



## PENGARUH PENILAIAN KONSULTAN TERHADAP PENENTUAN GAJI KARYAWAN (STUDI EKSPERIMEN)

Muflikha Sabilla ✉, Amri Hana Muhammad

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima Agustus 2014  
Disetujui September 2014  
Dipublikasikan Oktober  
2014

*Keywords:*

*consultant, compensation  
process, conformity.*

### Abstrak

Untuk keperluan penentuan gaji perusahaan dapat membentuk panitia penggajian untuk melakukan rapat membahas nominal gaji. Konsultan dapat dilibatkan sebagai ahli penggajian. Dinamika interaksi antara panitia penggajian dengan konsultan dilihat dengan menggunakan prinsip konformitas terhadap ahli. Rekomendasi konsultan sangat potensial mempengaruhi keputusan panitia penggajian, terutama untuk nominal gaji jabatan manajerial yang amat relatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Desain eksperimen *one group pretest-posttest*. Subyek penelitian adalah karyawan divisi *human resource* atau personalia, pendidikan terakhir Sarjana Psikologi berjumlah tujuh orang. Subyek dimasukkan pada situasi penentuan gaji jabatan manajer yang nominalnya amat relatif sehingga panitia penggajian berada di situasi yang ambigu. Konsultan didatangkan untuk menilai nominal yang ditentukan panitia dan mengusulkan nominal yang lebih tinggi. Konsultan berpengaruh apabila panitia penggajian mengubah nominal menjadi lebih tinggi mengikuti konsultan secara sukarela sesuai prinsip konformitas. Teknik analisis data yang digunakan *Paired Samples T-Test* untuk menguji perbedaan skor *pretest* dan *posttest*. Diperoleh nilai  $p 0.044 < 0.05$  signifikan. Kesimpulan ada pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan.

### Abstract

*For this requirement, the company arrange a compensation committee for discussing compensation nominal. A consultant can be involved to this process as an expert. Interaction between consultant and compensation committee are viewed as conformity to expert mechanism. Consultant recommendation are very potential influence compensation committee decision especially compensation for managerial level that very relative. This study are purpose to examine the effect of consultant judgement to compensation determination. This is an experimental study with one group pretest-posttest design. Seven subjects, employees of human resource department at least Psychology bachelor degrees, are created in a compensation process situation to determine compensation for managerial level. Nominal compensation for managerial level are very relative making subjects in ambiguous situation. A consultant are involved to judge nominal determined by compensation comitte and suggest a higher nominal. When compensation comitte voluntary change the nominal higher closed by consultant nominal means that consultant has an effect on compensation determination process, match with conformity mechanism. Scor of pretest-posttest analyzed with Paired Sample T-Test. The result is  $p 0.044 < 0.05$  significant. The conclusion is consultant judgement effect compensation determination.*

© 2014 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:  
Gedung A1 Lantai 2 FIP Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
E-mail: muflikhasabilla@gmail.com

## PENDAHULUAN

Gaji menjadi sesuatu yang vital bagi karyawan yang bekerja di perusahaan karena merupakan balas jasa atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Kebanyakan tujuan primer orang bekerja adalah untuk memperoleh uang guna mencukupi kebutuhan maupun mengantisipasi datangnya kebutuhan yang sifatnya mendadak. Sangat sederhana dan logis apabila hal yang pertama kali dipertimbangkan dan yang menarik karyawan untuk melamar pada sutau perusahaan adalah gaji. Sedangkan bagi perusahaan, gaji tidak semata-mata beban yang harus dibayarkan, melainkan berfungsi terutama untuk memunculkan performa kerja karyawan yang maksimal. Apabila performa kerja karyawan maksimal, maka akan berujung pada kemajuan dan peningkatan keuntungan perusahaan. Mondy (2008: 4) menyatakan bahwa gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial langsung di samping upah, komisi, dan bonus. Kompensasi sendiri didefinisikan sebagai “total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.”

Agar penentuan gaji dapat dilakukan secara obyektif sehingga diterima oleh seluruh karyawan perusahaan, penetapan besaran gaji tidak bisa dilakukan secara asal-asalan, melainkan dengan membentuk panitia penetapan gaji yang anggotanya merupakan wakil-wakil dari unit-unit perusahaan, sehingga pihak manajemen maupun karyawan dilibatkan. Dalam proses menetapkan gaji, panitia dapat melakukannya secara mandiri atau dengan menyewa konsultan yang ahli di bidang penggajian yang pengetahuan dan pengalamannya dapat membantu panitia menetapkan gaji dengan tepat. Ruky (2006: 42) mengemukakan “Banyak perusahaan

memilih untuk menggunakan jasa konsultan baik konsultan individu maupun perusahaan dalam merancang dan merencanakan atau malahan menerapkan kebijakan dan sistem imbalan perusahaan mereka.” Dengan demikian posisi konsultan dalam hal ini selaku pihak yang ahli yang dapat membantu perusahaan membuat rancangan-rancangan kebijakan perusahaan mengenai penggajian.

Fenomena diikutinya konsultan dapat dijelaskan melalui prinsip konformitas, lebih khusus lagi konformitas terhadap ahli. Cialdini dan Goldstein (2004 dala, Taylor, Peplau, dan Sears 2012: 253) mendefinisikan konformitas sebaagai “tendensi untuk mengubah keyakinan atau perilaku seseorang agar sesuai dengan perilaku orang lain.” Lebih lanjut menurut Sears, Freedman, dan Peplau (2009) konformitas muncul di situasi yang ambigu di mana ada pihak yang merasa kurang informasi untuk mengerjakan tugas tertentu kemudian ketika ada pihak lain yang dipersepsi dapat dijadikan acuan untuk menyelesaikan tugas tersebut maka pihak yang pertama tadi akan mengikuti perilaku yang ditunjukkan oleh pihak yang dijadikan acuan. Dengan mengikuti perilaku pihak lain yang dirasa lebih mampu menyelesaikan suatu tugas, pihak yang merasa kurang informasi akan merasa mendapat pengetahuan sampai pada membuat keputusan untuk keperluan penyelesaian tugas tersebut.

