



ALTERNATIF DESAIN GAJI POKOK DI TOKO ROTI XYZ SEMARANG

Registha Elsa Budhiawan¹

¹Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Soegijapranata, Semarang
Email: registhaelsabudhiawan@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to find alternative remuneration based Analytical Hierarchy Process to the salaries of employees in XYZ Bakery, Semarang. The method used in this research is quantitative analysis. Data collection techniques used is by interview and questionnaire to 13 employees Bakeries XYZ, Semarang. Based on the theory Elizur in Sukwadi (2014) were used in this study, by evaluating the positions it will provide a level of objectivity in measuring the comparative value of existing positions within an organization and can assign a relative value positions. Research shows that there is a difference between salary received at Bakery XYZ at 13 positions occupying a position with the calculation using the point system, in which 6 of them as the post of General Manager, Human Resources Manager, Production Manager, Finance Manager, part of the Accounting and parts head Shop excess salaries given. For the remaining seven positions such as CO Bakery, Cake CO, CO basahan, Tax section, part of the Purchase Order, Order parts and parts Shop shortage stipends given.

Keywords: job evaluation, method of point system.

Pendahuluan

Dalam konteks kebutuhan manusia, gaji menjadi kebutuhan utama manusia terutama bagi karyawan yang bekerja di perusahaan. Gaji diperlukan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Kebutuhan gaji juga penting bagi perusahaan dan kesesuaian gaji yang diberikan ke karyawan diharapkan dapat memotivasi karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Muljani, 2002). Oleh karena itu, setiap pekerjaan mungkin bervariasi secara luas di dalam perusahaan dan gaji yang diterima oleh setiap karyawan berbeda-beda. Karyawan ingin agar ada keseimbangan antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan gaji yang mereka dapatkan, yang dapat memengaruhi semangat kerja dan memengaruhi produktivitas karyawan.

Evaluasi jabatan adalah suatu proses dimana proses tersebut sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan dan relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada

dalam suatu perusahaan (Mondy, 2008). Tujuan utama dari evaluasi jabatan adalah untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil di antara jabatan-jabatan yang ada.

Toko Roti XYZ adalah toko roti yang berdiri tahun 1999. Tempat produksinya berada di satu lokasi dengan toko. Toko Roti XYZ dirintis oleh pasangan suami istri ketika mereka memutuskan membuka usaha sendiri. Konsep yang mereka tawarkan adalah roti dengan harga yang murah tetapi tetap enak. Berawal dari satu orang pembantu rumah tangga yang sering membantu membuat roti, perlahan-lahan jumlah karyawannya bertambah, begitu pula dengan jenis roti dan jumlah produksinya. Karyawan Toko Roti XYZ berasal dari perumahan tempat mereka tinggal. Setelah 17 tahun berdiri, Toko Roti XYZ sudah memiliki struktur organisasi yang jelas dimana setiap karyawan sudah mengerti tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dijabat mereka. Karyawan yang bekerja mendapatkan gaji sesuai UMK (Upah Minimum Kota) di Kota Semarang dan tidak ada dasar penentuan gaji pokok di Toko Roti XYZ karena Toko Roti XYZ belum memiliki desain gaji pokok.

Penelitian ini dilakukan untuk mendesain gaji yang seharusnya didapatkan karyawan dengan melakukan perhitungan dengan metode AHP agar dapat diketahui apakah gaji yang diterima sekarang sudah sesuai atau belum dengan pekerjaan dari setiap jabatan-jabatan tersebut.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dibuat rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana evaluasi jabatan di Toko Roti XYZ berbasis AHP?
2. Bagaimana perbandingan gaji yang diterima sekarang dengan hasil evaluasi jabatan?
3. Bagaimana opsi pemberian gaji berdasarkan gaji yang sekarang diterima dibandingkan dengan perhitungan gaji menggunakan regresi linier?

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. mengetahui evaluasi jabatan di Toko Roti XYZ berbasis AHP;
- b. mengetahui perbandingan gaji yang diterima sekarang dengan hasil evaluasi jabatan;
- c. mengetahui opsi pemberian gaji berdasarkan gaji yang sekarang diterima dibandingkan dengan perhitungan gaji menggunakan regresi linier.

