

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Penelitian mengenai evaluasi sistem penggajian dan pengupahan sudah banyak dilakukan salah satunya Sukwadi dan Gerald (2010) dengan menggunakan metode *point system* dalam mengevaluasi sistem pengupahan dan penggajian pada PT. Pabrik Kaos Aseli. Dalam penelitian ini akan mengevaluasi sistem pengupahan pada PT. Pabrik Kaos Aseli dengan cara membandingkan upah yang diterima oleh karyawan perusahaan sekarang dibandingkan dengan dengan upah yang seharusnya didapat oleh karyawan berdasarkan metode *point system*. Upah pokok yang diterima oleh karyawan sekarang masih mencerminkan penilaian – penilaian yang secara subjektif dan belum dibakukan oleh perusahaan. Metode *point system* ini dipilih dikarenakan metode ini bersifat kuantitatif yang dimana dalam pengerjaannya lebih mudah dan lebih akurat dibandingkan dengan metode – metode penilaian jabatan yang lainnya. Selain itu, metode *point system* ini juga bersifat analitis, dimana jabatan - jabatan dinilai menurut sejumlah faktor secara terperinci dan nilai masing-masing jabatan dinyatakan dalam bentuk angka skala.

Penelitian selanjutnya mengenai penggajian dan pengupahan dilakukan oleh Kurniawan, dkk (2012) penelitian mengenai penentuan gaji pokok manajer menengah dengan metode *point system*. Penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yakni dengan memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan bobot atau berat pekerjaannya. Pada PT. Beta Enargon Engineering, semua manajer divisi dianggap memiliki beban kerja yang sama sehingga gaji pokoknya sama, padahal beban kerja setiap divisi tidak seluruhnya sama. Pada penelitian ini, para peneliti membagi penelitian menjadi 3 tahap yakni melakukan penilaian jabatan untuk menentukan nilai relatif jabatan (NRJ) untuk masing – masing jabatan. Langkah kedua adalah mengkonversikan nilai relatif jabatan terhadap nilai uang dengan memasukkan nilai relatif jabatan ke dalam persamaan regresi yang dibuat berdasarkan hasil survei dari perusahaan sejenis yang menjadi pesaing terdekat. Berdasarkan NRJ tersebut

maka dapat ditentukan besarnya gaji pokok untuk setiap jabatan pada masing – masing kepala divisidan kepala departemen.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian perbaikan sistem penggajian berdasarkan evaluasi jabatan dengan metode *Cullen Egan Dell* di PT. Graha Sarana Duta diteliti oleh Putra, dkk (2012) Pada perusahaan PT. Graha Sarana Duta permasalahan yang terjadi adalah banyaknya *Turnover*, faktor kompensasi merupakan faktor terbesar dalam ketidakpuasan karyawan divisi *Property Management Service*. Saat ini proses pemberian kompensasi dilakukan berdasarkan proses evaluasi jabatan terhadap posisi-posisi yang ada pada PT. Graha Sarana Putra. Pada Metode *Cullen Egan Dell* dilakukan proses penilaian terhadap faktor kualitatif jabatan berupa faktor *expertise*, *judgement*, dan *accountability* yang selanjutnya di transformasikan pada penilaian kuantitatif berupa nilai huruf dan nilai angka sehingga dapat memberikan hasil yang lebih objektif dan nyata kepada seluruh jabatan yang ada pada divisi *Property Management Service*.

2.1.2 Penelitian Sekarang

Penelitian sekarang ingin mengidentifikasi dan mengevaluasi sistem pengupahan dan penggajian di POS BALI pada bagian departemen redaksi dengan menggunakan analisis *Benchmarking* dan metode *AHP* untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan atas gaji yang diterima atas hasil kerja.

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Sekarang

| Nama Peneliti | Objek Yang Diteliti | Metode | Tujuan |
|--------------------------------------|------------------------------|--|---|
| Sukwadi dan Gerald (2010) | PT Pabrik Kaos Aseli | Metode Point System | Membandingkan upah yang diterima oleh karyawan perusahaan sekarang dibandingkan dengan dengan upah yang seharusnya didapat oleh karyawan berdasarkan metode <i>point system</i> |
| Kurniawan, Syihab, dan Rukmi (2012) | PT. Bita Enargon Engineering | Metode Point System | Menentukan besarnya gaji pokok untuk setiap jabatan pada masing – masing kepala divisidan kepala departemen. |
| Putra, Nugraha, dan Widyastuti(2012) | PT. Graha Sarana Putra | Metode Cullen Egan Dell | Memperbaiki sistem penggajian untuk mengurangi <i>turnover</i> |
| Prawira (2015) | POS BALI | Analisis <i>Benchmarking</i> dan metode <i>AHP</i> | Mengidentifikasi dan mengevaluasi struktur pengupahan dan penggajian untuk meningkatkan kinerja. |