Konformitas terhadap ahli dibuktikan dalam penelitian Murray dan Schaller (2012: 180-188) dengan nama perlakuan Belief In Dangerous World. Subyek diminta untuk mempercayai bahwa dunia ini penuh dengan bahaya infeksi kuman dan penyakit kemudian diberi tugas untuk menentukan sikap dalam menghadapi bahaya tersebut. Selesai

menentukan subyek duduk berpasangan dengan ahli medis yang merupakan rekan peneliti yang bertugas menilai dan “membelokkan” jawaban subyek. Mengetahui bahwa yang sedang dihadapi adalah seorang ahli medis yang ternyata mempunyai pendapat berbeda, ketika diminta menentukan kembali subyek menyesuaikan jawaban dengan informasi yang diberikan ahli medis. Penelitian ini merupakan penjelasan mengapa orang konform pada ahli. Berada pada situasi yang ambigu dan tidak ada patokan benar-salah yang pasti memposisikan subyek sebagai orang yang kekurangan informasi tentang infeksi kuman dan penyakit, kehadiran ahli terasa menolong untuk mengerjakan tugas yang diberikan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh penelitian Keller dan Salin (2001: 275) di mana subyek dari kalangan manajerial diminta untuk menentukan *willingness-to-pay* (WTP) dalam situasi moneter secara individual dan berpasangan. WTP adalah kesediaan seseorang mengeluarkan sejumlah uang untuk membayar sesuatu. Situasi moneter berperan sebagai stimulus yang ambigu karena harga-harga menjadi sulit untuk diprediksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subyek setelah berpasangan ternyata menurunkan jumlah WTP yang sudah ditentukan secara individual sebelumnya. Pasangan subyek ini merupakan pihak yang sudah bekerjasama dengan peneliti untuk sengaja memberikan perkiraan WTP yang lebih rendah dibanding WTP yang sudah ditentukan secara individual. Dapat dilihat bahwa konformitas berhasil dimunculkan dalam penelitian ini bahkan pada subyek dengan level sekelas manajer, tetaplah ketika muncul orang lain yang dirasa lebih memiliki pengetahuan, subyek memutuskan untuk konform

Namun demikian, ternyata tidak selalu pendapat seorang ahli diikuti. Kendati kedua penelitian di atas mendukung prinsip konformitas namun Mehl (1954 dalam Kierkeboen, n.d: 3) menemukan bahwa terkadang dalam situasi yang ambigu dan kekurangan informasi pun orang lebih memilih untuk tidak mempercayai ahli, tetapi lebih memilih mempercayai data statistik. Ahli yang dimaksud dalam penelitian ini adalah klinisi, ahli bidang kesehatan. Sedangkan yang kekurangan informasi adalah orang yang awam dalam bidang kesehatan. Alasan individualitas terkadang membuat seseorang tidak konform pada ahli dan memilih cara sendiri untuk menentukan sikap (Baron dan Byrne, 2005: 65).

Kontradiksi hasil studi menunjukkan bahwa prinsip konformitas apada ahli pada situasi ambigu dan kekurangan informasi bisa terjadi dan bisa pula tidak. Menjadi penting untuk mengetahui bagaimana hasilnya jika dalam situasi sebuah penentuan gaji. Apakah dalam proses penentuan gaji konsultan sebagai ahli dapat berpengaruh atau tidak pada keputusan perusahaan. Dengan demikian dapat dipastikan apakah konsultan berfungsi atau tidak dalam proses tersebut.

Kehadiran konsultan sebagai ahli dalam proses penentuan gaji diharapkan mampu member kontribusi berupa penilaian, masukan, maupun saran yang membantu kerja panitia penggajian. Walaupun demikian tidak ada paksaan bagi panitia penggajian untuk menuruti apa yang disampaikan konsultan. Panitia penggajian memiliki hak untuk mengkaji usulan ataupun menolak usulan konsultan penggajian tersebut. Ketika perusahaan merasa dan menganggap bahwa konsultan adalah pihak yang lebih mengetahui dan berpengalaman dalam hal penggajian kemudian menerima saran, pendapat, dan penilaian konsultan dalam pengambilan

keputusan, maka prinsip konformitas berlaku pada situasi tersebut.

Tugas panitia menentukan gaji bisa dilihat sebagai *decision making* dari panitia penggajian dan kehadiran konsultan sebagai pihak yang dianggap ahli (*expert*) berpotensi mempengaruhi proses dan hasil *decision making*. Baik konsultan maupun perusahaan mempunyai pertimbangan-pertimbangan dalam menentukan nominal gaji untuk suatu jabatan. Penilaian konsultan bersifat rekomendasi. Artinya, konsultan sebagai ahli bertugas memberikan penilaian nominal yang tepat untuk dibayarkan sebagai gaji suatu jabatan. Namun, keputusan tetap kembali pada perusahaan apakah akan mengikuti nominal yang diusulkan konsultan atau menentukan nominal sendiri berdasarkan patokan yang lain. Dengan demikian penilaian perusahaan yang bersifat final. Pengambilan keputusan ini sangat tergantung apakah perusahaan percaya pada penilaian konsultan (*expert judgement*) atau lebih percaya pada pertimbangan sendiri atau pada patokan yang lain. Terdapat kemungkinan, seperti pada studi Mehl (1954 dalam Kierkeboen, n.d: 3, kendati perusahaan menganggap bahwa konsultan adalah pihak yang lebih ahli, keputusan mengenai nominal gaji tidak diambil berdasarkan hasil penilaian konsultan. Ada tidaknya pengaruh konsultan ditunjukkan oleh berubahnya angka besaran gaji yang mendekati atau sama dengan yang disarankan konsultan dan sebaliknya, apabila angka besaran gaji tidak berubah maka konsultan tidak berfungsi dalam proses penentuan gaji.

