

PERBAIKAN SISTEM PENGGAJIAN DI PT XYZ SUKABUMI SAAT PANDEMI COVID-19 MENGUNAKAN METODE CULLEN EGAN DELL

IMPROVEMENT OF THE WAGE SYSTEM AT PT XYZ SUKABUMI DURING COVID-19 PANDEMIC USING CULLEN EGAN DELL METHOD

Farhan Nandyawan Syarief¹, Christanto Triwibisono², Ima Normalia Kusmayati³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

farhannandyawan@student.telkomuniversity.ac.id¹, christanto@telkomuniversity.ac.id²,

kusmayati@telkomuniversity.ac.id³

Abstrak

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. Dalam pemberian gaji dilakukan berdasarkan dari jumlah presensi dan posisi jabatan. Hal ini belum memberikan keadilan bagi karyawannya, dikarenakan setiap jabatan memiliki *job description* yang berbeda, tingkat kesulitan yang berbeda dan berbagai permasalahan yang berbeda. Untuk merancang sistem penggajian yang dibutuhkan oleh PT XYZ Sukabumi saat ini adalah dengan melakukan evaluasi jabatan pada 23 jabatan. Untuk melakukan evaluasi jabatan diperlukan metode yang tepat. Metode yang tepat untuk permasalahan ini adalah metode Cullen Egan Dell. Untuk perancangan perhitungan gaji dipilih *Average Pay Strategy* sebagai strategi yang diusulkan. Dari hasil perhitungan dihasilkan gaji usulan berdasarkan nilai relatif jabatan. Dari hasil tersebut gaji karyawan mengalami kenaikan sebesar 36% dari gaji yang diberikan sebelumnya.

Kata kunci : Evaluasi Jabatan, *Job Description*, Sistem Penggajian, Cullen Egan Dell

Abstract

PT XYZ Sukabumi is a branch company of PT XYZ that is involved in the distribution of *fast moving consumer and non-consumer goods*. It has about 33 branches all around West Java, East Java, and Central Java, centered in Bandung. PT XYZ gave salary based on the number of attendance and position. This has not provided justice for its employees because each position has a different *job description*, different levels of difficulty and distinct problems. In that case, PT XYZ needed a payroll system to evaluate 23 positions. To conduct this job evaluation, PT XYZ need the right method. The right method for this problem is the Cullen Egan Dell method. For the design of the salary calculation, PT XYZ chose the *Average Pay Strategy* as the proposed strategy. From the calculation results, it based the proposed salary on the relative value of the position. From these results, employee salaries have increased by 36% from the previous salary.

Keywords: *Job Evaluation*, *Job Description*, Payroll System, Cullen Egan Dell

1. Pendahuluan

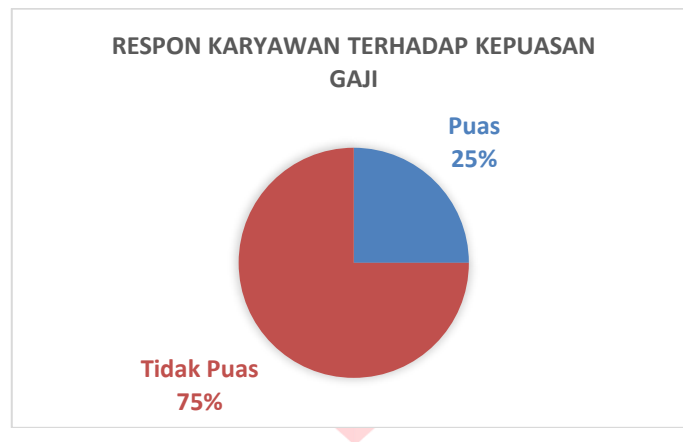
Manajemen sumber daya manusia merupakan cara menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan lingkup pegawai dalam suatu perusahaan atau perusahaan, mulai dari tingkat paling bawah pegawai hingga tingkat *top manager*. Bagian atau unit perusahaan yang mengurus manajemen sumber daya manusia disebut Human 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 [1].

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) [1].

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 Cabang 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.

