

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

PT. Perhutani (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN) dalam lingkup Departemen Kehutanan yang mengelola hutan negara di Jawa dan Madura, kecuali wilayah DKI Jakarta, DI Yogyakarta dan kawasan hutan Suaka Alam.

PT. Perhutani (Persero) Unit I Jawa Tengah adalah salah satu unit kerja PT. Perhutani (Persero), berlokasi di Propinsi Jawa Tengah, mempunyai kawasan hutan seluas lebih dari 600.000 ha, meliputi 20 Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH), satu Kesatuan Industri Pengolahan Kayu Jati (KIPKJ), satu Kesatuan Pelaksana Ekspor (KPE) dan satu Kesatuan Proyek Sutera Alam (KPSA).

Pengusahaan hutan tersebut memerlukan pengelolaan yang efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya yang ada. Sumberdaya terpenting adalah sumberdaya manusia (SDM) karena tingkat pemanfaatan sumberdaya yang lain itu sangat tergantung pada kualitas dan kemampuan SDM untuk mengelolanya. Dengan kata lain manajemen sumberdaya manusia merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi.

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memberikan penghargaan dan kompensasi yang memadai. Penghargaan atau kompensasi dapat mencakup upah atau gaji, tunjangan, hadiah, bonus, asuransi dan lain-lain. Penggajian menyangkut kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan. Upah dan tunjangan yang dibayarkan kepada karyawan sebagai kompensasi atas sumbangan yang diberikan kepada perusahaan merupakan beban biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan. Pengusaha cenderung untuk memperkecil beban biaya dan dengan demikian cenderung untuk menahan kenaikan

upah. Sebaliknya bagi karyawan, upah yang diterima merupakan sumber penghasilan utama dan dengan demikian karyawan cenderung untuk menuntut kenaikan upah.

Pengusaha berharap sistem penggajian atau peningkatan upah mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk berprestasi seoptimal mungkin. Karyawan mengharapkan peningkatan produktivitas yang diberikan kepada perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang sesuai. Oleh karena itu dalam kebijakan penggajian perusahaan harus sekaligus mempertimbangkan kemampuan perusahaan dan kepentingan karyawan.

Kebijakan penggajian juga harus memperhatikan prinsip keadilan. Jika seseorang menerima gaji dari perusahaan maka ada dua kemungkinan yang dirasakan, yaitu gaji yang diterima kurang atau melebihi dari nilai kontribusi atau pekerjaan yang dilakukan dan atau gaji tersebut sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Jika gaji yang diterima kurang dari nilai pekerjaannya, maka karyawan merasa adanya ketidakadilan dan mereka dapat memberikan berbagai bentuk reaksi. Ada dua macam prinsip keadilan yang harus dipenuhi dalam sistem penggajian yaitu keadilan intern dan keadilan ekstern.

Keadilan intern dimaksudkan bahwa jenis pekerjaan yang mempunyai bobot yang sama memperoleh imbalan (gaji) yang sama. Untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan, harus dilakukan evaluasi pekerjaan dan ditentukan persyaratan dari masing-masing jenis pekerjaan. Jika keadilan intern tidak dipenuhi, dapat muncul ketidakpuasan karyawan, misalnya mereka menuntut kenaikan gaji, meninggalkan perusahaan jika tuntutan mereka belum dapat dipenuhi, atau secara sengaja menurunkan kinerja (*slow down*).

Keadilan ekstern dimaksudkan sebagai pemberian tingkat gaji di satu perusahaan tidak jauh berbeda dari tingkat gaji di perusahaan lain.

Pemberian kompensasi yang dirasakan adil dan layak bagi karyawan akan memberikan kepuasan kerja bagi mereka sehingga mereka terdorong untuk

meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas kerja mereka. Dengan kata lain sistem penggajian yang adil dan layak merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000) program kompensasi (penggajian/balas jasa) harus ditetapkan atas azas adil dan layak. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas adil, berarti bahwa kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerja. Asas layak dan wajar, berarti bahwa kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Di samping perlu memperhatikan asas adil dan layak dalam menyusun sistem penggajian perlu diperhatikan beberapa prinsip berikut ini :

1. Setiap pekerja dinilai melalui evaluasi pekerjaan;
2. Pimpinan harus dapat membedakan pekerja berprestasi tinggi dari pekerja berprestasi rendah dalam kelompok yang sama;
3. Pemberian imbalan dikaitkan dengan penilaian karyawan (*performance appraisal*).

