

RANCANGAN SISTEM REMUNERASI PADA RESTORAN ABC

Samuel Handy Wijaya¹, dan Verina Halim Secapramana²
Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia
Email: samuelhandyw@gmail.com¹, verina@staff.ubaya.ac.id²

Corresponding author: samuelhandyw@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan membuat Rancangan Sistem Remunerasi Pada Restoran ABC. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode action research yang merupakan metode yang didesain dengan tujuan guna untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan dan terdiri dari beberapa tahap yakni plan, act, observe, dan reflect selain itu penelitian ini menggunakan objek penelitian yakni salah satu restoran di kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini menemukan bahwa ada isu ketidakpuasan karyawan dan ketidakadilan di kalangan karyawan khususnya pada isu distributive justice yakni kompensasi yang diterima karyawan selama bekerja di restoran, dimana persepsi tersebut menyebabkan beberapa masalah di restoran ABC. Rancangan remunerasi yang dihasilkan, disusun berdasarkan job analysis dan job evaluation menggunakan Hay metode dengan menggunakan compensable factor yakni know-how, accountability dan problem solving sehingga sebisa mungkin didapat hasil yang objektif. Hasil/rancangan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk perbaikan dan pengembangan sistem remunerasi bagi restoran ABC.

Kata Kunci : Remunerasi, Job Analysis, Job Evaluation, Distributive Justice

PENDAHULUAN

Perkembangan industri kuliner khususnya di Indonesia semakin hari semakin menjanjikan. Menurut data Badan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia mencatat bahwa pada 2017 subsektor kuliner meningkat dari periode sebelumnya sebesar 9,23% dimana secara keseluruhan industri makanan dan minuman berkontribusi sebesar 34,33% terhadap PDB non migas di Indonesia. Selain itu data Badan Pusat Statistik (2017) menunjukkan bahwa selama 10 tahun terakhir rata-rata pengeluaran per kapita digunakan untuk makanan dan minuman yakni sebesar 51% dari total pengeluaran. Industri kuliner merupakan industri yang menjanjikan. Namun perlu diperhatikan juga bahwa industri kuliner juga merupakan industri yang sangat dinamis dikarenakan menuntut para pengelola restoran/organisasi untuk lebih berinovasi dalam menjalankan bisnisnya.

Meningkatnya persaingan juga dirasakan oleh Restoran ABC, yang terletak di daerah Jawa tepatnya di Bojonegoro dan dapat dikatakan merupakan salah satu restoran terbesar di daerah tersebut dengan omset berkisar antara 400 hingga 500 juta/bulan. Restoran ABC memiliki beberapa cabang restoran di Indonesia. Lingkungan bisnis saat ini menjadi sangat dinamis dan begitu kompetitif, setiap pelaku usaha berjuang keras untuk bersaing guna mempertahankan

keberlangsungan bisnisnya. Dalam mencapai kestabilan usaha banyak faktor yang diperhatikan salah satunya yakni sumber daya manusianya (SDM). Selain profit, organisasi saat ini juga harus mempertimbangkan sasaran lain yakni bagaimana organisasi merekrut, mempertahankan karyawan dan mengelola (merangsang) karyawan untuk dapat memberikan kinerja terbaiknya guna mencapai tujuan organisasi.

Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Rothwell (2000) dalam VanYperen, *et., al* (2000) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, motivasi serta insentif dan imbalan.

VanYperen, *et., al* (2000) juga mengungkapkan bahwa munculnya tingkat kepuasan karyawan terjadi apabila karyawan menganggap sebuah keputusan adil/fair. Hasil wawancara beberapa karyawan Restoran ABC menunjukkan bahwa terdapat isu ketidakadilan/fairness yang terjadi di karyawan yang membuat karyawan merasa kurang puas. Karyawan merasa bahwa apa yang dilakukan ini tidak sebanding dengan apa yang didapat apabila dibandingkan dengan rekan mereka yang berbeda

jabatan. Menurut beberapa karyawan apa yang didapat seharusnya lebih besar dari apa yang dikerjakan apabila dibandingkan dengan jabatan lainnya, dari hasil wawancara tersebut terdapat indikasi bahwa adanya persepsi ketidakadilan/*injustice* dilingkungan kerja, khususnya dalam dimensi *distributive justice* yang mencakup gaji.

