BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan cara menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan lingkup pegawai dalam suatu perusahaan atau perusahaan, mulai dari tingkat paling bawah pegawai hingga tingkat *top manager*. Bagian atau unit perusahaan yang mengurus manajemen sumber daya manusia disebut *Human Capital* (HC). Untuk menunjang aktivitas, *Human Capital* memiliki peran yaitu rekrutmen, mengukur beban kerja, *job description* struktur perusahaan, dan kompensasi.

Kompensasi terbagi menjadi kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang diterima karyawan atas kinerjanya. Kompensasi intrinsik mencerminkan konsep psikologis karyawan karena kinerja. Kompensasi ekstrinsik termasuk imbalan moneter dan nonmoneter. Menurut teori kerja, ketika pengalaman karyawan berada pada *level* tinggi (yaitu, variasi keterampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik), hal itu akan meningkatkan psikologis (yaitu, penghargaan intrinsik). Kompensasi ekstrinsik moneter menunjukkan kompensasi inti. Kompensasi ekstrinsik nonmoneter termasuk rencana perlindungan (seperti asuransi kesehatan), cuti berbayar (seperti liburan), dan layanan (seperti layanan penitipan anak) (Martocchio, 2017).

Salah satu perusahaan yang mengimplementasikan penggajian dengan kompensasi intrinsik adalah PT XYZ Cabang Sukabumi. Berdasarkan wawancara dengan *District Manager* sistem penggajian PT XYZ Sukabumi berdasarkan dari jumlah presensi/kehadiran dan posisi jabatan. PT XYZ Sukabumi merupakan cabang perusahaan PT XYZ yang bergerak dibidang distribusi *fast moving consumer* dan *non consumer good* yang yang memiliki sekitar 33 cabang tersebar di area Jawa Barat, Jawa Timur, dan Jawa Tengah yang berpusat di Bandung.

Karyawan PT XYZ Sukabumi tediri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Untuk karyawan tetap pada PT XYZ Sukabumi terdiri dari jabatan *District Manager* yang di tunjuk oleh pusat PT XYZ Bandung, Bagian Supervisor, Kepala

Bagian, Koordinator dan bagian Ekspedisi. Dan untuk karyawan kontrak yang sudah bekerja selama lima tahun akan dipromosikan sebagai karyawan tetap berdasarkan prosedur dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Dalam pemberian gaji, tidak ada perbedaan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Keduanya mendapatkan gaji sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.

Untuk karyawan tetap atau karyawan kontrak apabila mengajukan izin atau sakit, sebelumnya harus membuat izin terlebih dahulu. Membuat izin akan mengurangi peruntukan untuk melakukan cuti tahunan yang telah diberikan oleh perusahaan, apabila tidak masuk tanpa keterangan karyawan tetap atau kontrak akan dipotong gaji sebanyak gaji untuk satu hari kerja. Untuk komponen gaji karyawan pihak perusahaan tidak memberitahukan lebih lanjut.

Pada awal tahun 2020 terjadi penyebaran wabah penyakit coronavirus (Covid-19) yang berasal dari Kota Wuhan, Cina. Kasus positif Covid-19 pertama diumumkan pemerintah Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. Dengan menyebar Covid-19 di Indonesia pemerintah membuat langkah pencegahan dengan menerbitkan Surat Edaran (SE) Menaker Nomor M/3/HK.04/III/2020 tentang Perlindungan Pekerja/Buruh dan Kelangsungan Usaha Dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19. Pada surat tersebut diberitahukan bagi perusahaan yang melakukan kegiatan usaha untuk melakukan pembatasan aktivitas untuk mencegah penyebaran Covid-19. Kebijakan tersebut menyebabkan sebagian atau seluruh pekerja/buruhnya tidak masuk kerja, dengan mempertimbangkan kelangsungan usaha maka perubahan besaran (pemotongan gaji) dan cara pembayaran upah pekerja/buruh dilakukan sesuai dengan kesepakatan antara pengusaha dengan pekerja/buruh.