PT. Perhutani (Persero) merupakan BUMN yang sahamnya secara bersama-sama dimiliki antara Departemen Kehutanan dan Departemen Keuangan sehingga setiap kebijakan yang mendasar harus mendapatkan persetujuan dari pemegang saham. Pengelolaan sumberdaya manusia ditetapkan secara manunggal melalui keputusan Direksi PT. Perhutani (Persero) – Jakarta, yang lebih lanjut digunakan sebagai dasar pengelolaan pada Unit Kerja di daerah.

Sistem penggajian yang diterapkan oleh PT. Perhutani (Persero) mengacu pada Surat Keputusan Direksi PT. Perhutani (Persero), dan diberlakukan sampai saat ini.

## **B. Pembatasan Masalah**

Pengelolaan atau manajemen sumberdaya manusia mencakup banyak aspek mulai dari pengadaan karyawan, pengembangan karyawan, kompensasi/pengupahan/penggajian, pemeliharaan, pemberhentian, pengintegrasian, pendidikan dan latihan, komunikasi dan lainnya.

Dalam rangka penelitian dan penulisan tesis ini, penulis membatasi analisis sistem kompensasi/pengupahan/penggajian di salah satu perusahaan (BUMN) yaitu di PT. Perhutani (Persero). Sasaran penelitian adalah untuk melihat seberapa jauh sistem penggajian yang diterapkan oleh PT. Perhutani (Persero) telah mampu memberikan kepuasan dan motivasi kepada karyawan guna meningkatkan produktivitas serta memacu karyawan untuk berprestasi seoptimal mungkin. Untuk memperoleh data, lokasi penelitian dilakukan di wilayah kerja Kantor Unit I PT. Perhutani (Persero) Jawa Tengah di Semarang.

## **C. Perumusan Masalah**

Pemberian kompensasi (gaji) yang dirasakan adil dan layak bagi karyawan akan memberikan kepuasan kerja bagi mereka, sehingga mendorong mereka untuk meningkatkan kualitas kerja, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja seluruh karyawan yang berarti meningkatkan produktivitas perusahaan. Dalam hubungan ini, penelitian diarahkan untuk dapat menjawab :

1. Apakah kebijakan dan sistem penggajian di PT. Perhutani (Persero) sudah mencerminkan keadilan, kelayakan/wajar, menarik/kompetitif dan motivatif; dan
2. Apakah sistem penggajian yang diterapkan dapat memberikan kepuasan karyawan guna meningkatkan produktivitas serta memacu karyawan untuk berprestasi seoptimal mungkin.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengadakan analisa terhadap sistem penggajian yang diterapkan di PT. Perhutani (Persero) dalam memberikan kepuasan kepada karyawan.
2. Memberikan saran perbaikan dalam sistem penggajian agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang mencerminkan rasa keadilan, kelayakan/wajar, menarik/kompetitif dan motivatif.
3. Memberikan rekomendasi atau saran tindak lanjut untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sistem penggajian.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian diharapkan dapat bermanfaat baik bagi mahasiswa program Pasca Sarjana UIEU, PT. Perhutani (Persero) maupun lembaga penunjang lainnya dalam manajemen sumberdaya manusia antara lain :

1. Untuk menghayati, menerapkan dan menggunakan konsep-konsep yang diperoleh selama pembelajaran, khususnya bidang sumberdaya manusia;
2. Merupakan ajang latihan dalam menangani permasalahan sumberdaya manusia, terutama penyusunan sistem penggajian;
3. Membantu perusahaan dalam menganalisis permasalahan sistem penggajian termasuk kepuasan karyawan terhadap sistem penggajian;
4. Menyusun saran-saran pemecahan permasalahan sistem penggajian dan rencana tindak lanjut guna pemecahan permasalahan.