Penentuan nominal gaji dilakukan dengan mempertimbangkan banyak hal terutama Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK) , pekerjaan dari jabatan yang digaji biasanya termuat dalam analisis jabatan, dan benchmarking atau survey kompensasi. Diungkapkan oleh Ruky (2006: 129)

*benchmarking* merupakan suatu kegiatan survei yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan “memperoleh informasi yang akurat tentang tingkat gaji/upah yang berlaku di pasaran dan tentang kebiasaan maupun praktek yang berlaku umum dalam bidang imbalan karyawan untuk digunakan dalam merumuskan kebijakan imbalan yang lebih tepat bagi perusahaan yang melakukan survei.” Implikasi dari penggunaan benchmarking adalah perusahaan mendapatkan jaminan bahwa pihaknya tetap dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dalam memberikan kompensasi pada karyawan-karyawannya. Dengan demikian perusahaan dapat mengontrol angka *turn-over* yang penyebabnya adalah persoalan kompensasi.

Perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah prosedur penetapan gaji dapat melaksanakannya secara intern perusahaan atau dapat pula menyewa jasa pihak lain di luar perusahaan yang ahli dalam hal penggajian atau biasa disebut dengan konsultan. Dengan demikian posisi penilaian konsultan dalam proses penentuan gaji karyawan disebut penilaian ahli (*expert judgement*).

Langkah tersebut umumnya dilakukan oleh perusahaan yang tidak memiliki ahli penggajian sendiri maka kemudian perusahaan menyewa konsultan karena konsultan dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih memadai dalam hal penggajian sehingga lebih tahu mengenai bagaimana sistem penggajian yang baik dan tepat. Keuntungan menyewa konsultan memang berorientasi pada kepraktisan agar perusahaan tidak perlu repot merancang sistem penggajian sendiri namun bukan berarti tanpa kerugian (Ruky, 2006: 42).

Pada proses penentuan gaji level manajerial dengan melibatkan konsultan

disebabkan tidak adanya tenaga ahli penggajian dari dalam perusahaan memposisikan panitia penggajian sebagai pihak yang sedang menghadapi situasi yang ambigu dan kekurangan informasi serta memposisikan konsultan sebagai pihak yang ahli karena memiliki kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman yang lebih memadai dalam hal penggajian. Jabatan manajerial yang akan ditentukan gajinya merupakan jabatan yang angka gajinya sangat relatif, berbeda dengan jabatan yang digaji dengan standar UMK yang jelas. Jabatan manajerial perlu mempertimbangkan analisis jabatan dari jabatan tersebut dan untuk menjamin bersaingnya angka gaji jabatan yang sama dengan perusahaan lain, dibutuhkan *benchmarking*. Kendati *benchmarking* dapat memberikan informasi, tetaplah *benchmarking* ini bukan patokan yang pasti seperti UMK sehingga berpeluang bagi konsultan selaku ahli mempengaruhi pengambilan keputusan panitia mengenai nominal gaji jabatan manajerial. Jika menilik pada fungsi konsultan, maka dari pihak konsultan sendiri tentu menghendaki bahwa saran dan penilaiannya digunakan sebagai pertimbangan untuk menetapkan gaji—alasan dirinya dibayar. Dengan demikian konsultan memang berfungsi dan nyata-nyata memberi pengaruh dalam penetapan gaji. Ketika perusahaan menggunakan penilaian konsultan untuk menetapkan besaran gaji maka pada saat itulah terbukti ada pengaruh konsultan terhadap pengambilan keputusan perusahaan dalam menetapkan gaji. Hal yang semacam ini dapat ditelaah dengan menggunakan prinsip konformitas.

Konformitas menurut Sarwono (2001: 79) merupakan “perilaku sama dengan orang lain yang didorong oleh keinginan sendiri.” Cialdini dan Goldstein (dalam Taylor dan Shelley, 2009: 253) mendefinisikan

konformitas sebagai “tendensi untuk mengubah keyakinan atau perilaku seseorang agar sesuai dengan perilaku orang lain.” Lebih lanjut menurut Chaplin (2011: 105) konformitas adalah “(1) Kecenderungan untuk memperbolehkan satu tingkah laku seseorang dikuasai oleh sikap dan pendapat yang sudah berlaku (2) Ciri pembawaan kepribadian yang cenderung membiarkan sikap dan pendapat orang lain untuk menguasai dirinya.”

Menurut Sears, Freedman, dan Peplau (2009: 69) konformitas muncul di situasi yang ambigu di mana ada pihak yang merasa kurang informasi untuk mengerjakan tugas tertentu kemudian ketika ada pihak lain yang dipersepsi dapat dijadikan acuan untuk menyelesaikan tugas tersebut maka pihak yang pertama tadi akan mengikuti perilaku yang ditunjukkan oleh pihak yang dijadikan acuan. Dengan mengikuti perilaku pihak lain yang dirasa lebih mampu menyelesaikan suatu tugas, pihak yang merasa kurang informasi akan merasa mendapat pengetahuan sampai pada membuat keputusan untuk keperluan penyelesaian tugas tersebut.

Studi mengenai konformitas dipelopori oleh Sherif (1935 dalam Taylor, Peplau dan Sears 2012: 254) dan Asch (1951 dalam Taylor, Peplau dan Sears 2012: 254). Hasil studi yang dilakukan Sherif menunjukkan kemunculan konformitas yang tampak dari jawaban subjek yang mendekati jawaban rekan peneliti dalam memperkirakan jarak gerakan cahaya. Hasil yang sama juga diperoleh Asch ketika subjek diminta untuk memilih mana garis yang panjangnya sama, hampir semua subjek memilih garis yang salah hanya karena rekan peneliti memilih garis yang salah. Kedua penelitian ini kemudian menghasilkan kesimpulan bahwa konformitas cenderung muncul pada situasi yang ambigu atau karena stimulus yang membingungkan. Dalam keadaan seperti ini individu hanya

mempunyai penilaian individu lain sebagai pedoman yang dapat digunakan untuk mengerjakan suatu tugas, di samping penilaiannya sendiri. Ketika individu lebih yakin pada penilaian individu lain itu, maka kemudian penilaian tersebut yang digunakan untuk menyelesaikan tugas, alih-alih penilaian individu sendiri.

