



**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Program Studi Pendidikan
Akuntansi**





S K R I P S I

PENGUPAHAN DI PERUSAHAAN
DITINJAU DARI SEGI KEADILAN INTERNAL

Studi Kasus "Koperasi Batik Tamtama" Yogyakarta
Bulan Oktober 1989

Oleh

Antonius Budi Supriyanto

NIM : 85 23 4087

NIRM : 85 502730156

telah disetujui oleh



S K R I P S I

PENGUPAHAN DI PERUSAHAAN
DITINJAU DARI SEGI KEADILAN INTERNAL
Studi Kasus "Koperasi Batik Tamtama" Yogyakarta
Bulan Oktober 1989

Oleh

Antonius Budi Supriyanto

NIM : 85 23 4087

NIRM : 85 502730156

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada
tanggal 8 Februari 1990 dan dinyatakan
telah memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. G. Moedjanto, M.A.



Motto:

Kesuksesan tidak jatuh dari langit.
Ia harus diperjuangkan dan diusahakan
dengan sungguh-sungguh.

Kegagalan adalah rahmat Allah yang
tersembunyi yang harus dicari apa
makna yang sebenarnya.





KATA PENGANTAR

Syukur bagiMu Tuhan atas berkatMu sehingga penulis berhasil menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Lewat tangan-tangan trampil, pemikiran cemerlang, kesabaran, ketelitian, penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak dalam menulis skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menghaturkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. J. Markiswo selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar dan penuh ketelitian membimbing penulis dalam menulis skripsi ini;
2. Bapak Drs. E. Sumardjono, M.B.A. selaku Dosen Pembimbing II dan sekaligus juga selaku Ketua Jurusan Pendidikan Dunia Usaha serta paea staf dosen yang telah banyak memberikan bantuan dan



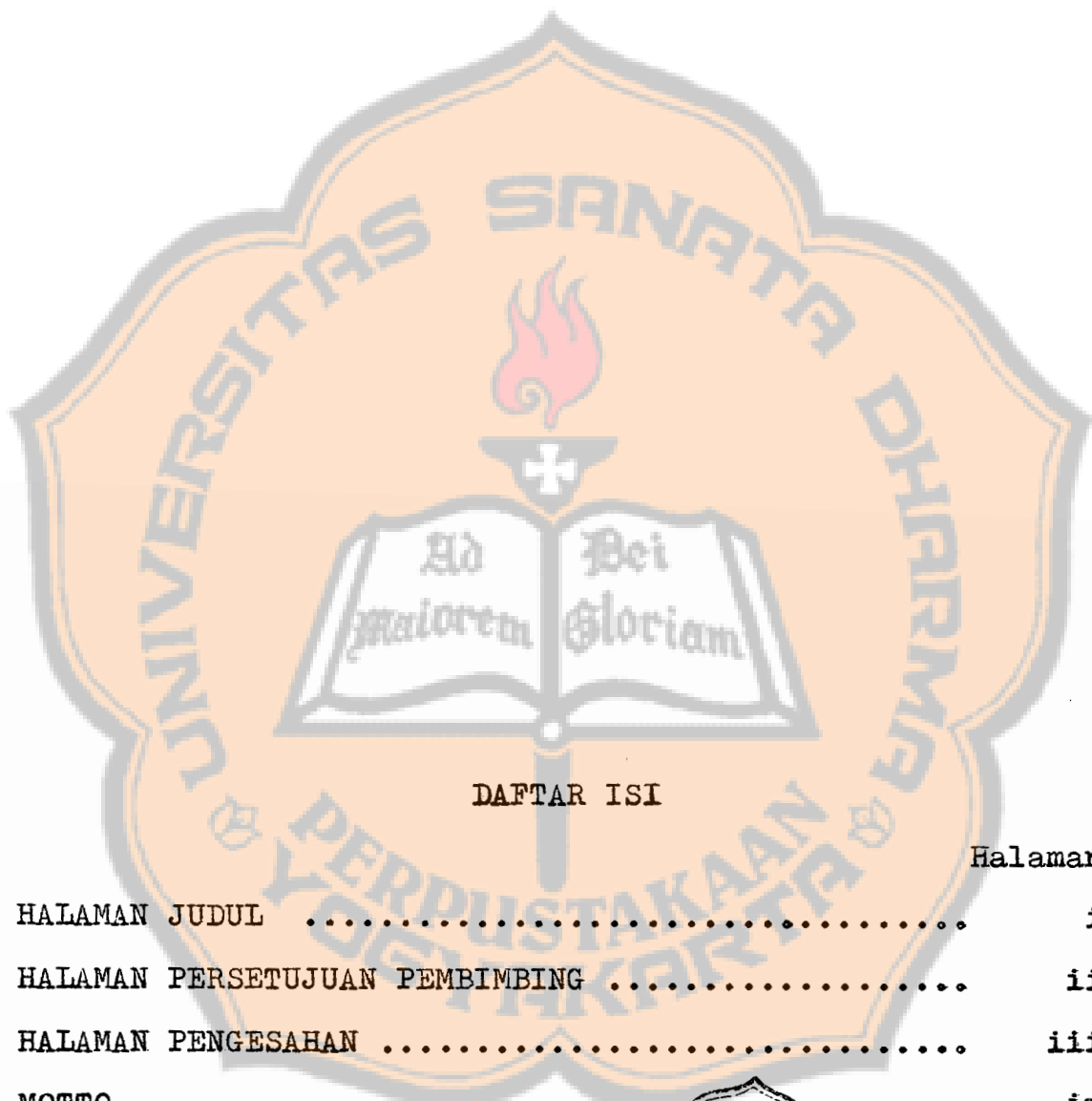
nerima kritik yang bersifat membangun. Penulis berharap
semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 21 Februari 1990

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Antonius Budi Supriyanto'.

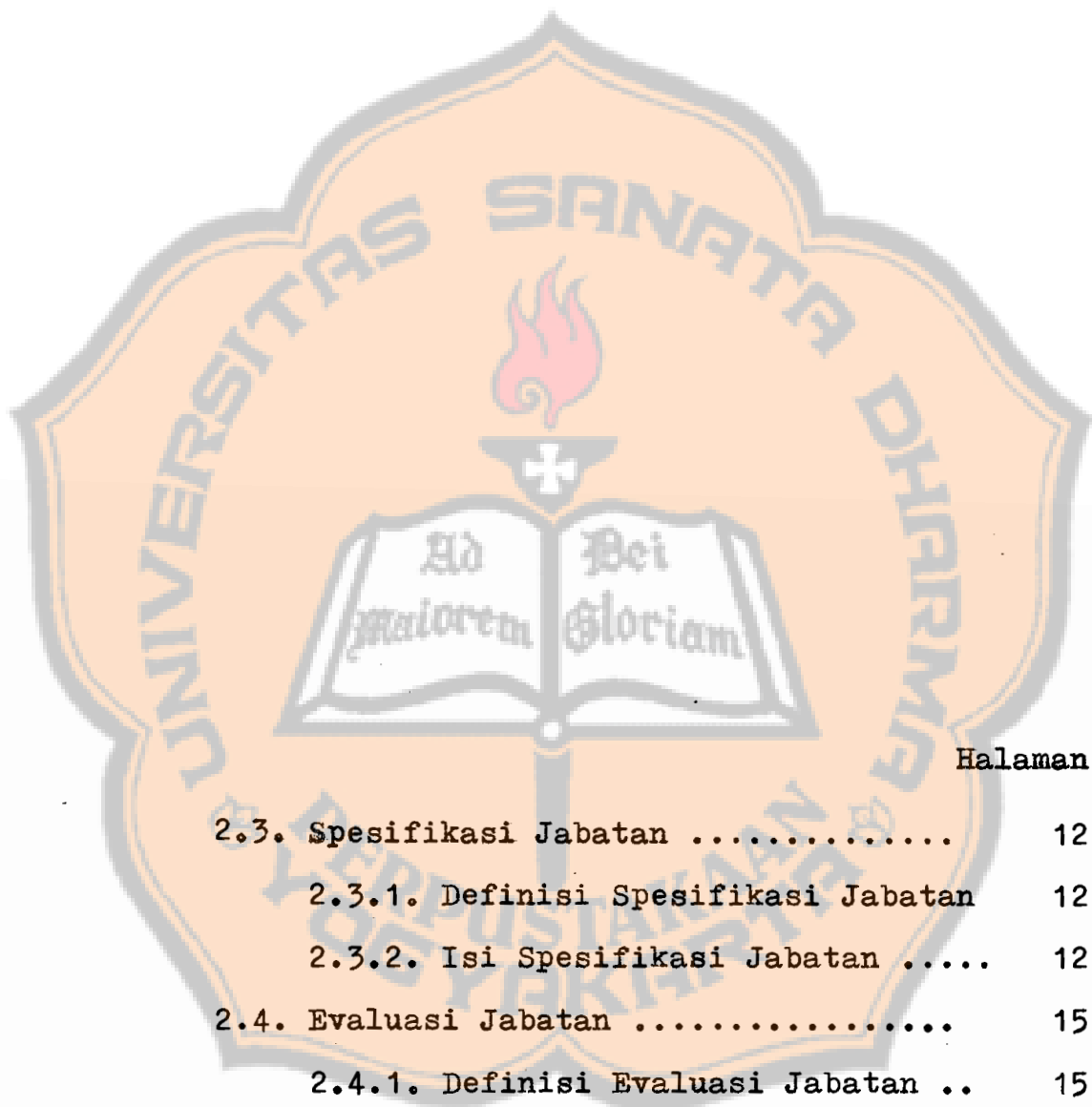
Antonius Budi Supriyanto



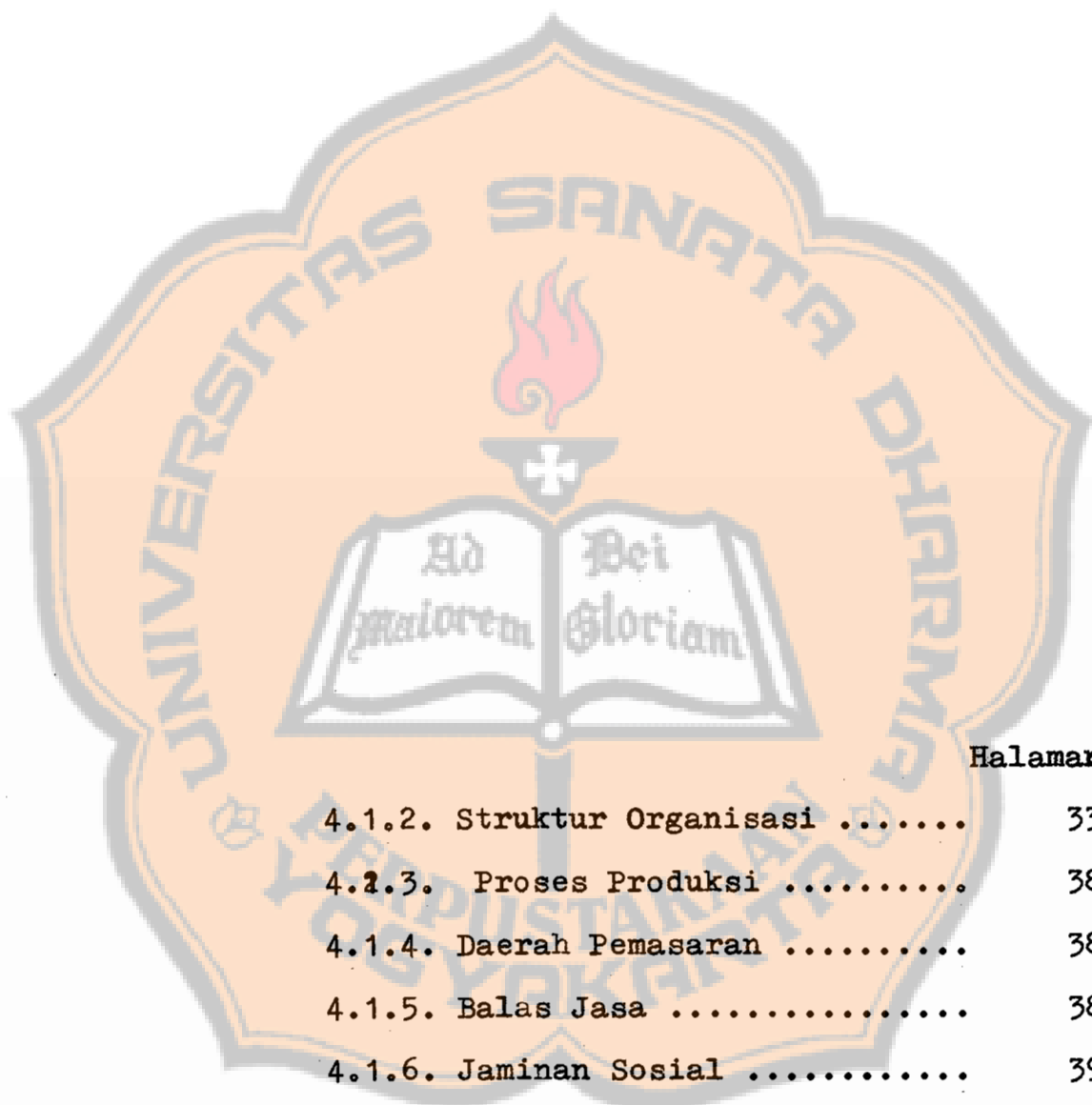
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	2

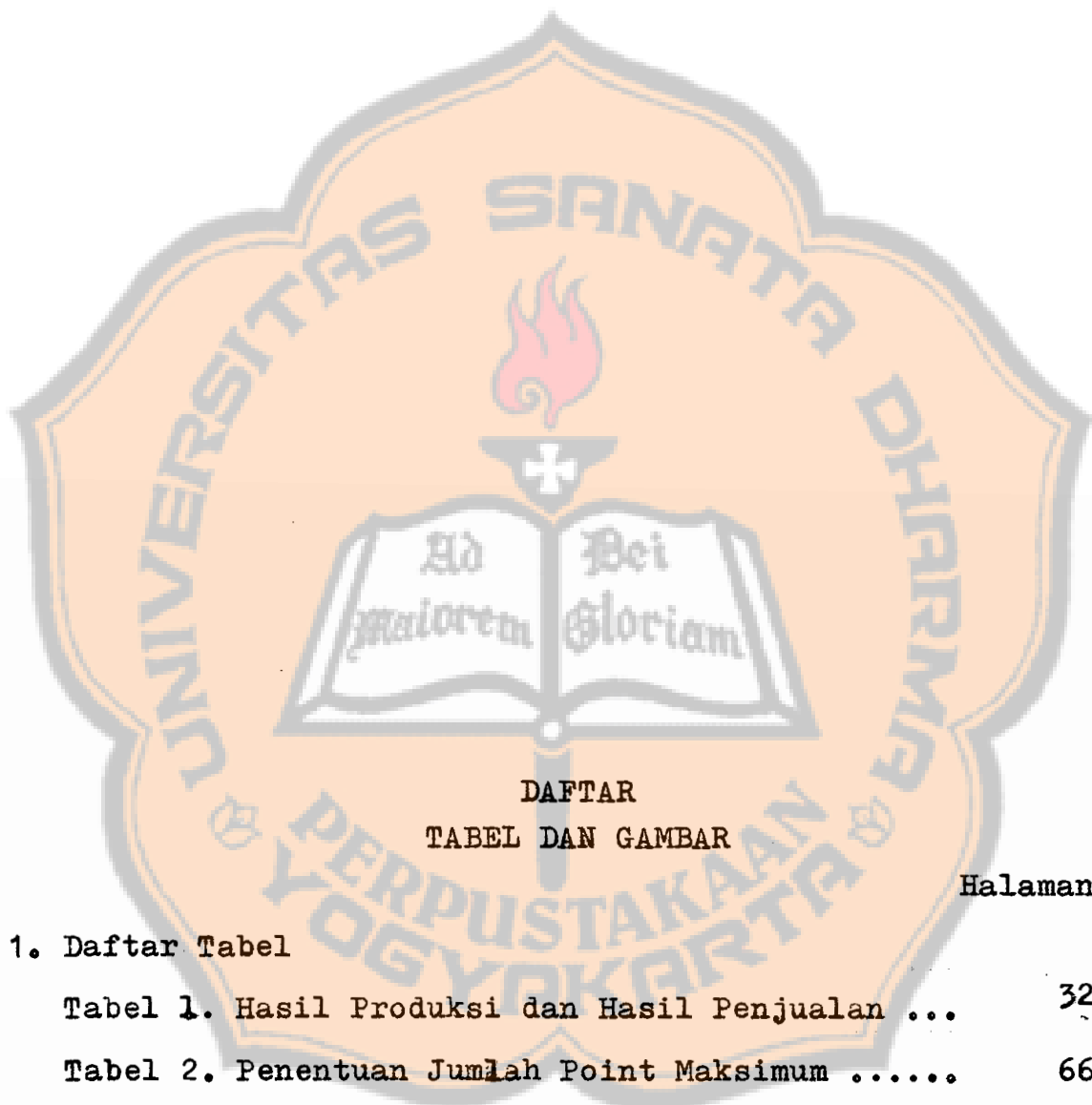




	Halaman
2.3. Spesifikasi Jabatan	12
2.3.1. Definisi Spesifikasi Jabatan	12
2.3.2. Isi Spesifikasi Jabatan	12
2.4. Evaluasi Jabatan	15
2.4.1. Definisi Evaluasi Jabatan ..	15
2.4.2. Faktor-faktor yang Mendorong Pelaksanaan Evaluasi Jabatan	15
2.4.3. Faktor-faktor yang menghambat Penerapan Evaluasi Jabatan	16
2.4.4. Syarat-syarat Pelaksanaan E- valuasi Jabatan	17
2.4.5. Kondisi yang Melandasi Upah atas Dasar Evaluasi Jabatan	18



	Halaman
4.1.2. Struktur Organisasi	33
4.2.3. Proses Produksi	38
4.1.4. Daerah Pemasaran	38
4.1.5. Balas Jasa	38
4.1.6. Jaminan Sosial	39
4.1.7. Jam Kerja Karyawan	39
4. 1.8. Jumlah Karyawan.....	40
4.2. Analisis	40
4.2.1. Memilih Pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis	40
4.2.2. Menyusun Deskripsi dan Spe- sifikasi Pekerjaan	40
4.2.3. Menyusun Alat Evaluasi Pej kerjaan dengan Sistem Point	65



DAFTAR
TABEL DAN GAMBAR

Halaman

1. Daftar Tabel	
Tabel 1. Hasil Produksi dan Hasil Penjualan ...	32
Tabel 2. Penentuan Jumlah Point Maksimum	66
Tabel 3. Jumlah Point Maksimum pada Masing-masing Sub Faktor	68
Tabel 4. Nilai Point Masing-masing Tingkat	76
Tabel 5. Hasil Penilaian Jabatan di Pabrik Tenu Tamtama Yogyakarta	79
Tabel 6. Total Upah dan Total Point Tiap Jabatan	80
Tabel 7. Upah Aktual dan Upah Menurut Sistem Point Untuk Setiap Jabatan	82



ABSTRAK

1. Permasalahan

Apakah besarnya upah/balas jasa karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta telah adil secara internal?

2. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah besarnya upah/balas jasa karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta telah adil secara internal?

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

3.1.1. Studi Kasus

3.1.2. Studi ex post facto

3.2. Obyek Penelitian

Enam jabatan pabrik yang ada di Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta: Kepala Administrasi Pabrik, Operator Mesin Tenun, Keamanan, Tukang Cucuk, Montir dan Inspecting.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Wawancara terstruktur, dokumentasi dan observasi.



3.6.5. Membuat kurve upah berdasarkan jumlah point-point tersebut kemudian membandingkannya dengan upah aktual.

4. Hasil Temuan Lapangan

✓ Dari keenam jabatan yang diteliti ternyata tiga jabatan (Kepala Administrasi Pabrik, Tukang Cucuk dan Inspecting) mendapat upah di atas kurve upah menurut sistem point dan ketiga jabatan yang lain (Montir, Operator Mesin Tenun dan Petugas Keamanan) mendapat upah di bawah kurve upah menurut sistem point.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Besarnya upah karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta belum adil secara internal.

5.2. Saran

- Upah jabatan Montir, Operator Mesin Tenun dan Petugas Keamanan dinaikkan sesuai dengan hasil evaluasi jabatan.

- Ada tiga alternatif yang disarankan untuk menghadapi jabatan-jabatan yang mendapat upah di atas kurve upah menurut sistem point: (1) Menurunkan



B A B I

P E N D A H U L U A N

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Masalah keluarnya karyawan, pembajakan manajer atau terjadinya pemogokan kerap kali akar permasalahannya terletak pada ketidaksesuaian antara persepsi diri karyawan tentang nilai atau bobot pekerjaan yang dipangkunya dengan kompensasi atau imbalan yang diterimanya. Masalah ini semakin dipertajam apabila karyawan yang bersangkutan membandingkan upah yang diterimanya dengan upah karyawan lain yang sejenis di perusahaan lain. Perbedaan penilaian atas pekerjaan itu membawa konsekuensi berbedanta tingkat upah yang diberikan sehingga lebih jauh akan menimbulkan kekecewaan pada karyawan tersebut. Untuk menilai atau mem-



2

kan salah satu metode atau dasar pengupahan yang dianggap paling cocok. Metode ini cocok dalam arti memenuhi berbagai persyaratan pengupahan yang dikehendaki oleh berbagai pihak. Bagi karyawan, metode ini mampu menjamin adanya konsistensi internal maupun eksternal sehingga menciptakan ketenangan kerja dan membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. Bagi majikan (perusahaan), penggunaan evaluasi jabatan akan dapat menghilangkan/mengurangi keluhan karyawan khususnya yang berhubungan dengan sistem pengupahan.¹⁾ Evaluasi jabatan memberikan nilai atas faktor-faktor pekerjaan. Faktor-faktor ini diikhtisarkan dalam uraian pekerjaan (job description) dan syarat-syarat karyawan yang penting dicatat dalam persyaratan pekerjaan (job specification).

