

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

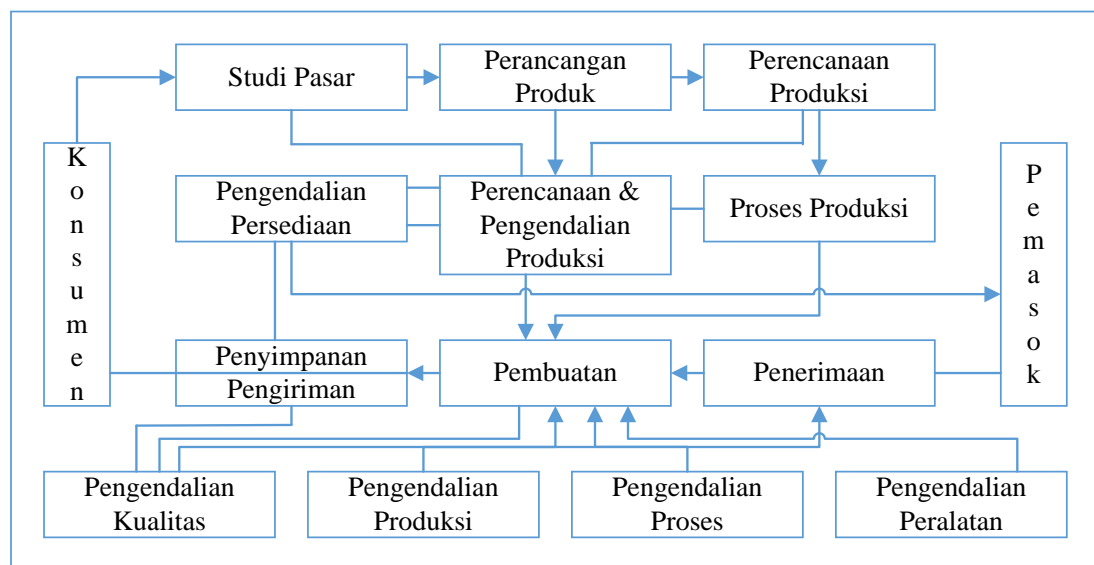
Teknik industri adalah suatu teknik yang mencakup bidang desain, perbaikan, dan pemasangan dari sistem integral yang terdiri dari manusia, bahan, bahan, informasi, peralatan dan energi. Hal ini digambarkan sebagai pengetahuan dan keterampilan dalam ilmu pengetahuan tertentu dengan prinsip dan metode dari analisis keteknikan dan desain untuk mengkhususkan, memprediksi dan mengevaluasi hasil yang akan dicapai dari suatu sistem. Jadi teknik industri tidak hanya mengenai sains, namun juga sosial. Sehingga selain mempelajari sistem manufaktur, teknik industri juga mempelajari mengenai aktivitas manusia dalam industri seperti tenaga kerja, perencanaan, keuangan dan biaya. Menurut *American Institute of Industrial Engineering* (AIIE), aktivitas-aktivitas disiplin teknik industri yaitu:

1. Perencanaan dan pemilihan metode-metode kerja yang efektif dan efisien dalam proses produksi.
2. Pemilihan dan perancangan dari perkakas kerja serta peralatan yang dibutuhkan dalam proses produksi.
3. Desain fasilitas pabrik, termasuk perencanaan tata letak fasilitas produksi, peralatan pemindahan bahan dan fasilitas untuk penyimpanan bahan baku atau produk jadi.
4. Desain dan perbaikan sistem perencanaan dan pengendalian untuk distribusi barang/jasa produksi, pengendalian persediaan, pengendalian kualitas, dan rehabilitas.
5. Pengembangan sistem pengendalian ongkos produksi seperti pengendalian *budget*, analisis biaya, dan standar biaya produksi.
6. Penelitian dan pengembangan produk.
7. Desain dan pengembangan sistem pengukuran performansi serta standar kerja.
8. Pengembangan dan penerapan sistem pengupahan dan pemberian insentif.
9. Perencanaan dan pengembangan organisasi dan prosedur kerja.

Maka dapat dilihat dari aktivitas-aktivitas tersebut bahwa teknik indsutri memiliki peran penting untuk mengkaji ilmu manajemen dan manusia. Dalam suatu organisasi kebutuhan akan sumber daya manusia sangatlah berpengaruh karena peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk

dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnia yang tidak stabil. Untuk itu, perlu diperhatikannya kesejahteraan sumber daya manusia dengan memperhatikan aspek-aspek kebutuhan karyawan seperti gaji atau bonus.

Berdasarkan ilmu Teknik Industri, setiap organisasi membutuhkan input serta proses untuk dapat menghasilkan output yang diharapkan oleh manajemen organisasi. Dalam kajian Tugas Akhir ini output yang diharapkan adalah kompensasi bonus yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan berdasarkan *job Description* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk lebih detail skema manajemen industri dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Skema Manajemen Industri Tekstil

2.1 Manajemen Produksi dan Operasi

Kata produksi berasal dari kata *production*, yang secara umum dapat diartikan membuat atau menghasilkan suatu barang dari berbagai bahan lain. Menurut Barry Render dan Jay Heizer (2001:2) produksi adalah kegiatan penciptaan barang dan jasa. Sedangkan menurut Roger G.Schroeder (2000:14) operasi adalah sistem perubahan yang mengubah *input* menjadi *output*, proses teknologi adalah metode prosedur dan peralatan yang digunakan untuk mengubah material atau *input* menjadi produk atau jasa.

Manajemen operasi merupakan salah satu fungsi utama dari sebuah organisasi dan secara utuh berhubungan dengan semua fungsi bisnis lainnya. Semua organisasi memasarkan, membiayai, dan memproduksi. Manajemen operasi merupakan studi tentang pembuatan keputusan dalam fungsi operasi. Sebagian pengeluaran perusahaan terletak pada fungsi manajemen operasi, walaupun demikian manajemen

operasi memberikan peluang untuk meningkatkan keuntungan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Pengertian manajemen operasi menurut Fogarty dalam Lukiastuti dan Prasetya (2009:1) manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Sedangkan menurut Heizer dan Render dalam bukunya *Operation Management* yang diterjemahkan oleh Setyoningsih dan Almahdy (2006:4) Manajemen operasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa melalui adanya perubahan *input* menjadi *output*.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi merupakan proses pengolahan secara optimal penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk menciptakan suatu barang dan jasa sesuai dengan tujuan.

2.1.1 Komponen-komponen Utama Manajemen Operasi

Menurut Melnyk (2002:6) manajemen operasi terintegrasi pada 3 komponen utama yang mendukung dalam proses organisasi, diantaranya :

◁ *Customer* (Pelanggan)

Customer merupakan seseorang yang selalu mengkonsumsi kebutuhan pada sistem manajemen operasional. *Customer* merupakan orang yang memiliki peran khusus dimana selalu memberikan saran serta pendapat di awal dan di akhir sistem manajemen operasional, paling tidak perusahaan dengan jelas dapat diidentifikasi pada segmen pasar dan pada segmen *customer* itu sendiri. Keefektifitasan dan keefisienan fungsi manajemen operasional tidak dapat terstruktur.

◁ *Process* (Proses)

Sebuah proses dalam perusahaan merupakan hubungan dari semua aktifitas yang diperlukan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Proses menggambarkan keseluruhan *input*, aktifitas perubahan, dan *output* pada keseluruhan sistem. Hal itu menandakan hal-hal yang dibutuhkan dalam sebuah kegiatan serta menspesifikasikan bahan apa yang dibutuhkan dan seberapa banyak jumlahnya. Proses juga menggambarkan kegiatan yang diperlukan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Pada akhirnya semua

kegiatan pemeriksaan dilakukan untuk memastikan bahwa semua memenuhi standar kualitas, kuantitas, *lead time*, atau pembagian waktu. Proses manajemen operasional dapat melibatkan produksi pada sebuah produk atau jasa. Proses juga menghasilkan informasi.

◁ *Capacity* (Kapasitas)

Saat proses menjelaskan bagaimana sistem manajemen operasional bekerja, kapasitas mendeterminasikan seberapa besar sistem produksi. Untuk kebanyakan orang, kapasitas mengartikan seberapa besar dari hasil yang diproduksi perusahaan, bahkan membatasi hasil perunit dalam satuan waktu.

2.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Operasi

Ruang lingkup manajemen produksi dan operasi akan mencakup perancangan atau penyiapan sistem produksi dan operasi, serta pengoperasian dari sistem produksi dan operasi. Pembahasan dalam perancangan atau desain dari sistem produksi dan operasi meliputi:

1. Seleksi dan rancangan atau desain hasil produksi (produk),
2. Seleksi dan perancangan proses dan peralatan,
3. Pemilihan lokasi dan *site* perusahaan dan unit produksi,
4. Rancangan tata letak (*lay-out*) dan arus kerja atau proses,
5. Rancangan tugas pekerjaan,
6. Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas.

Pembahasan dalam pengoperasian sistem produksi dan operasi akan mencakup:

1. Penyusunan rencana produksi dan operasi,
2. Perencanaan dan pengendalian persediaan dan pengadaan bahan,
3. Pemeliharaan atau perawatan (*maintenance*) mesin dan peralatan,
4. Pengendalian mutu,
5. Manajemen tenaga kerja (sumber daya manusia).

2.1.3 Fungsi dan Sistem Produksi dan Operasi

Manajemen produksi dan operasi dapat dipergunakan secara efektif untuk mengurangi biaya dan memperbaiki hasil jasa yang ditawarkan atau dijual. Dalam kegiatan produksi dan operasi tercakup seluruh proses yang mengubah masukan (*input*) dan menggunakan sumberdaya untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang

berupa barang atau jasa. Seperti diketahui manajemen pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Empat fungsi terpenting dalam fungsi produksi dan operasi adalah sebagai berikut:

- a. Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengolahan masukan (*inputs*).
- b. Jasa-jasa penunjang, merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- c. Perencanaan merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
- d. Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dari tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

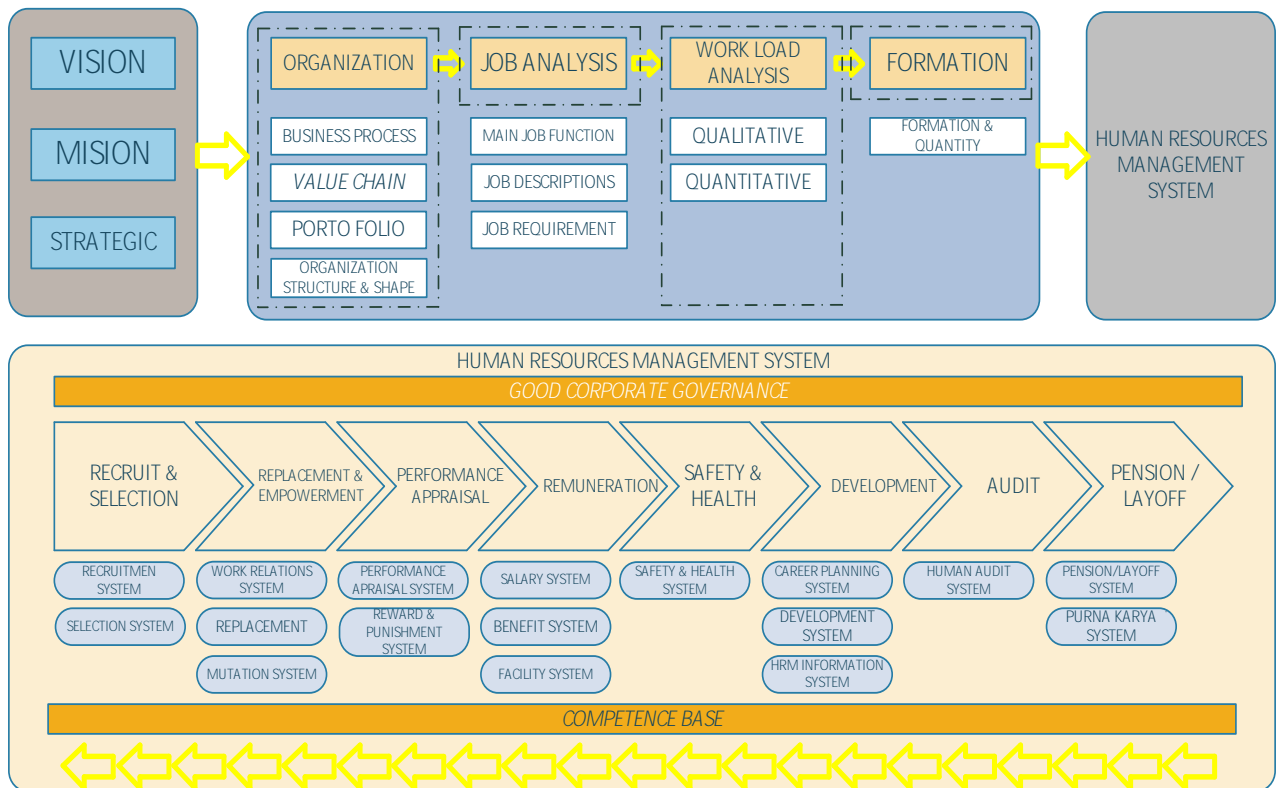
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif sehingga pengelolaan dan pemberdayagunaan tersebut dapat dikembangkan secara maksimal.

(Mangkunegara 2007, h. 2). Sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Didalam manajemen SDM tentunya memiliki konsep yang saling terintegrasi, dimana didalamnya terdapat beberapa fungsi yang saling berkaitan yang dapat disebut sebagai konsep manajemen SDM terintegrasi. Untuk lebih jelasnya konsep manajemen SDM terintegrasi dapat dilihat pada Gambar 2.2 pada halaman 14

Dalam Tugas Akhir ini kajian yang diambil yaitu mengenai *job* analisis, *job* analisis ini dilakukan terhadap jabatan setiap karyawan pada divisi produksi. *Job* analisis merupakan langkah yang dilakukan sebagai proses perbaikan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan yaitu keadilan dalam sistem pemberian

kompensasi bonus atau dalam sistem manajemen SDM disebut kategori kajian *remuneration*. Kompensasi bonus karyawan sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang mana hal tersebut merupakan tanggung jawab bagian HRD.