Asch kemudian melaporkan bahwa beberapa individu melakukan konformitas dengan sepenuh hati. Individu menyimpulkan bahwa dirinya salah dan individu lain yang benar. Bagi orang-orang tersebut melakukan konformitas paling-paling hanya akan menimbulkan dilema yang sangat sebentar. Tetapi bagi banyak orang keputusan untuk menuruti tekanan kelompok dan melakukan seperti yang dilakukan orang lain adalah keputusan yang lebih rumit. Orang-orang semacam itu merasa bahwa penilaiannya benar, tetapi pada saat yang bersamaan tidak mau menjadi berbeda sehingga akhirnya bertingkah laku secara tidak konsisten dengan *belief* mereka sendiri (Baron dan Byrne, 2005: 52).

Ide yang dikemukakan oleh Sherif (1935 dalam Taylor, Peplau dan Sears 2012: 254) dan Asch (1951 dalam Taylor, Peplau dan Sears 2012: 254) kemudian dikembangkan oleh beberapa peneliti lain antara lain pada penelitian Keller dan Salin (2007) di mana subyek dari kalangan manajerial diminta untuk menentukan *willingnes-to-pay* (WTP) dalam situasi moneter secara individual dan berpasangan. WTP adalah kesediaan seseorang mengeluarkan sejumlah uang untuk membayar sesuatu. Situasi moneter berperan sebagai stimulus yang ambigu karena harga-harga menjadi sulit untuk diprediksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subyek setelah berpasangan ternyata menurunkan jumlah WTP yang sudah ditentukan secara individual sebelumnya. Pasangan subyek ini merupakan

pihak yang sudah bekerjasama dengan peneliti untuk sengaja memberikan perkiraan WTP yang lebih rendah dibanding WTP yang sudah ditentukan secara individual. Dapat dilihat bahwa konformitas berhasil dimunculkan dalam penelitian ini bahkan pada subyek dengan level sekelas manajer, tetaplah ketika muncul orang lain yang dirasa lebih memiliki pengetahuan, subyek memutuskan untuk konform.

Mori dan Arai (2010: 390) mereplikasi penelitian Asch yang menggunakan stimulus garis dengan menggunakan teknik Mori. Teknik Mori merupakan suatu teknik manipulasi warna suatu obyek dengan menggunakan dua jenis kacamata polar. Satu kacamata memungkinkan subyek melihat garis lebih pendek dan satu kacamata lainnya dibuat netral sehingga panjang garis tetap seperti semula. Dalam satu kelompok terdapat 3 subyek yang akan melihat panjang garis lebih pendek dan satu subyek akan melihat panjang garis tetap seperti semula. Dengan demikian perbedaan persepsi di antara pada panjang garis akan terjadi secara alami tanpa perlu ada rekan peneliti yang diajak kerjasama. Hasilnya satu subyek yang berbeda sendiri akhirnya menjawab sama dengan 3 subyek lain walaupun dia nyata-nyata melihat bahwa panjang garis itu tetap. Unikny konformitas ini muncul pada kelompok subyek perempuan, sedangkan pada kelompok subyek laki-laki hampir tidak ada dan secara statistik dikatakan tidak muncul.

Stimulus ambigu lainnya diterapkan dalam penelitian Murray dan Schaller (2012: 180) dengan nama *Belief in Dangerous World*, di mana subjek dihadapkan pada ancaman bahaya infeksi penyakit dan memberikan perkiraan bagaimana harus bersikap dan berkebiasaan untuk menghindari bahaya infeksi penyakit tersebut. Situasi yang

diciptakan dalam penelitian ini membingungkan karena subjek tidak memiliki cukup pengetahuan mengenai infeksi penyakit tersebut, dengan situasi seperti ini subjek menjadikan rekan peneliti, yang diklaim sebagai ahli di bidang kesehatan, sebagai satu-satunya patokan untuk menjawab sehingga muncul konformitas.

Studi mengenai situasi dan stimulus ambigu sendiri dilakukan oleh Ho, Keller, dan Keltyka (2001). Subyek diminta untuk memilih menentukan anggaran belanja dua jenis departemen. Satu departemen informasi mengenai tugasnya jelas dan rinci, sedangkan departemen yang lainnya tidak. Hasilnya departemen dengan tugas yang jelas lebih banyak dipilih untuk ditentukan besaran anggaran belanjanya. Implikasinya adalah menentukan anggaran pekerjaan yang tugasnya sudah jelas tentu akan lebih mudah dan individu akan lebih yakin bahwa ia sanggup menyelesaikan tugas tersebut secara mandiri. Dapat disimpulkan bahwa situasi yang ambigu membuat perasaan tidak nyaman karena dirasa sulit untuk dihadapi, tidak ada patokan yang jelas.

