

BAB V

ANALISIS

5.1 Analisis Evaluasi jabatan dengan menggunakan *Hay Method*

Setelah dilakukannya pengumpulan dan pengolahan data maka dapat diuraikan permasalahan yang terjadi di PT. Prosper Biotech ini adalah mengenai gaji karyawan dan jam kerja di bagian produksi. Karyawan diberikan upah kurang dari batas yang ditetapkan oleh pemerintah, sehingga dirasa bahwa perusahaan tidak adil. Perusahaan harus mengikuti aturan pemerintah dimana menurut Disnakertrans Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK) 2018 yang telah ditetapkan pada Kab. Bandung Barat adalah sebesar Rp. 2.786.945.- Untuk jam kerja perusahaan memiliki keluhan atas jam kerja dimana terdapat beberapa karyawan yang bekerja selama 24 jam dalam 7 hari kerja. Hal ini terjadi karena ritme jam kerja setiap karyawan berbeda-beda dan sistem *pre order*. Namun menurut Pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja. Sehingga untuk memberikan gaji karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya maka dilakukan evaluasi jabatan yang dinilai dari kinerja dan jabatan karyawan tersebut.

Evaluasi jabatan dilakukan bersumber pada hasil pengamatan yang telah dilakukan langsung ke perusahaan yang terdiri masalah pemberian gaji pokok yang dinilai karyawan kurang sesuai dengan tingkat pekerjaan yang diberikan perusahaan. Sehingga hasil dari evaluasi jabatan yang telah dilakukan maka diperoleh uraian kegiatan pekerjaan karyawan dan deskripsi tugas dan tanggung jawan serta kualifikasi karyawan yang dibutuhkan dalam penentuan gaji pokok dari setiap karyawan bagian produksi.

Evaluasi jabatan menggunakan *Hay Method* ini berprinsip bahwa metode evaluasi jabatan ini menentukan nilai dari setiap jabatan berdasarkan *Job Description & Job Qualification Requirement*. Dimana setiap *job Description & job qualification requirement* dapat dinilai berdasarkan 3 (tiga) faktor. Faktor tersebut terdiri dari *Know - How, Problem Solving* dan *Accountability*. Setiap faktor dibagi atas beberapa atribut yaitu faktor *Know – How* yang dikelompokan berdasarkan 3 atribut yang terdiri dari *Technical Know - How, Management*

Know - How dan *Human Relations Skill*. Faktor *Problem Solving* dikelompokkan menjadi 2 atribut yang terdiri dari *Thinking Environment* dan *Thinking Challenge*. Dan *Accountability* dibagi atas 3 atribut yang terdiri dari *Freedom to Act*, *Magnitude/ Indeterminate*, dan *Area and type of impact*.

5.1.1 Analisis Perhitungan *Know-How*

Pehitungan *Know-How* ini dilakukan dengan mengevaluasi jabatan pada setia bagian-bagian di divisi produksi yang terdiri dari *Head of Production*, Gudang Bahan Baku, *Warping*, *Reaching*, *Weaving*, *Finishing*. Hasil evaluasi jabatan yang dilakukan terhadap bagian *Head of Production* yang nilai *Technical Know-How*nya tergolong masuk ke *basic profesional* dikarenakan tuntutan pekerjaannya mengharuskan bagian ini memiliki pengetahuan yang lebih luas dan mendalam tentang bidangnya secara spesifik. Untuk atribut *management know – how* bagian *Head of Production* tergolong ke *Supervisory* karena karena ruang lingkup pekerjaan menuntut harus mampu mengawasi dan mengevaluasi pekerjaan bawahannya. Selain itu, harus memiliki program perencanaan kerja untuk masa yang akan datang. Sedangkan untuk atribut *Human Relations Skill* bagian *Head of Production* tergolong ke *Important* karena seorang *Head of Production* harus mampu untuk memahami, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan baik terlebih dengan bawahannya karena keberhasilan kerja tergantung pada kerja bawahannya. Sehingga, diperoleh hasil skor evaluasi jabatan pada tabel *Hay Guide Chart Know – How* sebesar 175 point.