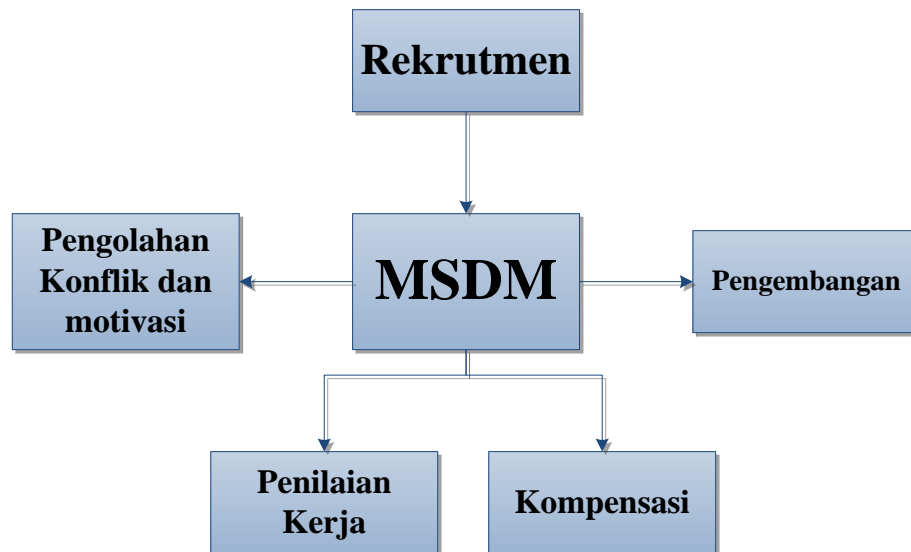


Gambar 2. 2 Konsep Manajemen SDM Terintegrasi

Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia mencakup perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan. (Mathias et.al, h.4). Untuk meningkatkan kemampuan manajemen sumber daya manusia harus melakukan hal-hal sebagai berikut : (Mathias et.al. h. 7)

- ◁ Melakukan penilaian dengan teliti pengetahuan dan keahlian tenaga kerja dengan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan.
- ◁ Melakukan pelatihan untuk pekerjaan dan keahlian yang dituntut dan dibutuhkan untuk pekerjaan pada masa yang akan datang untuk semua tenaga kerja disemua jenjang tidak hanya manajer dan profesional.
- ◁ Meningkatkan pengetahuan metode pelatihan yang baru dengan melalui sarana seperti video interaktif, pelatihan komputer individual dan internet.

- Menjadi partner yang aktif dengan sistem sekolah umum untuk membantu meningkatkan pendidikan dan keterampilan para tamatan sekolah menengah keatas.



Gambar 2. 3 Manajemen Sumber Daya Manusia
(Sumber : Mathias, 2006)

2.2.1 Tujuan MSDM

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Manajemen SDM mendorong para manajer untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung pengoperasian departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan manajemen SDM harus memiliki sasaran. Sasaran merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Ada 4 sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

a. Sasaran Perusahaan

Sasaran ini untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan. Manajemen SDM bukan merupakan tujuan (hasil), akan tetapi manajemen SDM hanya merupakan cara untuk membantu pimpinan yang menyangkut masalah SDM perusahaan. Sasaran perusahaan antara lain meliputi: Perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian dan hubungan pekerja.

b. Sasaran Fungsional

Selain itu untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi kebutuhan perusahaan. Terkadang sumberdaya dihabiskan ketika manajemen SDM kurang atau lebih canggih dibanding dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain meliputi : pengangkatan, penempatan dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran ini untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial, terdapat berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumberdaya mereka bagi kepentingan masyarakat yang tidak melalui cara-cara yang etis bisa menimbulkan sejumlah kendala. Sasaran sosial antara lain meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan harus mampu ditemukan bila mereka ingin dipertahankan dan dimotivasi. Selain itu, kinerja dan kepuasan karyawan bisa menurun dan mereka bisa hengkang dari perusahaan. Sasaran pribadi karyawan antara lain: pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi dan penugasan.

Berdasarkan uraian diatas, maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen

SDM adalah:

- < Peningkatan efisiensi.
- < Peningkatan efektifitas.
- < Peningkatan produktivitas.
- < Rendahnya tingkat perpindahan pegawai.
- < Rendahnya tingkat absensi.
- < Tingginya tingkat kepuasan karyawan.
- < Tingginya kualitas pelayanan.
- < Rendahnya komplain dari karyawan.
- < Meningkatnya bisnis perusahaan.

2.2.2 Fungsi MSDM

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan.
 - b. Pengorganisasian.
 - c. Pengarahan.
 - d. Pengendalian.
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM).
 - b. Pengembangan.
 - c. Kompensasi.
 - d. Pengintegrasian.
 - e. Pemeliharaan.
 - f. Pemutusan hubungan kerja.

2.2.3 Pentingnya MSDM

Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena dengan SDM menyebabkan sumber daya yang lain dalam perusahaan dapat berfungsi. Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, meliputi kegiatan-kegiatan seperti :

- < Melakukan analisis jabatan.
- < Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
- < Menyeleksi calon pekerja.
- < Memberikan pengenalan dan menempatkan pada karyawan baru.
- < Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
- < Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- < Melakukan evaluasi kinerja.
- < Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja.
- < Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
- < Membangun komitmen kerja.

- ◁ Memberikan keselamatan kerja.
- ◁ Memberikan jaminan kesehatan.
- ◁ Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Paradigma baru menganggap peran departemen SDM sebagai peran strategis, artinya departemen SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen proaktif.

2.3 Analisis Jabatan

Analisis jabatan mencakup kegiatan mengidentifikasi dan menggambarkan (dengan kata-kata) mengenai apa yang sedang terjadi dalam sebuah pekerjaan dan jabatan yang ada dalam sebuah organisasi. (Ruky, Ahmad. S., 2002, h.55)

Metode yang digunakan untuk menentukan jenis atau kualitas tenaga kerja yang diperlukan adalah analisis jabatan. Analisis jabatan memberikan fakta-fakta dan menunjukkan apa yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan. Fakta-fakta ini diikhtisarkan dalam uraian jabatan (*Job Description*) dan syarat-syarat pegawai yang penting dicatat dalam persyaratan jabatan.

2.3.1 Definisi Analisis Jabatan

Sebelum mempertimbangkan teknik dan proses yang melibatkan analisis jabatan, perlu dipahami dulu makna dari analisis jabatan itu sendiri. Beberapa penulis mengemukakan beberapa definisi yang berbeda mengenai analisis jabatan yang dapat dilihat dibawah ini (Moekijat, 2006, hh. 21-25):

1. Edwin B. Flippo, mengatakan analisis jabatan adalah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi-operasi dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.
2. Daniel C. Feldman dan Hugh J. Arnold, mengatakan analisis jabatan terdiri atas perumusan jabatan dan mengemukakan apa yang diperoleh oleh jabatan dalam perilaku karyawan. Analisis jabatan dirumuskan sebagai penentuan, melalui pengamatan dan penyelidikan, dan pelaporan informasi yang berhubungan dengan hakikat dari suatu jabatan tertentu.
3. Thomas H. Stone, menyatakan analisis jabatan adalah suatu proses untuk menentukan hakikat atau isi suatu jabatan dengan mengumpulkan dan menyusun informasi yang ada hubungannya dengan jabatan tersebut.

4. David R. Hampton, menyatakan analisis jabatan adalah suatu teknik untuk mengamati jabatan-jabatannya dan menguraikannya dipandang dari sudut ciri-ciri atau faktor-faktor umum seperti tingkat tanggung jawab, kondisi kerja, dan kualifikasi-kualifikasi atau kecakapan-kecakapan yang diperlukan.

2.3.2 Fungsi Analisis Jabatan

Analisis jabatan diadakan untuk memberikan suatu pengertian tentang tugas-tugas yang terkandung dalam tiap-tiap jabatan, akan tetapi pengertian ini bukanlah merupakan satu-satunya tujuan. Pengetahuan tentang isi dan syarat-syarat jabatan diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.

Informasi tentang jabatan yang dihasilkan oleh analisis jabatan antara lain dapat digunakan untuk :

1. Mendapatkan macam pegawai yang tepat dan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
Persyaratan jabatan merupakan standar pegawai dimana seorang pelamar jabatan dapat dibandingkan.
2. Menyusun program latihan
Gambaran kewajiban-kewajiban dan alat-alat yang diperlukan, memberikan bantuan dan penyempurnaan isi program-program.
3. Mengadakan penilaian jabatan
Persyaratan-persyaratan jabatan dinilai dengan tujuan untuk menentukan nilai dari jabatan tersebut.
4. Mengadakan penilaian hasil kerja
Sebagai ganti menilai seorang pegawai berdasarkan sifat-sifatnya, seperti kejujuran, inisiatif, dan sebagainya. Ada kecenderungan untuk menentukan tujuan-tujuan jabatan dan menilai hasil pekerjaan tersebut. Dalam jenis penilaian ini gambaran jabatan sangat berguna untuk menentukan bidang-bidang dimana tujuan-tujuan jabatan akan ditentukan.
5. Dasar kenaikan pangkat dan pemindahan
Kenaikan pangkat dan pemindahan sebaiknya didasarkan atas syarat-syarat pengetahuan, kecakapan dan pengalaman untuk tiap jabatan. Analisa jabatan dapat menunjukkan jabatan-jabatan mana yang mempunyai syarat-syarat yang sama ataupun perbedaan-perbedaan yang ada antara jabatan-jabatan. Dengan demikian analisa jabatan dapat menunjukkan garis-garis kenaikan pangkat dan

atas dasar analisa jabatan semua sistem kenaikan pangkat dari jabatan-jabatan yang tidak begitu penting ke jabatan yang lebih penting dapat direncanakan.

6. Dasar pemberian kompensasi

Analisa jabatan memberikan keterangan yang teratur tentang tugas-tugas yang dilakukan, syarat-syarat dan tanggung jawab perorangan serta kondisi kerjanya. Keterangan ini merupakan pertimbangan penting dalam penyusunan skala-skala kompensasi. Dengan demikian analisa jabatan memepromudah dalam mengadakan perbandingan antar jabatan sebagai dasar untuk memberikan pembayaran upah dan gaji.

Menurut Dale Yoder (hal.281), informasi jabatan yang diberikan oleh analisa jabatan tersebut berguna untuk :

- ◁ Pengorganisasian dan pengintegrasian dari seluruh tenaga kerja dan untuk perencanaan organisasi.
- ◁ Perencanaan calon pegawai, penyaringan, penempatan.
- ◁ Pemindahan-pemindahan dan kenaikan pangkat.
- ◁ Program latihan
- ◁ Administrasi gaji dan upah
- ◁ Penyelesaian keberatan-keberatan.

Secara umum fungsi dari analisis jabatan adalah untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dan khususnya dalam pencapaian sasaran bidang personalia. Analisis jabatan juga dimaksudkan untuk memberikan suatu pengertian tentang tugas-tugas yang terkandung dalam tiap jabatan. Analisis jabatan merupakan dasar program manajemen kepegawaian, karena hasil-hasilnya (gambaran jabatan atau uraian jabatan dan persyaratan jabatan) dapat dipergunakan untuk hampir semua program kepegawaian.

Adapun informasi tentang jabatan yang dihasilkan oleh analisis jabatan antara lain dipergunakan untuk :

1. Perekrutan dan seleksi

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan seperti ini digunakan untuk memutuskan tipe orang seperti apa yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Kompensasi

Informasi analisis jabatan juga berguna untuk memperkirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan, resiko keselamatan, tingkat tanggung jawab dan lain-lain. Semua faktor tersebut dinilai melalui analisis jabatan.

3. Penilaian kerja

Suatu penilaian kerja membandingkan setiap kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan standar kinerjanya. Melalui analisis jabatan para ahli tersebut dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan.

Untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan analisis jabatan, ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Pendekatan individu

Dalam pendekatan ini menganalisis menganalisis jabatan dari tiap-tiap individu dalam organisasi, walaupun beberapa jabatan mempunyai kesamaan dalam kewajiban-kewajiban pokok. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang teliti dibanding dengan pendekatan-pendekatan lain, tetapi pendekatan ini memakan waktu yang lama dan biaya yang besar.

2. Pendekatan yang menganggap bahwa karyawan-karyawan dengan nama jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama pula. Dalam pendekatan ini ada anggapan bahwa jabatan-jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama pula, sehingga analisis jabatan bisa dilakukan terhadap salah satu jabatan.

3. Pendekatan yang hanya menganalisis penggolongan-penggolongan jabatan secara umum yang berbeda.

Dalam pendekatan ini dilakukan penggolongan dari jabatan-jabatan yang sama pada jenjang organisasi tertentu, penganalisan jabatan dilakukan terhadap salah satu dari jabatan tersebut.

Dari ketiga macam pendekatan tersebut, maka dapat dipilih salah satu pendekatan atau penggabungan dari beberapa pendekatan disesuaikan dengan lingkungan dan kebutuhan perusahaan.