peristiwa konformitas tidak muncul secara sederhana berupa penampakan suatu pihak yang mengikuti pihak lain saja, tetapi terdapat kemungkinan eksistensi proses lain yang melatarbelakangi yaitu *judgement* dan *decision making* (penilaian dan pengambilan keputusan). Baik panitia penggajian maupun konsultan mempunyai penilaian masing-masing mengenai UMK, analisis jabatan yang dinilai, maupun *benchmarking* sampai akhirnya muncul besaran gaji. Perbedaan penilaian ini memungkinkan munculnya pengambilan keputusan besaran gaji yang berbeda jumlahnya antara yang diputuskan panitia penggajian dengan yang diputuskan oleh konsultan. Namun demikian hak pengambilan keputusan final besaran gaji tetap berada di

tangan panitia penggajian sedangkan hak konsultan hanya sampai pada memberi bantuan dan saran dalam membuat rancangan gaji sampai muncul satu nominal gaji untuk suatu jabatan. Persoalan apakah panitia penggajian akan mengikuti penilaian konsultan atau tidak tergantung bagaimana penilaian panitia penggajian terhadap rancangan konsultan. Apabila panitia menilai bahwa rancangan konsultan lebih baik dibanding rancangan panitia, maka panitia akan mengambil keputusan untuk mengubah besaran gaji mengikuti rancangan konsultan. Apabila panitia menilai bahwa rancangan panitia lebih baik dan lebih cocok untuk diterapkan, maka panitia tetap pada rancangan awal tidak mengikuti rancangan konsultan. Mehl (1954 dalam Kierkeboen, n.d: 3) membuktikan bahwa orang dapat saja memilih untuk tidak mempercayai ahli kemudian memutuskan untuk tidak mengikuti pendapat ahli mungkin saja terjadi sekalipun sedang berada pada situasi yang ambigu dan kekurangan informasi. Dengan demikian, kendati menurut teori konformitas kehadiran konsultan sebagai penilai ahli berpotensi mengubah rancangan panitia, ada kemungkinan panitia tidak mengubah rancangan tersebut dengan kata lain tidak konform pada apa yang disampaikan konsultan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan desain *one-group pretest-posttest*. Sebanyak tujuh orang karyawan divisi human resource dari berbagai perusahaan dengan pendidikan terakhir Sarjana Psikologi menjadi subyek dalam eksperimen.

Situasi eksperimen berupa situasi penentuan gaji jabatan manajer properti PT

Bank DM Indonesia, Tbk. Reg.7 dengan menggunakan pedoman penentuan gaji yang berisi UMK, *benchmarking*, dan analisis jabatan manajer properti. Subyek menentukan nominal gaji manajer properti secara individu kemudian kelompok sebagai panitia penggajian dengan melakukan rapat untuk menentukan satu nominal gaji manajer properti. Rapat panitia penggajian ini merupakan bentuk focus group discussion (Yusuf, 2011). Sebagai perlakuan, konsultan didatangkan untuk memberi penilaian pada nominal yang ditentukan subyek kemudian mengusulkan nominal yang berbeda dengan jumlah yang lebih tinggi melalui serangkaian presentasi. Selesai konsultan memberi penilaian, subyek diminta untuk menentukan kembali nominal gaji manajer properti. Penilaian konsultan dinyatakan berpengaruh terhadap penentuan gaji karyawan apabila subyek mengubah nominal gaji menjadi lebih tinggi dari sebelum perlakuan penilaian konsultan.

*Manipulation checking* dilakukan untuk menjamin validitas internal eksperimen

dengan bahwa perubahan perilaku subyek disebabkan oleh perlakuan yang diberikan, bukan karena faktor lain. *Manipulation checking* dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditanyakan melalui interview.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menghasilkan dua jenis skor subyek yaitu skor individu dan skor kelompok. Skor yang dimaksud adalah nominal hasil keputusan subyek dalam satuan rupiah dari mengerjakan tugas penentuan gaji manajer properti PT Bank DM Indonesia, Tbk. Reg. 7 baik yang ditentukan secara individu maupun secara kelompok melalui kegiatan rapat panitia penggajian. Skor individu maupun skor kelompok didapat sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan. Skor sebelum dan sesudah perlakuan kemudian dibandingkan untuk melihat apakah ada perbedaan atau tidak.

**Tabel 1.**

No	Nama	Pra Penilaian Konsultan (Nominal 1)	Pasca Penilaian Konsultan (Nominal 2)
1.	AF	Rp 5.000.000,-	Rp 5.000.000,-
2.	AHH	Rp 7.000.000,-	Rp 7.000.000,-
3.	RE	Rp 5.300.000,-	Rp 7.500.000,-
4.	FE	Rp 4.250.000,-	Rp 7.000.000,-
5.	AP	Rp 6.500.000,-	Rp 6.500.000,-
6.	DKB	Rp 4.000.000,-	Rp 7.000.000,-
7.	AK	Rp 4.600.000,-	Rp 5.700.000,-

Data skor pada tabel di atas menunjukkan sebanyak empat subyek

memiliki skor yang berbeda sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan yaitu



RE, FE, DKB, dan AK yang merupakan bukti subyek mengubah nominal gaji manajer properti setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan. Sedangkan sebanyak tiga subyek memiliki skor yang sama baik sebelum dan sesudah perlakuan yaitu AF, AHH, dan AP yang merupakan bukti subyek tidak mengubah nominal gaji manajer properti setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan.

*Manipulation checking* dilakukan untuk memastikan bahwa perubahan perilaku subyek benar-benar disebabkan oleh perlakuan yang diberikan, bukan karena hal lain. Perubahan perilaku ditampilkan dengan perubahan nominal gaji manajer properti sebelum dan sesudah perlakuan baik penentuan secara individu maupun secara kelompok. Sedangkan perlakuan yang dimaksud adalah penilaian konsultan.

*Manipulation checking* dilakukan dengan pengisian kuesioner melalui wawancara langsung setelah eksperimen selesai. Subyek diwawancara satu per satu. Setiap subyek mendapatkan pertanyaan yang sama yang tercantum dalam kuesioner.

Jawaban dari subyek dicatat langsung pada kuesioner.