Metode Penelitian

Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah evaluasi jabatan setiap karyawan yang bekerja baik jabatan yang berada di atas sampai bawah pada Toko Roti XYZ yang berada di jalan Parang Kusumo Raya No. 16-18, Tlogosari. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Toko Roti XYZ dan sampelnya adalah 13 karyawan Toko Roti XYZ yang menduduki jabatan-jabatan sesuai dengan struktur organisasi Toko Roti XYZ. Jabatan-jabatan tersebut adalah *General Manager*, Manajer HRD & GA, Manajer Produksi, *CO Bakery*, *CO Cake*, *CO Basahan*, Manajer Keuangan, Pajak, Akuntansi, *Purchase Order*, Kepala Bagian Toko, Bagian Pesanan dan Bagian Toko.

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*, dimana dengan cara memilih subgrup dari populasi sehingga sampel yang dipilih memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan populasi. Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel penelitiannya adalah yang menduduki jabatan-jabatan yang ada di struktur organisasi dan persyaratan seperti lama bekerja, pengalaman bekerja dan sebagainya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Untuk data primer meliputi data hasil wawancara dengan karyawan dan kuesioner yang diberikan ke *General Manager*, Manajer HRD & GA, Manajer Produksi, *CO Bakery*, *CO Cake*, *CO Basahan*, Manajer Keuangan, Pajak, Akuntansi, Purchase Order, Kepala Bagian Toko, Bagian Pesanan dan Bagian Toko. Data sekunder meliputi daftar gaji *General Manager*, Manajer HRD & GA, Manajer Produksi, *CO Bakery*, *CO Cake*, *CO Basahan*, Manajer Keuangan, Pajak, Akuntansi, *Purchase Order*, Kepala Bagian Toko, Bagian Pesanan dan Bagian Toko.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Kuesioner akan diberikan ke karyawan di Toko Roti XYZ berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan yang menjabat di pekerjaan tersebut dengan topik penelitian, untuk memperoleh data yang sebenarnya. Kuesioner ini terdiri atas data umum seperti nama, usia, jenjang pendidikan, jabatan di perusahaan, pengalaman kerja dan apa yang dikerjakan karyawan tersebut untuk mengetahui *job description* dan *job specification* pada setiap jabatan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara yang nantinya akan digunakan sebagai sumber data penelitian. Pertanyaan-pertanyaan wawancara tentang tugas, tanggung jawab pekerjaan sampel dan kriteria-kriteria yang dapat diajukan secara bebas kepada sampel penelitian. Dalam mewawancarai sampel penelitian di Toko Roti XYZ, peneliti mewawancarai mengenai jabatan yang sedang diduduki, tugas dan tanggung jawab, wewenang, persyaratan yang harus dimiliki dalam jabatannya (umur, jenis kelamin, keahlian, pengambilan keputusan), dan sebagainya.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan evaluasi jabatan dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process*, dimana *Analytical Hierarchy Process* di dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi jabatan dalam menghitung bobot setiap faktor dan subfaktor di dalam jabatan-jabatan sehingga dapat melihat berapa gaji yang seharusnya karyawan dapatkan dengan menghitung nilai relatif setiap jabatan dibandingkan dengan gaji yang diberikan perusahaan sebelum diteliti. Proses setelah evaluasi jabatan adalah dengan menghitung *point* dari setiap jabatan menggunakan metode *Point System*. Selain dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process*, peneliti juga menggunakan Regresi Linier yang akan menghasilkan gaji pokok yang seharusnya diterima dengan hasil dari evaluasi jabatan. Nilai jabatan sebagai variable X dan besarnya upah yang sekarang diterima sebagai variable Y. Hubungan antara nilai suatu jabatan dengan besarnya gaji yang disarankan yaitu: $y = a + bX$, (y = besar upah yang disarankan, X = nilai jabatan). Untuk mendapatkan nilai a dan b , peneliti menggunakan alat analisis SPSS 19.00.