Apabila ditinjau lebih lanjut, analisa jabatan sebenarnya mempunyai arti khusus baik arti sosial, ekonomi maupun manajerial yaitu sebagai berikut :

- a. Analisa jabatan merumuskan kesukaran-kesukaran tenaga kerja dalam istilah-istilah tertentu, dan dengan demikian analisa jabatan memberikan pengetahuan yang penting kepada pegawai-pegawai untuk keperluan latihan dan pendidikan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja yang baik.
- b. Apabila gambaran jabatan yang dihasilkan oleh hasil jabatan telah dikumpulkan, maka analisa jabatan membantu dalam penentuan kesempatan kerja untuk bermacam-macam jenis tenaga kerja.
- c. Dengan memberikan dasar yang realistik untuk penyaringan, penempatan dan pemindahan, maka analisa membantu penempatan pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan efisien dan merasa puas sehingga kemampuan mereka dapat bermanfaat dan dikembangkan dengan sepenuhnya.
- d. Dengan membantu mengatasi rasa tidak puas yang ditimbulkan oleh informasi jabatan yang tidak lengkap atau tidak benar, maka analisis jabatan membantu dalam mengurangi ketidakpuasan tersebut.
- e. Dengan menaruh perhatian terhadap kondisi kerja yang berbahaya atau kurang baik, maka analisa jabatan membantu melindungi masyarakat terhadap kecelakaan dan penyakit dalam perusahaan.
- f. Dengan membantu dalam penyelidikan gerak dan waktu serta perbaikan metode, maka analisa jabatan membantu pelaksanaan pekerjaan yang lebih efisien dan dengan demikian memperbesar produktivitas, penambah pendapatan dan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

2.4 Evaluasi Jabatan

Dalam usaha untuk menghilangkan ketidakadilan dalam pengupahan atau penggajian, Indonesia baru saja meratifikasi konvensi ILO nomor 100 yang menetapkan bahwa tidak ada diskriminasi dalam pengupahan untuk pekerjaan yang mempunyai “nilai yang sama”. Yang dimaksud oleh konvensi ini adalah bahwa pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai “nilai” atau “bobot” (*value*) yang sama harus mendapat imbalan yang sama. Sebaliknya, dari konvensi ini dapat disimpulkan bahwa yang menjadi dasar untuk menetapkan apakah dua atau beberapa jabatan dinyatakan mempunyai “nilai/bobot” yang sama bukan hanya tingkatan pendidikan

formal yang dimiliki oleh orang yang melakukannya atau masa kerjanya, tetapi juga dinilai faktor-faktor lain yang relevan.

Masalah utama dalam menjamin tercapainya keadilan melalui “nilai” jabatan menentukan cara yang dianggap tepat untuk menetapkan “nilai/bobot” tersebut, sehingga pekerjaan/jabatan X yang kemudian atas dasar kriteria tertentu dianggap mempunyai “nilai/bobot” yang sama dengan jabatan Y akan mendapat imbalan yang “sama”. Pemberian nilai/bobot kepada sebuah jabatan/pekerjaan dilakukan melalui sebuah proses atau kegiatan yang biasa disebut Evaluasi Jabatan.

2.4.1 Definisi Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah sebuah proses yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia yang bertujuan menentukan nilai relatif dalam arti berat-ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam sebuah organisasi (Ruky, 2002, h. 72).

Dari definisi diatas dapat diambil suatu pengertian bahwa penilaian jabatan hanya digunakan untuk membandingkan nilai tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada para karyawan, tanpa mempertimbangkan kemampuan individu atau performansi karyawan tersebut. Sedangkan untuk penilaian jenis lainnya, yaitu prestasi kerja.

2.4.2 Tujuan Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan bertujuan untuk menetapkan nilai relatif suatu jabatan. Evaluasi jabatan tersebut merupakan perbandingan formal dan sistematis dari jabatan untuk menetapkan nilai dari suatu jabatan dalam hubungan dengan jabatan lain akhirnya menghasilkan suatu hirarki upah dan gaji (Dessler, jilid 2, 1997, h. 93).

Dengan kata lain, tujuan utama evaluasi jabatan adalah untuk mendapatkan hubungan internal dan eksternal dalam upah dan gaji yang dibayarkan. Hubungan internal berkenaan dengan konsep upah setiap jabatan yang berhubungan satu sama lain dalam suatu perusahaan, sedangkan hubungan eksternal menunjukkan keadaan relatif struktur upah suatu organisasi, terhadap struktur upah dari organisasi lain atau standar upah yang berlaku.

Hal penting dalam merencanakan sistem evaluasi jabatan adalah usaha untuk menilai jabatan subjektif mungkin, tanpa dipengaruhi oleh kualitas karyawan yang melaksanakan jabatan tersebut. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara khusus oleh SDM yang terlatih. Sekelompok manajer tau spesialis yang melakukan

evaluasi itu disebut komite evaluasi jabatan. Komite *me-review* informasi analisis pekerjaan untuk mempelajari tentang tugas, tanggung jawab, dan syarat-syarat pekerjaan. Dengan pengetahuan ini, pekerjaan ditempatkan pada sebuah hirarki sesuai dengan nilai relatif melalui penggunaan metode evaluasi jabatan, sehingga dapat disimpulkan tiga hal penting dari penilaian jabatan, yaitu:

1. Yang dinilai dalam evaluasi jabatan adalah jabatannya bukan orang yang melaksanakan jabatan tersebut.
2. Penilaian jabatan adalah proses untuk menentukan “nilai relatif” dari suatu jabatan. Dikatakan nilai relatif karena sifat penilaiannya hanyalah membandingkan nilai-nilai kontribusi masing-masing jabatan, dengan metode pembandingan yang telah disetujui oleh pihak-pihak yang berkepentingan.
3. Nilai-nilai relatif yang dihasilkan dari penilaian jabatan antara lain dapat dipergunakan untuk:
 - ◁ Menyusun rangking jabatan.
 - ◁ Menyusun sistem upah yang adil.
 - ◁ Memperbaiki kekurangan sistem upah yang ada.

2.4.3 Manfaat Evaluasi Jabatan

Beberapa manfaat dari evaluasi jabatan antara lain:

1. Memberikan penilaian kepada setiap jabatan sehingga dapat membentuk suatu skala upah minimum sampai dengan maksimum.
2. Mengembangkan struktur upah yang ada menjadi struktur upah yang baru memberikan keadilan internal.
3. Menambah rasa puas dalam diri pegawaidengan upah dan menghapuskan ketidakadilan dalam perusahaan.
4. Membantu dalam menentukan tarif upah yang sebanding dengan jabatan-jabatan yang sama didalam organisasi-organisasi lain.

2.4.4 Perencanaan, Persiapan untuk Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan umumnya merupakan suatu proses penilaian, yang menuntut kerjasama yang erat antar penyedia, spesialis personil, karyawan, serta perwakilan serikat buruh. Langkah utama yang tercakup meliputi pengidentifikasian kebutuhan untuk program, meraih kerjasama karyawan- karyawan, memilih satu komite evaluasi, selanjutnya melakukan evaluasi jabatan aktual.

1. Mengidentifikasi Kebutuhan akan Evaluasi Jabatan

Mengidentifikasi kebutuhan akan evaluasi jabatan sebenarnya tidak sulit. Misalnya dengan melihat ketidakpuasan yang tercermin dari tingginya jumlah karyawan yang keluar-masuk perusahaan, pemogokan pekerjaan, atau percekocokan yang mungkin terjadi akibat dari ketidakadilan membayar karyawan dengan tarif berbeda untuk pekerjaan yang sama.

2. Meraih Kerjasama antara Karyawan dan Pihak Perusahaan

Karena karyawan merasa takut bahwa evaluasi yang sistematis atas jabatan mereka bisa saja secara aktual mengurangi tarif upah mereka, membuat karyawan mau untuk bekerjasama dalam evaluasi yang dilakukan. Perusahaan dapat memberitahu karyawan bahwa hasil dari evaluasi jabatan yang akan datang, keputusan tarif upah tidak lagi diambil oleh tingkat manajemen, sehingga evaluasi jabatan akan memberikan suatu mekanisme untuk mempertimbangkan keluhan-keluhan yang mereka ungkapkan, dan bahwa tidak ada tarif karyawan sekarang ini yang akan dipengaruhi secara merugikan, sebagai hasil dari evaluasi jabatan.

3. Memilih Komite Evaluasi (Tim Penilai)

Tim penilai ini dibentuk dengan tujuan untuk memperoleh hasil penilaian jabatan yang akurat dan representatif. Dengan demikian, tim penilai harus banyak mengetahui dan memahami tentang keahlian yang dibutuhkan untuk suatu jabatan, proses-proses pengerjaan yang merupakan tugas dari suatu jabatan, serta wewenang dan tanggung jawab jabatan tersebut sehingga tim penilai dapat mengerti dan memahami seberapa besar tingkat kepentingan faktor-faktor yang dipilih nantinya terhadap sebuah jabatan.

Dalam pemilihan komite evaluasi (tim penilai) ini, perusahaan sebenarnya mempunyai dua pilihan, yaitu dengan memanfaatkan tenaga ahli sendiri dan menggunakan jasa konsultan (Ruky, 2002, h. 39). Kedua pilihan tersebut, ada untung dan ruginya yang dapat dirasakan oleh perusahaan yang akan diuraikan dibawah ini:

1. Memanfaatkan Tenaga Ahli Sendiri

Pilihan yang terbaik bagi perusahaan, apabila dimungkinkan adalah menggunakan karyawan sendiri dalam menangani keseluruhan proyek ini. Tentu saja hal itu hanya bisa dilakukan bila perusahaan telah mempunyai tenaga ahli yang cukup *qualified*, baik dalam pengetahuan, keahlian maupun pengalaman. Apabila belum ada, tenaga ini harus diadakan. Cara pertama

mungkin mengirim salah seorang atau lebih karyawan dibagian imbalan sampai mereka menguasai betul bidang itu. Cara kedua dan yang lebih cepat adalah merekrut seorang spesialis yang sudah ahli dalam bidang ini, mungkin dengan menariknya dari perusahaan lain. Dalam proses penetapan bobot jabatan ini, mungkin dibutuhkan lebih dari satu penilai. Paling sedikit ada satu penilai untuk mengevaluasi jabatan-jabatan senior termasuk manajer dan yang sederajat dan satu lagi akan mengevaluasi jabatan-jabatan pelaksana sampai tingkat supervisor. Anggota komite evaluasi ini harus mewakili berbagai departemen terutama yang jumlah karyawannya cukup besar. Jumlah anggota panitia ini termasuk ketua dan sekretarisnya hendaknya tidak lebih dari lima orang dan ketuanya harus datang dari luar departemen SDM.

2. Menggunakan Jasa Konsultan

Banyak perusahaan memilih untuk menggunakan jasa konsultan baik konsultan individu maupun perusahaan dalam merancang dan merencanakan atau bahkan menerapkan kebijakan dari sistem imbalan perusahaan mereka. Penggunaan jasa konsultan dalam program ini, seperti dalam program-program lain, akan selalu mempunyai keuntungan dan kerugian atau paling sedikit kesulitan.

Keuntungan utama dari penggunaan jasa konsultan untuk melaksanakan proyek ini adalah sebagai berikut (Ruky, 2002, Hal 42).

- a. Konsultan profesional biasanya memiliki pengetahuan yang luas dan dalam tentang berbagai kebijakan dan sistem imbalan yang digunakan berbagai perusahaan dari berbagai sektor industri yang dapat menjadi acuan dan perbandingan bagi perusahaan.
- b. Konsultan profesional yang ahli dan cukup dihormati akan dapat menjadi penasehat dan wasit dalam setiap perselisihan pendapat yang terjadi dalam jajaran manajemen sepanjang proses perancangan, perencanaan dan penerapan kebijakan dan sistem imbalan.

Dibalik keuntungan-keuntungan tersebut ada beberapa masalah dan kesulitan yang dapat ditemui bila menggunakan jasa konsultan dalam merancang dan menerapkan kebijakan dan sistem imbalan (Ruky, 2002, hh. 43-45):

- a. Masalah biaya. Konsultan profesional tentunya akan meminta bayaran yang cukup tinggi sesuai dengan keahliannya. Sebaliknya bila biaya

menjadi pertimbangan utama, perusahaan harus puas dengan konsultan kelas dua atau kelas tiga.

- b. Terlepas dari keahlian konsultan, banyak diantara mereka yang kurang menghayati pentingnya kerjasama yang baik antara konsultan dan pimpinan perusahaan maupun karyawan yang harus terlibat dalam seluruh proses kegiatan ini. Padahal semua orang tahu bahwa kerjasama yang baik adalah kunci suksesnya pelaksanaan program ini.
- c. Kesulitan lain adalah bila perusahaan mengharapkan bantuan konsultan yang secara spesifik memiliki pengalaman diperusahaan sejenis yang mungkin dimilikinya. Bila syarat tidak dipenuhi konsultan itu akan membutuhkan puluhan jam untuk mempelajari secara mendalam tentang organisasi sumber daya manusia dan seluruh aspek organisasi perusahaan yang penting diketahui untuk program ini.
- d. Kemungkinan lain adalah bahwa konsultan akan merancang kebijakan dan sistem yang terlalu sukar atau kompleks. Mungkin saja konsultan itu akan menjiplak kebijakan dari sistem yang pernah diterapkan di perusahaan lain pada masa lalu. Bila sistem terlalu sukar, staff perusahaan yang ditugaskan menjadi *counterpart* mungkin mendapat kesulitan menerapkan sistem tersebut, demikian pula semua karyawan yang terlibat.

3. Melakukan Evaluasi Jabatan

Komite evaluasi menjalankan tiga fungsi utama. Pertama, komite biasanya mengidentifikasi 10 atau 15 jabatan-jabatan kunci. Jabatan-jabatan ini merupakan jabatan-jabatan yang paling pertama dievaluasi dan akan berfungsi sebagai tolak ukur yang terhadapnya nilai relative dari semua jabatan lain dapat diperbandingkan. Selanjutnya, komite menyeleksi faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan. Terakhir, tugas komite ini kemudian melaksanakan peran terpentingnya yaitu mengevaluasi nilai dari masing-masing jabatan. Untuk itu komite, komite akan memilih salah satu dari metode-metode evaluasi jabatan (metode pemeringkatan, metode klasifikasi jabatan, metode *point*, atau metode perbandingan faktor).