Respon cepat penanggulangan penyebaran infeksi Covid-19 diperkirakan memberi dampak negatif terhadap perekonomian dan keberlangsungan kehidupan penduduk. Dengan adanya wabah ini pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan *Social Distancing* dengan memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Hal ini bertujuan untuk mengurangi rantai infeksi Covid-19.

Kebijakan tersebut berdampak terhadap seluruh kegiatan masyarakat, seperti sekolah, kampus, dan tempat kerja yang terpaksa diliburkan dan berkegiatan di dalam rumah seperti belajar dan bekerja secara daring.

Fenomena tersebut menyebabkan berkurangnya target penjualan di PT XYZ Sukabumi selama pandemik. Dikarenakan penjualan pada bagian sales yang mengalami penurunan karena adanya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dari pemerintah. Hal ini mengakibatkan terjadinya pemotongan gaji karyawan di PT XYZ Sukabumi. Pemtongan gaji merupakan kebijakan perusahaan dikarenakan pandemik yang berakibat pada jumlah penjualan yang menurun yang disebabkan oleh pemberlakuan PSBB oleh pemerintah. Untuk menjaga stabilitas keuangan, PT XYZ Sukabumi mengambil langkah untuk melakukan pemotong gaji karyawan sebanyak 25% selama pandemik. Berikut adalah gaji karyawan PT XYZ Sukabumi sebelum dan sesudah terjadi pemotongan.

Tabel I. 1 Tabel Gaji Karyawan

Jabatan	Gaji Aktual Sebelum Terjadi Covid-19	Gaji Aktual pada saat Terjadi Covid-19
Upper Management		
Admin Supervisor	5550000	4162500
Middle Management		
Koor. Gudang	3000000	2250000
Koor. Adm Penjualan	3000000	2250000
Koor. Adm Keuangan	3600000	2700000
Kepala Gudang	4500000	3375000
Kepala Ekspedisi	4500000	3375000
Sales Supervisor	3600000	2700000
Lower Management		
Kasir Besar	3400000	2550000
Kasir Kecil	3200000	2400000
Reporting	2800000	2100000
Debitur	2700000	2025000
Operator	2500000	1875000
Salesman Ekslusif	2500000	1875000
Salesman Reguler	2500000	1875000
Security	2500000	1875000
Helper	2500000	1875000
Checker	2500000	1875000
Admin Gudang	2500000	1875000
Admin Ekspedisi	2500000	1875000
Driver	2500000	1875000
Loper	2500000	1875000
Motoris	2000000	1500000
Office Boy	1700000	1275000

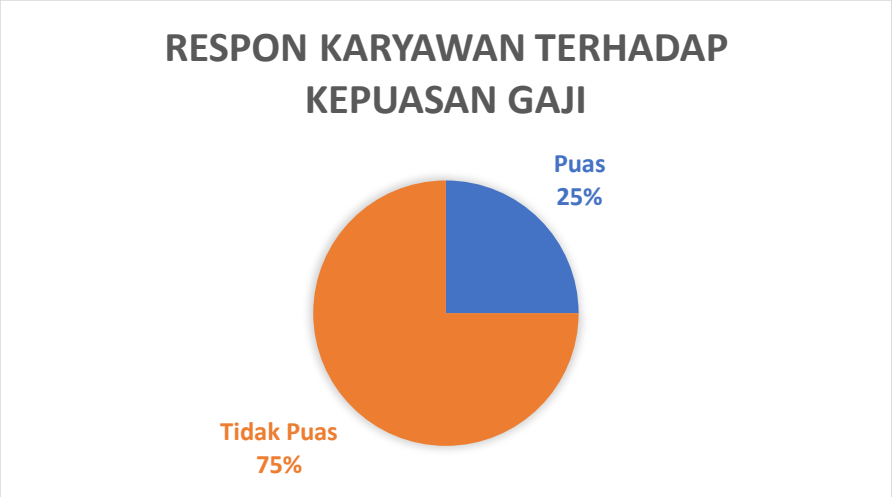
Tabel I. 1 merupakan tabel gaji karyawan PT XYZ Sukabumi sebelum dan sesudah terjadi pemotongan selama pandemik Covid-19. Selama ini gaji yang diberikan oleh perusahaan menggunakan *Low-Wage Strategy*. Sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Sukabumi pada tahun 2020 yaitu sebesar Rp2.530.182,63 (Dua

Juta Lima Ratus Tiga Puluh Ribu Seratus Delapan Puluh Dua koma Enam Tiga Rupiah). Untuk mengetahui kepuasan gaji dasar yang diberikan oleh perusahaan untuk itu dilakukan studi pendahuluan.