Menurut Carpita dan Golia (2012) keadilan/*fairness* memiliki 3 aspek yakni, *distributive justice/fairness*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. *Distributive justice/fairness* berbicara mengenai hubungan kesesuaian antara input dan output yang dirasakan oleh karyawan dalam proses organisasional. Sementara itu, *Procedural justice* lebih menekankan pada penilaian karyawan terhadap prosedur yang sedang berlangsung/digunakan untuk mendapatkan hasil dalam organisasi tersebut. Yang terakhir, *Interactional justice/fairness* lebih berfokus pada penilaian karyawan itu sendiri akan keadilan dalam kualitas perlakuan informal dari atasan mereka ataupun rekan kerja didalam organisasi.

Menurut Mcfarlin dan Sweeney (1992) dalam Schappe (1998) mengungkapkan bahwa *distributive justice/fairness* merupakan prediktor yang lebih kuat yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang rendah akibat dari ketidakadilan yang dirasakan karyawan akan berdampak pada rendahnya motivasi karyawan untuk menghasilkan performa kerja yang lebih baik dikarenakan lingkungan kerja yang dianggap tidak efektif untuk mengembangkan potensinya (Freedman dalam Danish & Usman, 2010; Khalid, Salim & Loke, 2011); Galanou, et, al (2014). Danish dan Usman (2010) mengungkapkan bahwa penghargaan terhadap karyawan baik itu dalam bentuk *financial* yang mencakup gaji, tunjangan dan bonus merupakan aspek penting guna membentuk kepuasan kerja karyawan, dimana karyawan akan merasa semakin *engage* dengan organisasi ketika pekerjaan dianggap sebagai hal yang dapat memberikan mereka kepuasan karena adanya penghargaan dan pengakuan kerja. Galanou (2010) juga mengungkapkan bahwa setiap level jabatan karyawan, penghargaan merupakan hal penting dimana penghargaan tersebut dapat memberikan dampak yang signifikan bagi kepuasan serta juga meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi

Rancangan sistem remunerasi yang baik dan baku bagi karyawan diharapkan dapat

meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan, dimana selama ini Restoran ABC belum memiliki sistem remunerasi yang baku. Bessette (2016) dalam Urbancova dan Snyderova (2017) mengatakan bahwa kebijakan remunerasi yang dirancang dengan tepat dan baik dapat memberikan dampak yang signifikan dan positif pada kemampuan organisasi guna menarik serta mempertahankan karyawan yang sangat penting bagi perusahaan yang berguna untuk meningkatkan daya saing organisasi di *market*. Namun, perlu diperhatikan bahwa remunerasi menjadi hal yang cukup kompleks baik itu bagi organisasi maupun karyawan. Di satu sisi bahwa organisasi tentu ingin meminimalisasi dari segi finansial dan di sisi lainnya karyawan ingin selalu mendapat sesuatu yang maksimal dari organisasi. Area remunerasi adalah area sumber daya manusia yang menantang dan kompleks yang harus mengikuti tren yang ada.

Kebijakan upah memang berbeda-beda disetiap organisasi. Salah satunya dipengaruhi oleh keberadaan organisasi tersebut yang berada di daerah/wilayah-wilayah yang berbeda-beda, dimana setiap daerah peraturan mengenai upah minimum telah diatur dan ditetapkan oleh pemerintah melalui menteri tenaga kerja.