2.4.5 Metode Evaluasi Jabatan

Banyak metode dan cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi jabatan. Ada sejumlah cara yang bersifat informal dan lebih kualitatif yang disebut sebagai cara “*non-analitis*” karena tidak memerlukan analisis jabatan dan pengukuran dalam prosesnya. Menurut *Industrial Job Evaluation System* yang dipublikasikan oleh *Department of Labour, United Employment Service*, terdapat beberapa macam sistem penilaian jabatan yang sering digunakan. System tersebut diantaranya sebagai berikut (Chester, 1971, h. 94)

1. Metode Non-Kuantitatif:
 - a) Metode penentuan peringkat (*Ranking Method*)
 - b) Metode klasifikasi (*Grade/Classification Method*)
2. Metode Kuantitatif:
 - a) Metode perbandingan faktor (*Factor Comparison Method*)
 - b) Metode sistem angka (*Point System Method*)

Perbandingan dari metode-metode yang akan digunakan dapat dilihat pada

Tabel 2.1:

Tabel 2.1 Metode sistem penilaian jabatan

No	Nama Metode	Uraian Metode	Tujuan	Keterangan
1	Perbandingan faktor (<i>Factor Comparison Method</i>) (Leon Festinger 1954) Sumber: Kaplan dan Stiles, 2004	Metode ini membandingkan faktor-faktor suatu jabatan yang biasanya dikompensasi dan jumlah faktor yang dibandingkan tidaklah banyak, biasanya 4 atau 5 faktor, dan biasanya yang dibandingkan adalah kemampuan, effort (fisik dan mental), tanggung jawab dan kondisi pekerjaan	Metode perbandingan faktor mempunyai banyak variasi dan merupakan metode evaluasi jabatan yang paling banyak dilakukan secara luas, paling akurat.	Kelemahan dari metode ini yaitu paling rumit digunakan karena membutuhkan waktu lama untuk mengerjakannya
2	Klasifikasi jabatan (<i>Grade/Classification Method</i>) (Mc Cormick)	Metode klasifikasi ini adalah dengan menempatkan jabatan-jabatan pada grade atau kategori tertentu yang telah dibuat sebelumnya, kemudian dibandingkan apakah sudah sesuai atau tidak, dan proses terus dilakukan sampai betul-betul sesuai.	Metode yang sederhana, mudah diterapkan dan biaya yang diperlukan untuk proses penilaian cukup murah.	Sulitnya menentukan kelas jabatan mana yang sesuai untuk suatu jabatan yang sedang dinilai, karena kadang-kadang terdapat suatu jabatan yang uraian dan persyaratannya masuk kedalam dua atau lebih kelas jabatan.
3	Sistem peringkat (<i>Ranking Method</i>)	Sistem peringkat memperbandingkan karyawan	Metode ini sangat sederhana sehingga baik	Hasil yang didapatkan menjadi

	(Gomes 2003)	yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen.	untuk perusahaan kecil karena metode ini sangat murah biayanya dan mudah dilaksanakan untuk jabatan yang jumlahnya tidak terlalu banyak.	kurang akurat karena jabatan-jabatan yang ada diperbandingkan begitu saja tanpa diketahui perbedaannya
--	--------------	---	--	--

Tabel 2.2 Metode sistem penilaian jabatan

No	Nama Metode	Uraian Metode	Tujuan	Keterangan
4	Sistem angka (<i>Point System Method</i>) (Doverspike)	Metode ini memberikan point tertentu kepada faktor-faktor suatu jabatan seperti kemampuan, effort (fisik dan mental), tanggung jawab dan kondisi pekerjaan, kemudian seluruh hasil penilaian pada setiap faktor, dijumlahkan sehingga didapat jumlah total point tertentu, semakin tinggi jumlah pointnya semakin tinggi juga nilai jabatannya	Metode sistem angka lebih teliti dan lebih objektif dalam mengukur jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan/organisasi dibandingkan dengan metode-metode lainnya. Metode sistem angka jauh lebih luwes dengan menggunakan nilai dan derajat untuk subfaktor-subfaktor yang ada, sehingga setiap jabatan dapat dinilai.	Kelemahan metode ini adalah tidak mampu menghadapi perubahan-perubahan ekonomi yang dapat mempengaruhi struktur perubahannya.
5	Metode <i>Hay Guide Matrix Elements</i>	Salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi suatu jabatan untuk memetakan peran pekerjaan dari suatu jabatan dalam konteks struktur organisasi menyelaraskan peran tiap jabatan.	Metode Hay bekerja berdasarkan elemen yang paling fleksibel yang dapat ditemukan, baik dalam penilaian pekerjaan ataupun sistem jabatan. Metode ini dapat menciptakan kedisiplinan, karena system ini sangat konsisten untuk mengukur kontribusi relatif dari pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu, terlepas dari bagaimana pekerjaan dapat mengubah seorang individu atau bagaimana keterkaitannya dapat berubah	Kelemahan dari metode ini yaitu paling rumit digunakan karena membutuhkan waktu lama untuk mengerjakannya

Dari beberapa metode di atas maka metode yang digunakan untuk melakukan evaluasi dalam penelitian ini adalah *Hay Guide Matrix Elements*. Metode Hay adalah Suatu metode yang digunakan untuk menetapkan nilai pada “*Hay Guide Matrix Elements*” terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang sedang dievaluasi. Metode ini lebih sesuai dibandingkan metode lainnya, karena metode ini lebih cenderung bersifat objektifitas dalam mengukur jabatan-jabatan dan jauh lebih luwes (fleksibel) dengan menggunakan beberapa faktor yang nantinya faktor tersebut dijabarkan melalui atribut-atribut dan level-level yang terdapat pada atribut tersebut serta merupakan metode yang lebih canggih.

2.5 Metode *Hay Guide Matrix Elements*

Job Evaluation adalah proses untuk menetapkan ukuran atau bobot relatif dari peran-peran yang ditunjukkan oleh *Job Description & Job Qualification Requirement* dalam suatu organisasi. Prinsip metode ini adalah menetapkan (*judgement*) nilai pada “*Hay Guide matrix elements*” terhadap JDQR yang sedang dievaluasi. Dalam pelaksanaannya *judgement* nilai, dilakukan melalui kesepakatan antar anggota team evaluator. Mereka akan menetapkan pada tingkat mana keberadaan suatu pekerjaan (jdqr) sesuai dengan nilai pada elemen “matrix”. (Catatan: pada saat mengevaluasi, team evaluator didampingi oleh para author dan SME, dan pelaksanaan evaluasi dilakukan dengan aturan main tertentu). Untuk melihat tingkat konsistensi atas kesepakatan tersebut, maka nilai sementara (hasil evaluasi) akan dilakukan validasi (*quality control*) sesuai dengan *Rule of Thumb*.

Dibawah ini dijelaskan mengenai “*Hay Guide matrix elements*”, dan cara penggunaannya (diambil dari dokumen *Hay Consultant Indonesia*). Uraian ini diharapkan dapat memberi gambaran kepada pembaca mengenai elemen-elemen JDQR yang menjadi perhatian metode *Hay*. Sebelum melaksanakan *job evaluation*, setiap evaluator sebaiknya memahami tentang “*Hay Guide matrix element*”. Menurut metode *Hay*, setiap JDQR dapat dinilai berdasarkan 3 (tiga) faktor, yaitu *Technical Know-How*, *Problem solving* dan *Accountability*. Setiap faktor dibagi atas beberapa atribut, sebagai berikut. Faktor *Know-How*, dikelompokkan atas 3 atribut, yaitu *Technical Know-How*, *Management Know-How*, dan *Human Relations Skills*. *Problem-Solving* dikelompokkan menjadi 2 atribut, yaitu *Thinking Environment* dan *Thinking Challenge*. Sedangkan *Accountability* dibagi atas 3 atribut, yaitu *Freedom to Act*, *Magnitude/Indeterminate*, dan *Area and Type of Impact*. Selanjutnya, berdasarkan tingkat kedalaman (kompleksitas, penguasaan, tanggung jawab), maka setiap atribut dibagi atas beberapa leveling (tingkatan). Selanjutnya, terminologi mengenai kriteria, atribut dan level akan dijelaskan sebagai berikut:

2.5.1 Know-How

Adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan (sebagian) pekerjaan perusahaan. *Know-How* yang dipersyaratkan dalam hal *practical procedure*, *specialized techniques*, dan *scientific disciplines*, dibahas pada atribut *Technical Know-How* (TKH). *Know-How* yang dipersyaratkan untuk mengintegrasikan/mengharmonisasi pekerjaan, akan

dibahas pada atribut *Managerial Know-How* (MKH). Sedangkan *Know-How* yang dipersyaratkan untuk menghadapi orang lain (dalam hubungan pekerjaan), baik orang dalam maupun orang di luar perusahaan, akan dibahas pada atribut *Human Relations Skills* (HRS). Setiap atribut akan dikelompokkan berdasarkan atas tingkat kedalaman dalam penguasaannya. Gambar *Hay Method Hierachy Analysis* dapat dilihat pada Gambar 2.4 halaman 32.

1. ***Technical Know-How* (TKH)**

TKH ini dikelompokkan atas tingkat pemahaman dan penguasaan dalam hal *practical procedure*, *specialized techniques*, dan *scientific disciplines*. Menurut *Hayguide matrix*, dibagi atas 8 level, sebagai berikut:

a. ***Primary***

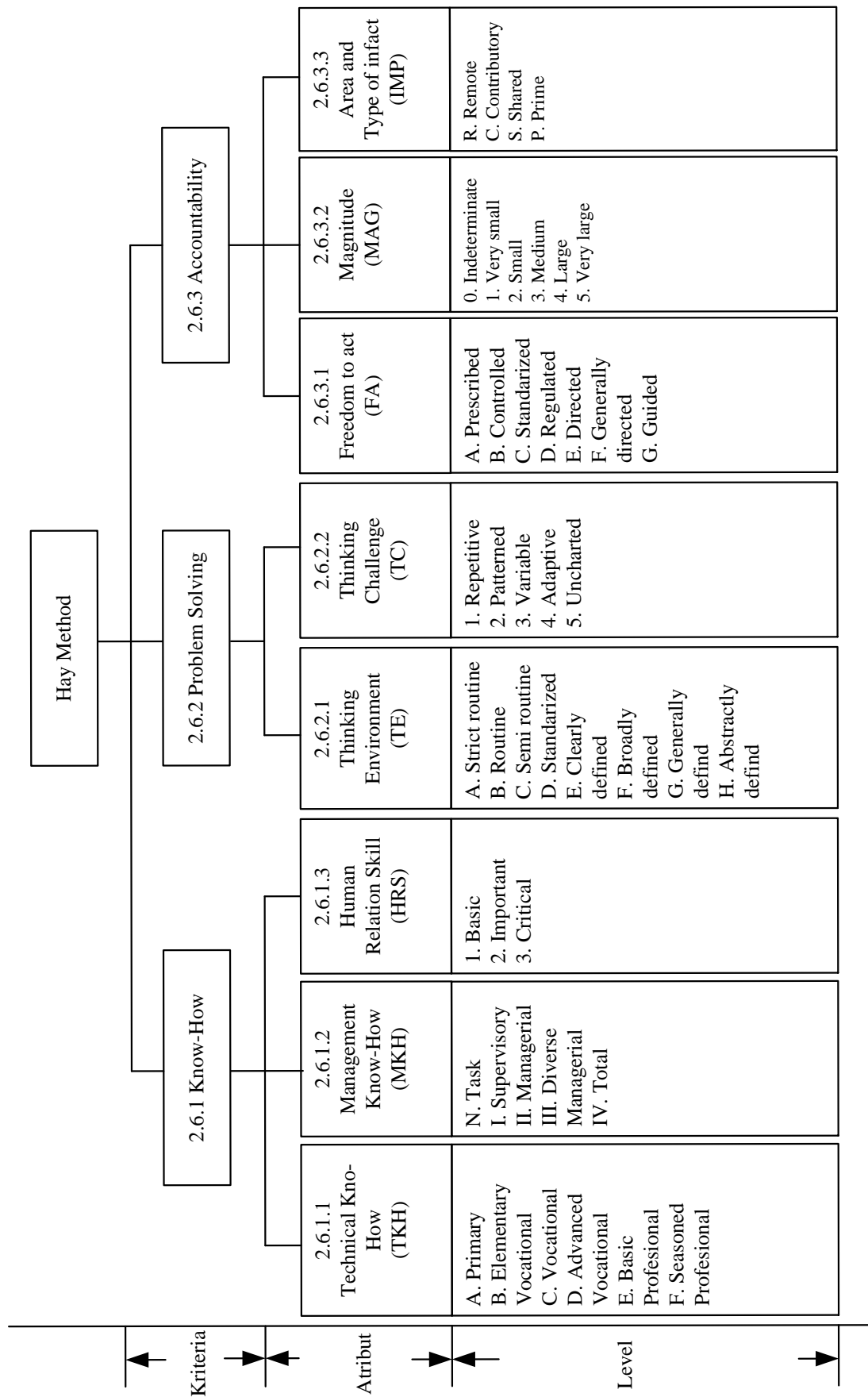
Pekerjaan yang hanya memerlukan pendidikan SMP ditambah sedikit indoktrinasi pekerjaan.

b. ***Elementary Vocational***

Pekerjaan yang memerlukan familirisasi dengan pekerjaan rutin yang standar dan/atau penggunaan peralatan dan mesin yang sederhana, misalnya : memasukan data, menangani material dengan *forklift*, pekerjaan operator mesin, montir, juru ketik, resepsionis, supir, *office clerk*, kurir, *accounting clerk*.

c. ***Vocational***

Pekerjaan yang memerlukan kemampuan sistematis dan prosedural, yang mungkin memerlukan pemakaian peralatan khusus. Pekerjaan ini memerlukan pengetahuan tentang bagaimana mengatasi masalah rutin dan sering melibatkan kegiatan menghitung dan menggunakan gambar teknik. Contoh : juru ketik, juru steno, *payroll clerk*, *senior clerk*, sekretaris, operator komputer, tukang kayu, sekretaris eksekutif, *staff accounting*.