Tabel I. 2 Jumlah Penyebaran Responden

Management	Jumlah
Middle Management	4
Lower Management	12

Untuk mengetahui kepuasan gaji yang diberikan pada karyawan PT XYZ Sukabumi dilakukan penyebaran kuesioner kepada 16 responden yang terdiri dari *Middle Management* sebanyak 6 orang dan *Lower Management* sebanyak 12 orang.



Gambar I. 1 Diagram Kepuasan Karyawan

Dari gambar I.1 terlihat bahwa keputusan perusahaan melakukan pemotongan gaji membuat sejumlah karyawan merasa tidak puas dengan hal tersebut. Dari 16 responden sebanyak 75% merasa tidak puas dan 25% merasa puas terhadap besaran gaji yang didapatkannya. Menurut Blank (1994) dalam Bridges-Webb (2009*) Low-Wage Strategy* yang diberikan kepada karyawan akan berdampak pada perusahaan itu sendiri seperti minat sumber daya manusia untuk mempertahankan pekerjaannya akan berkurang dan orang dipaksa untuk bekerja lebih lama untuk mempertahankan pendapatannya. Apabila karyawan melakukan *overtime* di masa pandemik seperti ini untuk menambah pendapatan, kemungkinan buruk akan terjadi pada kesehatan karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Horner dan Talhouni (1995)

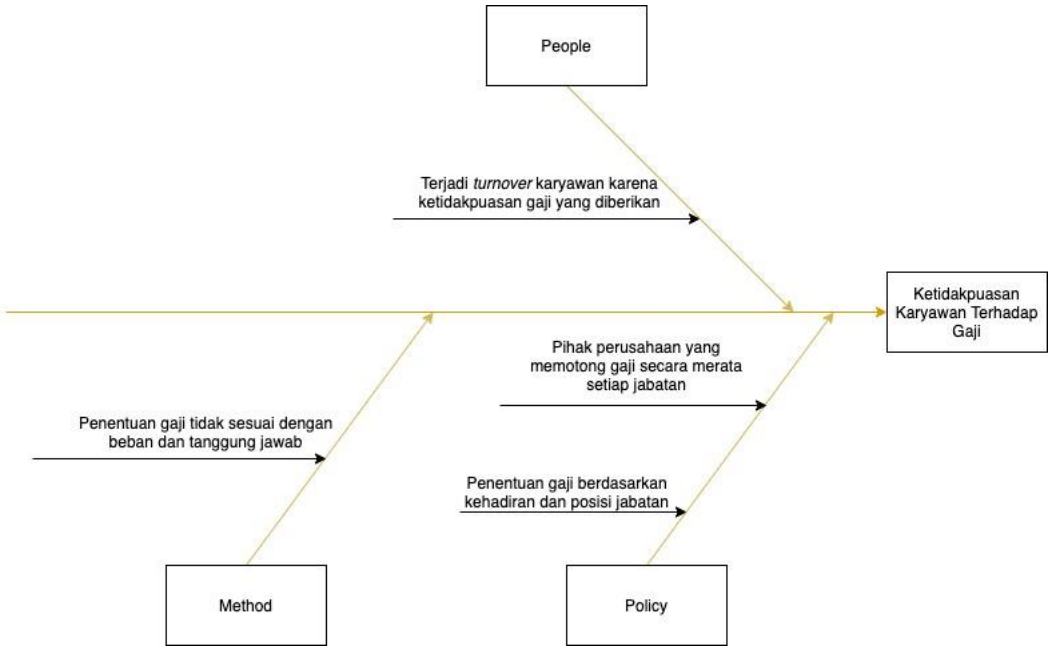
dalam Hanna dan Sullivan (2004) bahwa produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi secara negatif oleh lembur, menyebabkan masalah seperti kelelahan, berkurangnya keselamatan, meningkatnya ketidakhadiran, dan rendah moral. Meskipun mungkin ada manfaat positif jangka pendek untuk bekerja dengan lembur, konsekuensi jangka panjang biasanya dipandang merugikan (Thomas, 1992).