Skripsi ini berusaha memberikan gambaran tentang a-



1.3. TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui apakah besarnya balas jasa karyawan Koperasi Batik Tantama Yogyakarta telah adil secara internal.

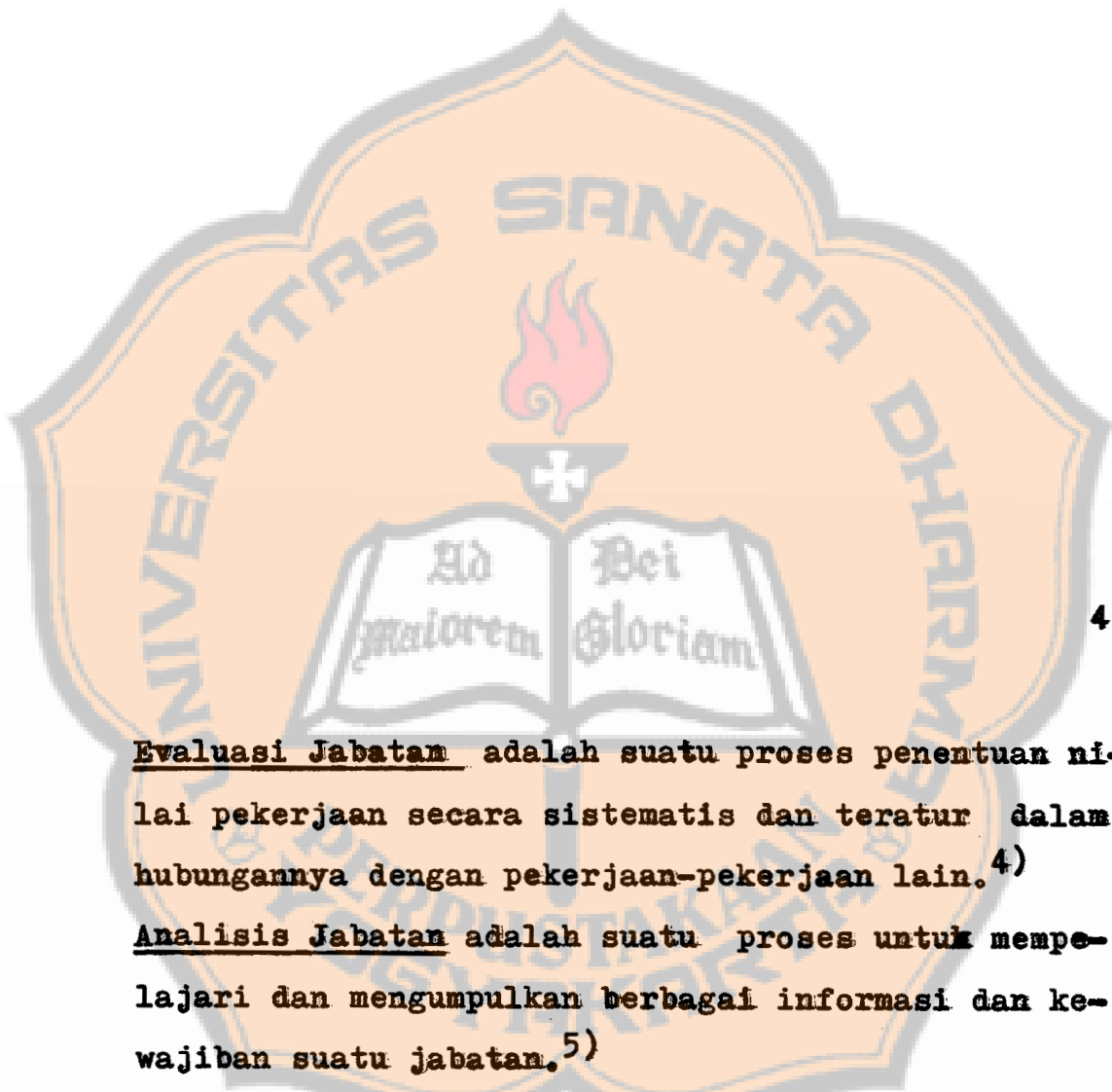
1.4. VARIABEL DAN BATASAN ISTILAH

1.4.1. VARIABEL

- Besarnya balas jasa yang diterima karyawan untuk jabatan pabrik yang ada di Koperasi Batik Tantama Yogyakarta.
- Tugas-tugas dan tanggungjawab jabatan pabrik yang ada di Koperasi Batik Tantama Yogyakarta.

1.4.2. BATASAN ISTILAH

Upah/Balas Jasa adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dike-



Evaluasi Jabatan adalah suatu proses penentuan nilai pekerjaan secara sistematis dan teratur dalam hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain.⁴⁾

Analisis Jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi dan kewajiban suatu jabatan.⁵⁾

Deskripsi Jabatan adalah perumusan yang faktual mengenai tugas-tugas dan tanggungjawab dari suatu jabatan tertentu.⁶⁾

Spesifikasi Jabatan adalah perumusan mengenai suatu sifat, kualitas, dan kemampuan yang harus ada pada seseorang untuk dapat mengerjakan pekerjaan itu dengan baik.⁷⁾

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-



5

- bungannya dengan penentuan upah karyawan;
- sebagai sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah.



B A B II

LANDASAN TEORI

2.1. ANALISIS JABATAN

2.1.1. Definisi Analisis Jabatan

Banyak ahli manajemen personalia telah mengemukakan definisi tentang analisis jabatan. Meskipun demikian, inti dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut pada dasarnya sama seperti yang dikemukakan oleh Heidjrachman dan Suad Husnan yaitu bahwa analisis jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi dan kewajiban suatu jabatan.⁸⁾

2.1.2. Manfaat Analisis Jabatan



7

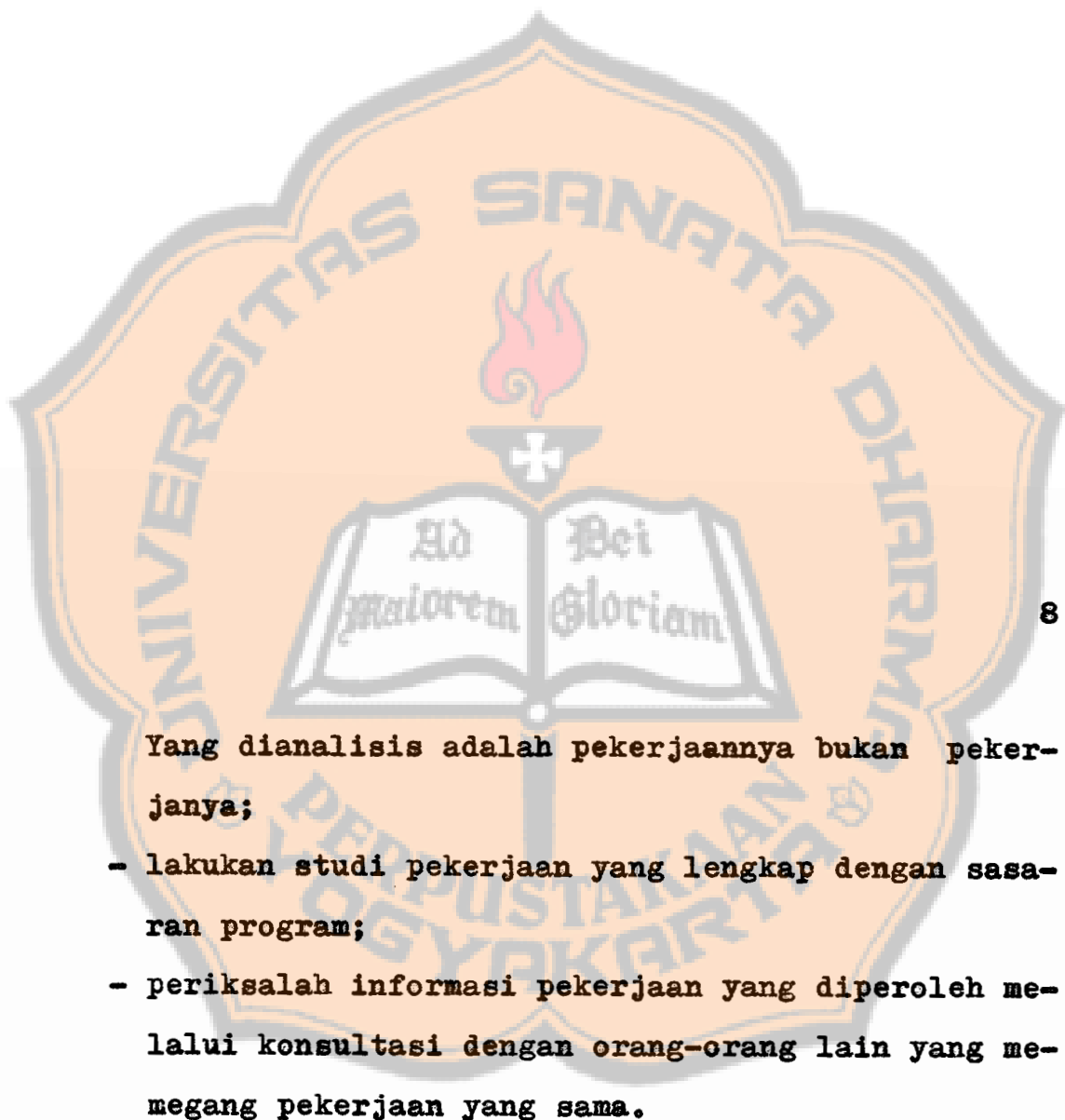
- pengembangan metode dan prosedur kerja yang lebih efektif;
- pengembangan training (latihan kerja).

2.1.3. Metode Analisis Jabatan

Ada beberapa macam metode yang dapat dipakai untuk memperoleh informasi tentang analisis jabatan, dan empat pendekatan yang kini paling terkenal ialah:¹⁰⁾

- daftar pertanyaan;
 - uraian tertulis (written narrative);
 - pengamatan (observasi);
- wawancara.

Metode wawancara merupakan metode yang paling banyak dipakai baik untuk pekerjaan harian maupun untuk pekerjaan yang memperoleh upah secara bulanan. Oleh karena



8

Yang dianalisis adalah pekerjaannya bukan pekerjaannya;

- lakukan studi pekerjaan yang lengkap dengan sasaran program;
- periksalah informasi pekerjaan yang diperoleh melalui konsultasi dengan orang-orang lain yang memegang pekerjaan yang sama.

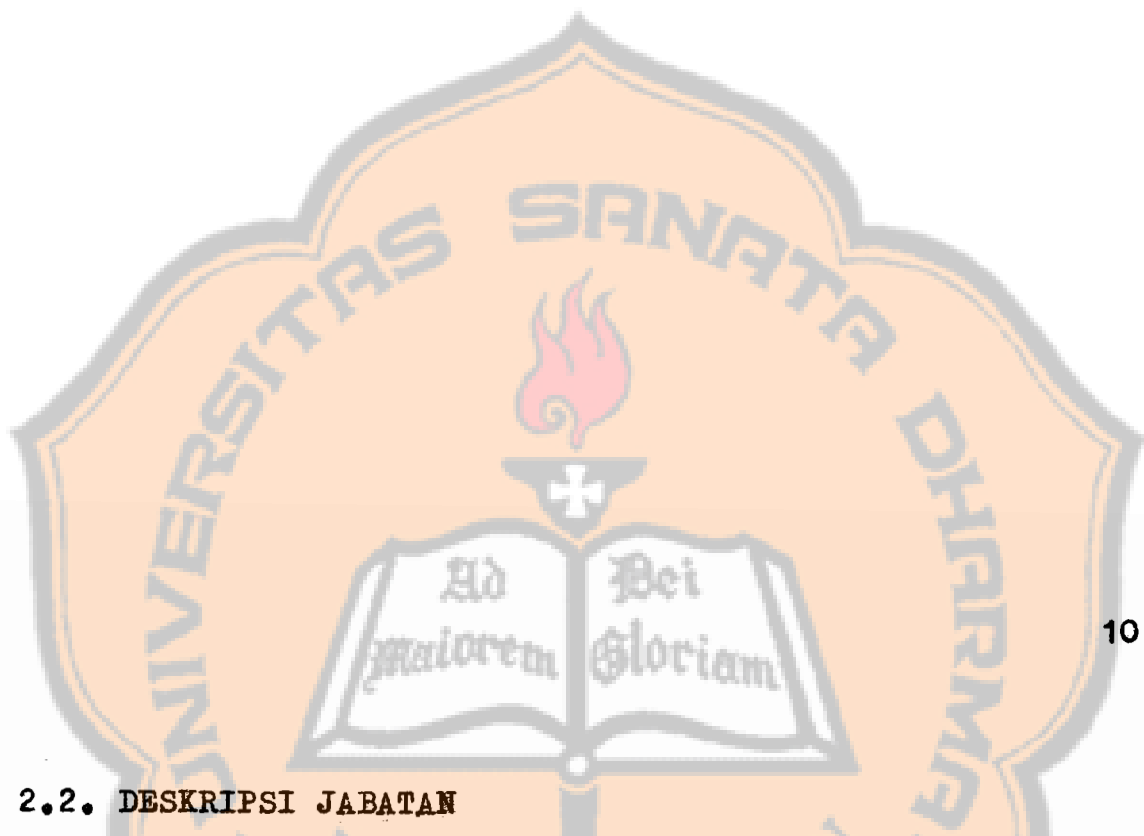
Metode-metode tersebut mempunyai kebaikan dan keburukan sendiri-sendiri. Kelemahan daftar pertanyaan dan written narrative terletak pada data yang diperoleh sering kali tidak lengkap dan tidak teratur. Kebaikannya, dapat dipergunakan sebagai latar belakang pengetahuan untuk melakukan interview terhadap pemangku-pemangku jabatan.

Metode observasi dan wawancara terutama memberikan data yang lebih teliti, lengkap dan hemat waktu. Oleh ka-



data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulannya.

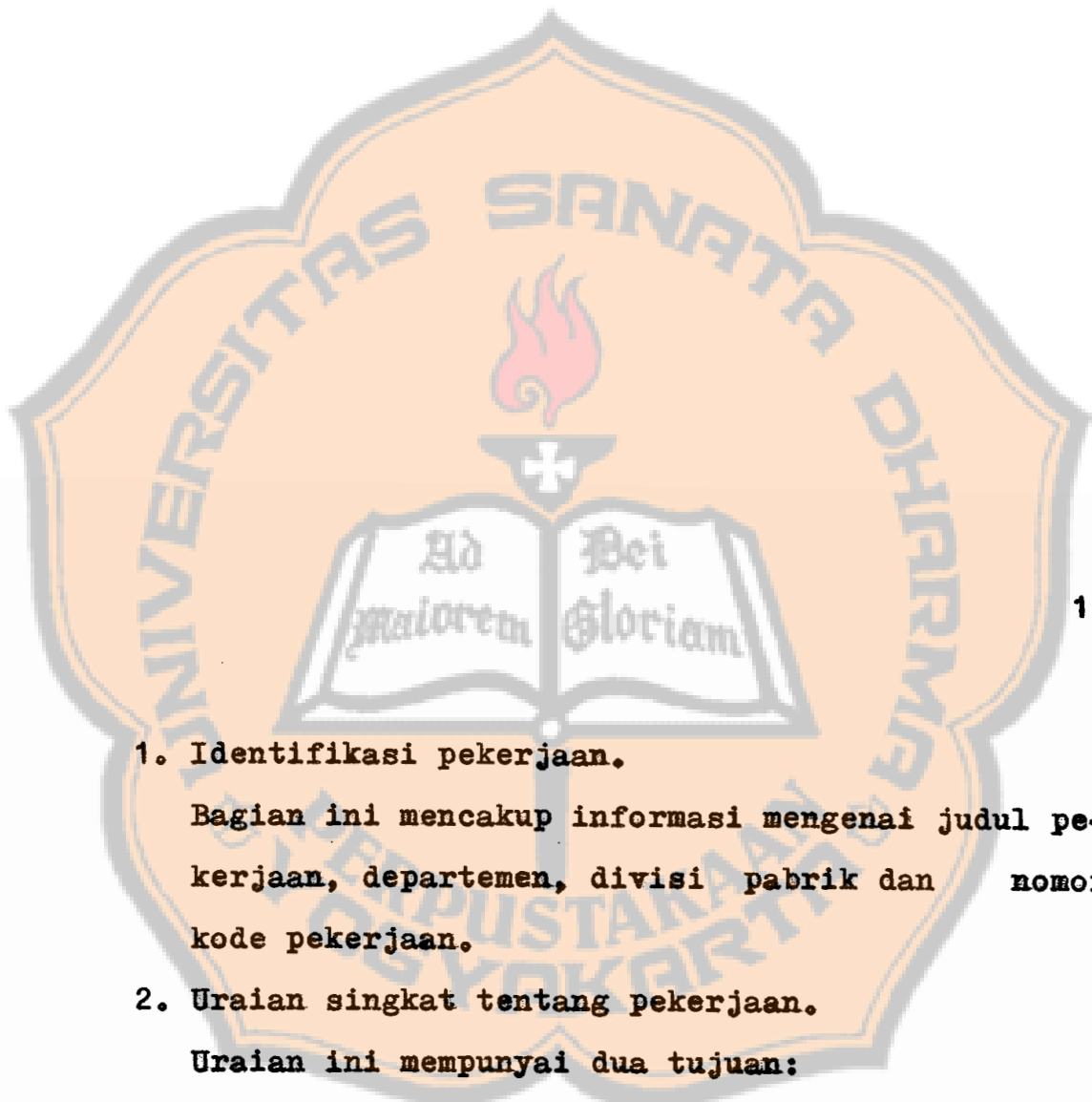
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang pekerjaan. Kemudian meninjau informasi mengenai latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan.
3. Menyeleksi jabatan-jabatan yang dinilai bisa mewakili jabatan-jabatan yang ada. Jabatan-jabatan itulah yang akan dianalisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Kita menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan perilaku pegawai yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat pegawai (seperti ciri-ciri dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu).



2.2. DESKRIPSI JABATAN

2.2.1. Pengertian Deskripsi Jabatan

Hasil pertama dari proses analisis pekerjaan adalah deskripsi jabatan. Banyak ahli telah mengemukakan definisi deskripsi jabatan. Meskipun banyak versinya, namun pada dasarnya inti yang mereka kemukakan adalah sama. Menurut Dale Yoder, deskripsi jabatan adalah suatu ikhtisar informasi yang sistematis yang diperoleh dari catatan-catatan dalam laporan analisis jabatan.¹³⁾ Desler mengemukakan bahwa deskripsi jabatan adalah rumusan tertulis tentang hal-hal yang dilaksanakan pegawai secara faktual, bagaimana cara mengerjakannya dan dalam kondisi apa hal-hal itu dilaksanakan.¹⁴⁾ Dengan demikian, deskripsi jabatan merupakan standar yang menentukan hal-hal yang dilaksanakan karyawan (1) dan bagaimana itu



1. Identifikasi pekerjaan.

Bagian ini mencakup informasi mengenai judul pekerjaan, departemen, divisi pabrik dan nomor kode pekerjaan.

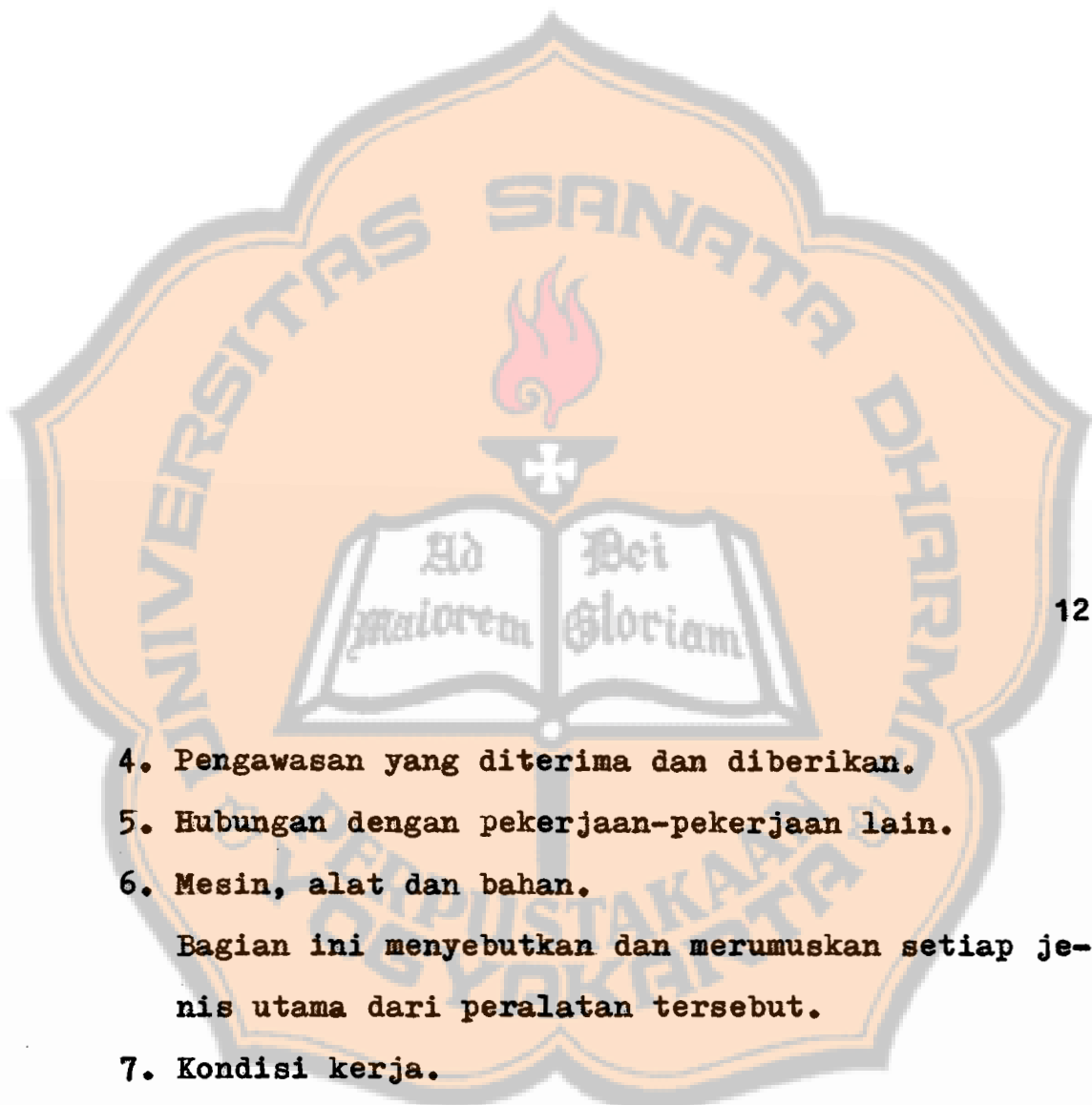
2. Uraian singkat tentang pekerjaan.