Gambar 2. 4 Hay Method Hierachy Analysis

a. *Advanced Vocational*

Pekerjaan yang memerlukan pengetahuan yang lebih luas dan mendalam tentang teknik yang dibutuhkan yang diperoleh melalui pengalaman atau pelatihan formal kurang lebih 5 tahun, dengan tingkat kesulitan yang progresif.

b. *Basic Profesional*

Pekerjaan yang memerlukan pengetahuan yang cukup dalam bidang teknik atau spesialisasi tertentu yang didasarkan pada pemahaman konsep dan prinsip-prinsip yang biasa dihubungkan dengan kualifikasi profesional atau akademik. Spesialisasi yang masuk dalam katagori ini adalah sarjana (S1).

c. *Seasoned Profesional*

Pekerjaan yang memerlukan keahlian dalam bidang teknik, ilmu pengetahuan atau bidang spesialisasi yang diperoleh melalui pengalaman yang mendalam dan luas yang dibangun berdasarkan penguasaan konsep dan prinsip-prinsip, atau melalui pengalaman langsung dengan tugas-tugas yang rumit dan baru. Pekerjaan ini mensyaratkan kemampuan menyeleksi, mengembangkan dan memperkirakan sejauh mana suatu teknik bisa digunakan, bukan hanya mampu mengaplikasikan teknik tersebut.

d. *Profesional Mastery*

Pekerjaan yang membutuhkan penguasaan yang determinative terhadap konsep, aturan dan praktek/ latihan-latihan yang didapat melalui pengembangan spesialisasi bidang tertentu atau melalui pengalaman bisnis yang komprehensif. Disamping itu, dituntut pemahaman menyeluruh tentang visi dan misi perusahaan.

e. *Unique Authority*

Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan dan penguasaan yang luar biasa terhadap bidang keahliannya, termasuk diakui oleh organisasi profesi international.

2. *Management Know-How (MKH)*

Kegiatan *management* meliputi *planning, organizing, directing, controlling*. Berdasarkan tingkat kompleksitasnya, *Management Know-how* dikelompokkan atas 5 level, sebagai berikut:

i. *Task*

Pelaksanaan yang tidak membutuhkan perencanaan. Pada umumnya pekerjaan ini adalah berorientasi kepada tugas dan berjangka pendek.

ii. Supervisory

Mensupervisi pekerjaan yang spesifik tujuan dan isinya serta melibatkan perencanaan untuk periode mingguan atau bulanan.

iii. Managerial

Integrasi internal operasi yang sifat dan tujuannya homogen, dan yang melibatkan koordinasi eksternal (dengan pihak luar organisasi) dengan gabungan fungsi, serta melibatkan perencanaan untuk periode 1 tahun

iv. Diverse Managerial

Integrasi operasional atau konseptual bermacam-macam fungsi dalam suatu bidang manajemen.

- < Fungsi yang dibawahnya berbeda-beda/unit usaha yang berlainan.
- < Fungsi perencanaan: mengarahkan, mengkonsolidasi apa yang direncanakan di level *managerial* dengan jangka waktu perencanaan beberapa tahun.
- < Melibatkan *conflict resolution*.

v. Total

Integrasi fungsi utama dalam kompleksitas bisnis, atau koordinasi fungsi yang lebih luas, serta dapat mempengaruhi perencanaan dan operasi perusahaan secara umum.

- < Skala perusahaan amat besar.
- < Sejumlah pengawasan dan kontrol terhadap negara lain.
- < Pengawasan sejumlah besar perusahaan dalam satu *group*.

3. Human Relations Skill (HRS)

a. Basic

Diperlukan keefektifan dan sopan santun dalam berhubungan dengan orang lain. Disamping itu, memberi dan menerima informasi ke atau dari orang lain (internal/eksternal)

b. Important

Memahami, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan orang lain. Ada unsur mempengaruhi orang lain, tapi bukan persyaratan utama untuk mencapai hasil.

c. ***Critical***

Keterampilan dalam mempengaruhi, mengembangkan dan/atau memotivasi orang penting untuk pencapaian sasaran tugas. Keberhasilan kerja tergantung dari kerja bawahan atau dari kerja orang yang dipimpin.

2.5.2 **Problem Solving**

Pemikiran yang diperlukan untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan, memberi alasan, mencapai dan menarik kesimpulan. *Problemsolving* nilainya menjadi rendah, apabila pemikiran dibatasi oleh standar. *Problemsolving* mengukur intensitas proses mental yang menggunakan *Know-How* untuk mengidentifikasi, mendefinisikan dan memecahkan masalah. *Problem solving* dicerminkan dalam persentase penggunaan *Know-How*. Terdapat 2 atribut, yaitu *Thinking Environment* dan *Thinking Challenge*.

1. ***Thinking Environment (TE)***

Thinking Environment adalah lingkungan yang mempengaruhi kebebasan berpikir.

a) ***Strict routine***

Berpikir di dalam batas intruksi yang rinci dan lengkap.

b) ***Routine***

Berpikir di dalam batas prosedur kerja standar.

c) ***Semi routine:***

Berpikir sesuai prosedur.

d) ***Standardized***

Berpikir dalam perbedaan substansi, prosedur-prosedur dan standar perusahaan. Pemegang peran diminta untuk memikirkan masalah, mengambil tindakan dan mempertimbangkan konsekuensi tindakan.

e) ***Clearly Defined***

Berpikir berdasarkan kebijakan perusahaan yang terdefinisi dengan jelas, di bawah bimbingan dan arahan atasan.

f) ***Broadly Defined***

Berpikir dalam kebijakan-kebijakan dan saran-saran yang luas, dan tunduk kepada petunjuk umum.

g) *Generally defined*

Berpikir dalam kebijakan-kebijakan umum, prinsip-prinsip dan tujuan akhir di bawah petunjuk.

- < Merancang dan membuat rencana dan pedoman usaha, tujuan dan strategi usaha, dibatasi oleh prinsip-prinsip usaha dan tujuan umum usaha.
- < Mengantisipasi masalah umum yang dapat muncul dalam pencapaian tujuan akhir.

h) *Abstractly defined*

Berpikir dalam filsafat bisnis dan/atau prinsip-prinsip yang mengontrol hubungan manusia. Dalam merancang/merencanakan sesuatu, tidak dibatasi oleh kebijakan dan pedoman internal. Hanya dibatasi oleh hukum dan prinsip dasar ilmiah.

2. *Thinking Challenge (TC)*

Thinking Challenge adalah tingkat kreativitas yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah.

a. *Repetitive*

Situasi dengan permasalahan yang sama berulang kali muncul.

b. *Patterned*

Situasi sama, pemecahannya ada beberapa alternatif (lebih dari 2), tapi sudah tersedia.

c. *Variable*

Situasi yang berbeda memerlukan identifikasi dan pemilihan solusi melalui penerapan pengetahuan yang didapat.

d. *Adaptive*

Situasi memerlukan interpretasi analitikal dan/atau pemikiran konstruktif dan tingkat *judgment* (secara manajerial, komersial, teknikal) evaluatif yang signifikan, serta menggali fakta untuk mendefinisikan masalah lebih jauh sebelum menemukan solusi.

e. *Uncharted*

Situasi yang bercabang memerlukan berpikir kreatif dan pengembangan konsep-konsep baru, dan memberikan alternatif pendekatan (yang sesuai dan bermanfaat) untuk pengembangan pengetahuan dan pemikiran. Disamping itu memerlukan *judgement* spekulatif dan menetapkan arah masa yang akan datang.

2.5.3 Accountability

Accountability merupakan jawaban atas tindakan dan konsekuensi tindakan tersebut. Ada tiga atribut, yaitu *FreedomtoAct*, *Magnitude*, dan *Impact*.

1. *Freedom to Act (FA)*

Diukur dari ada tidaknya kontrol dan pengarahan pribadi atau prosedural dalam pengambilan keputusan (bukan hanya keputusan teknis tapi juga perencanaan beban kerja, menentukan prioritas, penggunaan sumber daya manusia), dan bersifat hirarkis.

a. Prescribed

Tindakan yang tunduk pada intruksi-intruksi yang rinci dan langsung, serta dalam pengawasan tertutup.

b. Controlled

Tindakan yang tunduk pada intruksi-intruksi dan pekerjaan rutin yang jelas dan dalam pengawasan tertutup.

c. Standardized

Tindakan yang tunduk secara menyeluruh atau sebagian dari praktek dan prosedur yang telah distandarkan, instruksi-instruksi pekerjaan yang bersifat umum, dan pengawasan atas kemajuan dan hasil.

◁ Bisa mengatur aturan dan cara kerja.

◁ *Reviewprogress* dan hasil kerja.

d. Regulated

Tindakan yang tunduk secara menyeluruh atau sebagian dari :

◁ Praktek dan prosedur yang memiliki contoh-contoh yang jelas atau dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ada.

◁ Tinjauan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai.

◁ Ditentukan apa yang harus dicapai dan kapan.

◁ Berkontribusi dalam penetapan penggunaan sumber daya tahunan.

Contoh: Tingkat awal jabatan manajerial/*AssistantManager*,
Accountant, *MaintenanceEngineer*.

e. Directed

Pengarahan-pengarahan ini tunduk pada :

- ◁ Praktek-praktek dan prosedur-prosedure yang terlihat dalam contoh-contoh dan kebijakan-kebijakan yang sudah ada.
- ◁ Pengarahan manajerial.
- ◁ Punya ruang gerak dalam pengambilan keputusan untuk hal-hal operasional/fungsional yang dikelolanya.
- ◁ *Review* pencapaian *target/budget/hasil*.

Contoh : *Sales Manager*, *PruductionManager*, *FinanceManager*,
ChiepeEngineer.

f. Generally Directed

Pengarahan umum ini, baik menurut sifat dan ukurannya tunduk pada tujuan-tujuan kebijaksanaan fungsional, dan pengarahan umum dari *SeniorManajement*.

- ◁ Menetapkan sendiri apa dan bagaimana.
- ◁ Menetapkan kebijakan fungsional, melakukan kontrol terhadap unit operasional/ perusahaan.

Contoh : Direksi, CFO,COO

g. Guided

Pembimbingan memiliki sifat yang hanya patuh pada kebijakan umum dan pembinaan manajemen puncak.

- ◁ Pengarahan dari pemegang saham.

Contoh : Direktur Utama/ *ManagingDirector*/ *GeneralManager*.

2. Magnitude (MAG)

Untuk kegiatan-kegiatan yang mempunyai pengaruh finansial. Sehingga *magnitude* diartikan sebagai nilai (uang) dari hasil kerja pada suatu JDQ selama satu tahun. Berdasarkan besarnya nilai (uang), maka ada 6 kelompok, yaitu *Indeterminate*, *VerySmall*, *Small*, *Medium*, *Large*, dan *VeryLarge*. Secara detail besaran nilai (uang), pengelompokannya.

Berdasarkan pengarahan alami terhadap hasil akhir, khususnya *Indeterminate* dibagi atas 4 kelompok, yaitu *Nominal*, *Moderate*, *Major*, dan *Critical*. Sedangkan

kelompok *VerySmall*, *Small*, *Medium*, *Large*, dan *VeryLarge* adalah *Remote* (R), *Contributory* (C), *Share* (S), dan *Prime* (P). Selanjutnya, masing-masing kelompok tersebut akan dijelaskan pada Tabel 2.2

Tabel 2. 3 Accountability Magnitude Index

Leveling	US dollar
<i>(0) Minimal</i>	Dibawah 50 ribu
<i>(1) verry small</i>	50 ribu – 500 ribu
<i>(2) small</i>	500 ribu – 5 juta
<i>(3) medium</i>	5 juta – 50 juta
<i>(4) Large</i>	50 juta – 500 juta
<i>(5) very large</i>	500 juta – 5 milyar

a. Nominal (A)

Adalah untuk pekerjaan yang hanya menyediakan pelayanan tambahan terhadap unit organisasi itu berada. Fungsi dari pekerjaan ini tidak secara langsung berhubungan dengan tugas dan maksud unit tersebut.

b. Moderate(B)

Pekerjaan dalam katagori ini berfungsi memberikan pelayanan pendukung dan tugas produksi.

c. Major (C)

Pekerjaan dalam katagori ini berfungsi memberikan pelayanan pendukung, biasanya berupa jenis pelayanan penyuluhan dan interpretasi untuk satu/beberapa unit organisasi.

d. Critical(D)

Pekerjaan dalam katagori ini berfungsi memberikan pelayanan pendukung, biasanya berupa sejenis kegiatan pemberian nasehat atau penentuan metoda yang berpengaruh secara langsung dalam bisnis dan fungsional.

3. Area and Type of Impact (IMP)

a. Remote(R):

Pelayanan penyediaan informasi, pencatatan atau pelayanan insidentil untuk pemakaian bidang lain dalam pengambilan tindakan (dikategorikan sebagai dampak tidak langsung).

b. *Contributory*(C):

Pelayanan bersifat interpretatif nasihat, penyediaan pelayanan untuk orang lain dalam mengambil tindakan.

