



**KORELASI ANTARA PENENTUAN GAJI BERDASARKAN PENILAIAN
PEKERJAAN DENGAN TINGKAT TURN OVER KARYAWAN
PADA PT. BANK SANWA INDONESIA**

SKRIPSI

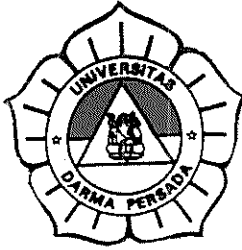
**Diajukan untuk memenuhi salah satu tugas Akademik
dan melengkapi dari syarat-syarat guna mencapai
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen**

Oleh :

**Nama : WAHYU PRATAMA
No. Pokok : 91430007
NIRM : 913123340250062**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
1996**

NALAR ARIF BAKTIKU BANGSA



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
J A K A R T A**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Wahyu Pratama
No. Pokok : 91430007
N i r m : 913123340250062
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Korelasi Antara Penentuan Gaji Berdasarkan Penilaian Pekerjaan Dengan Tingkat Turn Over Karyawan Pada PT. Bank Sanwa Indonesia

Telah diperiksa dan disetujui, untuk diajukan dan diujikan di hadapan Panitia Penguji Skripsi.

Jakarta, Agustus 1996

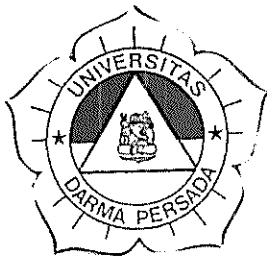
Mengetahui Menyetujui
a/n Dekan Fakultas Ekonomi 1. Pembimbing Materi
Ketua Jurusan Manajemen

(Drs. Alif Martadi)

(Drs. Soeganda Priyatna, MM)

2. Pembimbing Teknis

(Dra. Erni Idawati, MM)



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
J A K A R T A**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**JUDUL : KORELASI ANTARA PENENTUAN GAJI BERDASARKAN
PENILAIAN PEKERJAAN DENGAN TINGKAT TURN OVER
KARYAWAN PADA PT BANK SANWA INDONESIA.**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Wahyu Pratama
No. Pokok : 9143007
NIRM. : 913123340250062
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diajukan Panitia Penguji Skripsi pada tanggal 26
September 1996.

Panitia Penguji Skripsi

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1. Drs. Sartono Pudjihardjo	Ketua Penguji	(.....)
2. Drs. Victor Senobua	Anggota Penguji	(.....)
3. Drs. Moch. Effendi	Anggota Penguji	(.....)

A B S T R A K

- (A) Wahyu Pratama (91430007/913123340250062)
- (B) Korelasi antara penentuan gaji berdasarkan penilaian pekerjaan dengan tingkat Turn Over karyawan pada PT. Bank Sanwa Indonesia.
- (C) X + 89 halaman, tahun 1996, 14 April, 2 gambar.
- (D) Kata kunci : penilaian pekerjaan, Turn Over.
- (E) Alasan dan Tujuan Penelitian : mengumpulkan data untuk dianalisis sebagai karya ilmiah dalam bentuk skripsi merupakan salah satu syarat menempuh ujian sarjana Strata satu pada Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
Metode Penelitian : dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan sumber kepustakaan dan sumber lapangan dengan wawancara disertai daftar pertanyaan.
Hasil Penelitian : Untuk memperoleh hasil yang memuaskan didalam menentukan gaji yang baik dan layak sebaiknya dalam melaksanakan *salary survey* diikuti dengan *benefit survey* yang kemudian perusahaan dapat mempertahankan nilai tingkat turn over yang lebih rendah.
Kesimpulan dan saran : Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian pekerjaan yang baik akan mempengaruhi tingkat turn over karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya mempertahankan tingkat turn over yang rendah dengan melakukan penilaian pekerjaan.
- (F) Daftar acuan 9 buku, (1990-1995)
- (G) Ketua Jurusan Manajemen (H) Pembimbing Materi