Hasil *manipulation checking* menunjukkan bahwa perubahan perilaku subyek benar-benar disebabkan oleh perlakuan penilaian konsultan baik pada penentuan secara individu maupun secara kelompok, khususnya bagi subyek yang konform pada konsultan dengan mengubah nominal gaji manajer properti menjadi lebih tinggi sejumlah empat orang. Kendati pada penentuan gaji secara individu tiga subyek tidak konform pada konsultan, subyek tetap setuju bahwa apa yang disampaikan konsultan benar dan patut untuk dipertimbangkan. *Manipulation checking* pada masing-masing subyek menjadi alasan yang menyertai munculnya nominal gaji yang ditentukan, baik pada subyek yang mengubah setelah mendapat perlakuan ataupun yang tidak mengubah. Nominal gaji sebelum dan sesudah perlakuan dibandingkan secara manual maka akan nampak dua jenis kelompok subyek yaitu empat subyek mengubah nominal (konform), dan tiga subyek tidak mengubah nominal (tidak konform).

**Tabel 2.**

N o	Nama	Pra Penilaian Konsultan (Nominal 1)	Pasca Penilaian Konsultan (Nominal 2)	Selisih Nominal
1.	RE	Rp 5.300.000,-	Rp 7.500.000,-	Rp 2.200.000,-
2.	FE	Rp 4.250.000,-	Rp 7.000.000,-	Rp 2.750.000,-
3.	DKB	Rp 4.000.000,-	Rp 7.000.000,-	Rp 3.000.000,-
4.	AK	Rp 4.600.000,-	Rp 5.700.000,-	Rp 1.100.000,-

Nominal yang diusulkan oleh konsultan adalah Rp 7.100.000,-. Subyek atas nama RE, FE, DKB, dan AK mengubah nominal sebelum dan sesudah perlakuan menjadi lebih tinggi mendekati nominal konsultan. Perubahan paling signifikan terjadi pada DKB dengan selisih nominal 1 dan nominal 2 sejumlah Rp 3.000.000,-, kemudian FE dengan selisih nominal Rp 2.750.000,-, RE dengan selisih nominal Rp 2.200.000,- dan terakhir AK dengan selisih nominal Rp 1.100.000,-.

DKB mengemukakan bahwa pemaparan konsultan memperjelas komponen-komponen penentuan gaji benchmarking. DKB menyatakan setuju dengan pemaparan konsultan yang menandakan dirinya percaya bahwa informasi yang disampaikan konsultan benar dan perubahan yang terbukti dengan keputusannya untuk mengubah nominal mendekati nominal konsultan.

FE menambahkan Rp 2.750.000,- setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan. Sebab FE mengubah nominal adalah karena mendapat masukan dari konsultan mengenai pekerjaan manajer properti, setuju dengan analisis tren gaji manajer properti dari konsultan, percaya bahwa data konsultan lebih valid. FE

juga mengemukakan bahwa fungsi konsultan didatangkan adalah untuk diikuti pendapatnya agar tidak sia-sia mendatangkan konsultan. FE memposisikan konsultan sebagai pihak yang lebih ahli dan merasa mendapat manfaat dari kehadiran konsultan. FE kemudian menggunakan informasi yang disampaikan konsultan untuk mengambil keputusan pada tugas penentuan gaji manajer properti. Selain itu bagi FE keterlibatan konsultan semestinya tidak disia-siakan oleh perusahaan, penting bagi perusahaan untuk memepertimbangkan usulan-usulan konsultan.

RE menambahkan Rp 2.200.000,- setelah mendapat perlakuan penilaian n konsultan. RE mengemukakan alasannya mengubah adalah karena setuju dengan argument konsultan mengenai analisis tren gaji manajer properti Rp 7.100.000,-. RE merasa pemaparan dari konsultan merupakan masukan bagi dirinya untuk memepbaiki nominal yang diputuskannya pada tugas penentuan gaji yang pertama (nominal 1). RE membenarkan argumen konsultan bahwa Rp 7.100.000,- adalah nominal yang tepat untuk menarik karyawan yang berkualitas agar bersedia bekerja di PT Bank DM Indonesia Tbk. Reg.7. RE menyetujui bahwa nominal yang diusulkan merupakan nominal yang lebih tepat dibanding nominal yang RE tentukan.

AK menambahkan Rp 1.100.000,- setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan. Kendati angka yang diputuskannya masih ada selisih yang cukup besar dari nominal konsultan (Rp 5.700.000,- dengan Rp 7.100.000,-) AK mengemukakan bahwa pemaparan konsultan adalah informasi yang benar dan patut dipertimbangkan. Pada penentuan gaji manajer properti setelah perlakuan penilaian konsultan AK memutuskan untuk menaikkan nominalnya lebih tinggi dibanding nominal sebelum perlakuan penilaian konsultan.

Selain subyek yang mengubah nominal gaji manajer properti setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan, terdapat pula subyek yang tidak mengubah nominal. Sebanyak tiga subyek tidak mengubah nominalnya setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan yaitu atas nama AF, AHH, dan AP. AF menetapkan nominal Rp 5.000.000,-, AHH menetapkan Rp 7.000.000,- dan AP menetapkan Rp 6.500.000,-. Alasan ketiga subyek tidak mengubah nominal diungkap pada *manipulation checkin*.

**Tabel 3.**

No	Nama	Pra Penilaian Konsultan (Nominal 1)	Pasca Penilaian Konsultan (Nominal 2)
1.	AF	Rp 5.000.000,-	Rp 5.000.000,-
2.	AHH	Rp 7.000.000,-	Rp 7.000.000,-
5.	AP	Rp 6.500.000,-	Rp 6.500.000,-

AF menetapkan Rp 5.000.000,- baik sebelum maupun sesudah mendapat perlakuan penilaian konsultan. AF mengemukakan sebabnya tidak mengubah nominal adalah karena tidak setuju pada pemaparan konsultan bahwa manajer properti seharusnya digaji dengan standar gaji profesional. Informasi dari konsultan menerangkan bahwa kendati pemegang jabatan adalah karyawan dari PT Bank DM Indonesia Tbk. Reg.7 yang bergerak di bidang perbankan tetapi *core bussines* dari manajer properti adalah properti bukan perbankan. AF tidak

menyetujui perbedaan *core bussines* dijadikan dasar penentuan gaji. Bagi AF walaupun pemegang jabatan adalah profesional di bidang properti, tetap dia adalah karyawan dari PT Bank DM Indonesia Tbk. Reg. 7 yang adalah perusahaan perbankan maka penentuan gajinya tetap mengacu pada perusahaan yang memberi gaji. Perilaku AF ini menunjukkan bahwa individu dapat memutuskan untuk tidak konform pada pihak yang lebih ahli ketika lebih percaya pada pendapat pribadi.