Contoh : Manajemen *accountant* terhadap *businesssturnover*, *productmanager* terhadap rencana penjualan.

c. *Shared* (S):

Bersama sama dengan yang lain didalam atau diluar unit organisasi, dalam pengambilan tindakan dan menjalankan suatu pengaruh yang terkontrol dari hasil akhir.

d. *Prime* (P):

Pengontrolan pengaruh pada hasil akhir (dikategorikan sebagai dampak langsung) pekerjaan pada katagori ini adalah mengatur dan mengontrol bagian dari bisnis yang dinyatakan oleh *magnitude*. Jadi, posisi manajerial akan memiliki suatu pengaruh utama terhadap ongkos yang dapat terkontrol seperti pengeluaran operasional tahunan atau nilai yang ditambahkan tiap tahunnya oleh pegawai tetap dan bawahannya.

◁ Menentukan terhadap hasil akhir (pendapatan/pengeluaran perusahaan) dimana kalau ada tanggungjawab bersama adalah bersama bawahannya sendiri.

Contoh : Tenaga penjual (*salesman*) terhadap volume penjualan, posisi manajerial terhadap anggaran operasional.

2.6 Prosedur Mengevaluasi JDQ Menggunakan *Hay Guide Matrix*

Pada butir 2.6 telah dijelaskan bahwa mengevaluasi JDQ dengan metoda Hay menggunakan 3 faktor. Untuk setiap faktor mempunyai matrix, yang menggambarkan hubungan antar atribut, dan *leveling* (tingkatan) dalam setiap atribut. Pada sub-bab ini akan menjelaskan prosedur mengevaluasi JDQ dengan menggunakan ketiga matrix tersebut. Dalam pelaksanaannya, mengevaluasi suatu JDQ dilakukan oleh suatu team yang terdiri atas minimal 3 orang *evaluator* (jumlah ganjil, lebih besar atau sama dengan 3 orang), ketua dan sekretaris sidang, serta beberapa orang *Author* dan SME. Untuk memperjelas mengenai penilaian kinerja dengan metode *hay* maka dapat digunakan tabel 2.3 (*Hay Guide Chart Know-How*), 2.4 (*Hay Guide Chart Problem Solving*), 2.5 (*Hay Guide Chart Accountability*) yang

berada pada halaman 58, 59 dan 60. Dalam menilai JDQ, *team evaluator* akan menilainya (mendiskusikannya) melalui 5 step sebagai berikut:

Step 1 Menetapkan Skor *Know How*

Setelah membaca JDQ, kemudian ditetapkan “slot” yang sesuai untuk ketiga atribut pada matrix *Know-How*, yaitu TKH, MKH dengan HRS. Misalnya TKH = D; MKH = I; dan HRS = 3, maka pada matrik ada 3 kemungkinan skor, yaitu 152, 175, dan 200. Untuk memilih salah satunya, maka *evaluator* akan menetapkan berdasarkan perasaan. Apakah ada tarikan (kecenderungan) ke atas (E) atau kecenderungan ke bawah (C). Apabila *evaluator* meyakini bahwa kualifikasi cenderung ke E, maka dipilih D+, sebaiknya apabila ada kecenderungan ke C, maka dipilih D-, dan apabila dirasa berada diantaranya, maka dipilih D (normal).

Step 2 Menetapkan Skor *Problems Solving*

Untuk menentukan “slot” yang sesuai,. Dengan cara yang sama (seperti pada step 1) untuk 2 atribut, yaitu TE dan TC. Misalnya TE = C, dan TC = 3, maka ada 2 kemungkinan angka prosentase, yaitu 25 % dan 29 %. Penetapan prosentase tersebut tergantung dari skor pada step 1. Apabila skor *Know-How* = 175 *Job units*, maka kedua prosentase tersebut dapat digunakan, tetapi apabila skor *Know-How* = 200 *Job units*, maka hanya 29 % saja dapat digunakan, sehingga skor *Problem Solving* sama dengan 58 *Job units* (29 % X 200). Hubungan antara *Know-How* dengan Prosentase *Problem Solving*. Persentasi *Problem Solving* dapat dilihat pada Tabel 2.6 pada halaman 61.

Table 2.5 Hay Guide Chart Problem Solving

		THINKING CHALLENGE				
		1. REPETITIVE	2. PATERED	3. VARIABLE	4. ADAPTIVE	5. UNCHARTED
		Identical situations requiring solution by simple choice of things learned	Similar situations requiring solution by discriminating choice of things learned	Differing situations requiring the identification and selection of solutions through the application of acquired knowledge	Situations requiring analytical interpretative and/or constructive thinking and a significant degree of evaluative judgment	Pathfindings situations requiring creative thinking and the development of new concept and approaches contributing significantly to the advancement of knowledge and thought
<p>HAY GUIDE CHART PROBLEM SOLVING</p>	<p>A STRICT ROUTINE : Thinking within detailed rules, instructions and/or rigid supervision</p>	10%	14%	19%	25%	33%
	<p>B ROUTINE : Thinking within standard instructions and/or continuous close supervision</p>	12%	16%	22%	29%	38%
	<p>C SEMI - ROUTINE : Thinking within well defined procedures and precedents, somewhat diversified and/or supervised</p>	14%	19%	25%	33%	43%
	<p>D STANDARDISED : Thinking within substantially diversified, established company procedures and standards and general supervision</p>	16%	22%	29%	38%	50%
	<p>E CLEARLY DEFINED : Thinking within clearly defined company policies, principles and specific objectives, under readily available direction</p>	19%	25%	33%	43%	57%
	<p>F BROADLY DEFINED : Thinking within broad policies and objectives, under general direction</p>	22%	29%	38%	50%	66%
	<p>G GENERALLY DEFINED : Thinking within general policies, principles and goals under guidance</p>	25%	33%	43%	57%	76%
	<p>H ABSTRACTLY DEFINED</p>	29%	38%	50%	66%	87%
THINKING ENVIRONMENT - FREEDOM TO THINK		33%	43%	57%	76%	100%

Table 2. 6 Hay Guide Chart Accountability

HAY GUIDE CHART ACCOUNTABILITY	AREA AND TYPE OF IMPACT																					
	○○○○																					
	○○○○																					
	MAGNITUDE																					
Normal	(1) VERY SMALL			(2) SMALL			(3) MEDIUM			(4) LARGE			(5) VERY LARGE									
	R	C	S	R	C	S	R	C	S	R	C	S	R	C	S							
IMPACT																						
○○○○																						
INDETERMINATE																						
Critical																						
Major																						
Moderate																						
○○○○																						
Normal																						
A. PREScribed : Thinking jobs are subject to	8	10	14	19	25	33	19	25	33	43	57	76	25	33	43	57	33	43	57	76	100	132
- Direct and detailed instructions	9	12	16	22	29	38	22	29	38	50	66	87	29	38	50	66	38	50	66	87	115	152
- Close supervision	10	14	19	25	33	43	25	33	43	57	76	100	33	43	57	76	43	57	76	100	132	175
B. CONTROLLED : These jobs are subject to	12	16	22	29	38	50	29	38	50	66	87	115	38	50	66	87	50	66	87	115	152	200
- Instructions and established work routines	14	19	25	33	43	57	33	43	57	76	100	132	43	57	76	100	57	76	100	132	175	230
- Close supervision	16	22	29	38	50	66	38	50	66	87	115	152	50	66	87	115	66	87	115	152	200	264
C. STANDARDISED : These jobs subject wholly or in part to	19	25	33	43	57	76	43	57	76	100	132	175	57	76	100	132	76	100	132	175	230	304
- Standardised practices and procedures	22	29	38	50	66	87	50	66	87	115	152	200	66	87	115	152	87	115	152	200	264	350
- General work instructions	25	33	43	57	76	100	57	76	100	132	175	230	76	100	132	175	100	132	175	230	304	400
- Supervision of progress and results																						
D. REGULATED : These jobs subject wholly or in part to	29	38	50	66	87	115	66	87	115	152	200	264	87	115	152	200	115	152	200	264	350	460
- Practices and procedures which have clear precedents or are covered by closely defined policies	33	43	57	76	100	132	76	100	132	175	230	304	100	132	175	230	132	175	230	304	400	528
- Managerial control	38	50	66	87	115	152	87	115	152	200	264	350	115	152	200	264	152	200	264	350	460	608
- Review of results																						
E. DIRECTED : These jobs are subject to	43	57	76	100	132	175	100	132	175	230	304	400	132	175	230	304	175	230	304	400	528	700
- Broad practice and procedures covered by functional precedent and policies	50	66	87	115	152	200	115	152	200	264	350	460	152	200	264	350	200	264	350	460	608	800
- Achievement of circumscribed operational activity	57	76	100	132	175	230	132	175	230	304	400	528	175	230	304	400	230	304	400	528	700	920
- Managerial direction																						
F. GENERALLY DIRECTED : These jobs by their nature of size, are subject to	66	87	115	152	200	264	152	200	264	350	460	608	200	264	350	460	264	350	460	608	800	1056
- Functional policy objectives	76	100	132	175	230	304	175	230	304	400	528	700	230	304	400	528	304	400	528	700	920	1216
- General direction	87	115	152	200	264	350	200	264	350	460	608	800	264	350	460	608	350	460	608	800	1056	1392
G. GUIDED : These jobs are subject only to broad guidance and direction on major areas of policy	100	132	175	230	304	400	304	400	528	700	920	1216	400	528	700	920	528	700	920	1216	1584	2064
	115	152	200	264	350	460	400	528	700	920	1216	1584	528	700	920	1216	700	920	1216	1584	2064	2720
	132	175	230	304	400	528	528	700	920	1216	1584	2064	700	920	1216	1584	920	1216	1584	2064	2720	3584

Tabel 2. 7 Hubungan Antara KH Dan PS

Skor KH	PS (Prosentase)
152	25/29
175	(25)/29/33
200	29/33/38
230	33/38/(43)
264	(33)/38/43
304	38/43/(50)
350	38/43/50
400	(43)/50/57
460	50/57
528	50/57/66
608	(50)/57/66
700	57/66

Step 3 Menetapkan Skor Accountability

Kriteria *Accountability* ini ada 3 atribut, yaitu *Freedom to act (FA)*, *Impact (IMP)* dan *Magnitude (MAG)*. Dengan menggunakan Tabel 2.5, maka dapat ditentukan “slot” dari ketiga atribut.

Accountability ini erat kaitannya dengan sifat pekerjaan yang ditunjukkan oleh *Profile*. Oleh sebab itu, penetapan skor juga akan mempertimbangkan skor *Problem Solving*. Untuk menetapkan skor yang tepat yaitu dengan cara melihat “profile” yang dirasa sesuai dengan pekerjaan. Disamping itu, juga perlu melihat hubungan antara TKH, TE, dan FTA, seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 2.7. Tabel tersebut merupakan hasil modifikasi tabel *Hay Consultant* yang ditulis secara umum.

Berdasarkan evaluasi, misalnya dihasilkan nilai atribut FA = C ; MAG = 1 ; dan IMP = P, maka skor *Accountability* = 66 Job units.

**Tabel 2. 8 Hubungan antara TKH, TE, dan FTA
(Hasil modifikasi dari tabel Hay Consultant)**

TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A	TK H	T E	FT A			
		A -			A -			B -			C -			D -			E -			F -			G -
A	A	A	B -	A	A	C -	B	B	D -	C	C	E -	D	D	F -	E	E	G -	F	F	H -	G	G
		A +			A +			B +			C +			D +			E +			F +			G +

		A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
	A	A		A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
		A +		A		B		C		D		E		F		G
A +		A -	A +	A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
	A +	A		B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
		A +		A -		B -		C -		D -		E -	E +	F +	F +	G +
		A +		A		B		C		D		E		F		G
			B	A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				B		C		D		E		F		G		H
				A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				B		C		D		E		F		G		H
				A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				B		C		D		E		F		G		H
				A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				B		C		D		E		F		G		H
				A -		B -		C -		D -		E -		F -		G -
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -
				B + A		C + B		D + C		E + D		F + E		G + F		H + G
				A		B		C		D		E		F		G
				A +		B +		C +		D +		E +		F +		G +
				B -		C -		D -		E -		F -		G -		H -

		B		C		D		E		F		G		H
		B+		C+		D+		E+		F+		G+		H+
		A-		B-		C-		D-		E-		F-		G-
		A		B		C		D		E		F		G
		A+		B+		C+		D+		E+		F+		G+
	A+	B-		C-		D-		E-		F-		G-		H-
		B		C		D		E		F		G		H
		B+		C+		D+		E+		F+		G+		H+
		A-		B-		C-		D-		E-		F-		G-
		A		B		C		D		E		F		G
		A+		B+		C+		D+		E+		F+		G+
	B	B-		C-		D-		E-		F-		G-		H-
		B		C		D		E		F		G		H
		B+		C+		D+		E+		F+		G+		H+
		A-		B-		C-		D-		E-		F-		G-
		A		B		C		D		E		F		G
		A+		B+		C+		D+		E+		F+		G+
	B+	B-		C-		D-		E-		F-		G-		H-
		B		C		D		E		F		G		H
		B+		C+		D+		E+		F+		G+		H+
		A-		B-		C-		D-		E-		F-		G-
		A		B		C		D		E		F		G
		A+		B+		C+		D+		E+		F+		G+
	B+	B-		C-		D-		E-		F-		G-		H-
		B		C		D		E		F		G		H
		B+		C+		D+		E+		F+		G+		H+

Step 4 Men- e j g e m " ò R t q h k n g ö

Job Size diperoleh dari skor *Know-How*, *Problem Solving*, dan *Accountability*. Berdasarkan contoh di atas, hasil penilaian *Know-How* adalah D-I-3 dengan skor 175 *Job units*. Hasil penilaian *Problem Solving* adalah C-3 (25 %) dengan skor 43 *Job units*. Sedangkan *Accountability* mempunyai C-1-P dengan skor 66 *Job units*, sehingga *Job Sizenya* sama dengan 285 *Job units* (175+43+66).