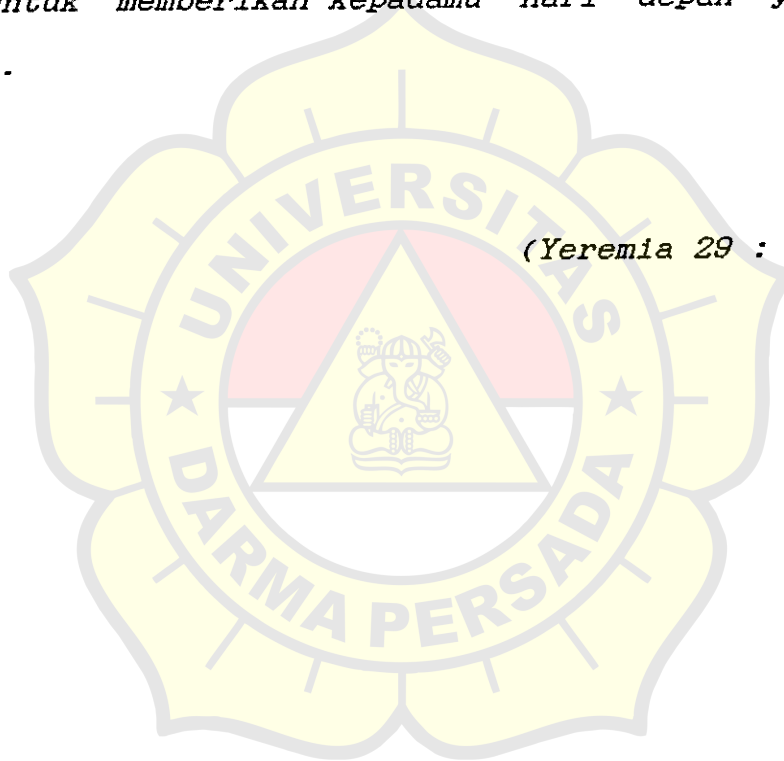
(Drs. Alif Martadi)

(Drs. Soeganda Priyatna, MM)

MOTTO

"Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada Ku mengenai kamu, demikianlah Firman Tuhan, yaitu rancangan-rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan".

(Yeremia 29 : 11)



KATA PENGANTAR

Segala puji, hormat, dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Bapa yang berada di surga, karena dengan kasih dan anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk dapat menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.

Di dalam skripsi ini, penulis memilih bidang Sumber Daya Manusia dengan mengajukan judul "Korelasi Antara Penentuan Gaji Berdasarkan Penilaian Pekerjaan Dengan Tingkat Turn Over Karyawan Pada PT. Bank Sanwa Indonesia", dimana pembahasan dan analisis yang telah dilakukan terbatas pada kemampuan penulis, sehingga disana sini dirasakan masih terdapat beberapa kekurangan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas atas bantuan dari berbagai pihak dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang tua Penulis, yang telah memberikan dorongan semangat, doa dan bantuannya selama menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs. W.D. Sukisman, Rektor Universitas Darma Persada.
3. Bapak Drs. Sartono Pudjihardjo, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.
4. Bapak Drs. Alif Martadi, selaku Ketua Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada.

5. Bapak Drs. Soeganda Priyatna, MM, selaku pembimbing materi.
6. Ibu Dra. Erni Idawati, MM, selaku Pembimbing Teknis.
7. Pimpinan beserta seluruh karyawan PT. Bank Sanwa Indonesia khususnya Bapak Agoes Prasetyo Adhie dalam memberikan data-data yang penulis perlukan dalam skripsi ini.
8. Seluruh pimpinan dan staf serta para Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada, yang telah bersedia membantu pelaksanaan perkuliahan dan administrasinya.
9. Mas Agoes Prasetyo Adhie beserta Yoe In.
- 10 Bapak Dr. Arifin Masnan beserta Ibu yang telah memberikan dorongan moril dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Akhir kata penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan moril selama skripsi ini.

Jakarta, Agustus 1996

Penulis,

(Wahyu Pratama)

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	4
C. Perumusan Masalah	5
D. Hipotesa	6
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
F. Sistematika Pembahasan	6
BAB II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
A. Pengertian Evaluasi Pekerjaan	9
B. Metode-metode Evaluasi Pekerjaan	13
C. Keadilan dan Kelayakan Dalam Pengupahan	24
D. Indikator-indikator Turunnya Semangat dan Gairah Kerja (Moral Kerja)	26
BAB III. METODOLOGI	
A. Kerangka Pemikiran	28
B. Metode Analisa	32
C. Definisi Operasional Variabel	34
D. Metode Pengumpulan Data	35

BAB IV. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Umum Perusahaan	37
B. Struktur Organisasi Bidang Kepegawaian.	39
C. Program Seleksi dan Rekrutmen	41
D. Masalah Penggajian	44
E. Pelatihan (Training)	45
F. Peningkatan Jumlah Modal Disetor	46
G. Pembukaan Kantor Cabang	46

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Faktor Yang Mendorong Diadakannya Evaluasi Pekerjaan Pada Organisasi Perusahaan	50
B. Implementasi Evaluasi Pekerjaan Pada Manajemen Perusahaan	56
C. Pemberian Nilai Untuk Setiap Tingkat (degree) Pokok Penilaian	68
D. Evaluasi Pekerjaan dan Dampaknya Terha- dap Kepuasan Kerja Karyawan	78