5.1.2 Analisis Perhitungan *Problem Solving*

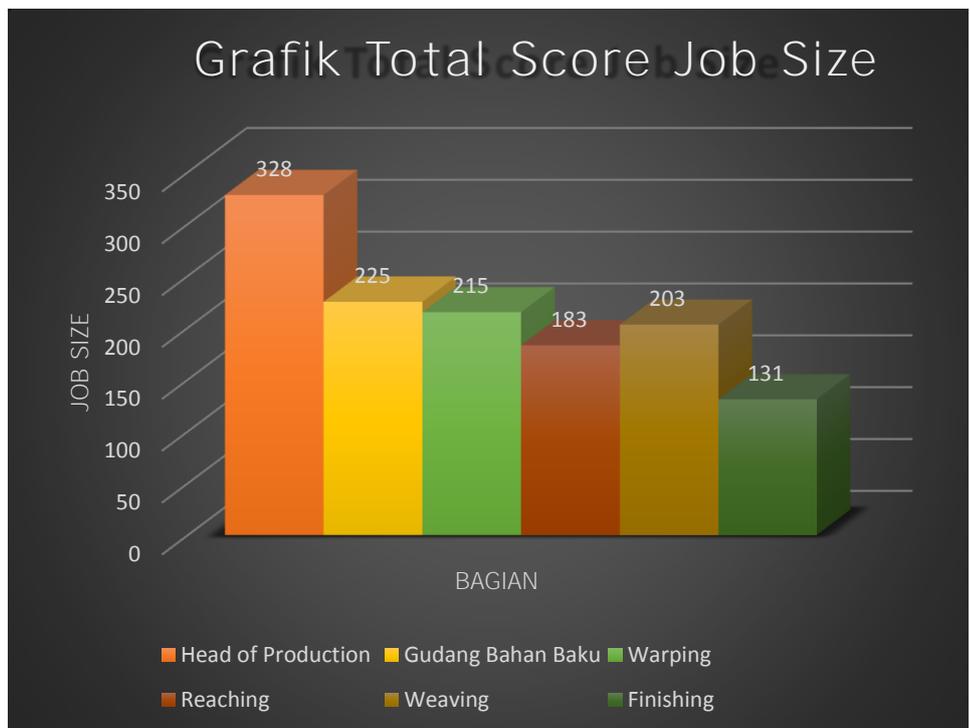
Dari hasil evaluasi jabatan atribut *Thinking Environment* bagian *Head of Production* tergolong ke *Broadly Defined* karena karena ruang lingkup pekerjaan menuntut harus mampu berpikir kritis dalam setiap tugas dan perintah dari atasan, selain itu bagian *Head of Production* harus bisa menerima saran-saran yang luas agar perusahaan dapat dengan mudahnya berkembang dengan inovasi baru. Sedangkan untuk atribut *Thinking Challenge* bagian *Head of Production* tergolong ke *Variable*, karena seorang *Head of Production* harus mampu memecahkan suatu permasalahan yang ada diperusahaan dengan cara mengidentifikasi dan mampu memberikan solusi yang terbaik berdasarkan

penerapan pengetahuan yang didapatkannya. Sehingga nilai *persentase* yang dapat dipilih adalah 38% sehingga didapatkan nilai skor sebesar 66 *job units* karena dikalikan dengan skor *Know-How* yang memiliki nilai sebesar 175 *units*.

5.1.3 Analisis Perhitungan *Accountability*

Untuk hasil evaluasi jabatan faktor *Accountability* untuk bagian *Head of Production* nilai untuk atribut *Freedom to Act* termasuk ke golongan *directed* karena ruang lingkup pekerjaannya dituntut untuk dapat mengarahkan bawahan dan juga diarahkan oleh atasan sesuai dengan prosedur perusahaan selain itu seorang manajer juga harus memiliki hal dalam pengambilan keputusan untuk hal operasional. Untuk atribut *Magnitude* bagian *Head of Production* tergolong ke *Very Small* karena nilai uang yang di olah oleh bagian *Head of Production* dalam jangka waktu satu tahun, yaitu diantara 50 ribu sampai 500 ribu Dollar. Dan untuk hasil evaluasi jabatan atribut *Area and Type of Impact* bagian *Head of Production* tergolong ke *Contributory*, Karena tugas seorang *Head of Production* harus mampu menjadi sumber nasihat dan arahan untuk bawahannya dalam mengambil suatu tindakan atau keputusan. Sehingga diperoleh skor sebesar 87 *point*.