Untuk men-*check* apakah sifat pekerjaan tersebut sudah sesuai, yaitu dengan cara melihat hubungan antara skor *Problem Solving* (*the thinking element of the Job*) dengan *Accountability* (*the result element of the Job*). Dari contoh tersebut skor

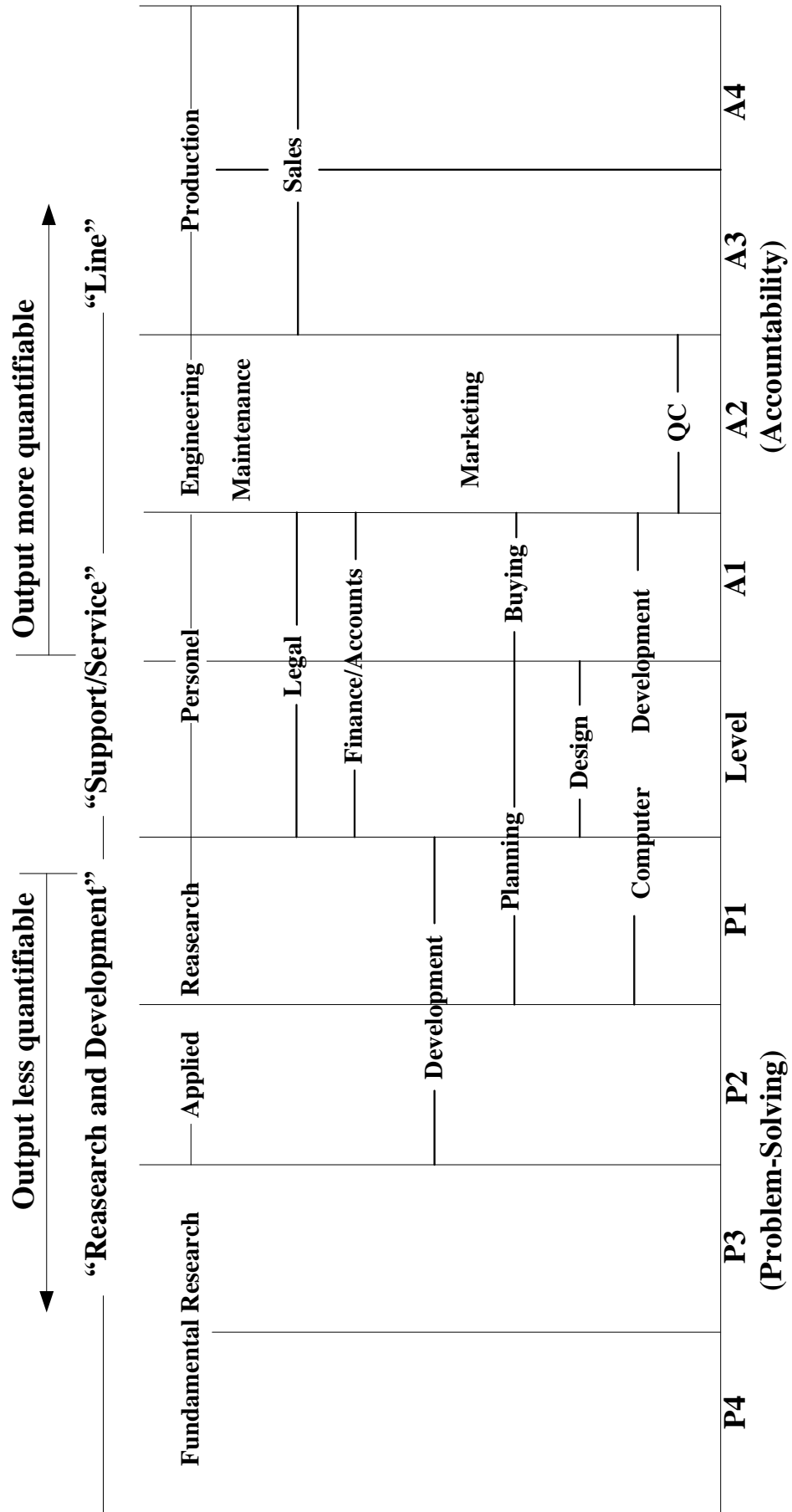
Accountability lebih tinggi dari *Problem Solving*, sehingga JDQ tersebut berada pada “A” profil, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.5

Gambar (*Profile Chart*) tersebut merepresentasikan karakteristik pekerjaan. Apabila suatu pekerjaan setelah dievaluasi dan hasilnya di-plot-kan ke dalam *profile chart*, maka akan berada di salah satu daerah Profile “P”, “L”, atau “A”. Apabila hasil evaluasi pekerjaan berada pada profile “P”, maka karakteristik pekerjaan tersebut menekankan pada daya pikir analitis dari pada hasil akhir (umumnya terjadi pada pekerjaan penelitian, dan sejenisnya). Tetapi apabila hasil evaluasi pekerjaan berada pada profile “A”, maka karakteristik pekerjaan tersebut menekankan hasil akhir dari pada proses pemikiran. Sedangkan profile “L” menunjukkan karakteristik pekerjaan membutuhkan daya pikir analitis yang relatif sama penting dengan hasil akhir.

Untuk mengetahui seberapa banyak perbedaan kedua skor pada contoh tersebut, dapat dilihat pada daftar “*Step Different Values*”, seperti ditunjukkan oleh Tabel 2.6. Berdasarkan daftar tersebut, perbedaan nilai dari 43 ke 66 ada 3 Step (yaitu 43, 50, 57, 66), sehingga “profil *Job*” berada pada A3. Angka tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pekerjaan ini mempunyai prime impact atas hasil akhir.

Step 5 Me-record Hasil Evaluasi

Apabila skor dari ketiga faktor tersebut sudah disepakati, dan divalidasi oleh evaluator selanjutnya didokumentasikan.



Gambar 2. 5 Typical Profile Characteristic

2.7 Take home pay (THP)

Take home pay (THP) karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi berbeda dengan gaji pokok atau pendapatan rutin yang diterima dari setiap masing-masing karyawan. Kedua hal ini sering disalah artikan sebagai suatu yang sama, padahal pendapat rutin merupakan sejumlah komponen gaji yang berisi transaksi tetap dan biasanya sudah diperjanjikan atau dituangkan dalam perjanjian tertulis berupa nominal yang didapat secara rutin oleh karyawan setiap bulannya, termasuk gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, uang transport, uang makan dan lain sebagainya. Sedangkan Pendapatan *Take home pay* merupakan jumlah total sesudah terlepas dari tanggung jawab pekerja atas hal – hal yang perlu dibayarkan.

Pada umumnya pembayaran tersebut terdiri dari pembayaran BPJS ketenaga kerjaan dan pembayaran PPH 21 serta potongan pinjaman karyawan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Jumlah *take home pay* yang diterima oleh karyawan berdasarkan dari pendapatan insidentil dan potongan yang diberlakukan. Berikut ini, merupakan gambaran dalam perancangan *Take home pay* karyawan yang di tunjukkan pada Gambar 2.5 dihalaman 39.

Take home pay merupakan pembayaran utuh yang diterima oleh karyawan suatu perusahaan setelah menambahkan pendapatan-pendapatan rutin maupun insidentil yang merupakan hak karyawan. Pembayaran tersebut dikurangi dengan hal-hal yang sudah diatur oleh pemerintah dan kebijakan dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Berikut ini, merupakan variabel dalam *Take home pay* karyawan. Variabel tersebut terdiri dari gaji pokok karyawan, Pendapatan insidental karyawan terdiri dari tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap, Pajak penghasilan karyawan PPH21 yang terdiri dari PKP dan PTKP, BPJS ketenaga kerjaan terdiri dari JKK, JK, JHT dan potongan lain-lain.

Untuk menentukan jumlah *Take home pay* karyawan, langkah awal yang harus dilakukan ialah mengetahui jumlah gaji pokok karyawan disuatu perusahaan atau organisasi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai teori dalam penentuan gaji yang terdiri dari: Faktor pertimbangan dalam menentukan gaji dan langkah dalam menentukan gaji karyawan. Sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran perusahaan dalam merancang gaji karyawan.

2.7.1 Gaji Karyawan

Sistem penggajian karyawan dimaksudkan sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan atas kerjanya pada organisasi, terutama yang tercermin dalam prestasi kerjanya. Penilaian pekerjaan adalah suatu prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Penilaian pekerjaan ini bertujuan untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau yang lebih rendah. Faktor-faktor yang biasa dipertimbangkan adalah besar atau kecilnya tanggung jawab pekerjaan, pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan, berat atau ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan. Penilaian pekerjaan ini biasanya dilakukan oleh suatu tim atau panitia penilaian.

2.7.1.1 Pengertian Gaji

Menurut Dessler (2011, h. 85) dalam Marzolina dan Fitri (2013, h. 4) mendefinisikan gaji adalah uang atau sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai”. Pada kenyataannya sistem pembayaran gaji karyawan dapat dibagi menurut pembayaran waktu kinerja, yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja misalnya jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya serta pembayaran berdasarkan hasil kinerja yaitu pembayaran upah/gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja, misalnya jumlah produksi. Banyak permasalahan yang muncul terkait dengan kegiatan pembayaran gaji, seringkali terjadi penyalahgunaan oleh pihak tertentu sehingga muncul kecurangan dan penyelewengan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Perusahaan membutuhkan sistem akuntansi penggajian yang baik sehingga dapat melakukan pengolahan gaji dan upah secara efektif dan efisien. Gaji merupakan salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat dijadikan sebagai penunjang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh sebab itu, diperlukan suatu sistem yang dapat mengelola gaji secara baik mengingat gaji merupakan kewajiban yang harus dibayar oleh setiap perusahaan karena gaji merupakan hak dari karyawan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Kewajiban perusahaan untuk membayar gaji karyawan ini, berdasarkan ketentuan undang-undang ketenagakerjaan dalam Pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. “Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian

kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”.

Kebijakan pemerintah mengenai pengupahan yang melindungi pekerja/buruh meliputi:

1. Upah minimum
2. Upah kerja lembur
3. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan
4. Upah tidak masuk kerja
5. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerja
6. Bentuk dan cara pembayaran upah
7. Denda dan potongan upah
8. Hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah
9. Struktur dan skala pengupahan yang proporsional
10. Upah untuk pembayaran pesangon dan upah perhitungan pajak

Sistem penggajian merupakan suatu jaringan prosedur yang dibuat secara terpadu, yang digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai gaji pegawai secara akurat dan memadai.

2.7.1.2 Gaji Dalam Pandangan Islam

Dalam terminologi Islam, gaji (upah) dapat ditemui dalam bahasa arab yang biasa disebut al-Ijarah atau al-ujrah. Ia berasal dari perkataan al-ajr yang bermaksud balasan atau ganjaran atas sesuatu pekerjaan. Menurut Zuhaili 2010, h.50 (dikutip dalam Cibul, A tahun 2016, h. 11) terdapat dua macam al-Ijarah yaitu Ijarah al’Ain dan Ijarah addzaimah. Ijarah atas manfaat (Ijarah al’ain) disebut juga sewa-menyewa di mana objek akadnya adalah manfaat dari suatu benda. Seperti sewa-menyewa rumah, toko, kendaraan, pakaian dan perhiasan. Akad sewa-menyewa dibolehkan atas manfaat yang mubah, seperti rumah untuk tempat tinggal, toko dan kios untuk tempat berdagang, mobil untuk kendaraan atau angkutan dan pakaian.

Adapun manfaat barang yang diharamkan maka tidak boleh disewakan karena barangnya diharamkan. Dengan demikian, tidak boleh mengambil imbalan untuk manfaat yang diharamkan seperti bangkai dan darah. Ijarah atas pekerjaan (Ijarah ad-Dzaimah) disebut juga upah mengupah di mana objek akadnya adalah amal atau pekerjaan seseorang, yaitu dengan cara mempekerjakan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Ijarah semacam ini dibolehkan apabila jenis pekerjaannya

itu jelas seperti karya pemusik, arsitek bangunan, desainer, dan lainnya. Ijarah seperti ini ada yang bersifat pribadi, seperti menggaji pembantu rumah tangga, dan yang bersifat serikat, seseorang atau sekelompok orang yang menjual jasanya untuk kepentingan orang banyak, seperti tukang jahit, tukang ojek dan buruh pabrik.

2.7.1.3 Sistem Pembayaran Gaji

Menurut Mulyadi (2010, h. 373) dalam Maharani, Topowijono dan Azizah (2013, h. 214) menjelaskan bahwa “gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jabatan manajer, umumnya gaji dibayarkan secara tetap per bulan. Dari uraian tersebut, dapat didefinisikan gaji adalah suatu penghargaan yang dapat memotivasi kinerja karyawan, yang dibayarkan setiap bulan oleh perusahaan yang bersangkutan. Sistem pembayaran gaji dapat diartikan sebagai prosedur yang dikoordinasikan untuk bekerja sama dalam satu tujuan yaitu pengelolaan penghargaan yang dapat memotivasi karyawan.

Sistem pembayaran gaji karyawan dapat ditinjau dari beberapa aspek pendukung, agar proses pemberian gaji karyawan dapat bersifat adil. Diantara aspek pendukung tersebut adalah perhitungan pajak penghasilan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal ini berkenaan dalam kemampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawan.

2.7.1.4 Langkah - Langkah dalam Menentukan Gaji

Menurut Hariandja (2002), ada empat langkah penting dalam penentuan gaji, antara lain:

1. **Menganalisis jabatan atau tugas**
Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.
2. **Mengevaluasi jabatan**
Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini dilakukan untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan.

3. Melakukan survei gaji
Survei gaji dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan lain - lain.
4. Menentukan tingkat gaji
Setelah evaluasi jabatan dilakukan, untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja selanjutnya adalah penentuan gaji.