Uraian ini mempunyai dua tujuan:

- a. Untuk memberikan definisi singkat yang akan berguna sebagai informasi tambahan tentang identifikasi jika judul pekerjaan tidak cukup.
- b. Memberikan uraian singkat untuk mempersiapkan pembaca ke arah pemahaman informasi yang terperinci yang akan menyusul.

3. Tugas-tugas yang dilaksanakan.

Bagian ini seharusnya menceriterakan apa yang harus dilakukan, bagaimana melaksanakannya tanpa



4. Pengawasan yang diterima dan diberikan.
5. Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain.
6. Mesin, alat dan bahan.

Bagian ini menyebutkan dan merumuskan setiap jenis utama dari peralatan tersebut.

7. Kondisi kerja.

Bagian ini menceritakan alternatif kondisi kerja misalnya bergetar, berdebu, kotor, panas, dll.

8. Definisi dari istilah yang ada.

Bagian ini menjelaskan istilah-istilah teknis atau yang tidak biasa digunakan.

2.3. SPESIFIKASI JABATAN

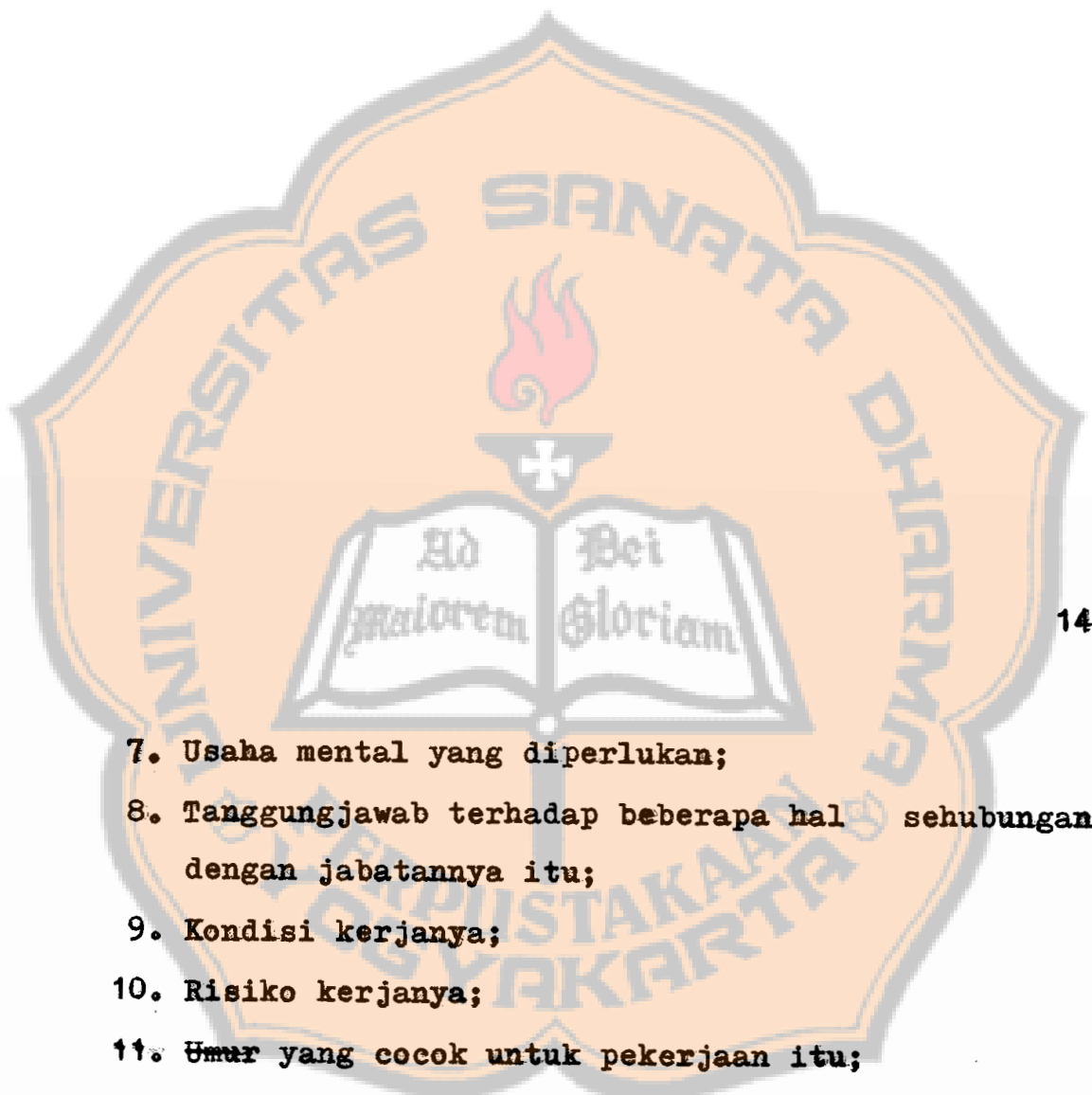
2.3.1. Definisi Spesifikasi Jabatan

Deskripsi jabatan yang kita buat merupakan landasan



13

sar mengenai syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk bisa memangku jabatan tersebut. Pada garis besarnya, spesifikasi jabatan terdiri dari dua hal: persyaratan kerja yang harus/mutlak dipenuhi oleh pemangku jabatan dan persyaratan kerja yang tidak harus/mutlak dipenuhi oleh pemangku jabatan (hanya diinginkan saja). Kata "harus/mutlak" dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa persyaratan kerja tersebut harus dimiliki sejak awal seseorang memasuki suatu pekerjaan, sedangkan kata "diinginkan" dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa persyaratan kerja yang dimaksud tidak merupakan suatu keharusan, tetapi lebih baik kalau persyaratan kerja tersebut dimiliki oleh pemangku jabatan. Misalnya, untuk dapat memangku jabatan sebagai Accounting Manager, persyaratan kerja yang mutlak harus dipenuhi: sarjana akuntansi, menguasai Bahasa Inggris



14

7. Usaha mental yang diperlukan;
8. Tanggungjawab terhadap beberapa hal sehubungan dengan jabatannya itu;
9. Kondisi kerjanya;
10. Risiko kerjanya;
11. Umur yang cocok untuk pekerjaan itu;
12. Jenis kelamin yang cocok;
13. Tinggi dan berat badan yang diperlukan;
14. Kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain sehingga dapat mengerjakan pekerjaan itu dengan baik;
15. Lain-lain persyaratan yang dianggap perlu.

Sifat pekerjaan yang ada di pabrik tenun Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta membutuhkan ketrampilan, inisiatif, keseriusan dan banyak berhubungan dengan peralatan/



- g. Risiko kerja;
- h. Jenis kelamin yang cocok;
- i. Umur yang cocok.

2.4. EVALUASI JABATAN

2.4.1. Definisi Evaluasi Jabatan

Banyak definisi evaluasi jabatan yang telah dikemukakan oleh para ahli. Meskipun demikian, inti yang diungkapkan sama: evaluasi jabatan adalah suatu proses penentuan nilai pekerjaan secara sistematis dan teratur dalam hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain.¹⁹⁾

2.4.2. Faktor-faktor yang Mendorong Penerapan Evaluasi Jabatan

Di dalam masyarakat kita, telah dikenal banyak metode yang dipakai sebagai dasar penentuan besarnya upah



Evaluasi jabatan merupakan suatu cara untuk merasionalkan struktur bayaran. Metode ini dianggap paling cocok dalam arti memenuhi persyaratan yang dikehendaki oleh berbagai pihak. Karyawan yang memahami metode ini merasa bahwa metode ini mampu menjamin adanya konsistensi internal dan eksternal, menjamin ketenangan kerja serta membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan evaluasi jabatan, majikan dapat menyusun struktur upah dan administrasi pengupahan secara tepat, sederhana dan mudah dimengerti.

2.4.3. Faktor-faktor Penghambat Penerapan Evaluasi Jabatan

Hambatan-hambatan yang dijumpai dalam penerapan evaluasi jabatan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia



Di dalam penerapan evaluasi jabatan, kiranya kepada seluruh karyawan diminta suatu sikap untuk mau dan mampu memahami apa tujuan evaluasi jabatan tersebut. Sikap itu sangat menentukan kelancaran dalam menggunakan sistem tersebut dan justeru pada unsur inilah letak kesulitan yang sering dialami oleh perusahaan yang ingin menerapkan evaluasi jabatan dalam perusahaannya.

2.4.4. Syarat-syarat Pelaksanaan Evaluasi Jabatan

Agar dapat mencapai hasil yang diinginkan, pelaksanaan evaluasi jabatan dalam suatu organisasi usaha atau perusahaan memerlukan syarat-syarat tertentu. Adapun syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:²⁰⁾

- Perusahaan harus mengadakan suatu analisis jabatan yang baik untuk menentukan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.



2.4.5. Kondisi yang Melandasi Upah atas Dasar Evaluasi Jabatan

Heidjrachman mengungkapkan adanya empat kondisi yang melandasi kebijaksanaan upah atas dasar evaluasi jabatan:²¹⁾

- Diperhitungkan adanya upah yang adil yang cukup untuk menjamin hidup berkeluarga dalam taraf normal.
- Diperhitungkan adanya perbedaan penghargaan dalam perbedaan ketrampilan, tanggungjawab, usaha maupun kondisi kerja.
- Diperhitungkan adanya stabilitas keuangan usaha dalam menghitung besarnya upah.
- Diperhitungkan adanya pembinaan dan pengembangan karya/kerja untuk mempertinggi daya hidup karya-



sional. Pendekatan struktural yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan struktur pekerjaan itu dalam suatu organisasi seperti pekerjaan direktur, kepala bagian, kepala seksi dan seterusnya. Pendekatan fungsional yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan atas fungsinya seperti tenaga administrasi, teknisi, spesialis dan sebagainya.

2. Mempersiapkan data

Dalam proses ini kita menyusun deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

3. Memilih metode evaluasi jabatan.

4. Menentukan peringkat pekerjaan

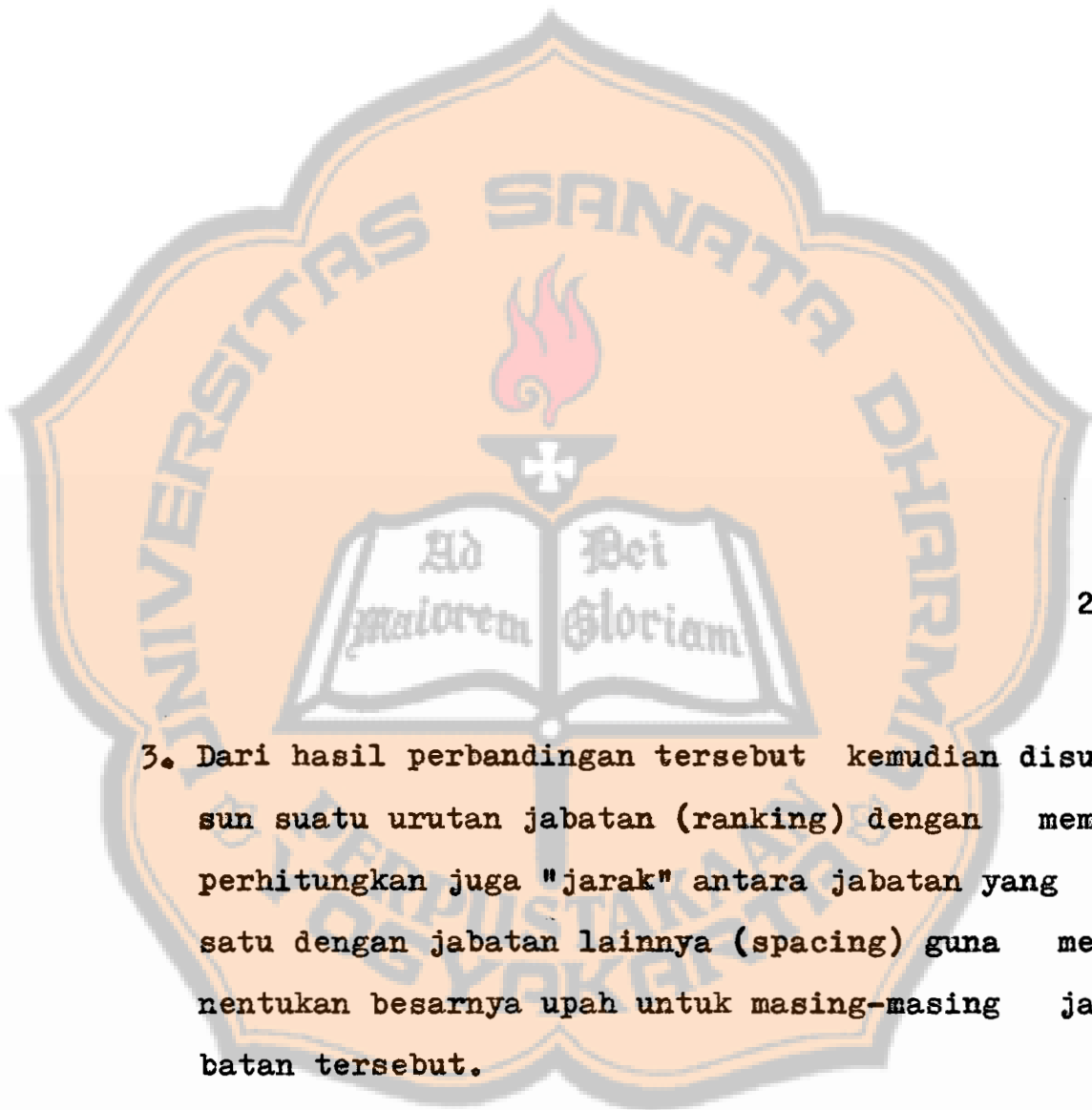
Jika nilai pekerjaan sudah didapat, kita membuat peringkat pekerjaan. Pekerjaan diurutkan da-



ke dalam faktor-faktor jabatan dan sistem evaluasi jabatan yang sudah memecah jabatan ke dalam faktor-faktor jabatan. Keempat sistem tersebut adalah sebagai berikut:²³⁾

- Sistem evaluasi jabatan yang belum memecah jabatan ke dalam faktor-faktor jabatan:
 - a. Metode ranking (The Simple Ranking Method);
 - b. Metode Penggolongan Pekerjaan (The Job Grading Method);
- Sistem evaluasi jabatan yang sudah memecah jabatan ke dalam faktor-faktor jabatan:
 - c. Metode perbandingan faktor-faktor (The Factor Comparison Method);
 - d. Sistem point (The Point System).

Ad. a. The Simple Ranking Method



3. Dari hasil perbandingan tersebut kemudian disusun suatu urutan jabatan (ranking) dengan memperhitungkan juga "jarak" antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya (spacing) guna menentukan besarnya upah untuk masing-masing jabatan tersebut.

Kebaikan sistem ini:

- Sangat sederhana. Jabatan tidak usah dipecah menjadi faktor-faktor sehingga tinggal membandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya.
- Murah dan cocok untuk perusahaan kecil.

Keburukannya:

- Jabatan-jabatan yang ada diperbandingkan begitu saja maka dapat dipastikan hasilnya menjadi ke-



22

jabatan. Dengan demikian dapatlah diketahui suatu jabatan itu masuk kelas jabatan yang mana dan dapat ditentukan tingkat upahnya.²⁵⁾

Kebaikan dan keburukannya:

Metode ini masih merupakan metode yang sederhana, murah dan mudah diterapkan. Untuk perusahaan yang masih kecil dan memiliki pekerjaan yang masih sederhana, metode ini akan memberikan hasil yang lebih memuaskan daripada metode ranking sederhana. Keburukannya, metode ini tidak efektif untuk diterapkan pada perusahaan yang besar dan memiliki pekerjaan yang kompleks.²⁶⁾

Ad. c. The Factor Comparison Method

Dalam prakteknya, metode ini kurang disukai karena tidak teliti. Proses penerapan sistem ini sebagai beri-



- batan pada tingkatan gaji yang terendah sampai yang tertinggi.
3. Memerinci balas jasa dari jabatan kunci menurut faktor-faktornya.
 4. Mengadakan penilaian terhadap jabatan-jabatan lain dengan cara membandingkan faktor-faktor jabatannya dengan faktor-faktor jabatan kunci. Kemudian menjumlah besarnya balas jasa untuk faktor-faktor pekerjaan itu.

Kebaikan dan keburukannya:

Dibandingkan dengan metode ranking sederhana dan Job Grading, metode ini lebih mudah dipahami dan lebih teliti karena pekerjaan yang dievaluasi telah dipecah-pecahkan ke dalam faktor-faktor pekerjaan. Kelemahan-

nya pekerjaan yang dievaluasi tersebut hanya dibanding-



1. Memilih dan menentukan faktor-faktor jabatan/pekerjaan yang akan dinilai dan faktor-faktor tersebut masih dibagi ke dalam sub-sub faktor jabatan. Jumlah faktor dan sub-sub faktor suatu pekerjaan tergantung dari kebijaksanaan perusahaan. Faktor-faktor jabatan dan sub-sub faktornya tersebut misalnya:

a. Faktor SKILL, sub-sub faktornya:

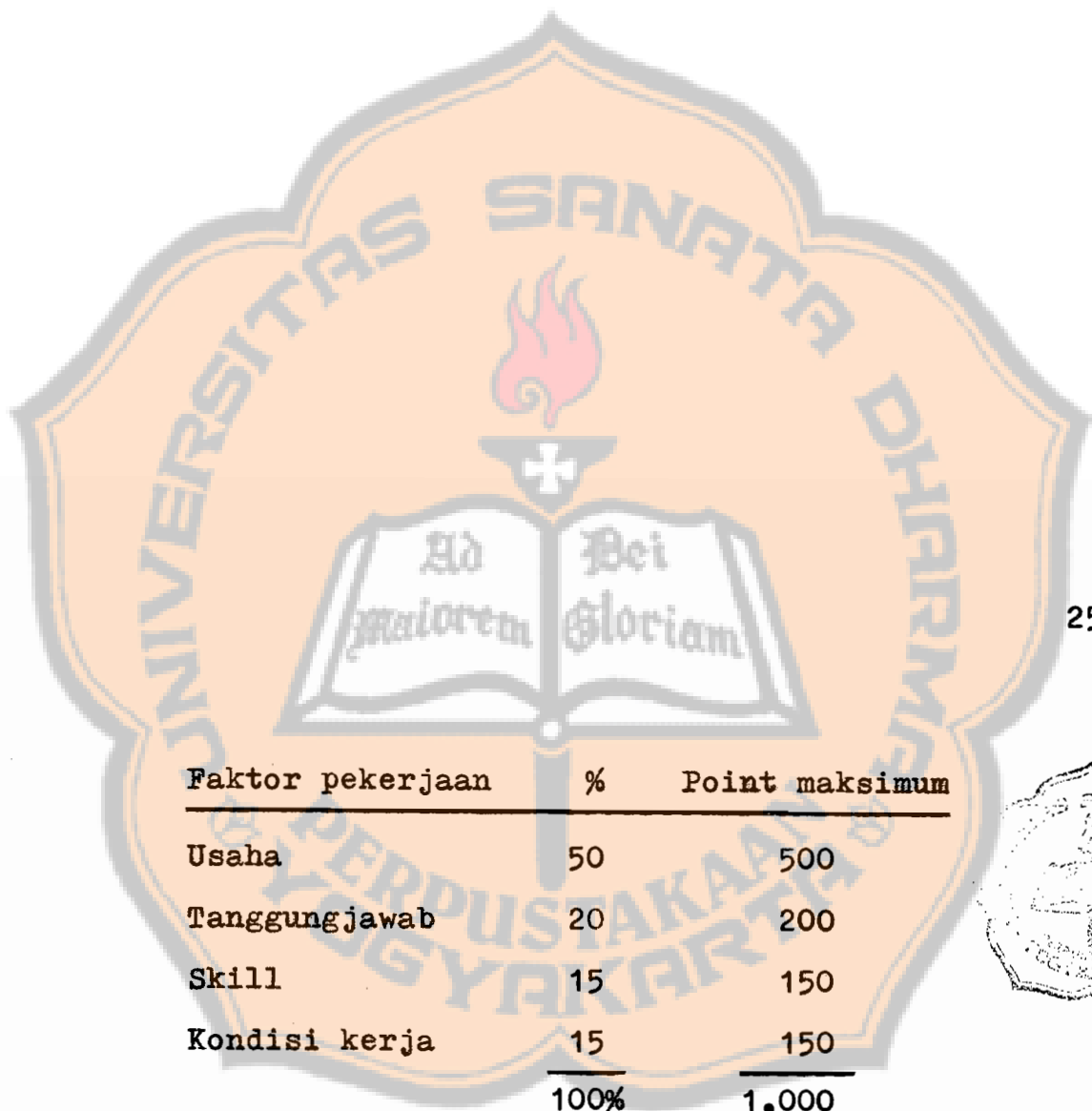
- pengetahuan
- ketrampilan

b. Faktor USAHA, sub-sub faktornya:

- usaha fisik
- usaha mental

c. Faktor TANGGUNGJAWAB, sub-sub faktornya:

- terhadap bahan



Faktor pekerjaan	%	Point maksimum
Usaha	50	500
Tanggungjawab	20	200
Skill	15	150
Kondisi kerja	15	150
	<u>100%</u>	<u>1.000</u>



4. Menentukan lebih lanjut jumlah point maksimum untuk masing-masing sub faktor, misalnya:

Sub faktor	Point maksimum
Skill : 150 : Pendidikan	50
Pengalaman	60
Inisiatif	40
	<u>150</u>

5. Membuat ukuran (skala) untuk tiap-tiapp sub fak-



byektif di dalam mengukur jabatan-jabatan yang ada di dalam perusahaan dibandingkan dengan metode yang lain. Kelemahannya, metode ini lebih banyak membutuhkan waktu dan konsentrasi pikiran yang serius.