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	84
B. Saran-saran	87

DAFTAR KEPUSTAKAAN	89
---------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 2.1 Contoh Hasil Peringkatan	16
TABEL 2.2 Kelas dan Diskripsi Jabatan	18
TABEL 2.3 Standar Nilai	23
TABEL 4.1 Jumlah Tenaga Kerja 1992 s/d September 1995	43
TABEL 4.2 Penggantian Biaya Pengobatan	45
TABEL 4.3 Penggantian Biaya Rawat-inap	46
TABEL 4.4 Pinjaman Pribadi	46
TABEL 5.1 Nilai Untuk Pokok Penilaian	59
TABEL 5.2 Penilaian Pekerjaan Assistent Account Officer	72
TABEL 5.3 Jabatan Sesuai Tingkatannya	73
TABEL 5.4 Hasil Survey Penggajian	75
TABEL 5.5 Harga Jabatan Bagian Personalia	77
TABEL 5.6 Data Turn Over Karyawan	80
TABEL 5.7 Data Absensi Karyawan	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Keadilan Dalam Pengupahan	25
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran	33



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Fungsi pemberian balas jasa atau kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu fungsi Manajemen Personalia. Seorang Manajer Personalia dalam usahanya menciptakan suatu sistem kompensasi yang baik dan sesuai untuk organisasinya akan menghadapi beberapa persoalan yang cukup rumit mengingat demikian banyaknya variabel yang harus dipertimbangkan.

Tajamnya persaingan dunia usaha dewasa ini sering mengakibatkan terjadinya pembajakan karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik. Sebagai salah satu usaha pencegahannya, pimpinan harus menetapkan suatu strategi penggajian yang tepat pada perusahaannya. Hal ini disebabkan karena kompensasi bukan hanya lebih dari sekedar uang yang dapat dibelanjakan untuk membeli seperangkat barang atau jasa, tetapi lebih dari itu kompensasi juga berarti kehormatan sosial, kekuasaan dan bahkan secara psikologis dapat menciptakan suatu kekuatan yang mampu mempengaruhi orang lain. Tujuan dari penetapan strategi ini menyangkut 3 hal pokok, yaitu :

1. Karyawan tertarik untuk memasuki perusahaan
2. Memotivasi kerja karyawan
3. Menahan karyawan yang berprestasi baik.

Dari kenyataan yang sering terjadi, dapat diketahui bahwa karyawan kerap tidak merasa puas bekerja bukan hanya karena rendahnya tingkat gaji bila dibandingkan dengan rata-rata di pasaran, tetapi juga karena adanya perbedaan yang cukup besar dengan rekan sekerja dengan adanya perbedaan yang diterima. Karena adanya ketidak-seimbangan dalam pemberian kompensasi di perusahaan (*internal equity*) inilah maka PT. Bank Sanwa Indonesia mempertimbangkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan. Dengan dilakukannya dalam hal bobot dari tiap posisi sehingga sistem penggajian yang dilakukan akan berpegang pada asas "*equal pay for job of equal value*". Maksudnya bahwa setiap karyawan yang bobot pekerjaannya hampir sama, maka gaji yang diterimanya pun tidak akan jauh berbeda.

Untuk meyakinkan bahwa tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan adalah cukup bersaing, maka pimpinan PT. Bank Sanwa Indonesia mengadakan pengumpulan data mengenai penggajian yang berlaku di pasar tenaga kerja secara rata-rata sebagai bahan perbandingan. Data ini dapat diperoleh melalui survai penggajian terhadap beberapa perusahaan sejenis yang dapat dilaksanakan

melalui jasa konsultan ataupun dilakukan sendiri.

Di dalam penelitian penggajian tersebut, dilakukan pemilihan jabatan yang dipandang penting dan rawan, untuk dibandingkan tingkat penggajiannya dengan perusahaan lain yang sejenis. Jabatan yang dipilih untuk keperluan survai ini dikenal dengan istilah "*benchmark job*".

Pada dasarnya dalam menentukan besarnya gaji, harus memperhatikan prinsip keadilan dan kelayakan. Keadilan dapat dilihat dari adanya keseimbangan dalam pemberian kompensasi di dalam perusahaan, sedangkan kelayakan dapat dibandingkan dengan penggajian pada perusahaan lain. Perbandingan ini dimaksudkan untuk menjaga "*external equity*", yang berarti jika gaji dalam perusahaan adalah lebih rendah dari perusahaan lain yang sejenis, maka ini dapat mengakibatkan timbulnya kesulitan yang dialami perusahaan dalam merekrut tenaga kerja.

Sebuah bank patungan di Jakarta, PT. Bank Sanwa Indonesia, telah melakukan penelitian pekerjaan sebagai dasar utama untuk menciptakan keseimbangan di dalam perusahaan. Untuk selanjutnya hasil dari penelitian pekerjaan ini akan merupakan sarana dalam penetapan gaji karyawan. Namun mengingat tingginya tingkat persaingan gaji karyawan pada beberapa posisi penting, maka PT. Bank Sanwa Indonesia juga melakukan survai penggajian dengan

maksud agar gaji yang ditetapkan adalah cukup bersaing. Dengan pendekatan ini pimpinan yakin tingkat "turn over" akan dapat ditekan karena karyawan akan memperoleh perlakuan adil dan layak dalam hal kompensasi.