Hasil rekapitulasi evaluasi jabatan dari setiap bagian divisi produksi di PT. Prosper Biotech Indones dapat dilihat pada Gambar 5.1



Gambar 5.1 Grafik Total Score *Job Size* Jabatan

Setelah dilakukan proses evaluasi jabatan dari setiap bagian di divisi produksi PT. Prosper Biotech Indonesia. Kemudian, hasil nilai total *job size* setiap divisi yang dievaluasi menunjukkan terdapat perbedaan nilai *job size* setiap divisi jabatan. Perbedaan tersebut, berdasarkan hasil perhitungan *point* dari atribut *Know - How, Problem Solving* dan *Accountability*. Sehingga diperoleh nilai *job size* yang menunjukkan perbedaan tingkat pekerjaan yang dilakukan dari setiap bagian. Hasil perhitungan *point job size* memberikan informasi bahwa untuk *Job Size* terbesar diperoleh dari bagian *Head of Production* sebesar 328 *point* dan *Job Size* terkecil diperoleh dari bagian *Finishing* sebesar 131 *point*. Dengan adanya nilai masing-masing bobot *job size* setiap bagian, maka *point job size* tersebut dapat dijadikan sebagai pertimbangan perusahaan dalam memberikan gaji pokok karyawan secara adil yang sesuai dengan tingkat pekerjaan pekerja pada perusahaan PT. Prosper Bioetch Indonesia.

5.2 Analisis Perhitungan Gaji Pokok

Setelah dilakukan perhitungan gaji pokok menggunakan *Hay Method*, gaji pokok yang didapatkan oleh bagian produksi memiliki jumlah total penerimaan yang berbeda. Untuk bagian *Head of Production* memiliki *total score job size* sebesar 328 yang pada periode sebelumnya mendapatkan gaji pokok sebesar Rp 3.000.000 setelah dilakukan perhitungan menggunakan *Hay Method* bagian *Head of Production* memperoleh pendapatan gaji pokok sebesar Rp. 6.986.400, untuk bagian *Finishing* memperoleh *total score job size* sebesar 131 pada periode sebelumnya memperoleh pendapatan gaji pokok sebesar Rp. 2.000.000 setelah dilakukan perhitungan menggunakan *Hay Method* bagian *Finishing* memperoleh pendapatan gaji pokok sebesar Rp 2.790.300. Berikut ini, merupakan perbandingan jumlah total penerimaan gaji pokok karyawan di PT. Prosper Bioetch Indonesia antara gaji pokok periode sebelumnya dengan gaji pokok setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan *Hay Method* yang ditunjukkan oleh Gambar 5.2



Gambar 5.2 Grafik Perbandingan Gaji Pokok Berdasarkan *Hay Point*

Berdasarkan hasil pengolahan data dan perhitungan usulan gaji pokok karyawan berikut, diperoleh informasi bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara gaji pokok periode sebelumnya dengan gaji pokok berdasarkan *Hay Method*, dimana setiap jabatan mengalami peningkatan. Untuk bagian *Head of Production* memperoleh peningkatan pendapatan sebesar Rp. 3.986.400, bagian Gudang bahan baku sebesar Rp. 2.792.500, bagian *Warping* sebesar Rp. 2.579.500, bagian *Reaching* sebesar Rp. 1.897.900, bagian *Weaving* sebesar Rp. 2.323.900 dan bagian *Finishing* sebesar Rp. 790.300. Sehingga selisih dari total jumlah gaji karyawan yang harus disediakan perusahaan adalah sebesar Rp. 14.370.500,

5.3 Analisis Perhitungan *Take home pay* Karyawan

Setelah dilakukan perhitungan usulan gaji pokok, karyawan memperoleh total jumlah penerimaan rutin perbulan dari setiap divisi jabatan yang ada di perusahaan PT. Prosper Biotech Indonesia yang sesuai dengan nilai dari masing-masing *score* dari *hay point*. Dari total jumlah pendapatan gaji pokok tersebut, langkah selanjutnya yaitu melakukan perhitungan *Take home pay* karyawan yang merupakan jumlah total pendapatan yang sudah terlepas dari tanggung jawab karyawan atas kewajiban yang perlu dibayarkan. Sehingga, terdapat perbedaan

total jumlah penerimaan pendapatan perbulan dengan total *Take home pay* karyawan yang diperoleh oleh setiap divisi jabatan.