Dari keempat metode evaluasi jabatan tersebut, kita dapat membuat suatu ikhtisar yang dapat digambarkan sebagai berikut:

	Pekerjaan yang satu dibandingkan dengan pekerjaan yang lain	Pekerjaan diukur dengan suatu alat ukur
Pekerjaan belum dipecah ke dalam faktor-faktor	Job Ranking	Job Grading
Pekerjaan sudah		



27

lebih obyektif bila dibandingkan dengan metode yang lain-lainnya. Karena alasan inilah metode point kami pilih sebagai metode evaluasi jabatan dalam skripsi ini.

2.4.8. Penentuan Harga Per Point

Perhitungan balas jasa dengan menggunakan metode evaluasi jabatan pada dasarnya adalah pengkalian total nilai pekerjaan tertentu dengan harga dalam satuan monev untuk setiap point nilai. Dengan demikian, besar kecilnya penerimaan pokok karyawan sangat dipengaruhi oleh harga per point pekerjaan. Dalam penentuan besaran upah pokok perlu diperhatikan berbagai faktor pembatas seperti undang-undang/peraturan pemerintah, persaingan, biaya hidup maupun kondisi keuangan organisasi.

Nilai rupiah untuk setiap point dapat diperoleh



28

- upah jabatan A pada perusahaan Anton Jaya = R_p 30.000,00
 - upah jabatan A pada perusahaan Budi Jaya = R_p 25.000,00
 - upah jabatan A pada perusahaan Supri Jaya = R_p 20.000,00
- Jumlah = R_p 75.000,00

Dengan demikian, upah rata-rata untuk jabatan A berdasarkan survey upah = $R_p 75.000,00 : 3 = R_p 25.000,00$. Maka harga per point jabatan A = $R_p 25.000,00 : 250 = R_p 100,00$.

Contoh: Penentuan harga per point berdasarkan anggaran tenaga kerja yang tersedia:

Yang dimaksud anggaran tenaga kerja yang tersedia adalah anggaran yang disediakan oleh perusahaan untuk biaya tenaga kerja langsung/labour cost. Misalnya, dari perusahaan PT. Murti Jaya diperoleh data sebagai berikut:



B A B III

METODA PENELITIAN

3.1. JENIS PENELITIAN

3.1.1. Studi kasus

Penelitian ini hanya berlaku untuk waktu dan tempat tertentu. Jelasnya, hasil penelitian ini hanya berlaku di pabrik tenun Koperasi Batik Tantama Yogyakarta pada bulan November tahun 1989.

3.1.2. Studi *ex post facto*

Penelitian ini tentang masalah yang sudah terjadi dan peneliti tidak dapat mengontrol variabel-variabel yang diteliti.



perincian tugasnya dan syarat-syarat kerja masing-masing jabatan.

3.5. TEKNIK ANALISIS DATA

Evaluasi jabatan dengan sistem point.

3.6. MEKANISME ANALISIS DATA

Langkah-langkahnya:

1. Memilih pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis:
Kepala Bagian Pabrik, Operator Mesin Tenun, Keamanan, Tukang Cucuk, Inspecting dan Montir. Pekerjaan-pekerjaan tersebut penulis pilih karena :
 - telah mewakili masing-masing bagian yang ada di pabrik;
 - telah mencakup pekerjaan yang mempunyai tingkatan gaji tertinggi (Kepala Administrasi Pa -



B A B IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1. HASIL PENELITIAN

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Kol. Soegiyono No. 17 didirikan pada tanggal 1 Oktober 1969 dalam forum rapat pengusaha-pengusaha batik yang berdomisili di wilayah Kecamatan Mergangsan, Umbulharjo dan Kota Gede, bertempat di Gedung Pertemuan Batik Yudonegaran Yogyakarta. Koperasi ini memperoleh status badan hukum dari Kepala Jawatan Koperasi DIY dengan nomor badan hukum 859/BH/XI tertanggal 6 Januari 1970. Koperasi ini berusaha menyediakan kebutuhan-kebutuhan pembatikan

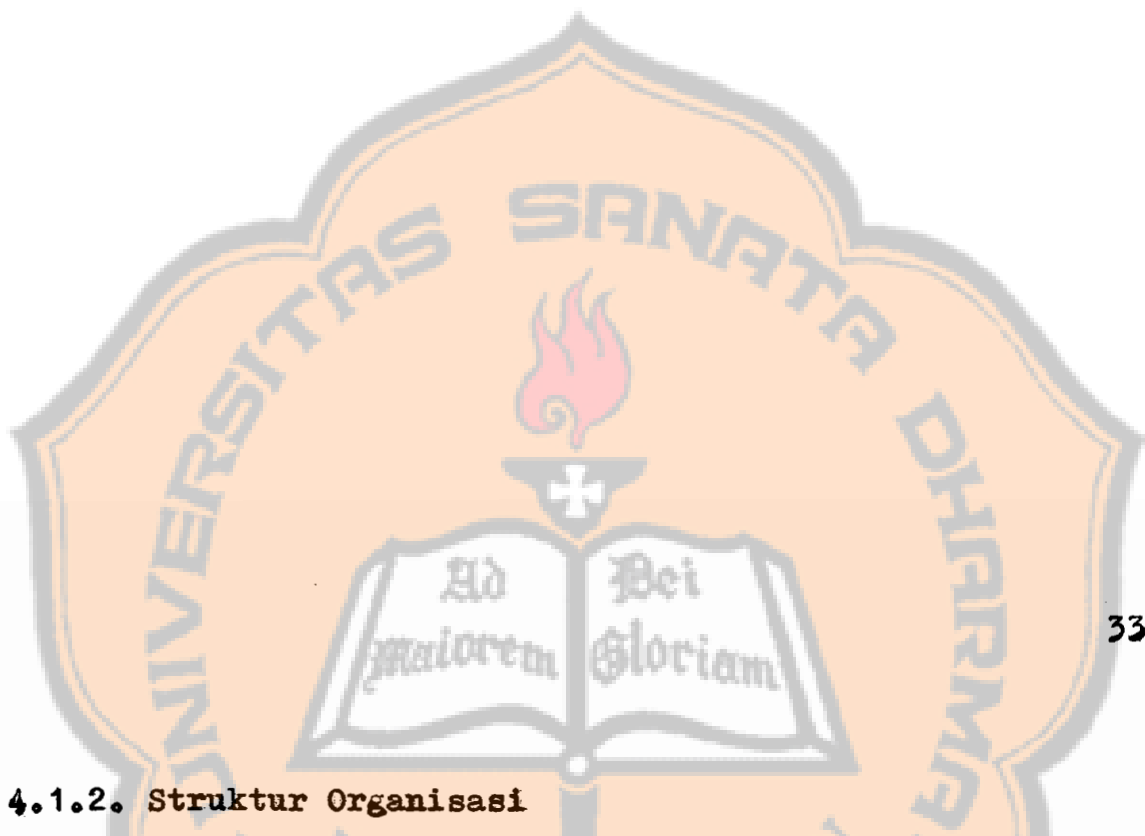


Atas prakarsa pengurus yang telah disetujui oleh Rapat Anggota, pada tahun 1980 pabrik tenun ini diperluas dengan menambah mesin tenun sebanyak 10 buah dan mesin palet sebanyak 3 buah. Perluasan ini dipenuhi dengan kredit investasi dari BRI Rp 28.750.000,00 dan dari modal sendiri sebesar Rp 16.250.000,00. Dengan demikian, mesin tenun yang semula 24 buah menjadi 34 buah dan mesin palet yang semula 4 buah menjadi 7 buah hingga sekarang ini.

Perkembangan Koperasi ini selama lima tahun terakhir tercermin dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil produksi dan hasil penjualan tahun 1984 - bulan Oktober 1989

Tahun	Hasil Produksi (dalam yard)	Hasil Penjualan Kain Batik	Hasil Penjualan Bumbu Batik
-------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------



4.1.2. Struktur Organisasi

Anggaras Dasar Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta
Bab V pasal 10 ayat (1) tentang organisasi perusahaan,
menyatakan bahwa: "Pengurus harus gasal jumlahnya, ter-
diri sekurang-kurangnya 5 (lima) orang, dipilih oleh dan
dari anggota dalam rapat anggota", maka disusun suatu
struktur organisasi Koperasi Batik Tamtama sebagai beri-
kut:





1. Rapat Anggota

Rapat anggota mempunyai kekuasaan tertinggi dalam koperasi dan mempunyai hak untuk memilih pengurus koperasi yang meliputi: ketua, sekretaris, bendahara dan komisaris.

2. Pengurus

Pengurus terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan komisaris. Pengurus ini membawahi empat bagian: bagian pembukuan, perdagangan, organisasi (bagian rumah tangga, sekretariat dan personalia) dan bagian administrasi pabrik. Adapun tugas dari masing-masing pengurus adalah sebagai berikut:

2.1. Ketua Umum dan wakilnya

Ketua Umum dan wakilnya bertugas merumuskan kebi-



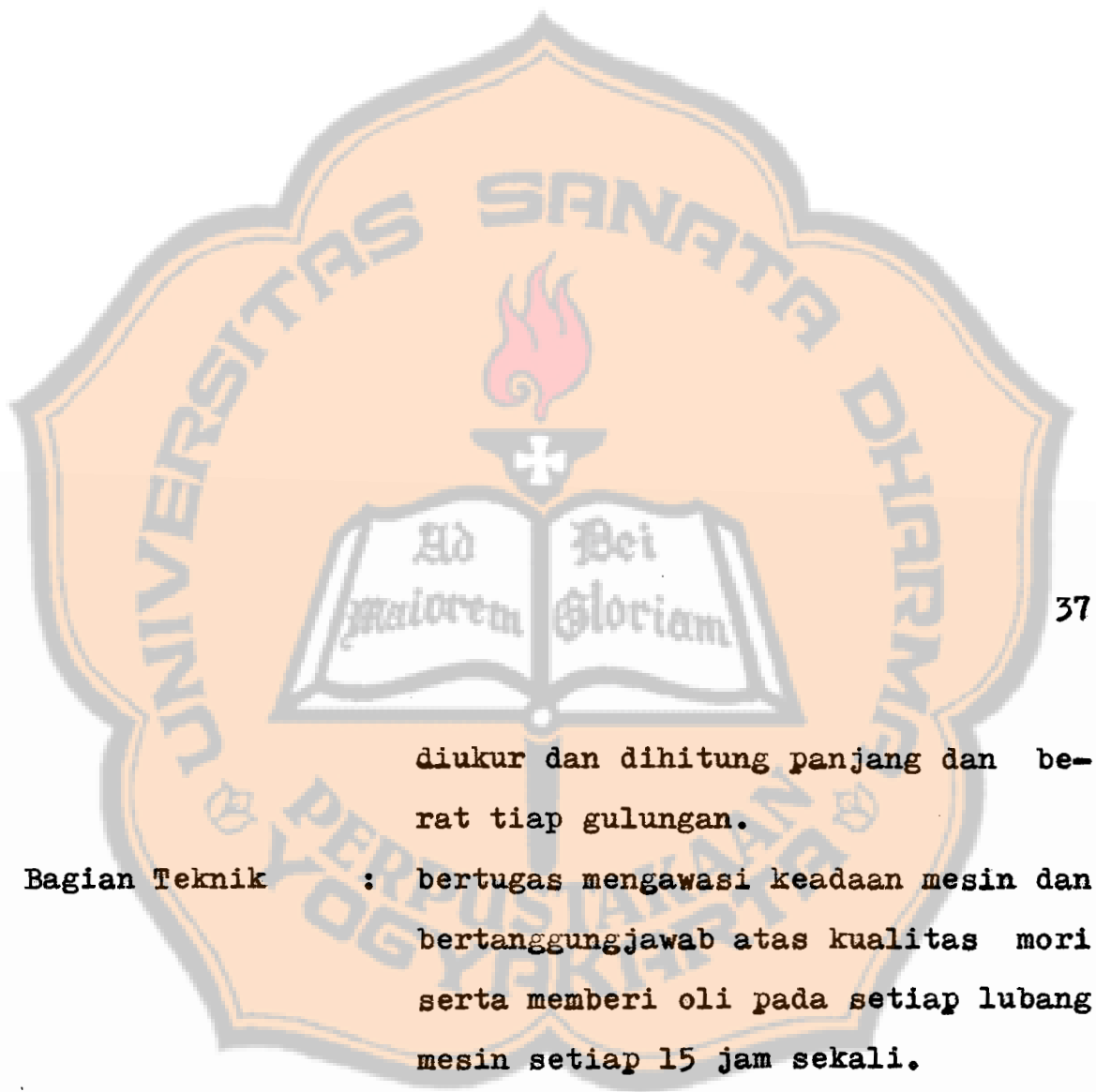
Bendahara bertugas menangani pengelolaan keuangan koperasi secara keseluruhan.

2.5. Komisaris Umum Urusan Pabrik

Komisaris ini menangani bidang perdagangan yang dilakukan oleh koperasi.

3. Badan Pemeriksa

Selain memilih pengurus, rapat anggota juga membentuk Badan Pemeriksa. Badan ini kedudukannya terpisah dan berdiri sendiri serta tidak terikat oleh pengurus. Tugas Badan Pemeriksa: mengadakan pemeriksaan dan pengawasan dalam bidang keuangan dan perdagangan, cara kerja pengurus, harta kekayaan koperasi serta memberi laporan tertulis kepada pengurus untuk diedarkan kepada anggota koperasi sesuai dengan ketentuan yang ada di dalam anggaran dasar



37

diukur dan dihitung panjang dan berat tiap gulungan.

Bagian Teknik : bertugas mengawasi keadaan mesin dan bertanggungjawab atas kualitas mori serta memberi oli pada setiap lubang mesin setiap 15 jam sekali.

6. Bagian Administrasi Pabrik

Bagian ini membawahi empat sub bagian yaitu:

Bagian Pembukuan : bertugas mengadakan perhitungan terhadap ongkos produksi, pembelian barang, pembelian oli, perlengkapan perlengkapan dan kemudian membukukannya.

Bagian Kassa : tugas bagian kasa ini disatukan de -



4.1.3. Proses Produksi

Hasil produksi pabrik tenun Tamtama adalah mori tenun. Adapun proses produksinya adalah sebagai berikut: Bagian Persiapan menyiapkan benang dan oli yang akan digunakan dalam penenunan. Oleh Bagian Pertenunan, benang pakan dan benang lusi dimasukkan ke dalam mesin palet untuk diikal. Setelah diikal, kedua macam benang tersebut mulai dikerjakan dalam proses penenunan. Hasil dari proses penenunan ini masih berupa kain blaco. Untuk proses finishing, kain tersebut dibawa ke pabrik Cambric di Medari, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Setelah proses finishing ini selesai, kain blaco tersebut dikembalikan kepada Koperasi Batik Tamtama berwujud mori biru.

4.1.4. Daerah Pemasaran



secara rutin setiap bulan baik sakit ataupun tidak. Maka faktor-faktor yang diperhitungkan dalam penentuan upah adalah: gaji, tunjangan kesehatan dan uang makan serta uang minum.

4.1.6. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya berupa:

- makan dan minum satu kali sehari bagi karyawan yang langsung menangani produksi;
- tunjangan kesehatan sebesar Rp 7.500,00/bulan bagi karyawan non operasional dan sebesar Rp 5.000,00 per bulan bagi karyawan operasional;
- pemberian pakaian seragam kerja setahun sekali;
- hadiah lebaran dan zakat setiap hari Idul Fitri;
- karyawan dijadikan anggota ASTEK (Asuransi Tenaga



III. Pukul 22.00-06.00 istirahat pukul 03.45-04.30
 Setiap karyawan libur satu hari seminggu diatur
 oleh atasan masing-masing.

4.1.8. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta
 adalah sebagai berikut:

- Karyawan kantor = 21 orang
- Karyawan pabrik = 47 orang +
- Jumlah = 68 orang

Perincian karyawan pabrik tenun Tamtama sebanyak 47 orang
 tersebut, terdiri atas:

- Kepala Administrasi Pabrik = 1 orang
- Kepala Urusan Administrasi = 1 orang
- Bagian Finishing = 3 orang
- Bagian Pansiyon = 3 orang



4.2.1. Memilih pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis

Pekerjaan-pekerjaan yang penulis pilih untuk dianalisis adalah: (1) Kepala Administrasi Pabrik, (2) Operator Mesin Tenun, (3) Keamanan, (4) Tukang Cucuk, (5) Inspecting dan (6) Montir. Pekerjaan-pekerjaan tersebut penulis pilih karena: (1) telah mewakili bagian-bagian yang ada di pabrik yang terdiri dari bermacam-macam pekerjaan, (2) telah mencakup pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai tingkatan gaji tertinggi (Kepala Administrasi Pabrik) dan tingkatan gaji yang terendah (Petugas Keamanan) sehingga telah dapat menunjukkan keadaan keadilan pengupahan dan perbedaan pengupahan menurut evaluasi jabatan yang penulis lakukan dengan pengupahan aktual, (3) terbatasnya dana dan waktu yang dimiliki penulis.



DESKRIPSI JABATAN

Nama Jabatan : Kepala Administrasi Pabrik

Departemen : Pabrik

Ringkasan pekerjaan : mengkoordinasi seluruh kegiatan dan administrasi pabrik.

Tugas : - menyusun rencana kerja pabrik;
- mengawasi dan memeriksa seluruh kegiatan produksi;
- mengikuti rapat pengurus koperasi.

Wewenang : - memutuskan kebutuhan tenaga kerja pabrik, termasuk di dalamnya menerima dan menolak karyawan pabrik;
- menangani dan mengarahkan karyawan pabrik demi lancarnya kegiatan pabrik;



43

Kondisi Kerja :

- Risiko kerja : - kecil
- Keadaan kerja : - cukup menyenangkan, bersih, sejuk dan tenang.

Pengawasan

- Yang diterima : - pengawasan langsung dari Komisaris Urusan Pabrik.
- Yang diberikan : - pengawasan langsung terhadap seluruh bagian yang ada di pabrik.

Hari Kerja : Senin - Sabtu.

Jam Kerja : 07.00 - 15.00.



SPESIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Kepala Administrasi Pabrik
Departemen : Pabrik

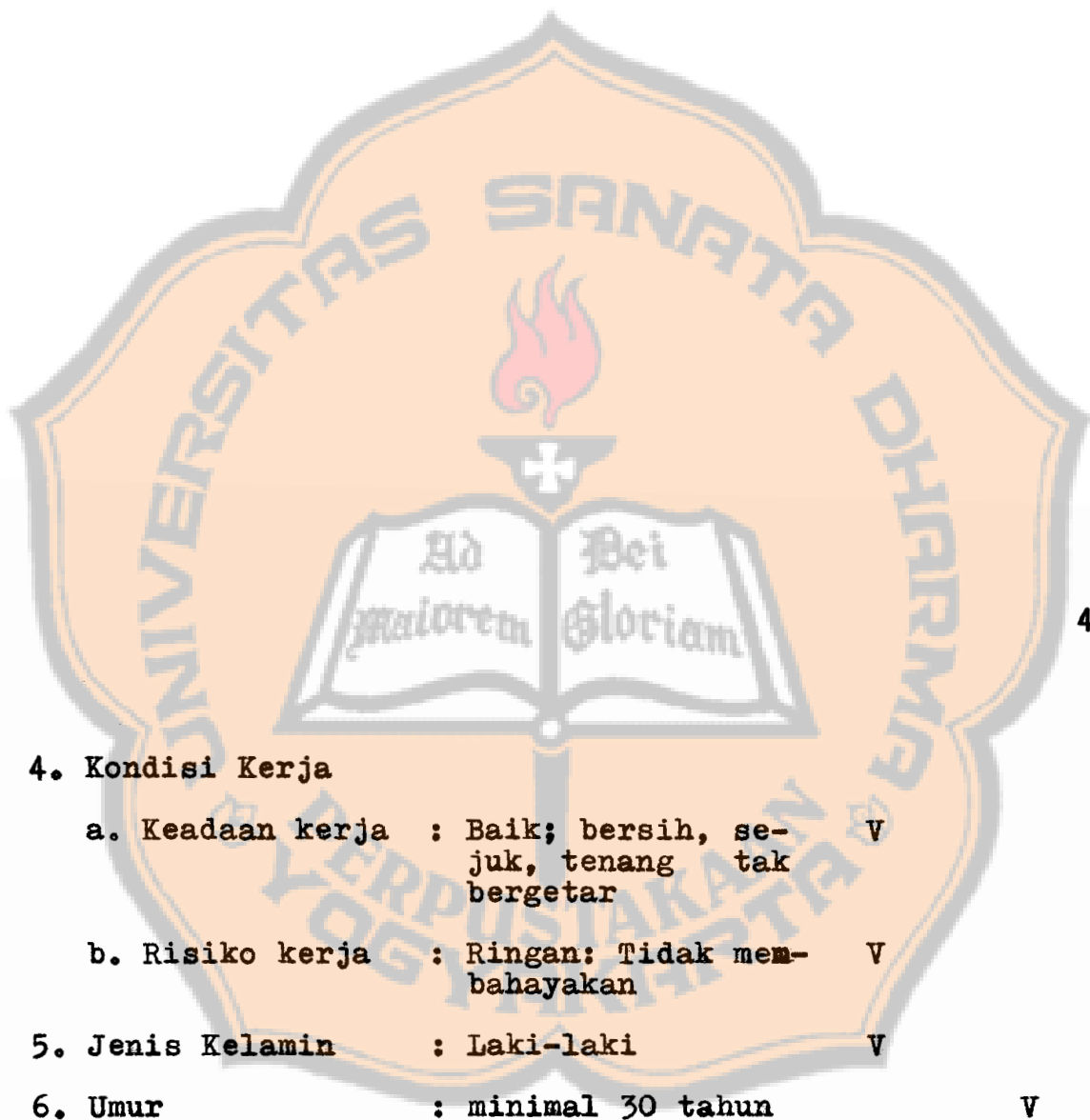
Persyaratan	Penggolongan persyaratan
	Harus Diinginkan

1. Ketrampilan

- a. Pendidikan : Sarjana Muda Ekonomi ditambah latihan manajerial V
- b. Pengalaman : Minimal 5 tahun V
- c. Inisiatif : Mampu menyusun rencana kerja dan melakukan pengawasan kerja V

2. Usaha

- a. Mental : Perlu pemusatan V



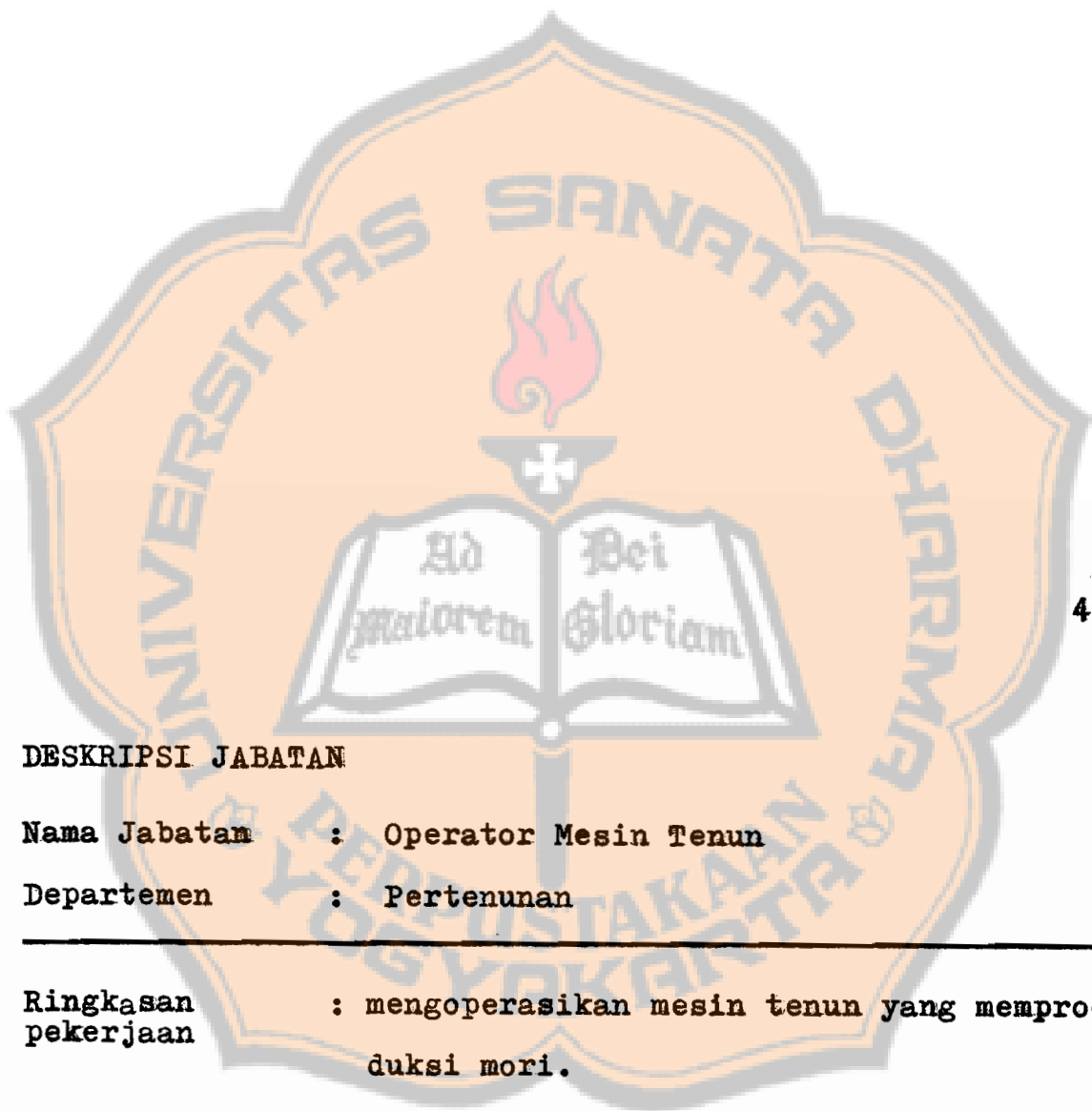
4. Kondisi Kerja

a. Keadaan kerja : Baik; bersih, se-
juk, tenang tak
bergetar V

b. Risiko kerja : Ringan: Tidak mem-
bahayakan V

5. Jenis Kelamin : Laki-laki V

6. Umur : minimal 30 tahun V

**DESKRIPSI JABATAN**

Nama Jabatan : Operator Mesin Tenun

Departemen : Pertenunan

Ringkasan pekerjaan : mengoperasikan mesin tenun yang memproduksi mori.

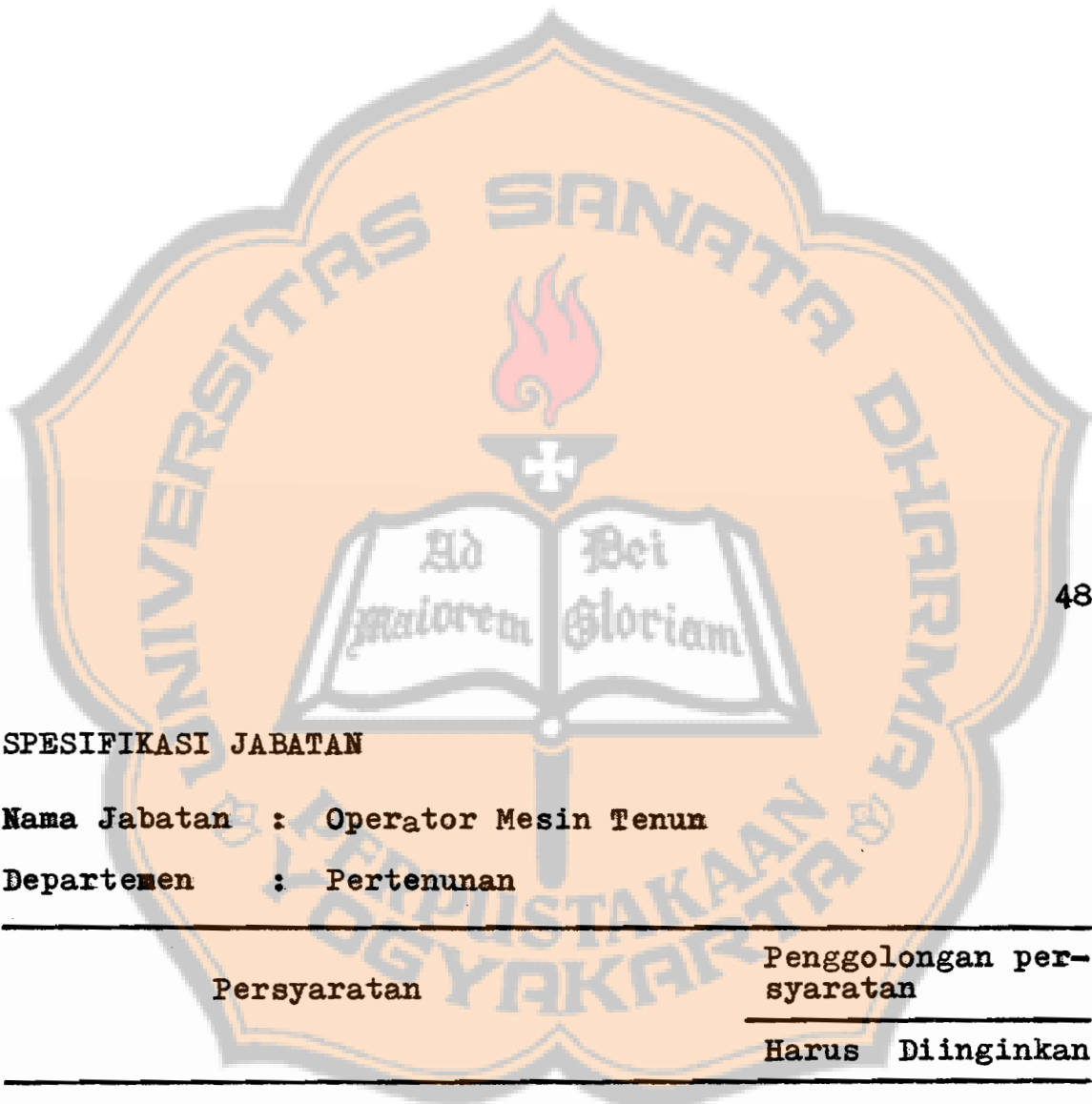
Tugas : - memproduksi mori;
- menghidupkan mesin tenun;
- memasang benang tenun ke dalam mesin.

Wewenang : - melaporkan kerusakan mesin kepada montir;
- menjaga perlengkapan peralatan mesin.

Tanggungjawab : - terhadap kesiapan mesin;
- terhadap volume dan kualitas produksi;



- Hari kerja** : satu minggu enam hari kerja.
jam kerja : 8 jam sehari dengan istirahat 45 menit.
Mesin : Mesin tenun
Bahan : Benang lusi
Alat : Capit



SPESIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Operator Mesin Tenun

Departemen : Pertenunan

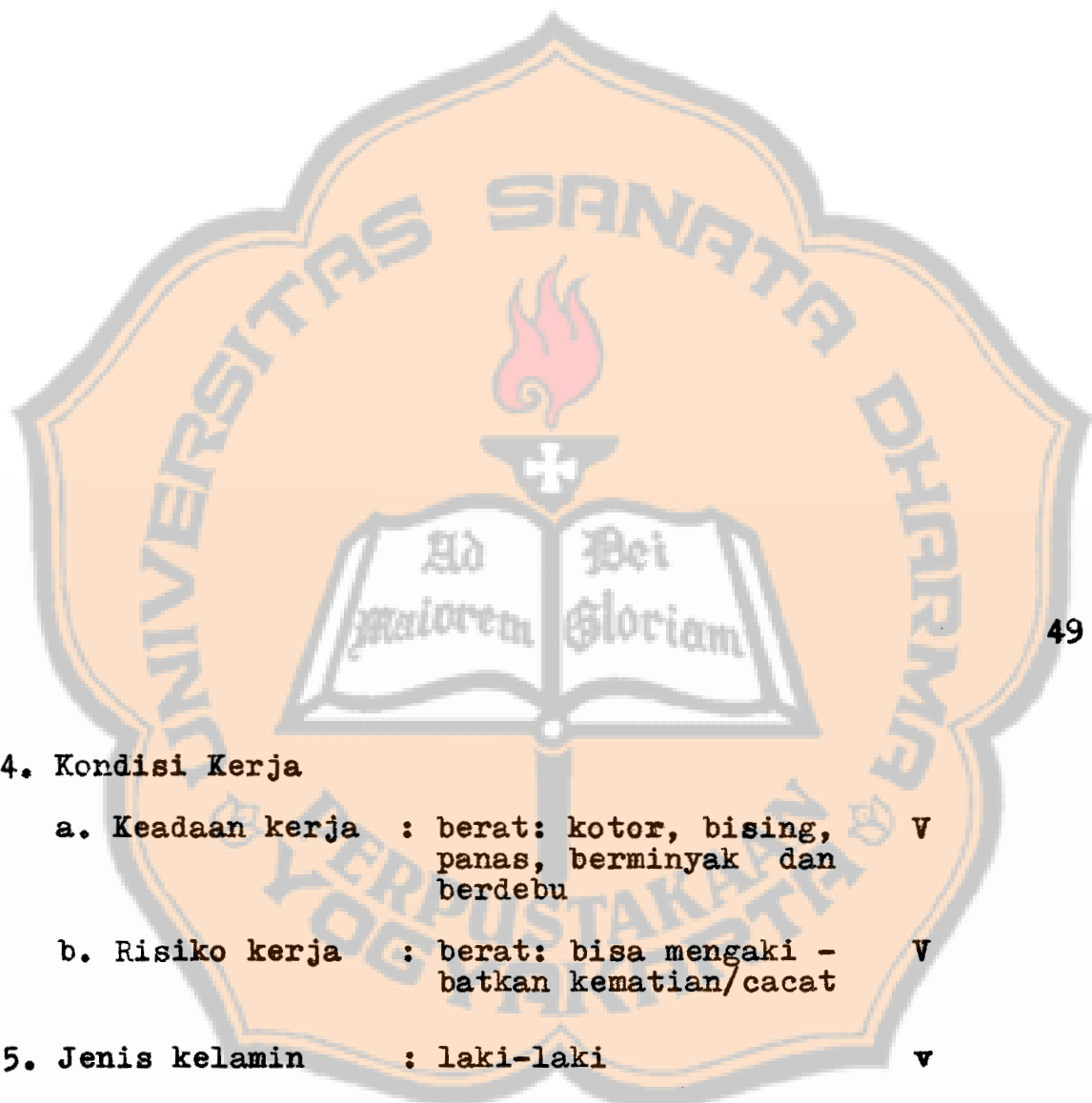
Persyaratan	Penggolongan persyaratan
Harus Diinginkan	

1. Ketrampilan

- a. Pendidikan : lulusan STM Mesin V
- b. Pengalaman : minimal 2 tahun V
- c. Inisiatif : Bekerja berdasarkan prosedur yang sudah ada V

2. Usaha

- a. Mental : perlu pemusatan pikiran dalam menjalankan tugas V



4. Kondisi Kerja

a. Keadaan kerja : berat: kotor, bising, V
panas, berminyak dan
berdebu

b. Risiko kerja : berat: bisa mengaki - V
batkan kematian/cacat

5. Jenis kelamin : laki-laki v

6. Umur : minimal 20 tahun



50

DESKRIPSI JABATAN

Nama Jabatan : Keamanan

Departemen : Umum

Ringkasan pekerjaan : - menjaga keamanan pabrik

Tugas : - menjaga keamanan pabrik;
- mengabsensi karyawan;
mengambil surat masuk dari kotak surat;
- menerima tamu;
- membuat laporan bila ada pencurian.

Wewenang : - mengatur tamu perusahaan;
- meleraikan perselisihan antar karyawan.

Tanggungjawab : - terhadap peralatan keamanan perusahaan (sangkur, alat pemadam kebakaran)



51

Pengawasan : - pengawasan langsung dari Bagian Administrasi pabrik.

Hari kerja : - satu minggu enam hari kerja.

Jam kerja : - 8 jam sehari dengan istirahat 45 menit.

Alat : - belati, tongkat pemukul dan handy talky.



SPESIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Keamanan

Departemen : Umum

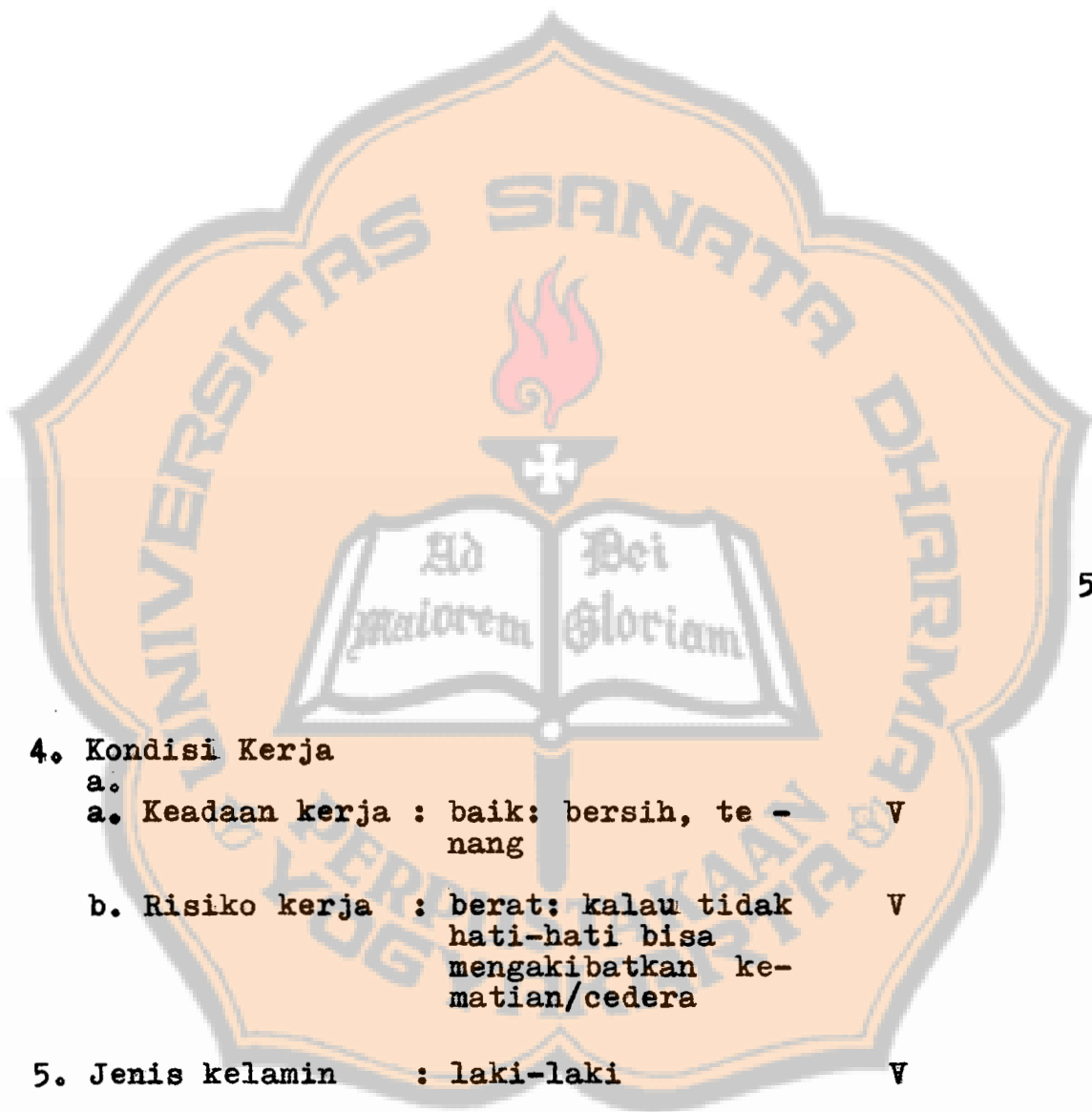
Persyaratan	Penggolongan persyaratan
	Harus Diinginkan

1. Ketrampilan

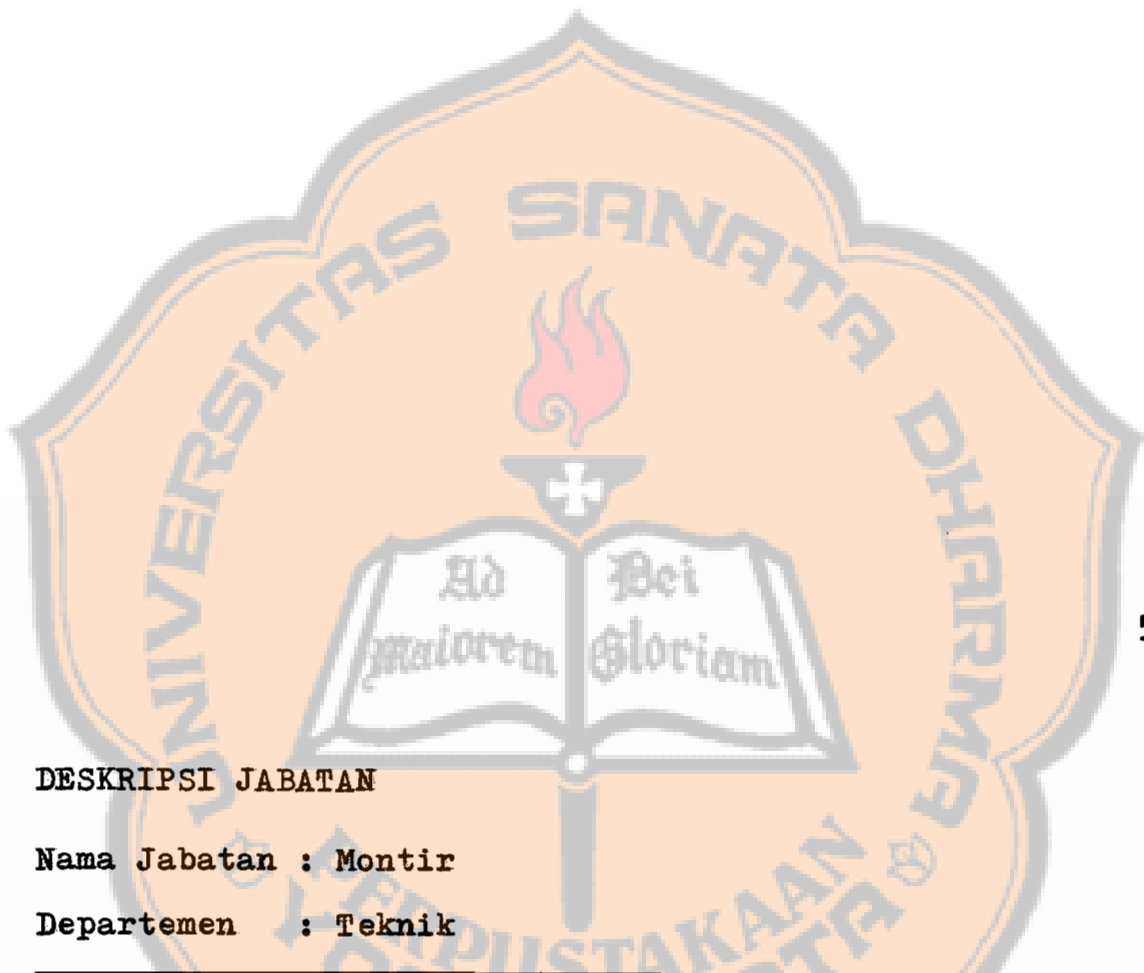
- a. Pendidikan : lulusan SLTA ditambah kursus petugas keamanan V
- b. Pengalaman : minimal 1 tahun kalau bisa pensiunan/mantan ABRI V
- c. Inisiatif : bekerja berdasar pola yang ada V

2. Usaha

- a. Mental : diperlukan pemuatan pikiran yang tinggi V



- 4. Kondisi Kerja
 - a.
 - a. Keadaan kerja : baik: bersih, te - V
nang
 - b. Risiko kerja : berat: kalau tidak V
hati-hati bisa
mengakibatkan ke-
matian/cedera
- 5. Jenis kelamin : laki-laki V
- 6. Umur : minimal 25 tahun V



DESKRIPSI JABATAN

Nama Jabatan : Montir

Departemen : Teknik

Ringkasan pekerjaan : - mengawasi jalannya mesin dan alat-alat listrik serta mengawasi kerusakan-kerusakan yang ada.

