Pokok di PT. Dharmala Shakti Elektronik*, Tugas Akhir, Universitas Pasundan, Bandung.

Brennan Charles, 1963, *Wage and Salary Adminisration, Revisi ed*, Richard D. Irwin Co. Englewood Cliffes. New Jersew.

Dox Elizur, 1984, *Evaluasi Pekerjaan*. Penerbit PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.

Flippo B Edwin, 1984, *Principles of Personel Management, Sixth ed*, Mc Graw Hill Book Co, New York.

Hasibuan H. Malayu, 1984, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.

Jaffe, W.J, 1982, *Industrial Engineering Terminology*, Institute of Industrial Engineers, Georgia.

Maynard, Harold, 1973, *Hand Book of Industrial Engineering Third ed*, Mc Graw Hill Book Co, New York.

Moekijat, 1989, *Manajemen Kepegawaian*, Mandar Maju, Bandung.

Nasution, 2003, *Penelitian Ilmiah*, Bumi Aksara, Bandung

Pratista Arif S Hut, 2003, *Aplikasi SPSS 10.5 Dalam Statistik dan Rancangan Percobaan*, Alpha Beta Bandung.

Satari Lily, 2005, *Analisis Produktivitas*, Diktat Kuliah Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri, Darma persada, Jakarta.

Satari Lily, 2006, *Manajemen Perupahan*, Diktat Kuliah Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri, Universitas Pasundan Bandung.

Sibsons, Robert E, 1974, *Compensation*, Amacom, New York.

Singarimbun Masri dan Sofyan Efendi, 1989, *Metoda Penelitian Sosial*, LP3ES, Jakarta.

Sugiono, 2004, *Metoda Penelitian Bisnis*, Alpha Beta, Bandung.

Wibiksono Dermawan, 2004, *Riset Bisnis*, Panduaan Untuk Bisnis dan Akademis, Alpha Beta, Bandung.

Wibisono Koento, 2005, *Pengukuran Tingkat Produktivitas Menggunakan Model Produktivitas Nilai Tambah Untuk Melakukan Peningkatan Produktivitas Di Koperasi Milk Treatment KPBS*, Tugas Akhir, Universitas Pasundan Bandung.

Winarni F, Sugiyarso G, 2006, *Administrasi Gaji dan Upah*, Pustaka Widyatama, Yogyakarta.