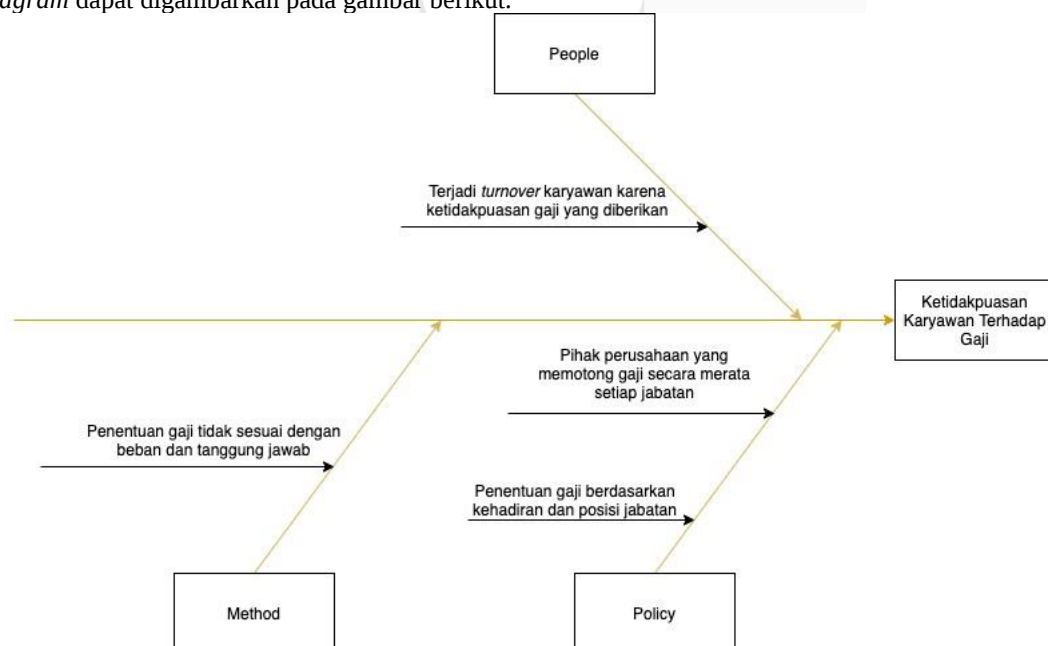
Pada awal tahun 2020 terjadi wabah penyakit yaitu Covid-19 yang berasal dari Kota Wuhan, Cina, sejak Desember 2019. Kasus positif pertama diumumkan pemerintah Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020. Terjadi perubahan

pada pemberian gaji di PT XYZ Sukabumi dikarenakan telah terjadinya pandemik corona virus (Covid-19). 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. Pemotongan 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 pemotongan gaji karyawan sebanyak 25% selama pandemik. Gaji yang diberikan oleh perusahaan menggunakan *Low-Wage Strategy*. Sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Sukabumi pada tahun adalah sebesar Rp 2.530.182,63. Untuk mengetahui kepuasan gaji dasar yang diberikan oleh perusahaan untuk itu dilakukan studi pendahuluan dengan memberikan kuesioner kepada 16 responden PT XYZ Sukabumi mengenai kepuasan gaji karyawan.



Gambar 1 Diagram Kepuasan Karyawan

Dari gambar 1 terlihat bahwa keputusan perusahaan melakukan pemotongan gaji dasar membuat sejumlah karyawan merasa tidak puas dengan hal tersebut. Dari 16 responden sebanyak 75% merasa tidak puas dan 25% merasa puas terhadap gaji dasar yang didapatkannya. *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[2] 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*. 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 2 Fishbone Diagram

Dari Gambar 2 ketidakpuasan karyawan terhadap gaji terjadi karena adanya pemotongan gaji karyawan di PT XYZ Sukabumi karena pandemik Covid-19 yang membuat penjualan perusahaan menurun. Untuk menjaga stabilitas

keuangan perusahaan 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.

Maka 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 sudut pandang input, proses, dan output. Faktor-faktor yang digunakan untuk menghitung nilai relatif jabatan sudah mewakili keseluruhan atribut pekerjaan dari jabatan tersebut. 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 [3]. Dengan dirancangnya gaji usulan yang baru diharapkan mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap gaji sehingga meningkatkan motivasi karyawan bekerja dimasa pandemik.

2. Dasar Teori

2.1 Kompensasi

Kompensasi mencakup segala bentuk pembayaran dari organisasi kepada karyawan karena kontribusinya dalam melakukan pekerjaannya [4]. Manajemen kompensasi merupakan pendekatan HRM untuk mengelola karyawan agar tercapainya tujuan bisnis [7].