Tugas :

- memperbaiki kerusakan mesin pabrik dan alat-alat listrik;
- memeriksa kelancaran mesin dan alat-alat listrik;
- membuat usulan pembelian suku cadang mesin pabrik dan alat-alat listrik;
- menserviskan kerusakan mesin dan peralatan listrik yang tidak bisa diatasi



Kondisi Kerja

- Keadaan kerja : jelek: sangat kotor, berminyak dan bau.
- Risiko kerja : berat: bisa mengakibatkan cedera berat.

Pengawasan

- Yang diterima : pengawasan langsung dari Bagian produksi/Kepala Administrasi Pabrik.

Hari kerja : satu minggu enam hari kerja.

Jam kerja ; 8 jam kerja sehari dengan istirahat 45 menit.

Mesin : mesin tenun, mesin palet dan listrik.

Alat : multi meter dan berbagai peralatan bengkel.

Bahan : solar, oli, paslin, kabel, sekring, bol-



SPEKIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Montir

Departemen : Teknik

Penggolongan persyaratan

Harus Diinginkan

1. Ketrampilan

- a. Pendidikan : lulusan STM Mesin V
- b. Pengalaman : minimal satu tahun pernah bekerja di pabrik tenun V
- c. Inisiatif : bekerja berdasar kegiatan yang ada V

2. Usaha

- a. Mental : diperlukan banyak pemusatan pikiran V



4. Kondisi Kerja

- a. Keadaan kerja : berat: bila tidak hati-hati bisa mengakibatkan kematian V
- b. Kondisi kerja : berat: sangat kotor, berminyak dan bau V

5. Jenis kelamin : laki.- laki V

6. Umur : 20 tahun V



DESKRIPSI JABATAN

Nama Jabatan : Tukang Cusuk

Departemen : Persiapan

Ringkasan pekerjaan : - menyiapkan benang lusi yang digunakan dalam proses produksi mori.

Tugas : - memasukkan benang lusi ke "sisir droper" dan ke "koln".

Wewenang : - meminta benang lusi dari bagian gudang.

Tanggungjawab : - tersedianya benang lusi di dalam mesin tenun.

Hubungan : - atasan : Bagian Produksi/Kepala Administrasi Pabrik.

- bawahan : tidak ada.



SPESIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Tukang Cucuk

Departemen : Persiapan

Persyaratan	Penggolongan persyaratan
Harus Diinginkan	

1. Ketrampilan

- a. Pendidikan : lulus SMP V
- b. Pengalaman : satu tahun V
- c. Inisiatif : melaksanakan perintah secara rutin V

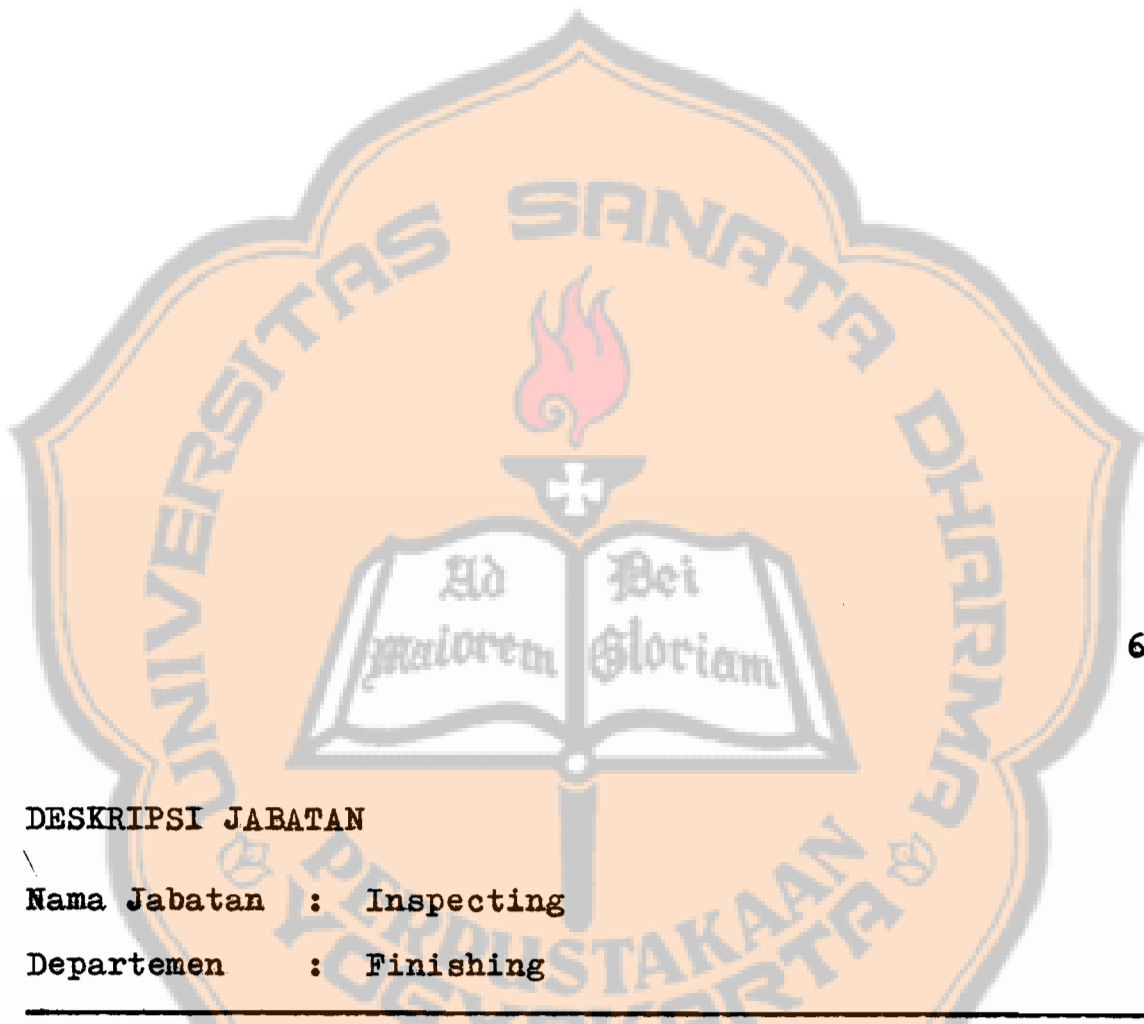
2. Usaha

- a. Mental : ringan: menunggu perintah memasukkan benang lusi V



61

- b. Risiko kerja : ringan: kemungkinan
nan kecelakaan kecil V
- 5. Jenis kelamin ; laki-laki V
- 6. Umur : 20 tahun V



62

DESKRIPSI JABATAN

Nama Jabatan : Inspecting

Departemen : Finishing

Ringkasan pekerjaan : - mencatat jumlah produksi mori setiap hari dan jumlah penyimpanannya ke gudang.

Tugas : - membuat laporan produksi harian.
- memberi petunjuk-petunjuk kepada staf finishing.

Tanggungjawab : - tersedianya data hasil produksi.

Pengawasan

-Yang diterima : - pengawasan langsung dari Bagian Produksi/Kepala Administrasi Pabrik.



SPESIFIKASI JABATAN

Nama Jabatan : Inspecting
Departemen : Finishing

Persyaratan	Penggolongan persyaratan
	Harus Diinginkan

1. Ketrampilan

- a. Pendidikan : lulus SLTA kalau bisa lulus SMEA V
- b. Pengalaman : satu tahun V
- c. Inisiatif : melanjutkan pekerjaan orang lain V

2. Usaha

- a. Mental : agak berat: sering diperlukan pemusatan pikiran dalam V

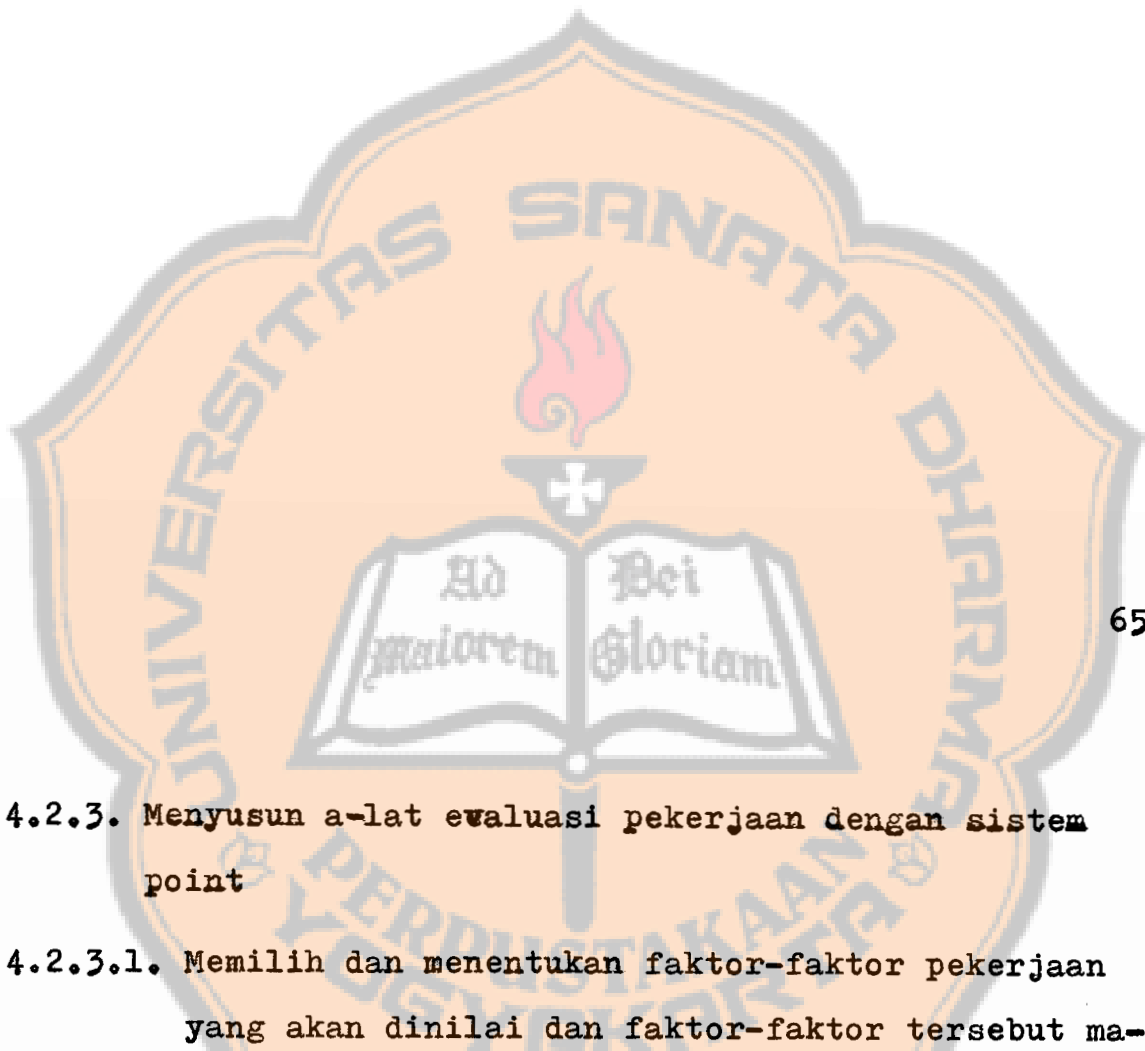


4. Kondisi Kerja

- a. Keadaan kerja : baik: bersih dan tidak berbau V
- b. Risiko kerja : ringan: kemungkinan luka ringan karena tersenggol kereta dorong pengangkut barang dan mori V

5. Jenis kelamin : laki-laki V

6. Umur : 25 tahun V



4.2.3. Menyusun a-lat evaluasi pekerjaan dengan sistem point

4.2.3.1. Memilih dan menentukan faktor-faktor pekerjaan yang akan dinilai dan faktor-faktor tersebut masih diperinci lagi menjadi sub-sub faktor:

A. Faktor SKILL, sub-sub faktornya:

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman
- c. Inisiatif

B. Faktor USAHA, sub-sub faktornya:

- a. Usaha mental
- b. Usaha phisik

C. Faktor TANGGUNGJAWAB, sub-sub faktornya:

- a. Terhadap alat/proses



Tabel 2. Penentuan Jumlah Point Maksimum

No	Faktor Pekerjaan	%	Point Maksimum
1.	Skill	50	500
2.	Usaha	20	200
3.	Tanggungjawab	10	100
4.	Kondisi Kerja	20	200
	Total	100%	1.000

Keterangan:

- Faktor Skill 50 % (500);

Pimpinan perusahaan mengambil suatu kebijaksanaan bahwa faktor skill merupakan faktor pekerjaan yang diutamakan. Alasannya, pekerjaan-pekerjaan yang ada di pabrik tenun



untuk montir, ia harus "terlentang" agar lebih lancar memperbaiki kerusakan mesin tenun bagian bawah. Oleh karena inilah faktor usaha mendapat point sebesar 200 atau 20%.

- Faktor Tanggungjawab 10% (100):

Kepala Administrasi Pabrik bertanggungjawab penuh atas seluruh kegiatan pabrik. Dengan demikian - secara relatif - tanggungjawab pekerjaan lain kecil. Oleh karena itu, faktor tanggungjawab mendapat point yang terkecil yaitu 100 (10%).

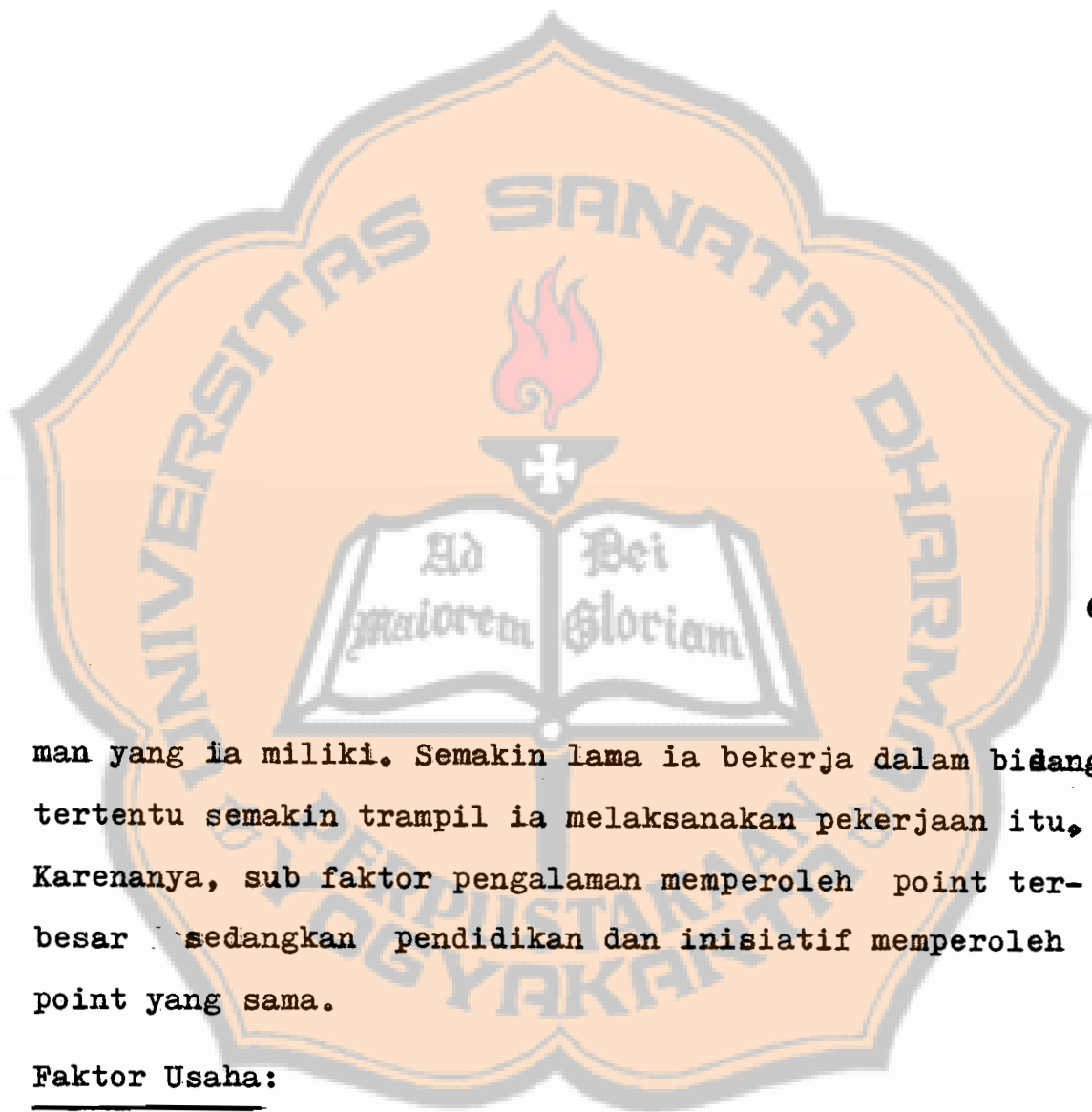
- Faktor Kondisi Kerja 20% (200):

Pekerjaan-pekerjaan yang ada di pabrik tenun ini banyak berhubungan dengan mesin dan peralatan. Oleh karena itu risiko dan keadaan kerja perlu mendapat perhatian yang



Tabel 3. Jumlah Point Maksimum pada Masing-masing Sub Faktor

Faktor	Sub Faktor	Point Maksimum	%
Skill (500 atau 50%)	Pendidikan	100	10
	Pengalaman	300	30
	Inisiatif	100	10
Usaha (200 atau 20%)	Usaha Mental	100	10
	Usaha Phisik	100	10
Tanggungjawab (100 atau 10%)	Terhadap alat/ proses	25	2,5
	Terhadap ba- han/produk	25	2,5



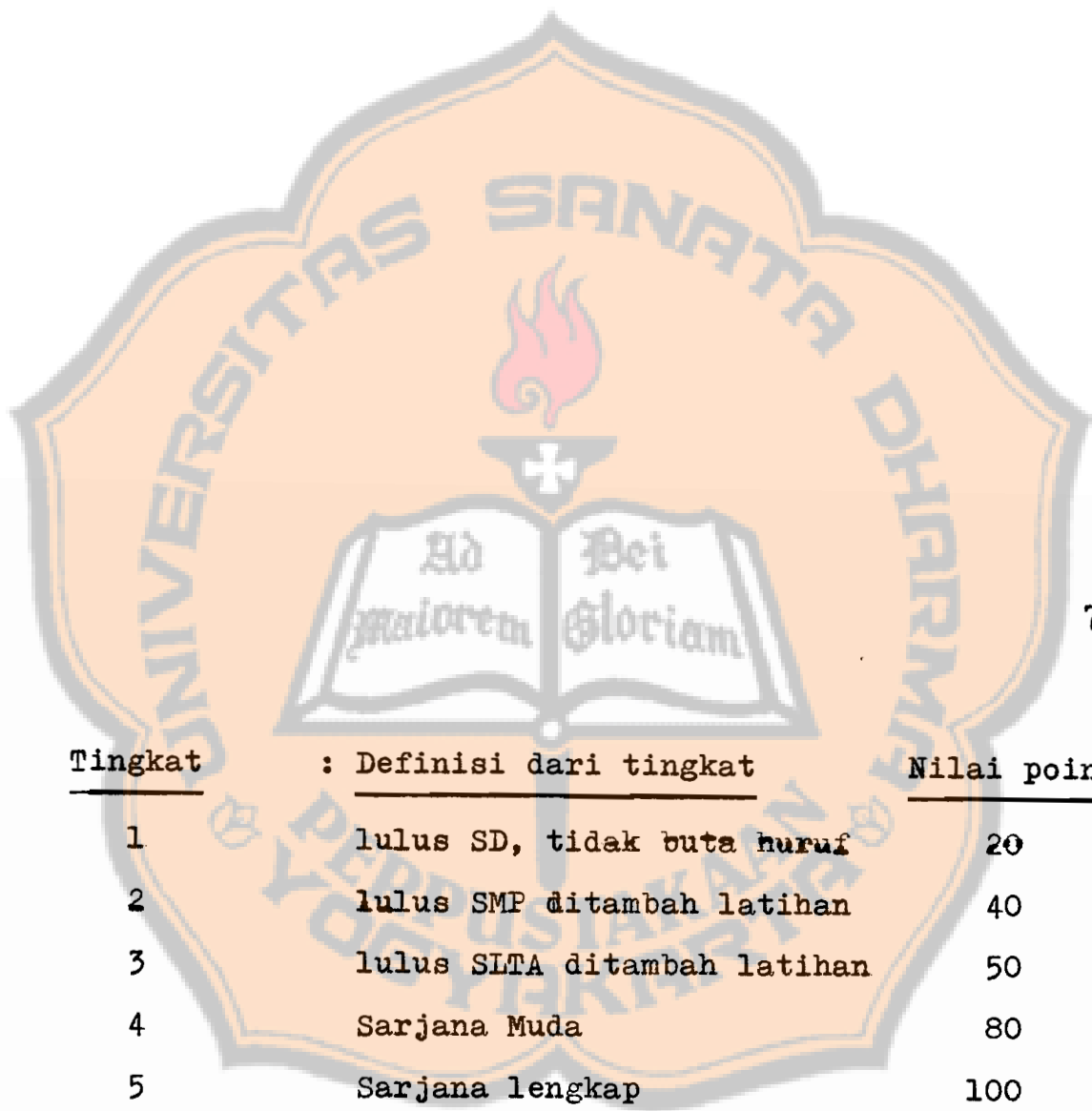
man yang ia miliki. Semakin lama ia bekerja dalam bidang tertentu semakin trampil ia melaksanakan pekerjaan itu. Karenanya, sub faktor pengalaman memperoleh point terbesar sedangkan pendidikan dan inisiatif memperoleh point yang sama.