Menurut Currall et al. (2005); Greenberg (1990); Miceli dan Mulvey (2000) dalam Singh & Loncar (2010) bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap gaji dapat menurunkan komitmen terhadap perusahaan, meningkatkan pencurian, dan memicu *turnover*. Wawancara dilakukan dengan Admin Supervisor mengenai dampak fenomena ini terhadap kemungkinan terjadinya *turnover* karyawan. Per tanggal 6 maret 2021 sudah ada 3 orang karyawan yang keluar dari perusahaan dihitung per 1 Januari 2021. Dari wawancara tersebut alasan dari 3 karyawan melakukan *turnover* dikarenakan tanggung jawab yang tidak sesuai dengan upah yang diberikan selama pandemik. Dari fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang berlaku saat ini tidak memenuhi rasa keadilan dan kepuasan bagi karyawan sehingga mengakibatkan *turnover*. Menurut Feren, McCaleb, Shaw, dan Denny (1980) dalam Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, dan Rich (2010) tidak ada insentif atau teknik motivasi lain yang bisa mendekati uang sehubungan dengan nilai instrumentalnya. Bagi sebagian besar, pilihan untuk bekerja mungkin sama sekali tidak dilihat sebagai pilihan, karena uang memberikan rezeki, keamanan, dan hak istimewa.

Selama ini pemberian gaji yang dilakukan selama ini belum berdasarkan nilai relatif jabatan. Hal ini sepertinya belum memberikan keadilan bagi karyawannya, dikarenakan setiap jabatan memiliki *job description* yang berbeda, tingkat kesulitan yang berbeda dan berbagai permasalahan yang berbeda. Prinsip dasar yang sederhana untuk membangun sistem kompensasi konsistensi internal, yaitu pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks seharusnya dibayar lebih tinggi daripada

pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih sedikit, tanggung jawab lebih sedikit dan kompleksitas tugas yang tidak terlalu sulit (Martocchio, 2017)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui beberapa permasalahan penyebab ketidakpuasan karyawan terhadap gaji pada masa pandemik Covid-19 di PT XYZ dengan menggunakan *Fishbone Diagram* dapat digambarkan pada gambar berikut.



Gambar I. 2 *Fishbone Diagram*

Dari Gambar I. 2 ketidakpuasan karyawan terhadap gaji terjadi karena adanya pemotong gaji karyawan di PT XYZ Sukabumi karena pandemik Covid-19 yang membuat penjualan perusahaan menurun. Untuk menjaga stabilitas keuangan perusaahaan PT XYZ Sukabumi melakukan pemotongan gaji dikarenakan penjualan yang menurun selama pandemik. Pemotongan gaji dilakukan secara merata pada setiap jabatan sebesar 25%. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No 78 Tahun 2015 yaitu perusahaan diperbolehkan memotong gaji karyawan maksimal 50% dari keseluruhan upah. Penentuan gaji berdasarkan kehadiran dan posisi jabatan dirasa belum memberikan kepuasan dan keadilan secara internal bagi karyawan. Selain itu metode pemberian gaji yang dilakukan oleh PT XYZ Sukabumi selama ini belum melakukan proses evaluasi jabatan

dengan Nilai Relatif Jabatan. Untuk menghitung nilai relatif jabatan akan dilakukan evaluasi jabatan. Metode evaluasi jabatan yang dipakai untuk penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode Cullen Egan Dell dipilih karena metode tersebut menilai jabatan dari faktor-faktor yang digunakan untuk menghitung nilai relatif jabatan. Faktor – faktor tersebut sudah mewakili keseluruhan atribut pekerjaan dari jabatan. Selain itu metode Cullen Egan Dell memiliki parameter yang sangat rinci dan mempermudah penilai dalam melakukan penilaian serta dapat menghasilkan nilai relatif jabatan yang akurat.