2.2 Peran Kompensasi

Peran kompensasi yang efektif dipengaruhi beberapa faktor yaitu [5]:

1. Memperoleh pegawai yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup tinggi dapat memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus bersifat responsif terhadap permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
2. Mempertahankan pegawai yang ada. Apabila pemberian kompensasi tidak kompetitif maka akibatnya pegawai dapat keluar dan perputaran pegawai akan semakin tinggi.
3. Menjamin keadilan kompensasi membagi menjadi dua yaitu keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan yang sama dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Penghargaan dapat mempengaruhi perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku pegawai.
5. Mengendalikan biaya sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan.
6. Mengikuti aturan hukum Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.
7. Memfasilitasi pengertian Sistem manajemen kompensasi hendaknya mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para pegawai.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola secara efisien dan membuat sistem informasi yang optimal. Pemberian kompensasi seharusnya dapat memberikan dampak positif bagi pegawai maupun bagi organisasi. Dua belah pihak dapat manfaat dari memberikan dan menerima sebuah kompensasi sehingga timbul simbiosis yang baik antar setiap pegawai dengan organisasi.

2.3 Jenis Kompensasi

Jenis sistem kompensasi diantaranya [1]:

1. *Internal Consistency Compensation System*
Sistem kompensasi yang memenuhi persyaratan konsistensi internal memerlukan kualifikasi yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih tinggi, dan tugas yang lebih kompleks, dan harus lebih tinggi daripada sistem dengan kualifikasi yang lebih rendah, tanggung jawab yang lebih sedikit, dan tugas yang lebih sedikit kompleks.
2. *External Consistency Compensation System*
Bisa disebut sistem *competitive pay system*, artinya perusahaan merumuskan kebijakan kompensasi dalam bentuk pembentukan keunggulan kompetitif. Sistem penggajian yang bersaing di pasar memainkan peran penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi.

2.4 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi adalah *fairness* dan *equity* yang terdiri dari [6]:

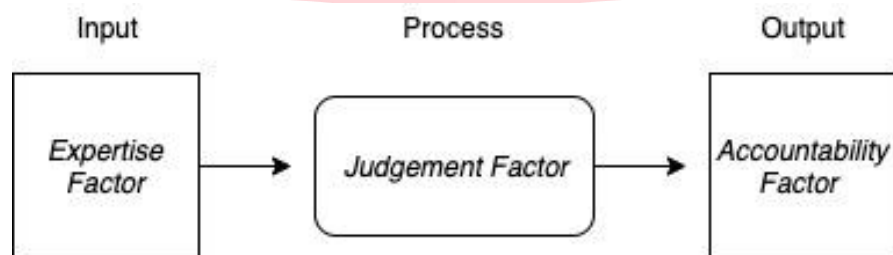
1. Memadai. Tingkat pemerintahan, serikat pekerja, dan manajerial minimal harus dipenuhi.
2. Adil. Setiap orang harus dibayar secara adil, sesuai dengan usaha, kemampuannya, dan latihan.
3. Seimbang. Gaji, tunjangan, dan imbalan lainnya harus memberikan imbalan total yang wajar.
4. *Cost-Effective*. Gaji tidak boleh berlebihan, mengingat organisasi mampu membayar.
5. Aman. Gaji harus cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasar.
6. Pemberian insentif. Gaji harus memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
7. Dapat diterima oleh karyawan. Karyawan harus memahami sistem penggajian dan merasakannya adalah sistem yang masuk akal untuk perusahaan dan dirinya sendiri.

2.5 Evaluasi Jabatan

Masalah utama dalam menjamin tercapainya keadilan melalui nilai jabatan menentukan cara yang dianggap tepat untuk menetapkan nilai atau bobot tersebut, sehingga pekerjaan/jabatan X yang kemudian atas kriteria tertentu dianggap mempunyai nilai/bobot yang sama dengan jabatan Y akan mendapatkan imbalan yang. Pemberian nilai atau bobot pada sebuah jabatan dilakukan dalam sebuah proses yaitu evaluasi jabatan. Dengan kata lain evaluasi jabatan adalah prosedur sistematis yang dirancang untuk membantu pemberi kerja menetapkan perbedaan gaji di antara pekerjaan [8].