Maka dari itu, membuat sistem remunerasi yang objektif sangat diperlukan dimana sesuai dengan jabatan dalam restoran, yang diukur dan dikelompokkan dari pengetahuan/kemampuan dan tanggung jawab masing-masing jabatan yang terkandung didalam *job analysis* dan *job evaluation*. Maka dari itu, suatu organisasi atau perusahaan, sangatlah penting untuk melakukan *job analysis* dimana adanya identifikasi yang jelas mengenai jenis pekerjaan apa saja diperlukan dalam perusahaan tersebut, lengkap dengan deskripsi dari masing-masing pekerjaan (Chaneta, 2014). Selanjutnya tentu melakukan *job evaluation* dimana menurut Cushway (2003) dalam Chaneta (2014) mengatakan bahwa evaluasi pekerjaan diperlukan sebagai proses untuk menilai ukuran relatif pentingnya suatu pekerjaan dalam organisasi sebelum melakukan *grading*/peringkat. Maka dari itu tujuan penelitian ini yakni merancang sistem remunerasi pada Restoran ABC dimana didahului dengan proses *job analysis dan job evaluation*., menggunakan Hay metode yang diharapkan nantinya dapat membantu pihak restoran memperbaiki sistem remunerasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian kali ini berfokus pada merancang sistem remunerasi pada sebuah restoran. Pada rancangan sistem remunerasi ini perlu dilakukan rangkaian proses evaluasi setiap jabatan di Restoran ABC dan akan dilaksanakan pula analisis jabatan/*job analysis* sebagai dasar dari pelaksanaan evaluasi jabatan. Penyusunan analisis jabatan nantinya akan dilakukan pada setiap level jabatan (16 jabatan) yang ada pada restoran ABC. Hasil yang diperoleh dari hasil analisa jabatan/*job analysis* akan dijadikan dasar dalam menganalisa proses evaluasi jabatan/*job evaluation* dalam bentuk penentuan peringkat/*grading* sehingga nantinya dapat bersifat merata, lebih adil serta juga bisa seobjektif mungkin.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini yakni *action research*. *Action Research* merupakan metode yang didesain dengan tujuan guna untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan. *Action Research* merupakan proses yang terdiri dari *plan, act, observe* dan juga *reflect* dimana itu semua merupakan sebuah *cycle* (Patricia, 2016). Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan yang bekerja di restoran ABC yang ada di setiap divisi ataupun di setiap jabatannya. Penelitian ini juga nantinya berisi evaluasi dari sistem yang sudah ada di restoran ABC sehingga nantinya dapat diperoleh data mengenai kebutuhan restoran. Penelitian yang dilakukan nantinya adalah merancang sistem remunerasi restoran ABC berdasarkan *job analysis* dan *job evaluation* (*hay method*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil *plan*, diketahui bahwa terdapat beberapa hal permasalahan di Restoran ABC dimana sistem remunerasi yang masih sangat subjektif dan belum sesuai dengan analisa jabatan yang seharusnya berisikan uraian pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan tersebut. Dalam merancang sistem remunerasi, peneliti akan melakukan dua langkah kerja yakni yang pertama peneliti akan melakukan analisa jabatan yang terdiri/mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dengan adanya penyusunan analisa jabatan ini diharapkan nantinya karyawan dapat mengetahui tugas, tanggung jawab serta batasan-batasan kewenangannya. Kedua, merancang sistem remunerasi berbasis sistematika logis yang terukur, yakni dengan melakukan *job evaluation/evaluasi* pekerjaan sebagai salah satu

langkah dalam menentukan struktur penggajian. *Job evaluation/evaluasi* pekerjaan yang dilakukan berguna untuk menghasilkan nilai *relative worth* ataupun *size* dari sebuah jabatan dalam suatu organisasi khususnya dalam hal ini restoran untuk menentukan relativitas internal jabatan. Peneliti dalam mengevaluasi pekerjaan akan menggunakan metode Hay yang dimana metode ini telah dilengkapi dengan *compensable factor*, nilai-nilai, serta juga cara perhitungan. *Compensable factor* yang akan digunakan dalam metode Hay ini terdiri dari 3 dimensi yakni dimensi *know-how*, akuntabilitas dan *problem solving*. Penyusunan uraian pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan pada penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan dari Dessler (1997) dalam Patricia (2016) yakni :

Tahap I peneliti harus mengumpulkan informasi awal terkait dengan pekerjaan setiap jabatan, struktur organisasi, standar operasional prosedur, visi dan misi. Pada tahap II peneliti meninjau data-data restoran yang relevan misalnya saja struktur organisasi, standar operasional prosedur, dan uraian pekerjaan yang dimiliki restoran ABC. Tahap III : peneliti memilih jabatan (terdapat 16 jabatan) yang akan dilakukan analisa jabatan ulang. Setelah peneliti mengumpulkan data yang diperlukan selanjutnya pada tahap IV peneliti melakukan analisis terhadap data yang didapatkan dari pihak restoran terkait dengan kegiatan jabatan. Peneliti menyiapkan format untuk analisis pekerjaan yang mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang dikutip dari Dessler (1997) dalam Patricia (2016) dan tentu saja menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan restoran ABC. Setelah peneliti menyusun uraian pekerjaan setiap jabatan di restoran ABC, selanjutnya pada tahap V peneliti melakukan klarifikasi hasil analisis jabatan dengan pihak-pihak terkait.