Faktor Usaha:

Dalam hal ini baik usaha fisik maupun mental mempunyai nilai yang sama. Artinya, dari deskripsi dan spesifikasi pekerjaan terlihat bahwa usaha mental dan fisik sama-sama diperlukan dalam menjalankan pekerjaan.

Faktor Tanggungjawab dan Faktor Kondisi Kerja:

Antara masing-masing sub-sub faktor tanggungjawab satu sama lain mempunyai arti yang sama. Hal ini berarti bahwa tidak ada sub faktor tanggungjawab tertentu lebih penting



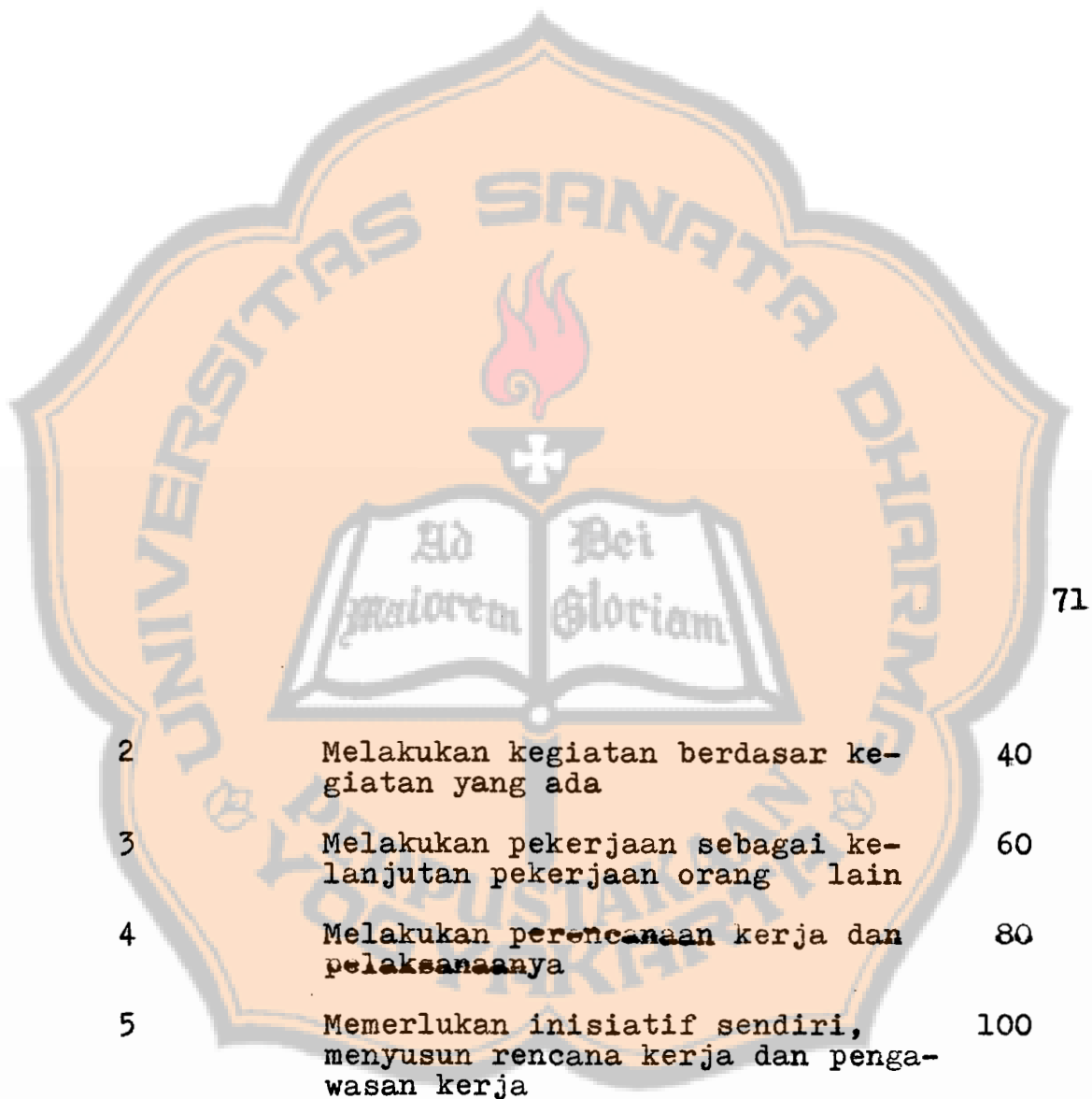
70

<u>Tingkat</u>	<u>: Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	lulus SD, tidak buta huruf	20
2	lulus SMP ditambah latihan	40
3	lulus SLTA ditambah latihan	50
4	Sarjana Muda	80
5	Sarjana lengkap	100

Sub Faktor 2 : Pengalaman

Pengalaman adalah lama waktu yang diperlukan oleh seseorang untuk memahami tugas suatu pekerjaan dan melaksanakannya dengan baik.

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	0 - 3 tahun bekerja di pabrik	60
2	3 - 7 tahun bekerja di pabrik	120



		71
2	Melakukan kegiatan berdasar kegiatan yang ada	40
3	Melakukan pekerjaan sebagai kelanjutan pekerjaan orang lain	60
4	Melakukan perencanaan kerja dan pelaksanaannya	80
5	Memerlukan inisiatif sendiri, menyusun rencana kerja dan pengawasan kerja	100

Sub Faktor 4 : Usaha Mental

Usaha mental ialah tingkat "keseriusan" konsentrasi pikiran yang diperlukan dalam pekerjaan.

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	Diperlukan sedikit pemusatan pikiran	20



72

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	Ringan: banyak duduk, kadang berdiri dan kadang berjalan	20
2	Agak berat: banyak berdiri, kadang berjalan dan membungkuk	40
3	Cukup berat: banyak membungkuk, kadang berjongkok dan memanjat	60
4	Berat: banyak berjongkok, kadang memanjat dan terlentang	80
5	Sangat berat: banyak terlentang, kadang berjongkok dan merangkak	100

Sub Faktor 6 : Tanggungjawab terhadap alat/proses

Tanggungjawab terhadap alat/proses yaitu tanggungjawab terhadap peralatan yang di-

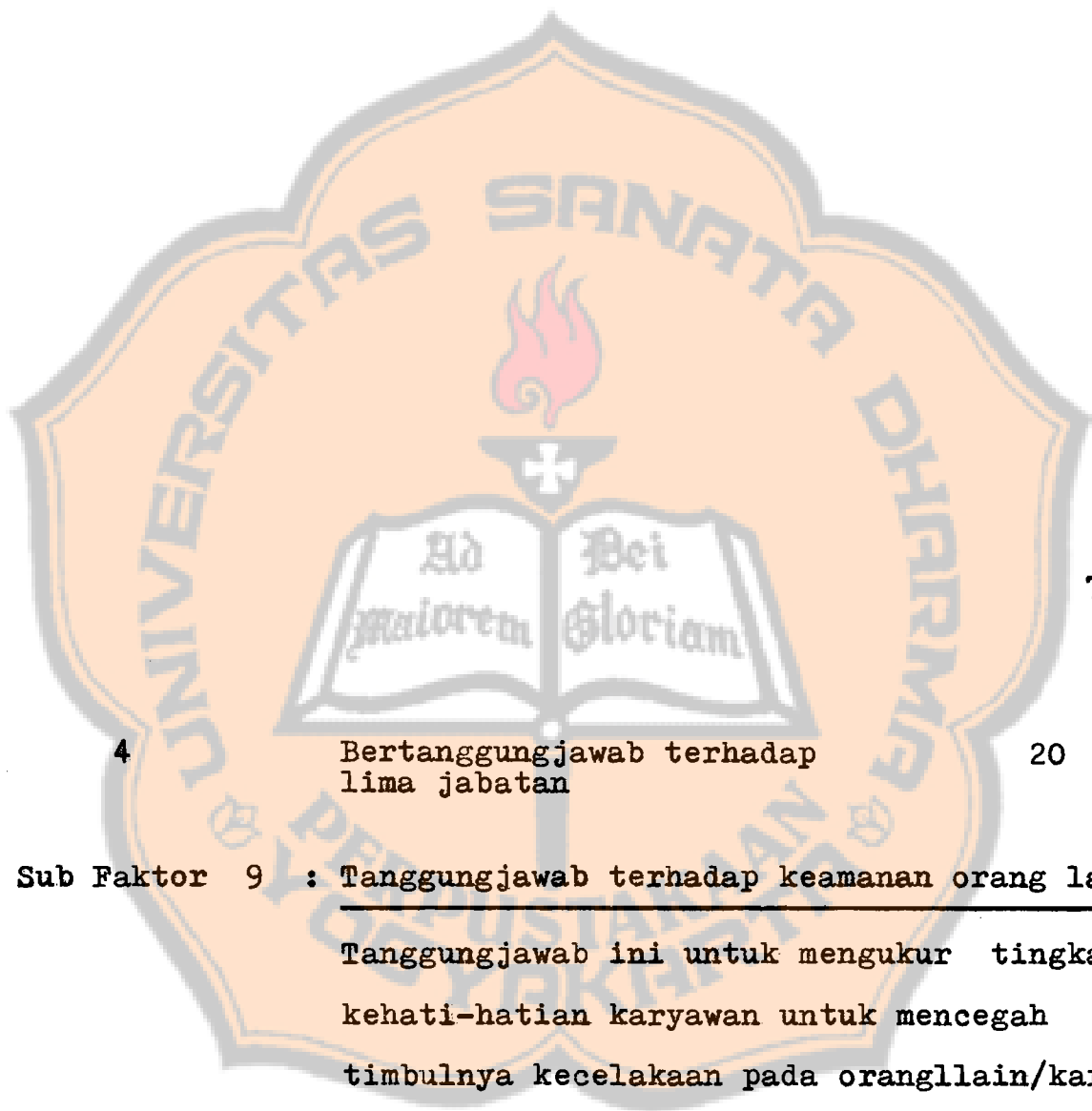


73

Sub Faktor 7 : Tanggungjawab terhadap bahan/produk

Tanggungjawab terhadap bahan/produk yaitu tanggungjawab terhadap bahan/produk yang dipakai dalam melaksanakan pekerjaan.

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	Risiko kehilangan/kerusakan kecil dan tidak langsung	5
2	Risiko kehilangan/kerusakan kecil dan langsung	10
3	Risiko kehilangan/kerusakan sedang	15
4	Risiko kehilangan/kerusakan agak besar	20
5	Risiko kehilangan/kerusakan besar	25



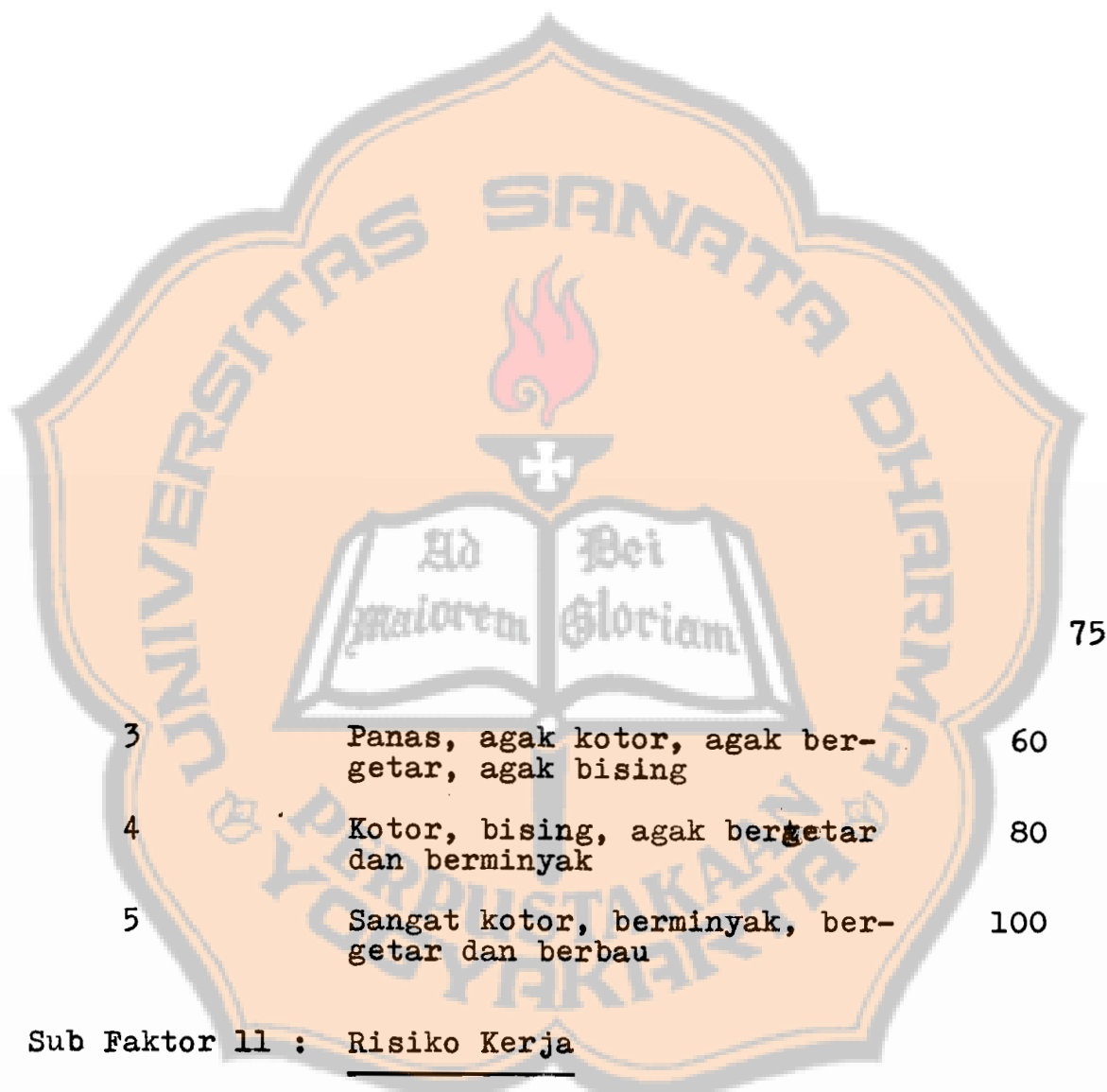
74

4 Bertanggungjawab terhadap lima jabatan 20

Sub Faktor 9 : Tanggungjawab terhadap keamanan orang lain

Tanggungjawab ini untuk mengukur tingkat kehati-hatian karyawan untuk mencegah timbulnya kecelakaan pada oranglain/karyawan lain.

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	Tindakan yang dilakukan tidak membahayakan orang lain	5
2	Perlu tindakan yang cukup hati-hati agar tidak mencelakakan orang lain	10
3	Perlu tindakan yang hati-hati agar tidak mencelakakan orang lain	15



75

3	Panas, agak kotor, agak bergetar, agak bising	60
4	Kotor, bising, agak bergetar dan berminyak	80
5	Sangat kotor, berminyak, bergetar dan berbau	100

Sub Faktor II : Risiko Kerja

Risiko kerja yaitu tingkat kecelakaan yang mungkin timbul dalam menjalankan pekerjaan.

<u>Tingkat</u>	<u>Definisi dari tingkat</u>	<u>Nilai point</u>
1	Bila tidak hati-hati bisa menimbulkan luka ringan	20
2	Bila tidak hati-hati bisa menimbulkan luka parah	40
3	Bila tidak hati-hati bisa menimbulkan cacat tubuh namun	60



Tabel 4. Nilai point masing-masing tingkat

No	Faktor Jabatan	Tingkat					Jumlah	
		1	2	3	4	5	Point	%
1	Skill						500	50
	a. Pendidikan	20	40	60	80	100		
	b. Pengalaman	60	120	180	240	300		
	c. Inisiatif	20	40	60	80	100		
2	Usaha						200	20
	a. Phisik	20	40	60	80	100		
	b. Mental	20	40	60	80	100		
3	Tanggungjawab						100	10
	a. Alat/proses	5	10	15	20	225		



77

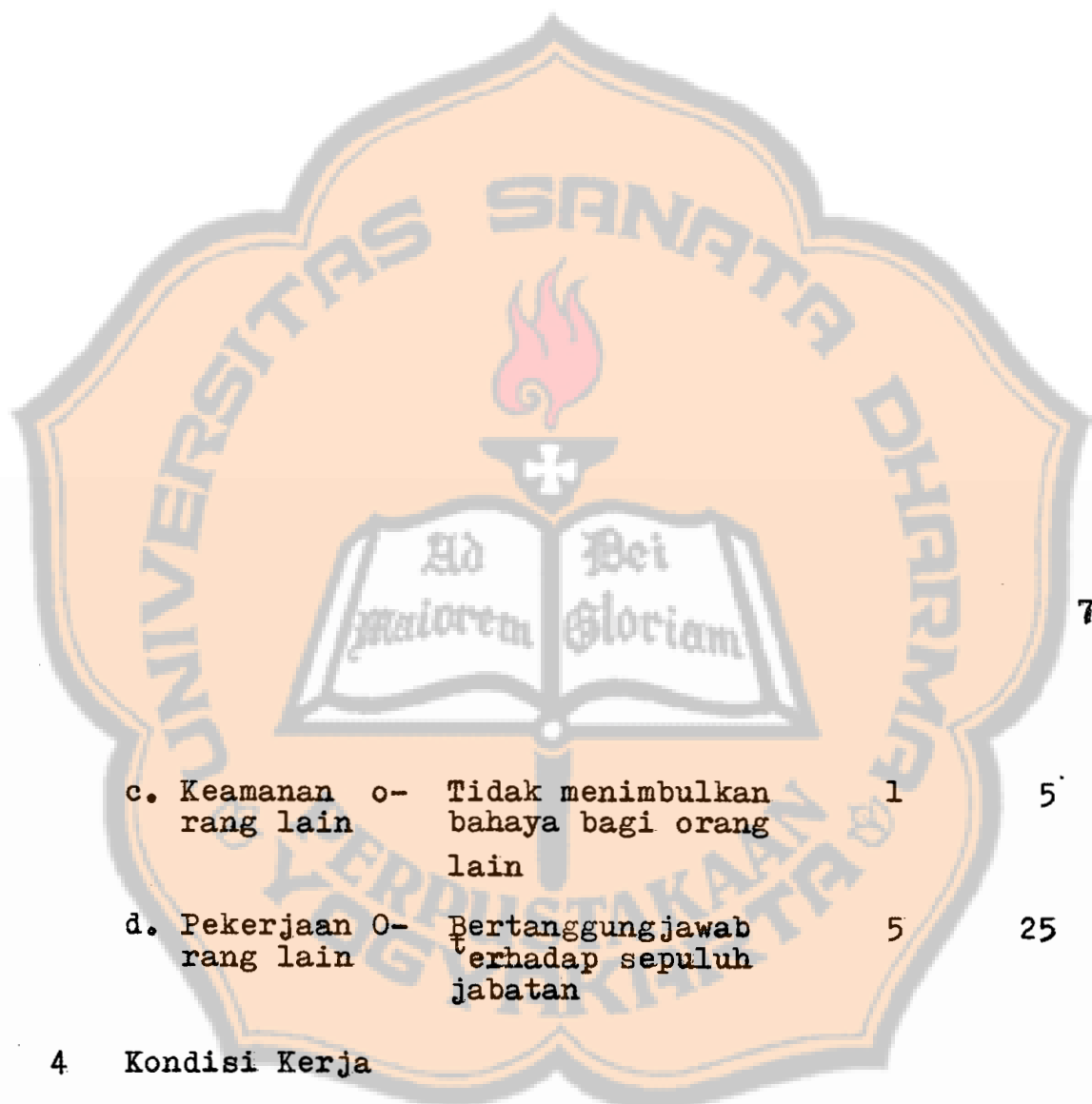
4.2.3.6. Penilaian pekerjaan

Sub-sub faktor pekerjaan tersebut dinilai dengan standar ukuran sub-sub faktor yang telah dibuat. Nilai yang didapat oleh masing-masing sub faktor dijumlah sehingga diperoleh nilai point dari pekerjaan tersebut.