2.6 Metode Cullen Egan Dell

Metode Cullen Egan Dell merupakan metode penilaian yang bersifat kuantitatif dan memakai faktor sebagai bahan penilaian. Metode Cullen Egan Dell melakukan penilaian terhadap 3 (tiga) faktor jabatan, yaitu *expertise factor* sebagai input, *judgement factor* sebagai proses dan *accountability factor* sebagai output dari suatu jabatan.



Gambar 3 Metode Cullen Egan Dell

Dari gambar 3 bahwa faktor sebagai *Expertise* input mengukur persyaratan posisi meliputi pengetahuan dan keahlian yang didapat dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. *Judgement* sebagai bagian dari proses merupakan komponen pemrosesan pekerjaan didefinisikan sebagai kompleksitas tugas, kerangka dasar operasional pekerjaan, dan kebutuhan untuk penyelesaian masalah. Dan *accountability* sebagai output diartikan sebagai hasil pekerjaan, merupakan dampak terhadap tujuan organisasi, kebebasan memutuskan level posisi dan kewenangan yang dimiliki oleh posisi [3].

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini diawali dengan melakukan pengumpulan data, baik itu data sekunder berupa profil perusahaan dan *job description* dan data primer berupa penyebaran kuesioner menggunakan *pay satisfaction questionnaire* untuk mengetahui kepuasan gaji karyawan. Kuesioner disebarkan kepada 16 responden, dimana pemilihan 16 responden tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu dan populasinya adalah karyawan yang bekerja di PT XYZ Sukabumi. *Job description* yang didapatkan dari perusahaan digunakan sebagai input yang akan diolah menggunakan metode Cullen Egan Dell yang didalamnya terdapat faktor *expertise*, *judgement*, *accountability*. Dari pengolahan tersebut akan menghasilkan nilai relatif jabatan yang dihasilkan dari penilaian menggunakan metode Cullen Egan Dell. Dari hasil penilaian yang didapatkan selanjutnya dilakukan *evaluation checks* untuk mengetahui kewajaran nilai dari hasil penilaian. Apabila telah sesuai maka dapat digunakan sebagai penentu nilai relatif jabatan. Simulasi perhitungan gaji dilakukan berdasarkan *pay survey* dengan menggunakan *pay average strategy*. Hasil dari simulasi gaji dan nilai relatif yang telah didapatkan akan digunakan untuk merancang gaji usulan menggunakan regresi linier. Setelah itu dilakukan analisis terhadap terhadap hasil dari penilaian jabatan dan perancangan gaji.

4 Pembahasan

4.1 Analisis Penentuan Level Subfaktor

- a) Penentuan Level Subfaktor *Knowledge & Experience* Pada hasil penilaian jabatan yang telah dilakukan, level *knowledge & experience* yang dimiliki seorang atasan lebih tinggi dibandingkan bawahannya. Untuk Admin Supervisor memiliki level subfaktor yang lebih tinggi dibandingkan dengan Koordinator Admin Penjualan. Pemberian nilai untuk masing-masing jabatan dilihat berdasarkan *Job Description* yang dicocokkan dengan parameter dari level subfaktor *knowledge & experience*. Sebagai contoh pada jabatan Admin Supervisor F- pada jabatan ini mempersyaratkan untuk memiliki pemahaman dan pengalaman tentang strategi pemasaran, melakukan perencanaan, stock opname dan berurusan langsung dengan kepala cabang bila terjadi masalah serta

memiliki kerjasama dan skill managerial terhadap bawahannya dan pengalaman bekerja minimal 3 tahun menjadi Sales Supervisor dari perusahaan sejenis. Oleh karena itu masuk kedalam kategori F- sesuai dengan deskripsi parameter subfaktornya. Sedangkan pada jabatan Koordinator Admin Penjualan mendapatkan nilai E+ dikarenakan pada jabatan ini mempersyaratkan dapat merencanakan, mengkoordinir, mengarahkan dan menindaklanjuti stock opname harian dan bulanan sesuai dengan deskripsi nilai E pada parameter subfaktor *knowledge & experience*.