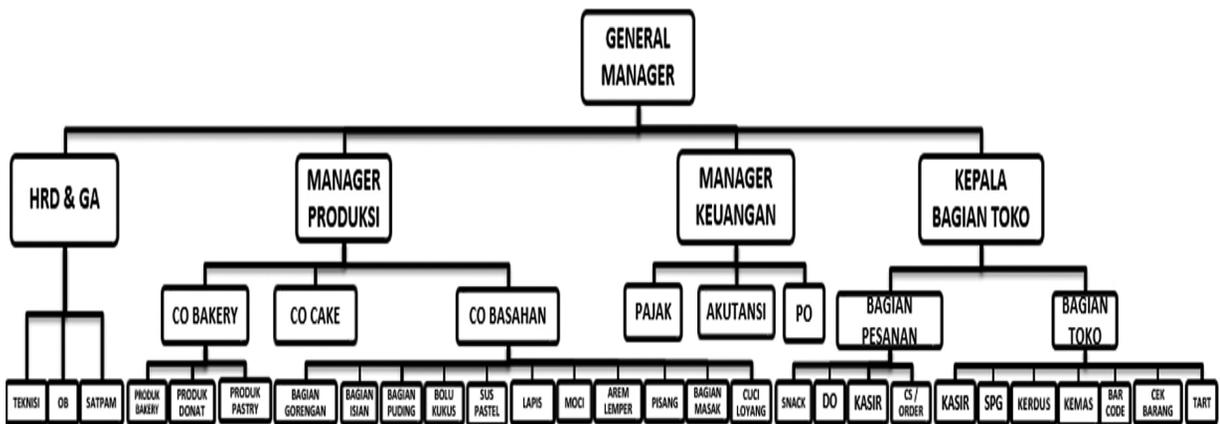
Hasil dan Pembahasan

Toko Roti XYZ merupakan salah satu bisnis toko roti yang berawal dari bisnis rumahan (*home industry*) yang kemudian berubah menjadi sebuah bisnis toko roti terbesar di Jawa Tengah. Toko Roti XYZ berdiri pada tanggal 22 November 1999 di Jalan Parangkusumo Raya 16-18 Tlogosari dan dirintis oleh pasangan suami istri. Pada awal berdiri, usaha ini terletak dalam sebuah garasi rumah kontrakan dengan luas hanya sekitar 4 x 12 meter. Dan pada saat itu, Toko Roti XYZ hanya memproduksi roti manis yang diperjualbelikan kepada tetangga sekitar rumah dengan harga jual Rp 1.000,00 – Rp 2.000,00 / pcs sehingga omzet penjualan yang diperoleh per bulan sekitar Rp 30.000,00. Namun setelah merintis bisnis toko roti selama 12 tahun, pada tahun 2011 Toko Roti XYZ mengalami perkembangan yang sangat pesat. Toko Roti XYZ telah mampu meningkatkan produknya hingga mencapai 300

jenis, yang terdiri atas aneka ragam roti, kue, *pastry*, donat, *pudding*, kue kering, dan kue tradisional. Tidak hanya itu saja, jumlah karyawan di Toko Roti XYZ juga telah mencapai kurang lebih 150 orang. Selain itu, Toko Roti XYZ juga telah membangun sebuah toko beserta pabrik di daerah Ungaran yang digunakan sebagai pusat oleh-oleh. Selama perjalanan bisnisnya sampai sekarang, Toko Roti XYZ tidak ada dasar penentuan gaji pokok karena Toko Roti XYZ belum memiliki desain gaji pokok.

Di dalam suatu organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan di antara orang-orang yang menjalankan aktivitas tersebut. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi maka semakin kompleks pula hubungan yang tercipta. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu bagan yang dapat menggambarkan hubungan tersebut termasuk di dalamnya hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi.

Berikut ini adalah struktur organisasi Toko Roti XYZ, Semarang.



Gambar 1. Struktur Organisasi Toko Roti XYZ Semarang

Penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi jabatan menggunakan *point system* dan untuk membuat bobot menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.