Berikut ini, merupakan perbandingan jumlah total penerimaan gaji pokok berdasarkan *Hay Method* terhadap total *Take home pay* karyawan di perusahaan PT. Prosper Biotech Indonesia yang ditunjukkan oleh Gambar 5.3



Gambar 5.3 Grafik Perbandingan Gaji Pokok Terhadap *Take home pay*

Berdasarkan hasil pengolahan data dan perhitungan *Take home pay* karyawan berikut, diperoleh informasi bahwa terdapat perbedaan antara gaji pokok berdasarkan *Hay Method* dengan jumlah *Take home pay*. Dimana setiap jabatan mengalami pengurangan pendapatan gaji pokok untuk membayar biaya pajak penghasilan dan biaya jaminan kesehatan yang dipotong dari gaji pokok dari setiap divisi jabatan di perusahaan PT. Prosper Biotech Indonesia. Untuk bagian *Head of Production* memperoleh peningkatan pendapatan sebesar Rp. 628.776, bagian Gudang bahan baku sebesar Rp. 431.325, bagian *Warping* sebesar Rp. 412.155, bagian *Reaching* sebesar Rp. 350.811, bagian *Weaving* sebesar Rp. 389.151 dan bagian *Finishing* sebesar Rp. 251.127.

5.4 Analisis Ayat Al-Qur'an

Berdasarkan permasalahan pada penelitian tugas akhir ini, dan telah dijelaskan sebelumnya pada latar belakang permasalahan, maka ayatnya merujuk sesuai dengan ayat Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 90 yang berisi:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kamu kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (16:90)

Maksud dari ayat Al-Qur'an diatas yaitu sebagai pemimpin seharusnya kita memperhatikan hubungan manusia dan sosial kaum Mukmin di dunia yang berlandaskan pada keadilan, kebaikan dan menjauh dari segala kezaliman dan arogansi. Keadilan merupakan landasan ajaran Islam dan Syariat agama ini. Adapula hadist Nabi Muhammad SAW yang memerintahkan memberikan upah sebelum keringat pekerja kering. Dari Abdullah bin 'Umar, Nabi Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya: “Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah, Shahih). Maksud hadist ini adalah bersegeralah menunaikan hak pekerja setelah selesai pekerjaannya, begitu juga bisa dimaksud bila sudah ada kesepakatan pemberian gaji untuk setiap jabatan. Selain itu Al Munawi pun berkata, “Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. Yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan itu selesai ketika si pekerja meminta walau keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering.” (Faidhul Qodir, 1: 718).

Adapula ayat yang bersangkutan terhadap pembayaran upah. Ayat ini menjadi dalil wajibnya menulis transaksi utang piutang yang pelunasannya tertunda. Sesuai dengan ayat Al-Qur'an Surat Al-Baqarah: 282 yang berisi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mendektekan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun dari hutangnya. (QS. al-Baqarah: 282).

Dari sepenggal pernyataan ulama dan hadist tersebut maka dapat di simpulkan bahwasannya seorang pengusaha di haruskan memperhatikan bagaimana kinerja karyawannya dan memberikan upah sesuai dengan kontribusi karyawan tersebut dengan tepat waktu dan layak.

5.5 Tabel Analisa Hasil Perhitungan Ideal dengan Kondisi Perusahaan

Hasil perhitungan ideal dan kondisi *real* perusahaan dan yang telah dilakukan perubahan dalam penelitian ini dapat dilihat Table 5.1

Table 5. 1 Tabel Analisa Hasil Perhitungan Ideal dengan Kondisi Perusahaan

No.	Subjek	Temuan/fakta	Ideal (teoritis)	Analisis
1	Sumber daya manusia	Upah < upah minimum kerja	Upah = upah minimum kerja	Evaluasi jabatan dengan score gaji pokok dan take home pay
2	Proses produksi/ beban	Jam kerja melebihi ketentuan	Pasal 77 ayat 1, UU no.13/2003 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja	Tidak layak harus dilakukan perubahan
3	QC/ kinerja	Kelolosa jenis cacat	No deffect	Operator kurang fokus sehingga terjadi kelolosa cacat
4	Produk	Kain tile. Terdapat cacat dalam kain. 1 tahun omset bernilai rp. 1.158.750.000,-	Kain tile utuh. Omset naik.	Persiapan turun order dilakukan dengan matang. Setting mesin sesuai dengan jenis kain. Supply kain harus sesuai dengan jadwal.