- b) Penentuan Level Subfaktor *Breadth* Pada penentuan level subfaktor *breadth* terlihat Admin Supervisor diberikan level terbesar karena lingkup pekerjaan yang paling luas. Sedangkan Koordinator Admin Penjualan dan Koordinator Admin Keuangan berada dibawahnya. Pemberian nilai untuk masing-masing jabatan dilihat berdasarkan *Job Description* yang dicocokkan dengan parameter dari level subfaktor *breadth*. Koordinator Admin Penjualan dan Koordinator Admin Keuangan memiliki nilai lebih rendah dari Admin Supervisor karena posisi ini mempunyai banyak aktivitas terpadu pada suatu fungsi yang lengkap dalam organisasi, seperti monitoring, menindak lanjuti pesanan yang bermasalah pada Admin Supervisor dan *District Manager*, melakukan koordinasi dan *cross check* dengan Koordinator Keuangan. Sedangkan untuk Admin Supervisor memperoleh nilai yang lebih tinggi dikarenakan posisi ini bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas yang sudah mapan dalam satu fungsi organisasi, seperti mengesahkan surat pesanan, *approval* faktur karena masalah limit kredit, dan memeriksa kebenaran faktur.
- c) Penentuan Level Subfaktor *Interpersonal Skill* pada level subfaktor *interpersonal skill* yang memperoleh nilai tertinggi adalah Supervisor Admin, Koordinator Admin Penjualan, Kepala Gudang, Kepala Ekspedisi, dan Sales Supervisor karena posisi ini membutuhkan kemampuan untuk memimpin dan meyakinkan staf, serta untuk memotivasi pihak lain agar bekerjasama agar tercapainya sasaran atau target yang ingin di capai.
- d) Penentuan Level Subfaktor *Job Environment* pada level subfaktor *job environment* yang memperoleh nilai tertinggi adalah Admin Supervisor, Koordinator Admin Penjualan, Koordinator Admin Keuangan, Kepala Gudang, Kepala Ekspedisi, Koordinator Gudang, dan Sales Supervisor, karena pada posisi tersebut mencakup suatu kegiatan dalam lingkungan tertentu yang mana tugasnya memerlukan modifikasi atau penyesuaian terhadap cara, sistem atau kebijakan yang sudah ditetapkan berkaitan dengan perubahan dari situasi yang lama ke yang baru.
- e) Penentuan Level Subfaktor *Reasoning* pada level subfaktor *reasoning* terlihat untuk Admin Supervisor, Koordinator Admin Penjualan, Kepala Gudang, dan Sales Supervisor memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan jabatan lainnya, karena pada posisi tersebut memiliki alternatif yang beragam yang harus di analisis terlebih dahulu dan penyelesaian masalah tersusun oleh sistem dan harus berkoordinasi dengan atasan..
- f) Penentuan Level Subfaktor *Independence & Influence* pada level subfaktor *independence & influence* terlihat bahwa untuk Admin Supervisor, Koordinator Admin Keuangan, Admin Penjualan, Kepala Gudang, Kepala Ekspedisi, Koordinator Gudang, dan Sales Supervisor memiliki nilai tertinggi, karena posisi tidak diawasi secara ketat dan memiliki kebebasan yang jelas untuk melakukan pekerjaannya.
- g) Penentuan Level Subfaktor *Impact* Penentuan level subfaktor *impact* mengukur dari hasil atau output pekerjaan. Dan pada hasil penentuan subfaktor *impact* yang memiliki nilai adalah Admin Supervisor, Koordinator Admin Keuangan, Admin Penjualan, Kepala Gudang, Kepala Ekspedisi, Koordinator Gudang, dan Sales Supervisor memberikan arahan bagi perusahaan. Dan saran yang diberikan berpengaruh terhadap penentuan kebijakan utama perusahaan.
- h) Penentuan Level Subfaktor *Involvement* Penentuan level subfaktor *involvement* ditentukan berdasarkan hierarki jabatan. Yaitu jabatan yang lebih tinggi diberikan level nilai subfaktor yang lebih tinggi, dibandingkan dengan jabatan yang ada dibawahnya. Hal ini dikarenakan level subfaktor *involvement* mengukur peran seorang pemegang jabatan dalam hal pemberian advisory dan pengambilan keputusan. Dan untuk beberapa jabatan kepala urusan yang sama terhadap atasannya, dikarenakan tuntutan pemeriksaan fisibilitas yang memiliki batasan terhadap pemberian level subfaktor dan nilai faktor.