Setelah selesai melakukan penyusunan analisa jabatan selanjutnya peneliti sampai pada tahap mengevaluasi pekerjaan dengan menggunakan metode Hay.

Hay (2010) langkah-langkah dalam melakukan pembobotan jabatan (Patricia, 2016) :

(1) Mengidentifikasi kualifikasi setiap aspek pengukuran didalam sebuah jabatan atau suatu jabatan dimana setiap jabatan memiliki kualifikasinya sendiri yakni dari aspek pengetahuan, tanggung jawab dan pemecahan masalah. Pemilihan kualifikasi tersebut

disesuaikan dengan tuntutan masing-masing jabatan. Definisi dari setiap kualifikasi untuk masing-masing dimensi dan faktornya. (2) menentukan kode-kode gabungan dari setiap kualifikasi tersebut yakni dalam hal ini 3 digit kode untuk dimensi *know-how* dan akuntabilitas. Serta 2 digit kode untuk aspek *problem solving*. Yang nantinya kode-kode tersebut menunjukkan besaran bobot untuk setiap aspeknya. (3) menentukan besaran nilai (angka) dari kode dimensi *know-how* dan dimensi akuntabilitas melalui *Hay guide chart*. (4) Setelah menentukan besaran nilai (angka) pada tahap ketiga, nilai (angka) aspek *know-how* tersebut digunakan juga untuk menentukan besaran presentase dari kode dimensi *problem solving* yang dapat dilihat/menurut tabel. Dalam hal ini untuk dimensi *problem solving*, presentase (%) yang didapat kemudian dikonversikan menjadi angka dengan melihat besaran nilai dimensi *know-how* di tabel serta melihat juga di tabel. (5) setelah terkumpul 3 jenis angka untuk masing-masing dimensi baik itu dimensi *know-how*, *problem solving* dan juga akuntabilitas, selanjutnya nilai-nilai tersebut harus dijumlahkan sehingga didapat nilai total, yaitu nilai *relative internal* jabatan tersebut. Setelah job evaluation selesai dilakukan dan didapat nilai *internal relative worth* nya bagi setiap jabatan didalam organisasi, maka peneliti mulai menyusun *range grade* untuk menentukan level grade untuk masing-masing level jabatan. Grade jabatan di restoran ini terdiri dari 9 grade dan 5 level yang disusun dari grade 1 untuk jabatan non-staff sampai dengan grade 9 (tertinggi) untuk jabatan general manager.

Grade jabatan juga merupakan dasar dari penggolongan gaji serta pemberian fasilitas-fasilitas kepada karyawan. cara yang digunakan oleh peneliti dalam menggolongkan jabatan di restoran ABC yakni antara lain (Tabel 1)

Table 2 di atas menunjukkan bahwa total nilai relative dari setiap jabatan yang berada pada Restoran ABC mempunyai rentang nilai antara 159 sampai dengan 677.

Tabel.1 Penggolongan Jabatan di Restoran ABC

Level	Keterangan
1	Jabatan-jabatan pada grade ini menuntut persyaratan minimal : pendidikan SD/SLTP + pengalaman 2 tahun ataupun SD/SLTP + pengalaman 0 tahun
2	Pendidikan SLTA + pengalaman 0 tahun atau pendidikan SLTA + pengalaman 1 tahun
3	Pendidikan S1 + pengalaman 1 tahun; atau D3 Plus + pengalaman 2 tahun; atau SLTA Plus (tata boga/kuliner)
4	Pendidikan S2 Plus + pengalaman 0 tahun; atau S1 Plus + pengalaman 5 tahun; atau D3 Plus + pengalaman 4 tahun; atau SLTA Plus