Job Description dan Job Specification

Jabatan yang dipilih adalah *General Manager*, HRD & GA, Manager Produksi, *CO Bakery*, *CO Cake*, *CO Basahan*, Manager Keuangan, Bagian Pajak, Bagian Akutansi, Bagian *Purchase Order*, Kepala Bagian Toko, Bagian Pesanan, dan Bagian Toko.

Faktor & Subfaktor

Dalam memberikan bobot dalam suatu pekerjaan maka diperlukan faktor dan subfaktor. Di bawah ini merupakan faktor dan subfaktor dalam menduduki jabatan-jabatan di Toko Roti XYZ.



Gambar1. Faktor dan Subfaktor dalam Suatu Jabatan

Faktor dan subfaktor di atas digunakan untuk dasar perhitungan untuk semua jabatan tetapi faktor dan subfaktor akan disesuaikan dengan jabatan yang akan dievaluasi.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor dan subfaktor dalam suatu jabatan di Toko Roti XYZ.

- a. Tanggung jawab artinya perwujudan kesadaran karyawan akan kewajibannya sebagai seorang karyawan yang memegang jabatan baik rendah maupun tinggi jabatannya.
 - 1) Tanggung jawab terhadap pekerjaan orang lain
 - 2) Tanggung jawab terhadap peralatan kerja
 - 3) Tanggung jawab terhadap produk
 - a) Mutu produk
 - b) Pengiriman produk
- b. Keterampilan artinya *skill* yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja dan tergantung dari jabatan yang sedang diduduki.
 - 1) Keterampilan dalam memimpin
 - 2) Keterampilan dalam berkomunikasi
 - 3) Keterampilan dalam penggunaan peralatan kerja
 - 4) Keterampilan melihat situasi
 - a) *Trend*
 - b) Pasar
- c. Kecakapan artinya tidak hanya keterampilan saja yang diperlukan tetapi ada kompetensi dasar pendukung lainnya.
 - 1) Pendidikan (pendidikan minimal yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tertentu)

- 2) Pengalaman (pengalaman minimal yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tertentu).
- d. Kondisi kerja artinya semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung.
 - 1) Lingkungan tempat kerja
 - 2) Resiko bahaya atau kecelakaan (faktor-faktor yang membuat pekerjaan itu mengakibatkan potensi bahaya dan sejauh mana akibatnya bila hal itu terjadi).
- e. Usaha artinya energi yang digunakan saat melakukan suatu pekerjaan.
 - 1) Usaha mental (energi yang digunakan ketika pikiran digunakan untuk melakukan pekerjaan).
 - 2) Kekuatan fisik (energi secara fisik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan)

Perhitungan Nilai Relatif Jabatan

Di dalam langkah ini, *General Manager* memberi poin dan peneliti yang menghitung Nilai Relatif Jabatan untuk setiap jabatan. Berikut ini adalah hasil Nilai Relatif Jabatan terhadap 13 jabatan dan sudah dilakukan evaluasi jabatannya.

Tabel 1. Nilai Relatif Jabatan

NO.	Jabatan	NRJ
1.	General Manager	4.490
2.	ManajerProduksi	4.148
3.	Coordinator Bakery	4.118
4.	CoordinatorCake	4.118
5.	Coordinator Basahan	4.118
6.	HRD & GA	3.532
7.	ManajerKeuangan	3.370
8.	KepalaBagianToko	3.346
9.	Coordinator Pesanan	3.090
10.	Bagian Pajak	3.044
11.	Bagian Purchase Order	3.044
12.	BagianAkuntansi	2.912
13.	Coordinator Toko	2.904

Perhitungan Usulan Gaji Pokok dengan Metode Point System

Berdasarkan hitungan regresi linear didapatkan persamaan untuk menghitung gaji pokok yang seharusnya diterima dengan metode *point system*:

$$Y = -741.063 + 1.338,5x$$

Berikut ini adalah gaji yang seharusnya diterima oleh 13 jabatan yang dipilih:

Tabel 2. UsulanGaji

No.	Nama Jabatan	UsulanGaji
1.	General Manager	5,268,802
2.	Manajer HRD	3,986,519
3.	ManajerProduksi	4,811,035
4.	Coordinator Bakery	4,770,880
5.	Coordinator Cake	4,770,880
6.	CoordinatorBasahan	4,770,880
7.	ManajerKeuangan	3,769,682
8.	BagianPajak	3,333,331
9.	BagianAkuntansi	3,156,649
10.	Bagian Purchase Order	3,333,331
11.	KepalaBagianToko	3,737,558
12.	BagianPesanan	3,394,902
13.	BagianToko	3,145,941

Membedingkan gaji saat ini dan usulan gaji

Berikut ini adalah data mengenai gaji yang diterima saat ini dan usulan gaji.