Bertitik tolak dari dasar pemikiran di atas, maka penulis tertarik pada penerapan sistem penilaian pekerjaan dan sekaligus dengan pelaksanaan survei penggajian yang dilakukan PT. Bank Sanwa Indonesia dalam upaya menetapkan tingkat gaji yang bersaing bagi karyawan.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, maka dalam skripsi ini penulis mengambil judul :

KORELASI ANTARA PENENTUAN GAJI BERDASARKAN PENILAIAN PEKERJAAN DENGAN TINGKAT TURN OVER KARYAWAN PADA PT. BANK SANWA INDONESIA.

B. Pembatasan Masalah

Oleh karena luasnya masalah penilaian pekerjaan, maka penulis membatasi permasalahan pada penentuan gaji pokok karyawan operasional yang bersaing untuk tingkat clerikal dan supervisory staff pada PT. Bank Sanwa Indonesia di Jakarta. Dipilihnya permasalahan ini karena penggajian merupakan masalah yang penting dimana dengan pemberian gaji yang adil dan layak perusahaan mengharap-

kan karyawan akan termotivasi, menahan karyawan dan menarik atau mendapatkan karyawan yang potensial.

Oleh sebab itu diperlukan adanya suatu metode yang dapat dipakai sebagai dasar dalam menentukan gaji karyawan yang adil dan layak pada PT. Bank Sanwa Indonesia. Untuk itu penulis menggunakan data tahun 1992, 1993, 1994 dan tahun 1995 (sampai bulan September) yang berkenaan mengenai penggajian sebagai bahan perbandingan, data absensi karyawan dan data keluar masuknya karyawan.

C. Perumusan Masalah

Adanya keinginan dari pimpinan untuk berusaha mempertahankan serta memotivasi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dengan kompensasi dalam jumlah tertentu di satu pihak, dan keinginan karyawan untuk memperoleh gaji yang semaksimal mungkin dilain pihak, dapat diuraikan menjadi suatu rumusan sebagai berikut :

- a. Apakah penerapan sistem evaluasi pekerjaan yang dilakukan di PT. Bank Sanwa Indonesia untuk menentukan gaji karyawan telah berpedoman pada asas keadilan dan kelayakan ?
- b. Apakah dampak yang ditimbulkan akibat diterapkannya sistem penilaian pekerjaan ?

D. Hipotesa

Kesimpulan sementara membuktikan bahwa dengan menggunakan sistem penilaian kerja yang baik maka tingkat kepuasan kerja akan naik sehingga tingkat turn over karyawan akan turun.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisa beberapa masalah yang timbul dalam kaitannya dengan kompensasi.
- b. Menganalisa implementasi penilaian pekerjaan pada PT. Bank Sanwa Indonesia.
- c. Menganalisa pengaruh efektivitas pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sanwa Indonesia.

F. Sistematika Penulisan

Sebagai kerangka pembahasan keseluruhan, penulisan ekripsi ini akan disusun dengan sistematika sebagai berikut :

1. Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, pembatasan masalah, perumusan permasalahan,

tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika pembahasan.

2. Bab II : Tinjauan Kepustakaan

Pada bab ini akan disajikan teori yang berhubungan dengan masalah penilaian pekerjaan dalam menentukan gaji yang bersaing, disamping itu dijadikan pula sebagai landasan dalam menganalisa data yang diperoleh selama survai di perusahaan tempat dilakukannya penelitian.

3. Bab III : Metodologi

Bab ini berisi uraian mengenai kerangka pemikiran, metode analisa, definisi operasional variabel dan metode pengumpulan data.

4. Bab IV : Deskripsi Obyek Penelitian

Bab ini merupakan keterangan umum mengenai PT. Sanwa Indonesia Bank, yaitu sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi kepegawaian dan ruang lingkup perusahaan.

5. Bab V : Analisa dan Pembahasan

Pada bab ini akan dibahas permasalahan yang diajukan dalam skripsi, yaitu menentukan gaji yang bersaing melalui metode penilaian pekerjaan pada PT. Bank Sanwa Indonesia. Analisa yang dilakukan adalah mengenai hal metode penerapan pembobotan pekerjaan, faktor-faktor yang mendorong dilakukannya penilaian

pekerjaan dan survai penggajian serta dampak yang ditimbulkannya bagi para karyawan.

6. Bab VI : Kesimpulan

Dalam bab terakhir ini, akan diuraikan kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian-uraian yang telah dikemukakan serta memberikan saran atau usul bagi perusahaan di dalam menjalankan usahanya.