2.7.1.5 Faktor Yang Mempengaruhi Pembayaran Gaji

Menurut Malayu tahun 2011, h. Menyebutkan paktor yang mempengaruhi gaji / kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres
6. Biaya hidup
7. Posisi jabatan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Pondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Menurut Simamora, H tahun 2009, h. 544 (dalam Salewanda, B tahun 2017, h. 4) Menjelaskan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki kompensasi, apabila kompensasi dikehendaki secara optimal dan efektif. Karakteristik tersebut terdiri dari:

1. Arti penting.

Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas antar orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan

adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu di dalam organisasi.

2. Fleksibilitas.

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

3. Frekuensi.

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Visibilitas.

Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.

5. Biaya.

Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

2.7.1.6 Model Teoritis Dasar Pemberian Gaji / Kompensasi

Menurut Maloa, F (2011, hh.24 – 32) menjelaskan bahwa terdapat lima model teoritis yang berfungsi sebagai kerangka kerja untuk kompensasi karyawan dibahas di bawah ini, yaitu teori modal manusia, teori kesetaraan, agen utama teori, teori institusional, dan teori struktural.

1. Teori modal manusia

Sudut pandang teoretis pertama tentang kompensasi karyawan adalah manusia teori modal. Teori ini berfokus pada karakteristik individu sebagai teori human capital menunjukkan bahwa pekerja jangka panjang berkinerja

lebih baik karena mereka telah mengumpulkan lebih banyak pekerjaan terkait pengetahuan dan pengalaman kerja.

2. Teori kesetaraan

Teori kesetaraan menyatakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh bagaimana dia atau dia merasakan rasio input (misalnya kinerja kerja) terhadap hasil (yaitu penghargaan) dalam kaitannya dengan referensi orang lain. Konsekuensinya, dari motivasi perspektif, organisasi harus memberikan penghargaan yang sebanding dengan input individu. Teori ekuitas didasarkan pada proposisi bahwa orang membuat penilaian tentang kewajaran pembayaran mereka pada dasar perbandingan.

3. Teori agensi utama

Sudut pandang teoretis ketiga yang sesuai dengan kompensasi karyawan dijelaskan adalah teori agen utama, juga dikenal sebagai teori agensi. Teori agensi utama menyatakan bahwa ukuran hadiah yang ditawarkan mungkin terkait dengan tingkat kerumitan dan yang terlibat dalam memantau perilaku agen (perilaku karyawan). Teori agensi, dalam hal yang mana perusahaan (prinsipal) mengamati *output* individu, mengandung sedikit informasi tentang determinannya, termasuk upaya pekerja.

4. Teori struktural

Sudut pandang teoretis keempat yang akan dibahas adalah model struktural pembayaran, yang menyatakan bahwa kompensasi yang diterima oleh peringkat teratas dalam suatu perusahaan adalah langsung fungsi dari jumlah tingkat organisasi di bawah mereka. Hal lain yang terjadi sama, semakin tinggi struktur organisasi, semakin besar pula penghasilan atas eksekutif. Teori struktural, perbedaan antara pangkat tidak ditentukan oleh kekuatan ekonomi, tetapi melalui proses budaya yang menciptakan norma-norma yang relevan dari stratifikasi sosial.

5. Teori Kelembagaan

Sudut pandang teoritis terakhir adalah teori institusional. Untuk menjelaskan perbedaan yang diamati dalam tingkat gaji dan kompensasi tanpa memeriksa peran kekuatan institusional seperti isomorfisma mimeti (praktek organisasi sejawat), isomorfisma normatif (norma yang berkembang di profesi yang menerima pelatihan serupa), dan isomorfisma koersif (perusahaan sistem pemerintahan, praktik dan peraturan). Kunci di balik pelembagaan adalah

yang paling utama tindakan organisasi mencerminkan suatu pola melakukan hal-hal yang berkembang seiring waktu dan menjadi sah di dalam organisasi dan lingkungan.

2.7.2 Pendapatan Insidental

Selain memperoleh pendapatan rutin, karyawan sebuah perusahaan juga berhak menerima pendapatan insidental, yaitu pendapatan yang setiap bulannya belum tentu didapatkan. Karena pendapatan ini sifatnya bergantung pada aktivitas lembur, atau pun berupa bonus berdasarkan prestasi atau pencapaian seorang karyawan. Jadi, jumlah pendapatan insidental ini akan berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Pendapatan insidental karyawan terbagi dalam 2 bagian besar yang terdiri dari pendapatan rutin dan pendapatan tidak rutin.

2.7.3 PPh Pasal 21

Menurut Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-32/PJ/2015 tentang Pajak Penghasilan Pasal 21, pengertian dari PPh 21 adalah pajak atas penghasilan berupa gaji, upah, honorarium, tunjangan dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun yang sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh orang pribadi subyek pajak dalam negeri. Singkatnya, PPh 21 adalah pajak yang dikenakan untuk setiap penghasilan yang diperoleh subyek pajak. Subyek pajak disini adalah pihak yang memperoleh penghasilan. Perhitungan PPh 21 sendiri menyesuaikan dengan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

2.7.3.1 Dasar Hukum PPh Pasal 21

Dasar hukum perhitungan dan pemotongan pajak penghasilan ini terdapat pada UU No. 36 Tahun 2008 Pasal 21 (PPh Pasal 21) dan Peraturan Direktur Jenderal Pajak No. PER-16/PJ/2016 yang mengatur tarif terbaru Penghasilan Tidak Kena Pajak 2016 (PTKP terbaru). Sebelum menentukan berapa tarif PPh 21 yang harus dibayarkan karyawan, Terlebih dahulu harus mengetahui berapa PKP (Penghasilan Kena Pajak) PPh 21 menurut Peraturan Direktorat Jenderal Pajak.

2.7.3.2 Penghasilan Kena Pajak (PKP)

PKP (Penghasilan Kena Pajak) PPh Pasal 21 menurut Peraturan Direktorat Jenderal Pajak No. PER-32/PJ/2015 adalah sebagai berikut: Pegawai tetap dan penerima pensiun berkala dikenakan PKP sebesar penghasilan neto dikurangi Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) terbaru. Pegawai tidak tetap dikenakan PKP sebesar penghasilan bruto dikurangi Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) terbaru.

Bagi bukan pegawai seperti tercantum dalam Peraturan Direktorat Jenderal Pajak No. PER-32/PJ/2015 Pasal 3 huruf c, PKP yang dikenakan sebesar 50% dari jumlah penghasilan bruto dikurangi PTKP per bulan.

2.7.3.3 Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP)

Berdasarkan PMK No. 101/PMK.010/2016, Anda tidak akan dikenakan pajak penghasilan jika penghasilan kurang atau sama dengan Rp54.000.000. Berikut adalah penjelasan lengkapnya.

Rp54.000.000 untuk diri Wajib Pajak orang pribadi.

Rp4.500.000 tambahan untuk Wajib Pajak yang kawin

Rp54.000.000 untuk istri yang penghasilannya digabung dengan penghasilan suami.

Rp4.500.000 tambahan untuk setiap anggota keluarga sedarah dan keluarga dalam garis keturunan lurus serta anak angkat yang menjadi tanggungan sepenuhnya, paling banyak 3 orang untuk setiap keluarga.

2.7.3.4 Tarif Pajak Penghasilan (PPH) Pasal 21

Sesuai dengan Pasal 17 ayat 1, tarif pajak penghasilan pribadi perhitungannya dengan menggunakan tarif progresif sebagai berikut: Pajak Penghasilan Pasal 21 Tarif Pajak Penghasilan pasal 21 berdasarkan lapisan Penghasilan Kena Pajak ditunjukkan pada Tabel 2.8 dihalaman 49.

Tabel 2.8 Tarif Pajak Penghasilan PPH 21

Lapisan Penghasilan Kena Pajak	Tarif Pajak
0 sampai dengan Rp 50.000.000	5%
di atas Rp 50.000.000 - Rp 250.000.000	15%
di atas Rp 250.000.000 - Rp 500.000.000	25%
di atas Rp 500.000.000	30%

Sumber: Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Pajak Penghasilan

Proses penghitungan pajak penghasilan untuk setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda-beda, sesuai dengan teori yang dianggap paling sesuai untuk diterapkan di suatu perusahaan. Pajak penghasilan merupakan kebijakan langsung dari pemerintah yang harus dilakukan oleh masing – masing individu atau kelompok. Perhitungan pajak penghasilan dilakukan untuk mengetahui *take home pay* yang diterima karyawan.

2.7.4 BPJS Ketenagakerjaan

Program BPJS Ketenagakerjaan kepada pekerja BPU diantaranya meliputi pengobatan sampai sembuh tanpa batasan biaya bagi pekerja yang mengalami kecelakaan kerja dan pemberian santunan hingga 48 kali upah bagi ahli waris pekerja

korban kecelakaan kerja yang meninggal dunia. Semua perlindungan tersebut diberikan hanya dengan membayar iuran sebesar Rp16.800 untuk kepesertaan program jaminan kecelakaan kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM). Dalam pembayaran iuran ini mungkin perlu diberikan penjelasan kepada masyarakat bahwa biasa membayar per 6 bulan dan 12 bulan.

Sampai saat ini, PT. Jamsostek (Persero) memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya. Tahun 2011, ditetapkan UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKJ, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015. Pada tahun 2014 pemerintah menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sebagai program jaminan sosial bagi masyarakat sesuai UU No. 24 Tahun 2011, Pemerintah mengganti nama Askes yang dikelola PT. Askes Indonesia (Persero) menjadi BPJS Kesehatan dan mengubah Jamsostek yang dikelola PT. Jamsostek (Persero) menjadi BPJS Ketenagakerjaan.

2.7.4.1 Dasar Hukum BPJS Ketenagakerjaan

Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan. Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

2.7.4.2 Manfaat BPJS Ketenagakerjaan

Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial. Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amendemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

2.7.4.3 Jenis dan Biaya BPJS Ketenagakerjaan (BPU)

Berikut ini, merupakan jumlah pembayaran Program untuk peserta BPU dan manfaat yang bisa diambil yaitu:

1. Program Jaminan Hari Tua (JHT)

Sebesar 2% dari penghasilan, didasarkan pada nominal tertentu yang ditetapkan dalam daftar sesuai penghasilan peserta masing-masing. Jaminan Hari Tua merupakan program yang akan membuat para pekerja akan mendapatkan jaminan di hari tua mereka dari saldo tabungan yang dimilikinya di BPJS Ketenagakerjaan. Unikny menabung dalam program JHT di BPJS Ketenagakerjaan ini memiliki bunga yang lebih besar dibanding menabung di bank. Saldo dari JHT ini bisa dicairkan saat sudah tak lagi bekerja.

2. Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

Sebesar 1% dari penghasilan. Dengan program JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), seorang peserta BPJS Ketenagakerjaan akan mendapatkan jaminan ketika mengalami kecelakaan kerja dengan mendapat santunan. Meski-pun peserta ini baru saja mendaftar beberapa hari saja, namun saat mereka mengalami musibah kecelakaan kerja, maka mereka akan tetap mendapat santunan. Namun JKK ini tidak bisa dicairkan seperti JHT.

2.7.4.4 Jenis dan Biaya BPJS Ketenagakerjaan (BPK)

Berikut ini, merupakan jumlah pembayaran Program untuk badan pemberi kerja BPK dan Pembayaran BPJS yang termasuk dalam komponen cara perhitungan PPh 21 ini terdiri dari:

1. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)

Jaminan Kecelakaan Kerja adalah kompensasi dan rehabilitasi bagi tenaga kerja yang mengalami kecelakaan saat mulai berangkat kerja sampai tiba kembali di rumah atau menderita penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan. Iuran JKK dibayar sepenuhnya oleh perusahaan. Besarnya iuran berdasarkan kelompok jenis usaha dan risiko:

Kelompok I: premi sebesar 0,24% x upah kerja sebulan

Kelompok II: premi sebesar 0,54% x upah kerja sebulan

Kelompok III: premi sebesar 0,89% x upah kerja sebulan

Kelompok IV: premi sebesar 1,27% x upah kerja sebulan

Kelompok V: premi sebesar 1,74% x upah kerja sebulan

2. Jaminan Kematian (JK)

Jaminan Kematian diperuntukkan bagi ahli waris dari peserta program BPJS Ketenagakerjaan yang meninggal bukan karena kecelakaan kerja. Pengusaha wajib menanggung iuran program Jaminan Kematian sebesar 0,3% dari gaji atau upah.

3. Jaminan Kesehatan (JKes / BPJS Kesehatan)

Berlaku sejak Juli 2015 Jaminan Kesehatan adalah program BPJS Kesehatan yang diikuti wajib pajak. Sejak 1 Juli 2015, tarif iuran Jaminan Kesehatan adalah 5% dari gaji per bulan yaitu sebanyak 4% dibayar oleh pemberi kerja dan 1% oleh pegawai.

2.7.5 Acuan Dalam Merancang *Take home pay* Karyawan

Untuk menghindari adanya kesalah pahaman dalam perhitungan pendapatan antara karyawan dan staff HR, Sebaiknya untuk dapat memahami dengan detail ketentuan dan komponen gaji yang berlaku diperusahaan. Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang pengupahan, upah yang berlaku terdiri dari:

1. Gaji Pokok

Yaitu upah dasar yang dibayarkan kepada karyawan menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang nominal besarnya telah ditetapkan berdasarkan kesepakatan dan tertulis di dalam kontrak kerja.

2. Tunjangan Tetap

Yaitu pembayaran kepada karyawan yang dilakukan secara rutin. Jenis tunjangan ini tidak berhubungan dengan pencapaian prestasi atau target tertentu.

3. Tunjangan Tidak Tetap

Sebagai bentuk pemberian upah secara tidak tetap untuk karyawan dan keluarga yang bersangkutan. Pembayaranannya dilakukan menurut satuan waktu yang berbeda dengan gaji pokok.