Setelah dilakukan evaluasi jabatan pada jabatan yang menjadi subjek penelitian ini, diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi. Karena jika masalah ini dibiarkan begitu saja kemungkinan karyawan melakukan *turnover* akan meningkat. Jika terjadi peningkatan *turnover* yang paling dirugikan adalah pihak perusahaan. Organisasi menghabiskan sebagian besar anggaran mereka untuk merekrut dan melatih karyawan baru; perkiraan kerugian berkisar dari beberapa ribu hingga lebih dari dua kali gaji orang (Cascio, 2000; Hinkin dan Tracey, 2000; Holtom, Mitchell dan Lee, 2008).

Pada penelitian ini menghasilkan Nilai Relatif Jabatan untuk setiap jabatan yang dinilai menggunakan metode Cullen Egan Dell, sehingga karyawan akan merasa keadilan secara internal. Setelah itu merancang formula gaji sehingga dapat mengetahui besaran gaji yang akan diusulkan dan diharapkan usulan tersebut dapat meningkat kepuasan serta meningkatkan kinerja untuk masing-masing karyawan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana besaran gaji karyawan PT XYZ Sukabumi ditentukan pada saat pandemik Covid-19 menggunakan metode Cullen Egan Dell ?
2. Bagaimana formula perhitungan gaji usulan yang baik sebagai usulan penggajian di PT XYZ Sukabumi ?
3. Bagaimana hasil formula perhitungan gaji usulan di PT XYZ Sukabumi ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dari rumusan masalah yang sudah ditetapkan yaitu sebagai berikut.

1. Menentukan besaran gaji di PT XYZ Sukabumi berdasarkan Nilai Relatif Jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell.
2. Merumuskan formula perhitungan gaji usulan yang baik untuk masing-masing jabatan di PT XYZ Sukabumi.
3. Merancang formula perhitungan gaji usulan untuk meningkatkan rasa kepuasan karyawan terhadap gaji dan diharapkan dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang terjadi di PT XYZ Sukabumi selama pandemik.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharakan dari hasil penilitian ini dapat menambah ilmu dan pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia yang mengalami perubahan setiap waktu. Dan hasil penelitian ini dapat mememberikan manfaat dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan untuk menggunakan formula perhitungan usulan, dan menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kepuasan karyawan selama pandemik Covid-19.

I.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka batasan masalahnya :

1. Tidak ada perubahan pada struktur organisasi.
2. Penelitian dilakukan dari September 2020 hingga Maret 2021.
3. Evaluasi jabatan hanya mengacu pada *job description* PT XYZ Sukabumi.

I.6 Sistematika Penulisan

Agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai sistematika penelitian yang dilakukan, maka disusunlah sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai

materi dan hal yang dibahas dalam setiap bab. Berikut ini merupakan sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi mengenai latar belakang penelitian tentang *Job Evaluation* menggunakan metode Cullen Egan Dell dengan melihat gaji karyawan yang berkurang selama pandemik Covid-19, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini disajikan dengan jelas mengenai beberapa teori terkait dengan masalah kompensasi. Kajian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah mengenai teori-teori kompensasi, manfaat kompensasi, teori-teori evaluasi jabatan, metode-metode evaluasi jabatan, dan metode Cullen Egan Dell sebagai metode yang digunakan pada penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi hal apa saja yang dilakukan pada penelitian ini. Langkah awal penelitian, proses penelitan hingga mendapatkan kesimpulan penelitian.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini membahas mengenai data-data yang akan digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data, dan cara pengolahan data.

BAB V Analisis

Bab ini menganalisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis penilaian jabatan dan analisis perancangan perhitungan gaji.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi penjelasan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan mengenai kompensasi. Saran yang digunakan biasanya ditujukan kepada perusahaan atau pihak lain mengenai hasil akhir dari faktor yang mempengaruhi.