2.2. Kepuasan Kerja

Pendapat yang umum untuk mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif yang timbul karena penilaian terhadap hasil yang dicapai (Locke, 1976 dalam Judge dan Klinger, 2008). Terdapat dua pendapat dalam melihat kepuasan kerja. Lawler (dalam Saba, 2011) memandang kepuasan kerja sebagai satu dimensi. Dalam pandangan ini, kepuasan kerja hanya dilihat dari apakah karyawan tersebut bahagia atau tidak. Pandangan lain dari Smith dkk. (dalam Saba, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja bersifat dimensional, yang berarti kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor – faktor yang berlainan.

Mullin (dalam Wijono, 2010) mengemukakan faktor – faktor dalam kepuasan kerja antara lain :

- a. Faktor pribadi yang meliputi kepribadian, umur, status pernikahan, dan orientasi kerja
- b. Faktor sosial yang meliputi hubungan individu dengan rekan kerja dan kesempatan berinteraksi dengan orang lain.
- c. Faktor budaya yang meliputi tradisi dan nilai – nilai yang berlaku dalam organisasi
- d. Faktor organisasi yang meliputi kebijakan organisasi, pekerjaan yang ditangani, gaya kepemimpinan dan pengawasan.
- e. Faktor lingkungan yang meliputi kondisi sosial ekonomi di lingkungan sekitar organisasi serta pengaruh dari kebijakan pemerintah.

2.3. Pengertian Upah dan Gaji

Gaji dan upah merupakan salah satu motivasi seorang karyawan dalam bekerja. Pemberian gaji dan upah dilakukan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan. Gaji dan upah yang sesuai, mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan karena hasil kerja keras mereka untuk perusahaan mendapatkan penghargaan oleh perusahaan. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka diharapkan produktivitas kinerja seorang karyawan akan optimal. Menurut Soemarsono (2009) gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas – tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya tetap secara bulanan. Sedangkan Mardi (2011) gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu bentuk

penghargaan berupa kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja yang telah diberikan terhadap perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan terdapat perbedaan antara karyawan kontrak dan karyawan tetap, maka berbeda pula perbedaan pembayaran kompensasi antara gaji dan upah. Menurut Soemarso (2009) menyebutkan upah adalah imbalan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik dan biasanya jumlahnya ditetapkan secara harian, satuan atau borongan. Sedangkan Mulyadi (2008) menyebutkan upah pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Berdasarkan pengertian menurut para ahli tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa upah sebagai kompensasi yang diberikan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan.

2.4. Benchmarking

Andersen (1996, dalam Paulus & Devie, 2013) menyatakan *Benchmarking* adalah proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan yang terbaik di proses bisnis tersebut, untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan peningkatan proses bisnis. Sedangkan pandangan lain mengenai *benchmarking* dari Tatterson (1996) menyatakan *benchmarking* adalah suatu proses yang membandingkan dan mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain guna mendapatkan keuntungan informasi yang akan digunakan untuk perbaikan secara kontinyu (terus menerus).

Andersen dan Pettersen (1996) menjelaskan tahapan proses *benchmarking* dalam lima tahapan. Lima tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Plan

Tahapan perencanaan ini, dilakukan aktivitas yakni dengan melakukan penilaian terhadap performa periode yang sudah berjalan dalam perusahaan dan menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih menjadi pembanding kinerja perusahaan. Penilaian ini berguna sebagai dasar dalam menentukan kinerja di dalam perusahaan

mana yang akan dijadikan acuan untuk dibandingkan dengan perusahaan mitra *benchmark*.

b. *Search*

Tahapan pencarian ini, dilakukan aktivitas yakni dengan mencari perusahaan sebagai pembanding dan menyeleksi perusahaan – perusahaan yang berpotensi dipakai sebagai partner *benchmark*. Setelah menentukan perusahaan yang menjadi partner *benchmark*, selanjutnya melakukan pendekatan terhadap perusahaan yang menjadi mitra *benchmark* untuk memastikan perusahaan tersebut bersedia untuk dilakukan *benchmark*.