Tabel 3. Gaji Saat Ini dan Usulan Gaji

No.	Nama Jabatan	Gaji Saat Ini	Usulan Gaji
1.	General Manager	7.500.000	5,268,802
2.	Manajer HRD	5.000.000	3,986,519
3.	ManajerProduksi	5.000.000	4,811,035
4.	CoordinatorBakery	3.250.000	4,770,880
5.	CoordinatorCake	3.250.000	4,770,880
6.	CoordinatorBasahan	3.250.000	4,770,880
7.	ManajerKeuangan	5.500.000	3,769,682
8.	BagianPajak	3.250.000	3,333,331
9.	BagianAkuntansi	3.250.000	3,156,649
10.	Bagian Purchase Order	2.750.000	3,333,331
11.	KepalaBagianToko	5.000.000	3,737,558
12.	BagianPesanan	2.625.000	3,394,902
13.	BagianToko	2.625.000	3,145,941

Toko Roti XYZ merupakan bisnis keluarga, dimana Toko Roti XYZ ini dari awal pertama dibangun tidak memiliki manajemen yang baik. Dapat dilihat dari struktur organisasi yang lama dan sistem penggajian yang diberikan kepada karyawan-karyawannya hanya kira-kira saja dari pemilik dan tidak menggunakan perhitungan sesuai beban pekerjaan setiap jabatan yang ada. Tetapi memang gaji yang didapatkan karyawan Toko Roti XYZ sudah lebih dari UMR Kota Semarang yaitu Rp 1.900.000,-.

Toko Roti XYZ sekarang menjadi toko roti yang besar dimana dapat dilihat dari perubahan struktur organisasi di Toko Roti XYZ. Pada struktur organisasi Toko Roti XYZ yang lama, *job description* dan *job specification*-nya tidak sama dengan yang baru dan struktur organisasi yang baru ini belum ada *job description* dan *job specification* pada setiap jabatan yang baru, sehingga penelitian ini membuat *job description* dan *job specification* pada struktur organisasi yang baru.

Perhitungan evaluasi jabatan akan menghasilkan nilai relatif jabatan, dimana dalam perhitungannya dibagi menjadi 4 perhitungan karena ada perbedaan kepentingan setiap faktor dan subfaktor pada setiap jabatan yang dipilih. Perbedaan kepentingan faktor dan subfaktor terdapat pada tanggung jawab dan kecakapan. Jabatan HRD dan Bagian Keuangan, tanggung jawab dan kecakapan sama-sama penting. Sedangkan seperti jabatan pada Bagian Produksi, kecakapan yang paling penting dan untuk Bagian Toko, tanggung jawablah yang paling penting. Berdasarkan hasil nilai relatif jabatan, menunjukkan hasil nilai relatif jabatan yang tidak sesuai seperti *Coordinator Bakery*, *Coordinator Cake* dan *Coordinator Basahan* dengan Manajer HRD dan Manajer Keuangan karena jika dilihat dari struktur organisasinya, Manajer HRD dan Manajer Keuangan seharusnya lebih tinggi dari pada *Coordinator Bakery*, *Coordinator Cake* dan *Coordinator Basahan*.

Di Toko Roti XYZ, fungsi dari Manajer HRD belum berfungsi secara maksimal dan Manajer Keuangan dalam kewenangannya juga hanya menjadi kepala yang mengawasi pekerjaan dalam bidang keuangan. Hal ini disebabkan karena perubahan struktur organisasi yang terjadi baru saja dalam Toko Roti XYZ sehingga dalam praktiknya belum maksimal pelaksanaannya. Tidak hanya itu, dikarenakan perhitungan kepentingan faktor dan subfaktor untuk setiap departemen berbeda sehingga bobot yang dihasilkan untuk menghitung lebih lanjut nilai relatif jabatannya juga akan berbeda yang dapat dilihat pada jabatan HRD dan Bagian Keuangan dengan Bagian Produksi yang berbeda.