Hasil penilaian pekerjaan untuk enam pekerjaan yang penulis nilai adalah sebagai berikut:

Nama Jabatan : Kepala Administrasi
Pabrik

No	Faktor-faktor Jabatan	Definisi	Tingkat	Point
1	Skill			
	a. Pendidikan	Sarjana Muda	4	80
			5	100



78

- | | | | |
|-------------------------|--|---|----|
| c. Keamanan orang lain | o- Tidak menimbulkan bahaya bagi orang lain | 1 | 5 |
| d. Pekerjaan orang lain | o- Bertanggungjawab terhadap sepuluh jabatan | 5 | 25 |

4 Kondisi Kerja

- | | | | |
|------------------|--|---|----|
| a. Keadaan kerja | Baik: tenang dan bersih | 1 | 20 |
| b. Risiko kerja | Tidak berbahaya. Kemungkinan hanya menimbulkan luka ringan | 1 | 20 |

Jumlah point = 720 +

Dengan cara yang sama, hasil penilaian terhadap jabatan Montir, Operator Mesin Tenun, Petugas Keamanan, Inspecting dan Tukang Cuci penulis sajikan secara tabel seperti



80

4.2.3.7. Menentukan harga setiap point berdasarkan anggaran tenaga kerja langsung/labour cost yang disediakan oleh perusahaan.

Tabel 6. Total Upah dan Total Point Tiap Jabatan

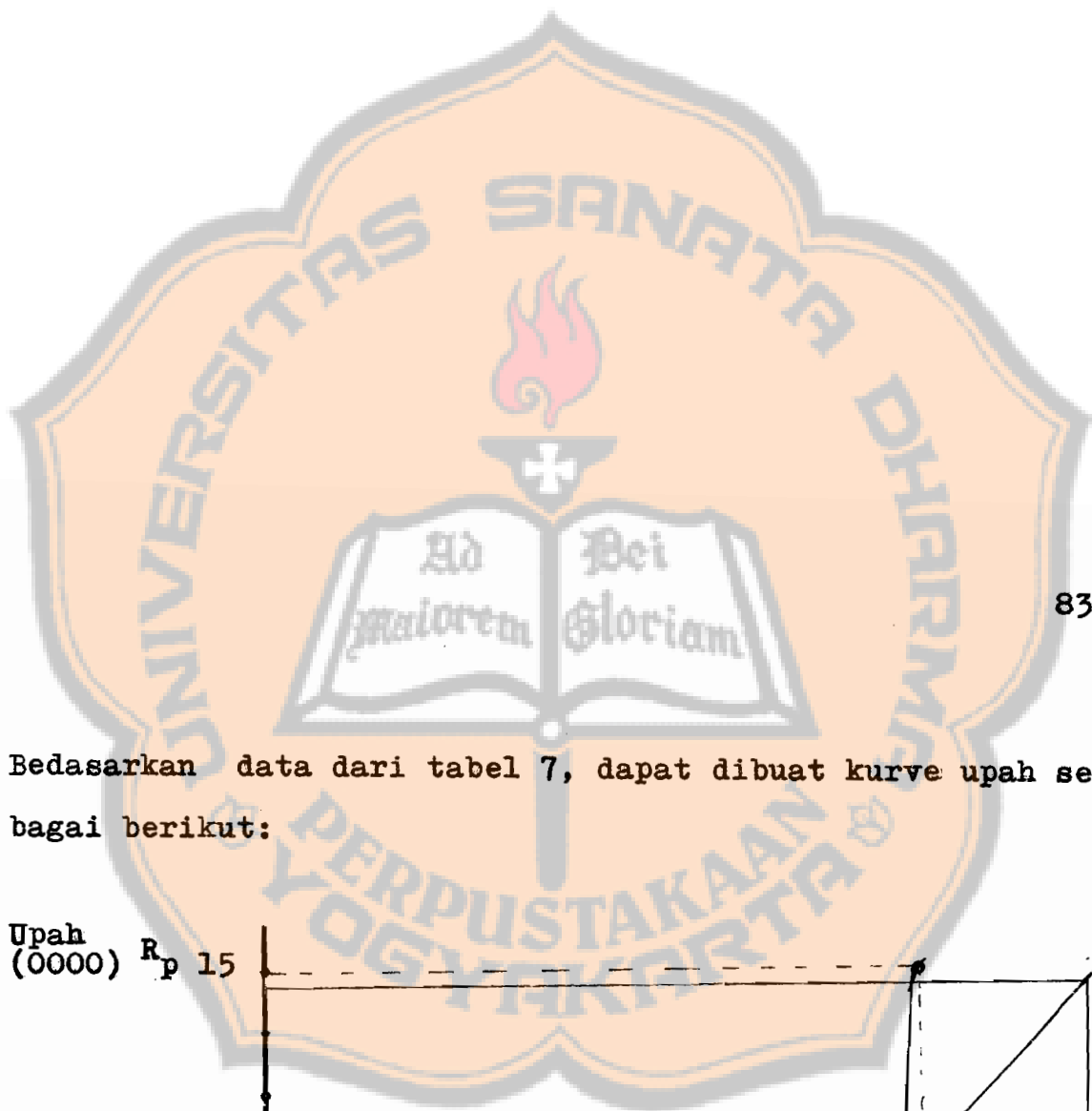
No	Nama Jabatan	Jumlah		Upah/bulan setiap karyawan (dalam ribuan)	Upah total (dalam ribuan)	Total point
		Karyawan	Point			
1	Kepala Administrasi pabrik	1	720	R _p 150,00	R _p 150,00	720
2	Montir	6	700	R _p 90,00	R _p 540,00	4.200
3	Operator Mesin Tenun	15	620	R _p 90,00	R _p 1.350,00	9.300



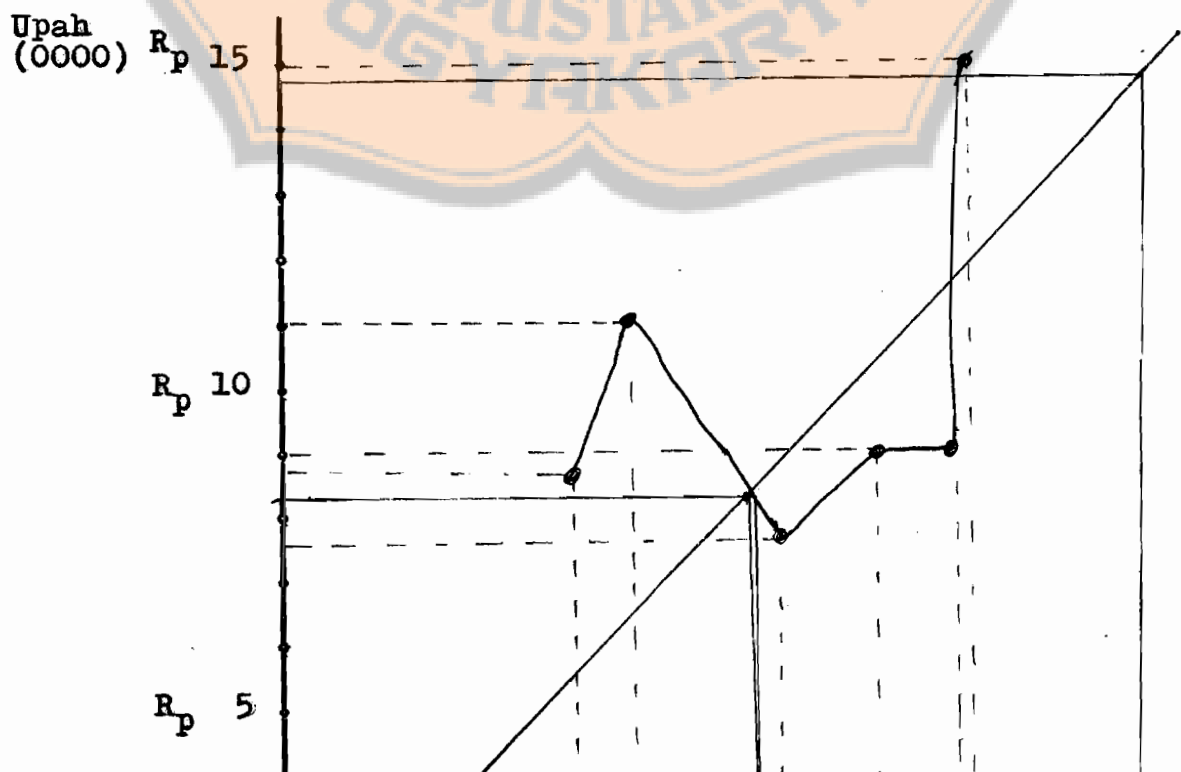
4.2.3.8. Membuat kurve upah berdasarkan jumlah point-point pekerjaan dan membandingkannya dengan upah aktualnya.

Sebelum menyusun kurve upah, terlebih dahulu menghitung besarnya upah setiap jabatan berdasarkan evaluasi jabatan dengan sistem point. Hasil perhitungan ini penulis sajikan di dalam tabel 7 pada halaman 82.





Bedasarkan data dari tabel 7, dapat dibuat kurve upah sebagai berikut:





B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

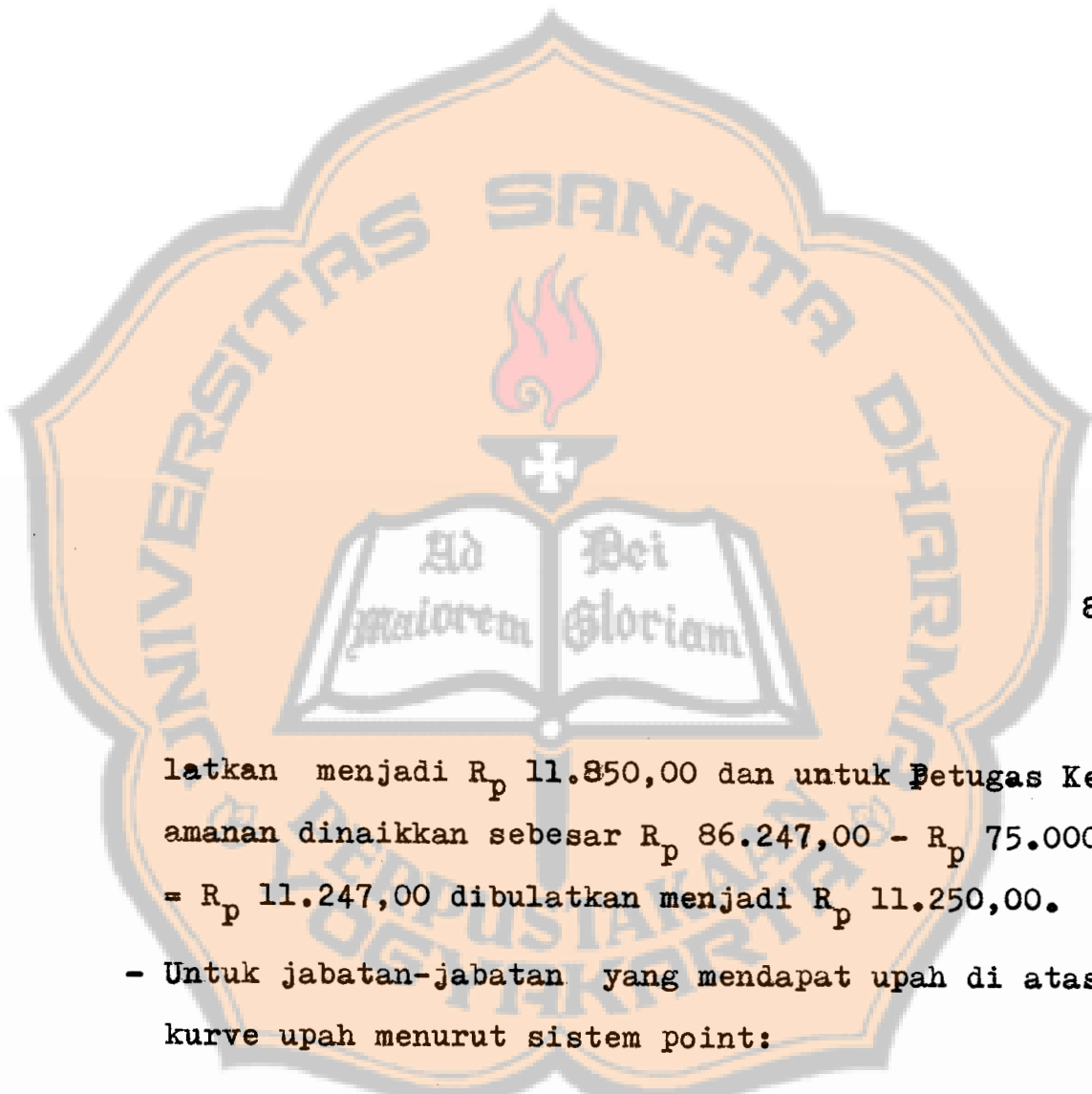
Berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang penulis lakukan, kesimpulan yang penulis peroleh adalah sebagai berikut:

- Besarnya balas jasa yang diterima karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta belum adil secara internal. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa dari enam jabatan yang dievaluasi ternyata tiga jabatan (Montir, Operator Mesin Tenun dan Petugas Keamanan) mendapat balas jasa di bawah kurvr upah menurut sistem point. Ini berarti bahwa nilai pengorbanan yang mereka berikan kepada peru-



cara internal. Supaya dapat memenuhi kriteria tersebut, penulis mengemukakan beberapa saran yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan balas jasa bagi karyawan Koperasi Batik Tamtama Yogyakarta:

- Perusahaan hendaknya memakai sistem point dalam menentukan besarnya balas jasa bagi para karyawannya. Namun pelaksanaan metode penilaian pekerjaan yang secara tiba-tiba, kemungkinan besar akan menimbulkan masalah-masalah baik bagi perusahaan maupun karyawan. Oleh karena itu terlebih dahulu dibicarakan bersama antara para "pengelola" perusahaan dan karyawan tentang arti penting serta keuntungan penilaian pekerjaan dengan sistem point. Jika telah disepakati bersama, penilaian pekerjaan tersebut dapat dilakukan oleh suatu tim



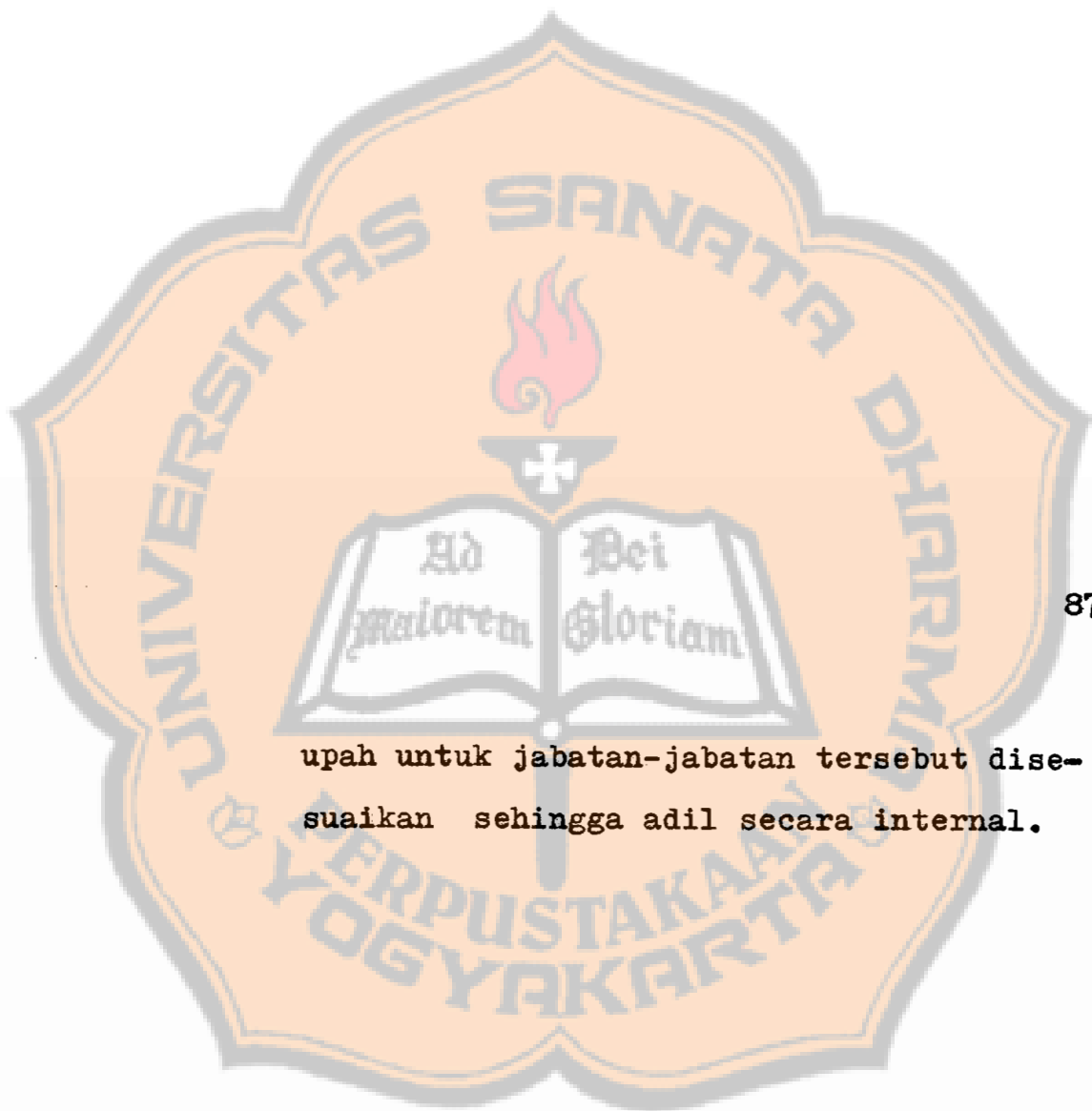
86

latkan menjadi Rp 11.850,00 dan untuk Petugas Keamanan dinaikkan sebesar Rp 86.247,00 - Rp 75.000,00 = Rp 11.247,00 dibulatkan menjadi Rp 11.250,00.

- Untuk jabatan-jabatan yang mendapat upah di atas kurve upah menurut sistem point:

Dalam menghadapi jabatan-jabatan yang mendapat upah di atas kurve upah menurut sistem point (Kepala Administrasi Pabrik, Tukang Cucuk dan Inspecting), untuk mencapai keadilan internal, ada tiga alternatif yang bisa ditempuh:

- Upah diturunkan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan nilai point untuk masing-masing jabatan yang bersangkutan. Alternatif ini sedapat mungkin dihindari karena penu-



upah untuk jabatan-jabatan tersebut disesuaikan sehingga adil secara internal.



- Alex S. Nitisemito, Drs.
 1982 Manajemen Personalialia. Edisi Revisi, Jakarta : Gha -
 lia Indonesia CV.
- Boydell, T.H.
A Guide to Job Analysis. British Association for
 Commercial and Industrial Education, London.
- Chruden/Sherman.
 1972 Personnel Management. Fourth Edition, Cincinnati West
 Chicago, III, Dallas New Rochelle, N.Y. Brignton,
 England : South-Western Publishing Co.
- Dale Yoder.
 1962 Personnel Management and Industrial Relations. New
 York : Prentice Hill, Inc.
- Dharma, Agus, S.H., terj.
 1988 Manajemen Personalialia, oleh Garry Dessler. ? : Er -
 langga
- Dov Elizur. "Evaluasi Pekerjaan". Seri Manajemen, No. 3
 (Januari 1985).
- Edwin B. Flipppo.
 1976 Principles of Personnel Management. Fourth Edition:
 Mc. Graw Hill Book Company.
- International Labour Organisation (ILO).
Job Evaluation : Studies and Report. Genewa : News



LAMPIRAN

Alat Pengumpul Data

1. Sejarah perusahaan?
2. Pekerjaan:
 - a. Macam pekerjaan?
 - b. Nama karyawan?
3. Balas jasa:
 - c. Besarnya gaji yang diterima?
 - d. Tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan?
 - e. Fasilitas yang diberikan kepada para karyawan?
4. Jam kerja:
 - f. Kapan mulai dan berakhirnya pekerjaan?
5. Deskripsi jabatan:
 - g. Uraian singkat tentang masing-masing pekerjaan?
 - h. Tugas-tugas yang dilaksanakan?

Tabel 5. Hasil Penilaian Jabatan di Pabrik Tenun "Tamtama"

No	Nama Jabatan	Tingkat/ Point	Skill			Usaha		Tanggungjawab				Kondisi kerja		Total Point
			Pendi- dikan	Penga- laman	Inisi- atif	Usaha mental	Usaha fisik	Alat/ proses	Bahan/ produk	Keamanan orang lain	Pekerjaan orang lain	Keadaan kerja	Risiko Kerja	
1	Kepala Administrasi Pabrik	Tingkat Point	4 80	5 300	5 100	5 100	1 20	5 25	5 25	1 5	5 25	1 20	1 20	720
2	Montir	Tingkat Point	3 60	3 180	2 40	4 80	5 100	4 20	2 10	5 25	1 5	5 100	4 80	700
3	Operator Mesin Tenun	Tingkat Point	3 60	2 120	2 40	3 60	5 100	5 25	5 25	1 5	1 5	4 80	5 100	620
4	Keamanan	Tingkat Point	3 60	2 180	2 40	2 40	2 40	5 25	5 25	1 5	1 5	1 5	5 100	525
5	Inspecting	Tingkat Point	3 60	2 120	3 60	3 60	1 20	4 20	4 20	2 10	1 5	1 5	1 5	385
6	Tukang Cucuk	Tingkat Point	2 40	3 180	1 20	1 20	1 20	1 5	3 15	1 5	1 5	2 10	1 5	325