AHH menetapkan Rp 7.000.000,- baik sebelum maupun sesudah perlakuan penilaian konsultan. Khusus untuk AHH ini sudah sejak awal menentukan nominal yang jumlahnya paling tinggi dibanding subyek yang lain. Sejak awal AHH telah menentukan Rp 7.000.000,-. Sedangkan nominal yang diusulkan Rp 7.100.000,- hanya selisih Rp 100.000,- dengan nominal AHH. Rp 100.000,- kemungkinan besar bukan nominal yang dapat membuat perubahan pendapat secara signifikan dalam proses penentuan nominal gaji. Pada *manipulation*

*checking* AHH mengungkapkan mengapa pada penentuan pertama sudah menentukan angka Rp 7.000.000,-. Bagi AHH analisis jabatan yang diberikan pekerjaan manajer properti merupakan pekerjaan yang kompleks dan angka Rp 7.000.000,- merupakan nominal yang cocok untuk dibayar sebagai gaji atas pekerjaan yang kompleks tersebut. Kendati dinamika konformitas pada AHH menjadi sulit untuk dianalisis karena tidak ada perubahan nominal, AHH mengemukakan persetujuannya terhadap pemaparan konsultan, memposisikan konsultan sebagai pihak yang lebih ahli. AHH tidak meragukan informasi dari konsultan dan nominal yang diusulkan konsultan, terlebih karena nominal tersebut untuk mempertahankan nominal 1 pada penentuan gaji yang kedua (setelah perlakuan penilaian konsultan).

AP memutuskan Rp 6.500.000,- untuk gaji manajer properti baik sebelum maupun sesudah perlakuan penilaian konsultan. Pada *manipulation checking* AP menyatakan bahwa angka Rp 6.500.000,- diputuskan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki mengenai pekerjaan manajer properti. Ayah AP pernah bekerja pada posisi tersebut dan mendapatkan gaji Rp 6.500.000,-. Memiliki informasi yang cukup akurat dari sumber yang dipercaya secara pribadi, AP merasa memiliki cukup pengetahuan untuk menentukan nominal gaji manajer properti tanpa bantuan informasi dari konsultan.

Skor subyek sebagai kelompok panitia penggajian sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.**

Kelompok	Pra Penilaian	Pasca Penilaian
Panitia	Konsultan	Konsultan
Penggajian	(Nominal 1)	(Nominal 2)
	Rp 4.500.000,-	Rp 6.500.000,-

Data pada tabel di atas menunjukkan perbedaan skor sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan. Skor sebelum perlakuan adalah Rp 4.500.000,- dan skor sesudah perlakuan meningkat menjadi Rp 6.500.000,-. Jika dihitung maka perbedaan skor tersebut adalah sejumlah Rp 2.000.000,- yang merupakan bukti ada perbedaan rerata kelompok panitia penggajian antara sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan.

Perbedaan nominal ini diselidiki penyebabnya pada manipulasiom checking. Secara individu subyek diminta untuk menyampaikan alasan mengapa panitia penggajian memutuskan untuk mengubah nominal gaji manajer properti setelah mendapat perlakuan penilaian konsultan. AF menyatakan bahwa keputusan panitia penggajian mengubah karena mempertimbangkan informasi konsultan mengenai analisis trends kisaran gaji manajer properti adalah Rp 7.100.000,- pada tahun 2014, menyetujui saran konsultan bahwa gaji manajer properti Rp 4.500.000,- yang sebelumnya ditentukan panitia rawan adanya pembajakan karyawan untuk jabatan tersebut oleh perusahaan lain sehingga dengan dinaikannya gaji menjadi Rp 6.500.000,- karyawan merasa tercukupi secara financial, dapat loyal pada perusahaan tidak melirik perusahaan lain. AHH memberikan alasan panitia mengubah nominal gaji adalah karena mendapat banyak masukan dari konsultan terutama mengenai fungsi benchmarking. RE mengungkapkan alasan panitia mengubah adalah karena informasi tambahan dari konsultan yang member penjelasan secara detail mengenai pekerjaan manajer properti dan tren kisaran gaji untuk jabatan tersebut. RE setuju pada penilaian konsultan bahwa nominal gaji Rp 4.500.000,- belum cukup untuk menarik calon karyawan yang berkualitas sehingga nominal tersebut perlu

dinaikkan. FE memberi keterangan diubahnya nominal gaji dari Rp 4.500.000,- menjadi Rp 6.500.000,- karena mendapat masukan dari konsultan bahwa nominal Rp 4.500.000,- belum sesuai untuk gaji manajer properti beserta alasannya. Namun demikian panitia tidak menyesuaikan secara persis menjadi Rp 7.100.000,- yang merupakan nominal usulan konsultan, karena disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Rp 6.500.000,- dianggap merupakan nominal yang sesuai sebagai gaji awal untuk menarik calon yang berkualitas. Perkara gaji dapat naik apabila kinerja bagus dapat dipertimbangkan. AP menyebutkan bahwa diubahnya nominal gaji setelah perlakuan penilaian konsultan adalah karena panitia penggajian mendapatkan masukan dari konsultan mengenai deskripsi pekerjaan manajer properti. Masukan ini kemudian membantu panitia penggajian memahami pekerjaan yang sedang dirapatkan gajinya, bahwa ternyata sangat kompleks sehingga nominal Rp 4.500.000,- dirasa belum sesuai. DKB dan AK mengungkapkan hal yang sama bahwa konsultan memberi masukan yang dapat membantu panitia penggajian memahami komponen-komponen penentuan gaji dengan lebih baik. Panitia penggajian kemudian menyadari bahwa pekerjaan manajer properti merupakan pekerjaan yang kompleks dan nominal Rp 4.500.000,- perlu dinaikkan agar lebih sesuai dengan kompleksitas pekerjaan manajer properti sesuai masukan dari konsultan.