c. *Observe*

Tahapan observasi ini, dilakukan aktivitas yakni dengan cara mengumpulkan informasi yang terkait dengan faktor-faktor sukses dari perusahaan yang memiliki kinerja superior yang menjadi mitra *benchmark* yang selanjutnya informasi ini dapat berguna untuk dipakai dalam perusahaan. Informasi ini dapat dilakukan dengan cara mencari informasi melalui internet, melakukan observasi atau peninjauan langsung terhadap perusahaan mitra *benchmark* dan melakukan wawancara kepada manajer perusahaan mitra *benchmark*.

d. *Analyze*

Tahapan keempat ini, dilakukan aktivitas yakni dengan cara menganalisis semua informasi yang didapatkan dari perusahaan mitra *benchmark* serta membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja superior mitra *benchmark* yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun program perbaikan kinerja perusahaan yang diharapkan mampu menyamai kinerja superior perusahaan mitra *benchmark*.

e. *Adapt*

Pada tahapan terakhir ini aktivitas yang dilakukan adalah menyusun program perbaikan kinerja perusahaan dan mengimplementasikan program tersebut di dalam perusahaan. Program yang sudah di susun diharapkan mampu mengikuti kinerja superior dari perusahaan yang menjadi mitra *benchmark* dan juga melakukan evaluasi terhadap program perbaikan yang sudah diimplementasikan dalam perusahaan.

Adapun manfaat dari *benchmarking* menurut Dragolea dan Cotirlea (2009) antara lain :

1. Perbaikan yang dilakukan terus menerus untuk mencapai kinerja yang lebih baik menjadi budaya organisasi.

2. Meningkatkan pengetahuan terhadap kinerja produk dan jasa.
3. Membantu dalam memfokuskan sumberdaya untuk mencapai target.

2.5. Pengertian *AHP* (*Analitycal Hierarchy Process*)

Menurut Syaifullah (2010) *Analitycal Hierarchy Process (AHP)* merupakan suatu model pendukung keputusan yang menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Penyusunan masalah yang disusun membentuk suatu hierarki akan memudahkan kita untuk melihat masalah multi faktor menjadi lebih mudah karena sudah tersusun dan terstruktur. Menurut Saaty (1994) menyatakan bahwa hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif.

Adapun kelebihan dan kekuarangan menurut Syaifullah (2010) dari model pendukung keputusan *AHP* ini yakni:

- a. Metode *AHP* dapat menjadikan permasalahan luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
- b. Metode *AHP* mampu memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
- c. Metode *AHP* dapat digunakan pada elemen – elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
- d. Metode *AHP* mampu mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level – level yang berbeda dari masing – masing level berisi elemen yang serupa.
- e. Metode *AHP* dapat menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
- f. Metode *AHP* mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
- g. Metode *AHP* mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing – masing alternatif.
- h. Metode *AHP* mempertimbangkan proritas relatif faktor – faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
- i. Metode *AHP* tidak mengharuskan adanya suatu konsesus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

- j. Metode *AHP* dapat membuat seseorang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan dari metode *AHP* adalah sebagai berikut:

- a. Ketergantungan model *AHP* pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal melibatkan subyektivitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
- b. Metode *AHP* ini hanya metode sistematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.5.1. Tahapan Metode AHP

Menurut Saaty dalam Bawono (2010), tahapan dalam metode *AHP* adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
Dalam tahap pendefinisian dan menentukan solusi ini dilakukan dengan cara menentukan masalah yang ingin kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah untuk dipahami, selanjutnya menentukan solusi yang cocok untuk masalah tersebut. Dalam menyelesaikan masalah tersebut dibutuhkan solusi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Solusi tersebut kita akan kembangkan dalam tahap selanjutnya.
- b. Membuat struktur hirarki
Setelah menentukan masalah dan menyusun tujuan sebagai level teratas selanjutnya melakukan penyusunan level hierarki yang berada dibawah masalah yang sudah ditentukan yakni berupa kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai alternatif yang sudah kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Setiap kriteria memiliki intensitas yang berbeda. Hierarki dapat dilanjutkan dengan sub kriteria jika ini diperlukan.
- c. Membuat matriks perbandingan berpasangan
Matriks perbandingan berpasangan berfungsi untuk memperlihatkan bagaimana pengaruh setiap elemen-elemen yang ada terhadap kriteria atau tujuan setingkat di atasnya. Matriks perbandingan berpasangan berjumlah sebanyak $n(n-1)/2$ dan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Gambar 2.1. menunjukkan bentuk matriks perbandingan berpasangan.