Dari data yang telah didapatkan dan dihitung maka ditemukan usulan gaji yang akan dibandingkan dengan gaji saat ini yang diterima oleh karyawan Toko Roti XYZ. Jika usulan gaji lebih kecil daripada gaji yang diterima saat ini maka gaji yang diberikan tetap seperti kebijakan perusahaan saat ini saja. Tetapi jika usulan gaji lebih besar daripada gaji yang diterima saat ini maka gaji yang diberikan saat ini supaya dapat dinaikkan sebesar usulan gaji.

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dibuat kesimpulan, yaitu: *pertama*, Hasil Nilai Relatif Jabatan di Toko Roti XYZ menunjukkan ketidaksesuaian dengan tingkatan struktur organisasi seperti Manajer HRD dan Manajer Keuangan yang nilai relatif jabatannya lebih rendah dibandingkan dengan *Coordinator Bakery*, *Coordinator Cake*, dan *Coordinator Basahan*.

Kedua, terdapat perbedaan gaji antara gaji saat ini dengan perhitungan seperti pada jabatan *General Manager*, Manajer HRD, Manajer Produksi, Manajer Keuangan, Bagian Akuntansi, dan Bagian Kepala Toko mengalami kelebihan gaji yang diberikan. Untuk *Coordinator Bakery*, *Coordinator Cake*, *Coordinator Basahan*, Bagian Pajak, Bagian *Purchase Order*, Bagian Pesanan dan Bagian Toko mengalami kekurangan gaji yang diberikan.

Ketiga, gaji yang sekarang diterima oleh karyawan Toko Roti XYZ dengan hasil perhitungan berbeda dikarenakan Toko Roti XYZ belum memiliki dasar penentuan gaji karyawan. Hal

tersebut dapat disesuaikan dengan kebijakan perusahaan dan perhitungan yang telah dilakukan.

Saran

Saran yang peneliti berikan dalam penelitian yang sudah dilakukan, yaitu: *pertama*, adanya pengecekan ulang terhadap *job description* dan *job specification* yang telah dibuat baru karena nantinya *job description* dan *job specification* yang baru akan ditetapkan pada perusahaan.

Kedua, pemberian gaji karyawan yang saat ini lebih besar daripada perhitungan gaji akan disesuaikan dengan kebijakan perusahaan saat ini dan gaji saat ini yang lebih kecil, supaya dapat dinaikkan sebesar perhitungan gaji yang telah dilakukan

Daftar Pustaka

- Anggadini, S. D. 2012. Prosedur Pembayaran Gaji Pegawai dengan System Application and Product In SAP. *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol 10 no 2*, 191-210.
- Darmanto, E., Latifah, N., & Susanti, N. 2014. Penerapan AHP Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal Simetris, Vol 5 No 1*.
- Manik, E. 2013. Analisis Jabatan (Job Analysis) dan Job Description. *Bisnis dan Iptek*, 82-92.
- Muljani, N. 2002. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Manajemen & Kewirausahaan*, 108-122.
- Prasetya, D., Eddy, & Nasution, R. H. 2015. Analisa dan Evaluasi Jabatan dengan Metode Angka pada PD Aneka Industri dan Jasa Medan. *Biltek Vol 4*.
- Rucky, D. A. 2006. *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Safdar, R. M. 2013. Analytical Method of Job Evaluation for Humanitarian Actors in Health Sector of Pakistan. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 37-44.
- Sukwadi, R. 2014. Perbaikan Struktur Gaji Dasar Karyawan berdasarkan Hasil Analisa dan Evaluasi Jabatan. *Spektrum Industri*, 1-112.
- Sukwadi, R., & Gerald, F. 2010. Usulan Perancangan Sistem Kompensasi dengan Menggunakan Point Rating System. *INASEA*, 16-25.