Tabel.2 Rekapitulasi Evaluasi Jabatan pada Restoran ABC

Jabatan	Compensable Factor		
	Know-How	Accountability	Problem Solving
General Manajer	350	152	175
Staff Administrasi	230	100	115
Manajer Dapur	230	76	76
Kasir Restoran	132	43	43
Cleaning Service	87	43	29

Sumber : Data Primer dan Sekunder

Rentang tersebut terbagi menjadi beberapa tingkat jabatan manajerial yakni general manager hingga cleaning service. Nilai aspek *know-how* yang paling besar tentu saja dituntut pada jabatan general manager dan juga pada jabatan manajerial sedangkan nilai aspek *know-how* terkecil terdapat pada jabatan security dan *cleaning service*. Nilai akuntabilitas terbesar dituntut pada jabatan general manager dan juga jabatan manajerial lainnya, sedangkan nilai akuntabilitas terkecil diberikan kepada jabatan keamanan dan kebersihan. Nilai problem solving terbesar dituntut pada jabatan general manager dan jabatan manajerial lainnya, sedangkan nilai terkecil diberikan kepada jabatan keamanan dan kebersihan. Setelah job evaluation selesai dilakukan dan didapat nilai *internal relative worth* nya bagi setiap jabatan didalam organisasi, maka peneliti mulai menyusun *range grade* untuk menentukan level grade untuk masing-masing level jabatan menggunakan basis tabel 4.1. Grade Jabatan merupakan tingkatan/level penggolongan jabatan yang disusun berdasarkan berat ringannya tugas dan tanggung jawab jabatan-jabatan didalam organisasi di suatu perusahaan. Masing-masing grade jabatan terdiri dari jabatan-jabatan yang memiliki berat ringan tugas dan tanggung jawab jabatan yang relatif sama. Grade jabatan di restoran ini terdiri dari 9 grade dan 5 level yang disusun dari grade 1

untuk jabatan non-staff sampai dengan grade 9 (tertinggi) untuk jabatan general manager. Masing-masing grade jabatan memiliki persyaratan pendidikan dan pengalaman kerja tertentu bagi karyawan yang berhak menduduki jabatan-jabatan grade tersebut. Grade jabatan juga merupakan dasar dari penggolongan gaji serta pemberian fasilitas-fasilitas kepada karyawan.

Selanjutnya, rancangan sistem remunerasi dapat dilakukan dengan proses penghitungan nominal yang dihargai pada setiap level jabatan sesuai dengan perhitungan dibawah ini agar tercipta obyektifitas. Rancangan sistem remunerasi dapat dilakukan dengan proses penghitungan nominal yang dihargai pada setiap level jabatan sesuai dengan perhitungan (Heidi, 2010) : Nilai Skor/Bobot x Rp. A = Rp. B. dimana Rp. A merupakan nilai nominal rupiah. Untuk pemberian insentif/bonus karyawan ini ditentukan dengan menggunakan metode pembagian laba 0.25%+1%, ataupun dengan rumus : (Prestasi kerja karyawan-prestasi kerja standar/prestasi kerja standar x 100%) x Dana Alokasi Khusus Bonus. Untuk tunjangan, restoran memberikan Rp.100.000 untuk jabatan manager dan Rp. 250.000 untuk general manager serta juga Rp. 10.000/hari (terendah) untuk uang makan dan Rp. 20.000 (tertinggi) disetiap jabatannya.

Tabel.3 Grade Level Jabatan pada Restoran ABC

Level	Grade	Nama Jabatan	Pangkat
I (non-staff)	1	Security & Cleaning Service	Non-staff
	2	Kepala Keamanan&Kebersihan	
II (junior staff)	3	Pramusaji	Junior staff
	4	Kasir	
III (staff)	5	Staff Dapur & Event	Staff
	6	Staff Gudang	
IV (manager)	7	Manajer Dapur & Event	Manajer
	8	Manajer Restoran & Karaoke	
	8a	Staff Administrasi	
V (direktur)	9	General Manager	Direktur