| | | | | |
|----------|-------------------|-------------------|----------|-------------------|
| | A_1 | A_2 | ... | A_n |
| A_1 | $\frac{w_1}{w_1}$ | $\frac{w_1}{w_2}$ | ... | $\frac{w_1}{w_n}$ |
| A_2 | $\frac{w_2}{w_1}$ | $\frac{w_2}{w_2}$ | ... | $\frac{w_2}{w_n}$ |
| \vdots | \vdots | \vdots | \ddots | \vdots |
| A_n | $\frac{w_n}{w_1}$ | $\frac{w_n}{w_2}$ | ... | $\frac{w_n}{w_n}$ |

Gambar 2.1. Matriks Perbandingan Berpasangan

(Sumber: Saaty, 1994)

d. Melakukan perbandingan berpasangan

Dalam melakukan perbandingan berpasangan hasil perbandingan yang didapatkan akan berupa angka 1-9. Angka ini menunjukkan tingkat perbandingan suatu elemen. Jika suatu elemen di dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Hasil dari melakukan perbandingan berpasangan tersebut dimasukkan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Definisi skala perbandingan berpasangan serta makna tiap – tiap skala yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Tabel Matriks Perbandingan Berpasangan (Sumber: Saaty, 1994)

| Intensitas Kepentingan | Definisi |
|------------------------|---|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada yang lain |
| 5 | Elemen yang satu lebih penting daripada yang lain |
| 7 | Satu elemen jelas lebih penting daripada yang lain |
| 9 | Satu elemen mutlak lebih penting daripada yang lain |
| 2, 4, 6, 8 | Nilai antara 2 pertimbangan yang berdekatan |

e. Menghitung nilai *eigenvector*

Selanjutnya adalah *eigenvector*. *Eigenvector* merupakan bobot rasio dari masing-masing faktor. *Eigenvector* dapat dihitung dengan cara mencari nilai rata-rata geometrik setiap baris terlebih dahulu (Windasari, 2010).

Dimana $\alpha_{i1}x\alpha_{i2}x \dots x\alpha_{in}$ merupakan hasil kali dari nilai matriks pada baris i. *Eigenvector* pada setiap baris (w) dapat diperoleh dengan rumus berikut ini (Windasari, 2010)

$$w_i = \frac{\text{Rata - rata geometrik baris } i}{\text{Jumlah akumulasi rata - rata geometrik}}$$

f. Menghitung *Eigenvalue* λ_{\max}

Eigenvalue dapat dihitung dengan cara mengalikan semua elemen matriks perbandingan berpasangan dengan *eigenvector* tiap kriteria. Untuk menghitung *Eigenvalue* Max (λ_{\max}) yakni dengan cara menghitung rata-rata dari nilai *eigenvalue*.

$$\lambda_i = \sum_{j=1}^m \alpha_i x w_j$$

Dan *eigenvalue* max (λ_{\max}) dapat dihitung dengan rumus:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^m \alpha_i \frac{w_j}{w_i}$$

Dimana:

- λ_i : nilai *eigenvalue* baris i
- λ_{\max} : perkalian a, dengan w_j dan dibagi w_i
- α_i : nilai matriks baris i
- w_j : *eigenvector* kolom j
- w_i : *eigenvector* baris i
- m : jumlah baris

g. Menguji Konsistensi Hirarki

Untuk nilai Consistency Ratio (CR) yang dapat diterima adalah $\leq 10\%$. Jika nilai CR $>10\%$ maka harus dilakukan pengambilan ulang keputusan. CI dihitung dengan rumus sebagai berikut (Saaty, 1994):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Dimana :

- λ_{\max} : nilai *eigenvalue* terbesar dari matriks A
- n : ukuran ordo matriks

Nilai Consistency Ratio (CR) dihitung dengan rumus berikut (Saaty, 1994).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Random index (RI) adalah fungsi langsung dari jumlah faktor yang sedang diperbandingkan. Tabel Random Index (RI) dapat dilihat pada tabel 2.3. berikut ini:

Tabel 2.3. Indeks Random (Sumber: Saaty, 1994)

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| RI | 0 | 0 | 0,52 | 0,89 | 1,11 | 1,25 | 1,35 | 1,40 | 1,45 | 1,49 |