4.2 Penentuan Nilai Faktor

1. Penentuan Nilai Faktor *Expertise*
Penentuan faktor *expertise* dipengaruhi oleh hierarki jabatan dimana jabatan yang lebih tinggi akan memiliki nilai faktor yang lebih besar dibandingkan dengan jabatan yang dibawahnya pada bagian ini jabatan yang memiliki nilai faktor yang lebih tinggi adalah Admin Supervisor karena tingkat jabatannya itu sendiri lebih tinggi dibandingkan jabatan yang lain dan pekerjaannya memiliki tanggung jawab yang besar bagi perusahaan. Memimpin dan meyakinkan staf bahwa pekerjaan telah sesuai, bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas bawahannya, dan melaporkan langsung dan berkoordinasi dengan atasan.
2. Penentuan Nilai Faktor *Judgement*
Penentuan nilai faktor *judgement* dipengaruhi oleh nilai faktor *expertise* dimana nilai faktor *judgement* tidak boleh lebih besar dibandingkan dengan nilai faktor *expertise*. Pada penentuan nilai faktor ini nilai faktor yang terendah adalah *Security* dan *Officeboy*. Pemberian nilai faktor ini dipengaruhi oleh hierarki jabatan dan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. *Security* dan *Officeboy* melaksanakan tugasnya dengan mengikuti prosedur yang sudah ada, dan pekerjaan tidak secara ketat di supervisi.
3. Penentuan Nilai Faktor *Accountability*
Penentuan nilai faktor *accountability* dipengaruhi oleh nilai faktor *expertise* dan *judgement* dimana nilai faktor tidak boleh lebih besar dibandingkan dengan nilai faktor *expertise* dan *judgement*. Penentuan nilai faktor berbeda pada setiap jabatan karena *job description* yang berbeda dan tanggung jawab dan dampak yang diberikan oleh setiap jabatan berbeda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan pengaruh terhadap pekerjaan

yang dihasilkan setiap jabatan. Ada yang pengaruhnya besar kepada perusahaan, dan ada yang pengaruhnya tidak begitu besar.

4.3 Analisis Perhitungan Gaji

4.3.1 Analisis Penentuan Gaji Usulan Sebelum dan Saat Pandemi Covid-19

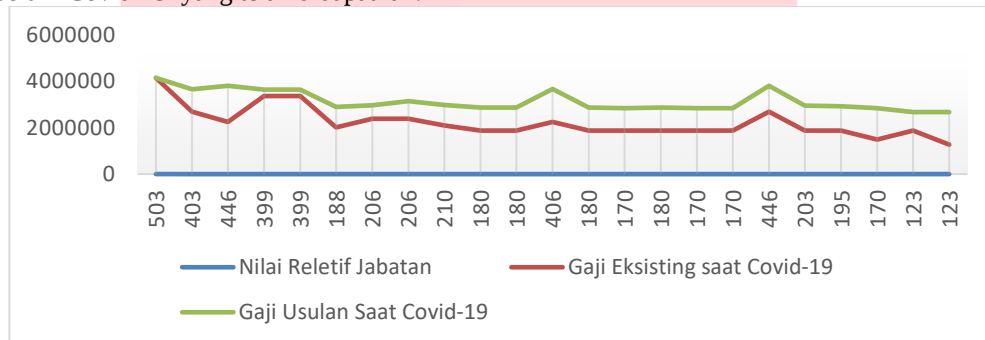
Penentuan gaji usulan dilakukan dengan melakukan *Pay Survey* dan menerapkan *Pay Everage Strategy* sebelum terjadi pandemi Covid-19. Hal tersebut dilakukan karena data *Pay Survey* perusahaan sejenis tidak mengalami perubahan saat pandemi Covid-19.

Dengan memperhitungkan data target keuntungan dari penjualan perusahaan per bulan sebelum dan saat kondisi pandemi Covid-19 yang didapatkan dari pihak manajemen PT tersebut, bahwa perancangan usulan kenaikan gaji tersebut dapat dipertimbangkan untuk mengendalikan tingkat *turnover* di PT XYZ Sukabumi sehingga standar kepuasan karyawan terhadap gaji menjadi tinggi.