Sumber : Data Primer dan Sekunder

Terkait dengan kenaikan gaji tiap tahunnya atau tiap periodenya dapat menggunakan perhitungan sebagai berikut sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 78 Tahun 2015 atau kenaikan gaji setiap karyawan dapat ditentukan menggunakan “cara” presentase dimana owner ataupun bersama manager menetapkan bersama-sama kenaikan gaji secara presentase. Rancangan sistem remunerasi yang diusulkan peneliti, secara garis besar poin-poin yang dipertimbangkan untuk diberikan kepada karyawan restoran sebagian besar sama yakni

misalnya gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan makan, bonus, THR, BPJS. Namun tentu saja perhitungan yang diberikan berbeda. Dalam sistem remunerasi yang lama gaji pokok yang diberikan untuk karyawan dengan jabatan security hingga kasir karaoke memiliki nominal yang sama dan fasilitas yang diberikan yakni tunjangan makan, bonus, THR dan BPJS. Berbeda dengan staff dapur hingga *general* manager dimana gaji pokoknya bervariasi dan fasilitas yang diterima lengkap. Apabila melihat perbandingan gaji pokok yang lama dan yang baru, hampir disetiap jabatannya mengalami kenaikan gaji dengan rata-rata sekitar 32% (dengan asumsi menggunakan Rp. 11.686/poin) kenaikan dimana apabila melihat dari presentase kenaikan tentu yang terlihat mencolok ada di beberapa jabatan terutama pada jabatan *security* hingga kasir karaoke dengan kenaikan rata-rata sekitar 46%. Namun apabila dilihat semakin tinggi jabatan, presentase kenaikan gajinya tidak terlalu besar. Adanya peningkatan presentase kenaikan gaji disebabkan karena perbaikan tugas, tanggung jawab serta spesifikasi jabatan yang tertuang dalam *job analysis* dimana otomatis nantinya akan mempengaruhi pembobotan dalam *job evaluasi*. Tentu saja perubahan ini perlu penyesuaian dari pihak restoran ABC dimana hal ini dapat terwujud apabila adanya kesepakatan dari semua pihak yang terlibat, misalnya saja dari pihak karyawan dimana karyawan harus dapat menyetujui *job analysis* mereka dikarenakan *job analysis* yang baru lebih detail dari yang sebelumnya. Kondisi seperti misalnya pemindahan/rotasi karyawan dimana karyawan yang sebelumnya menduduki jabatan tertentu dan dipindah tugaskan ke jabatan yang lebih rendah (secara bobot) dari sebelumnya (dikarenakan alasan transfer ilmu, ataupun mendekati masa berhenti kerja) maka perhitungan gaji pokoknya akan mengikuti struktur gaji pada jabatan yang baru, namun saja akan ditambahkan/diberikan tunjangan dari selisih gaji sebelum dan saat ini berikut perhitungannya : Gaji pokok = gaji pokok jabatan saat ini + (gaji pokok jabatan sebelumnya-gaji pokok jabatan saat ini). Apabila terjadi penambahan suatu jabatan tertentu, maka proses analisis jabatan dan evaluasi jabatan perlu dilakukan guna menentukan tugas dan tanggung jawab yang detail bagi jabatan tersebut yang nantinya akan digunakan sebagai dasar perhitungan. Tentu saja itu semua mengenai penggajian, tunjangan, bonus maupun

kenaikkannya tentu harus tetap atau disesuaikan dengan kondisi restoran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap pihak Restoran ABC terdapat kesimpulan: (1) terdapat isu ketidakadilan dan ketidakpuasan karyawan di Restoran ABC. Persepsi ketidakpuasan karyawan didasari rasa ketidakadilan yang terkategori pada faktor *distributive justice*. (2) selama ini restoran dalam memberikan/menentukan sistem remunerasi belum memiliki dasar pertimbangan yang baku. (3) *job description* yang ada saat ini belum menggambarkan uraian dan tanggung jawab yang detail bahkan ada beberapa jabatan yang belum memiliki uraian pekerjaan yang tertulis secara jelas dan detail (4) *job grade* yang disusun oleh peneliti dengan menggunakan metode Hay, (5) Berdasarkan proses *job analysis* hingga *job evaluation* peneliti membuat rancangan sistem remunerasi dimana terdiri dari beberapa komponen yakni gaji pokok, tunjangan, bonus, THR dan BPJS. Perhitungan gaji pokok peneliti menggunakan rumus dimana nilai (harga/RP) setiap poinnya dapat berubah sesuai dengan kemampuan restoran ataupun kesepakatan dalam menetapkannya. Selain itu mengenai sistem kenaikan gaji pada Restoran ABC, peneliti juga memberikan rancangan berupa kenaikannya bisa mengikuti rumus yang sesuai dengan peraturan pemerintah ataupun kenaikannya dapat didiskusikan dengan pihak terkait yang mana bisa menggunakan besaran presentase ataupun besaran nominal.