Untuk perancangan gaji yang telah dilakukan, dapat diterapkan juga dimasa normal setelah pandemi covid-19 berakhir, karena metode Cullen Egan Dell bersifat general

4.3.2 Analisis Perhitungan Gaji Usulan Sebelum dan Saat Pandemi Covid-19

Perancangan perhitungan gaji usulan dengan metode Cullen Egan Dell pada penelitian ini memberikan perubahan terhadap gaji sebelumnya. Nilai relatif jabatan yang dimana masing-masing jabatan telah dievaluasi memiliki nilai yang berbeda. Apabila perhitungan gaji usulan di terapkan di PT XYZ Sukabumi dan menggunakan relatif jabatan maka gaji akan mengalami perubahan dari yang sebelumnya. Dikarenakan nilai relatif jabatan yang telah dihasilkan oleh metode Cullen Egan Dell untuk setiap jabatan. Berikut merupakan perbandingan antara gaji eksisting dan gaji usulan sebelum Covid-19 yang telah didapatkan.



Gambar 4 Perbandingan Gaji Eksisting dan Usulan

Dengan dirancang formula perhitungan tersebut gaji karyawan PT XYZ Sukabumi mengalami kenaikan sebesar 36% sehingga perusahaan harus menganggarkan gaji sebesar Rp. 72.499.121 untuk setiap bulannya. Kenaikan anggaran ini disatu sisi dapat mengurangi pendapatan perusahaan, akan tapi untuk karyawan hal ini dapat memotivasi dan mempertahankan karyawan.

4.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian maka usaha yang perlu dilakukan oleh pihak PT XYZ Sukabumi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan standar kinerja karyawan
Peningkatan standar kinerja karyawan akan berdampak pada keuntungan bagi perusahaan. Menaikan standar kinerja salah satunya dengan menerapkan *Key Performance Indicator (KPI)* tujuannya sebagai alat ukur yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam memenuhi tujuan strategis maupun operasional mereka.
2. Perusahaan meningkatkan target penjualan
Meningkatkan target penjualan dengan menerapkan kompetisi target penjualan untuk memacu semangat para karyawan dalam mencapai keuntungan. Penerapan sistem tersebut secara tidak langsung memotivasi dan meningkatkan produktivitas karyawan. Apabila target penjualan perusahaan meningkat maka salah satu pihak yang juga akan merasakan keuntungan tersebut adalah karyawan. Dengan kontribusi yang telah mereka berikan pada perusahaan, sehingga meningkatnya target penjualan maka karyawan berhak mendapatkan imbalan yang sesuai atas peningkatan target penjualan tersebut.

5 Kesimpulan

Perhitungan gaji usulan pada PT XYZ Sukabumi berdasarkan evaluasi jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell. Evaluasi jabatan yang dilakukan kepada 23 jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell menghasilkan besaran gaji berdasarkan Nilai Relatif Jabatan. Menentukan besaran gaji pada PT XYZ Sukabumi dengan regresi linier dengan menentukan Y sebagai besaran gaji yang dihasilkan dan X sebagai Nilai Relatif Jabatan. Dengan dirancangnya formula perhitungan gaji usulan untuk karyawan PT XYZ Sukabumi yang diawali dengan dilakukannya evaluasi jabatan, kemudian merancang formula perhitungan tersebut, kemudian dihasilkan gaji usulan berdasarkan nilai relatif jabatan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan PT XYZ Sukabumi harus menganggarkan gaji sebesar Rp. 72.499.121 untuk satu bulan. Kenaikan gaji menjadi lebih 36% dibandingkan total gaji sebelumnya.

REFERENSI

- [1] Joseph J. Martocchio. (2017). *Strategy Compensation A Human Resource Management Approach*.
- [2] Bridges-Webb, C. (2009). Research articles. *Australian Family Physician*, 38(7), 473–473. <https://doi.org/10.4324/9781315081595-1>
- [3] Mercer, W.M. (2000). *Job Evaluation Manual*. Sydney : Mercer Cullen Egan Dell
- [4] Dessler, G. (2013). *Resource Management Thirteenth Edition*.
- [5] Werther, W.B. & Davis, K. (1996). *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.
- [6] Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Resource Management Twelfth Edition*
- [7] Patnaik, B. C. M., & Padhi, P. C. (2012). *Compensation Management : a Theoretical Preview*. *Asian Journal of Marketing & Management Research*, 1(1), 39–48.
- [8] Welbourne, T. M., & Trevor, C. O. (2000). The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4), 761–771. <https://doi.org/10.5465/1556366>