Adapun terkait dengan sara penelitian selanjutnya yakni, peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang sistem remunerasi ataupun *job evaluation* perlu memperhatikan pentingnya *job description* yang relevan dengan pekerjaan saat ini dan dapat menggambarkan jabatan tersebut dengan detail sehingga memudahkan peneliti dalam menentukan pembobotan untuk masing-masing dimensi pengukuran dalam *job evaluation*. Peneliti selanjutnya perlu membuat form *job description* yang diisi atau ditulis oleh pihak yang ingin diteliti, agar mendapatkan data yang lebih tepat dengan apa yang dikerjakan oleh objek penelitian. Peneliti juga perlu mengkaji pilihan metode dalam pelaksanaan metode *job evaluation* secara mendalam dan disesuaikan dengan kebutuhan. Untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem remunerasi, harus ada

kesungguhan dari pihak restoran untuk memperbaiki sistem remunerasinya. Apabila sistem remunerasi ini didukung dengan sistem penilaian kinerja yang baik maka secara tidak langsung manajemen Restoran secara tidak langsung dapat menginisiasi proses *talent* manajemen dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk promosi. Dengan begitu, hal tersebut akan menjadi salah satu bentuk pemberian penghargaan secara *non-finansial* yang tentu saja akan mendukung terciptanya kepuasan kerja hingga terciptanya kualitas kehidupan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A, S, D, R, H, D, et al. (2019, Januari 8). wawancara terkait restoran ABC. (S. H. Wijaya, Interviewer).
- Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. (2018, July 4). *Badan Ekonomi Kreatif Indonesia*. Retrieved Oktober 20, 2018, from BEKRAF: <http://www.bekraf.go.id/berita/page/8/ekonomi-kreatif-mesin-baru-kemakmuran-ekonomi>
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Badan Pusat Statistik (BPS)*. Retrieved Oktober 20, 2018, from Badan Pusat Statistik: <https://www.bps.go.id/statictable/2014/12/18/966/rata-rata-pengeluaran-per-kapita-sebulan-menurut-kelompok-barang-rupiah-2013-2017.html>.
- Carpita, M., & Golia, S. (2012). Measuring The Quality of Wok : The Case of The Italian Social Cooperatives . *Qualitative Quatitative*, 1659-1685.
- Chaneta, I. (2014). Effects Of Job Evaluation On Decisions Involving Pay Equity. *Asian Social Science*, 145-152.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation : An Empirical Study from Pakistan. *International Journal Of Business and Management*, 159-167.
- Diekmann, K. A., Sondak, H., & Barsness, Z. I. (2007). Does Fairness Matter More to Some Than The Others ? The Moderating Role of Workplace Status On The Relationship Between Procedural Fairness Perceptions and Job Satisfaction . *Social Justice Research*, 161-180.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Satiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The Effect Of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of 4 Hierarchical Level:

- A Qualitative Study . *Canadian Social Science*, 102-123
- Patricia , H. (2016). Job Evaluation Sebagai Langkah Pengembangan Aspek Finansial Reward Management System di PT. X. 01-19.
- Schappe , S. P. (1998). Understanding Employee Job Satisfaction : The Importance of Procedural and Distributive Justice . *Journal Of Business and Psychology*, 493-503.
- Urbancova, H., & Snyderova, M. (2007). Remuneration And Employee Benefits In Organizations In The Czech Republic. *ACTA*, 357-368.
- VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma , S. (2000). Injustice and Employee's Destructive Responses : The Mediating Role of State Negative Effect . *Social Justice Research*, 291-312