Uji hipotesis dilakukan pada skor individu untuk membuktikan apakah ada perbedaan signifikan skor subyek antara sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan. Perbedaan yang signifikan merupakan bukti adanya pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan atau tidak.

Sebelum dilakukan uji hipotesis dilakukan uji normalitas terlebih dahulu. Apabila data berdistribusi normal maka digunakan statistik parametrik, apabila data tidak berdistribusi normal maka digunakan statistik nonparametrik.

Uji normalitas dilakukan dengan bantuan *software* statistik *SPSS 20 For Windows*.

Menentukan normal atau tidaknya sebaran data berdasarkan acuan  $p > 0.05$  maka sebaran data dinyatakan normal dan jika  $p < 0.05$  maka sebaran dinyatakan tidak normal. Uji normalitas terhadap data sebelum perlakuan diperoleh koefisien K-S Z sebesar 0.057 dengan nilai signifikansi 0.959 ( $p > 0.05$  signifikan). Hasil tersebut menunjukkan sebaran data sebelum perlakuan berdistribusi normal. Uji normalitas terhadap data sesudah perlakuan diperoleh koefisien K-S Z sebesar 0.729 dengan nilai signifikansi 0.662 ( $p > 0.05$  signifikan). Hasil tersebut menunjukkan sebaran data sebelum dan sesudah perlakuan berdistribusi normal. Dengan demikian teknik statistik yang digunakan untuk melakukan uji hipotesis adalah teknik statistik parametrik untuk sampel berpasangan yaitu *Paired Sample T-Test*.

Perhitungan dengan teknik analisis *Paired Sample T-Test* dengan bantuan *software* statistik *SPSS 20 For Windows* menghasilkan taraf signifikansi 0.044 di mana  $p < 0.05$  signifikan. Maka hipotesis kerja ( $H_a$ ) yang berbunyi “ada pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan” diterima dan hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang berbunyi “tidak ada pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan” ditolak.

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan skor subyek antara sebelum dan sesudah perlakuan penilaian konsultan. Maka perbedaan tersebut merupakan bukti bahwa hipotesis “ada pengaruh penilaian konsultan terhadap penentuan gaji karyawan” diterima (0.044 signifikan  $< 0.05$ ). Hal ini berarti Penilaian konsultan berpengaruh signifikan terhadap

penentuan gaji karyawan. Individu-individu yang memiliki karakteristik sama dengan subyek pada penelitian ini akan memunculkan perilaku yang sama apabila mendapat perlakuan yang sama.

Beberapa hal perlu diperbaiki apabila penelitian ini bermaksud direplikasi agar konformitas yang muncul semakin tinggi. Yang pertama adalah kontrol yang ketat pada tingkat pengetahuan subyek agar semua subyek yang menjadi partisipan penelitian benar-benar belum pernah mengetahui detail jabatan yang ditentukan gajinya. Karena apabila subyek sudah memiliki pengetahuan yang cukup mengenai jabatan tersebut, terutama jika sudah mengetahui nominal gajinya, maka subyek tidak lagi mengalami situasi ambigu. Hal ini akan membuat subyek mengacu pada pengetahuannya sendiri dalam mengerjakan tugas, bukan pada informasi dari konsultan. Kedua, tipe kepribadian bila perlu disamakan agar tidak muncul subyek yang memiliki individualitas yang kuat. Karena individualitas yang kuat mampu membuat seseorang menolak tekanan konformitas dengan mudah, sekalipun merasa pada situasi yang ambigu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Azwar, S. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baron, R.A dan D. Byrne. 2009. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Bicchieri, C dan Xiao, E. n.d. Do The Right Thing: But If Only Others Do So. *Journal of Behavioral Decision Making*. 1-39. University of Pennsylvania
- Cadman, B. et al. 2007. The Role And Effect Of Compensation Consultant On CEO Pay. *INSEAD*. The Warton School
- Chaplin, J. P. 2011. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Rajawali Press
- Field, Andi. 2009. *Discovering Statistic Using SPSS Third Edition*. London: SAGE Publication Ltd.
- Ho, J.L.Y. et al. 2001. Manager's Variance Investigation Decisions: An Experimental Examination of Probabilistic and Outcome

- Ambiguity. *Journal of Behavioral Decision Making*. 14. 257-258. University of California
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Mori, K dan M. Arai. 2010. No Need To Fake It: Reproduction of The Asch Experiment Without Confederate. *International Journal of Psychology*. 45(5). 390-397. Psychology Press Taylor and Francis Group
- Murray, D. R dan Schaller, M. 2012. Treat(s) and Conformity Deconstructed: Perceived Threat of Infectious Disease and Its Implication For Conformist Attitude and Behavior. *European Journal of Social Psychology*. 42. 180-188. University of British Columbia
- Ruky, A.S. 2006. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sarwono, S.W. dan E.A. Meinarno . 2009. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Seniati, L. et al. 2011. *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: PT Indeks
- Sears, D.O. et al. 1985. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Suwarto. 2003. *Hubungan Industrial dalam Praktek*. Jakarta: Penerbit Asosiasi Hubungan Industrial Indonesia
- Taylor, S.E. et al. 2012. *Psikologi Sosial Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Kencana Prenada MediaGroup
- Yusuf, L.A. 2011. Memahami Focus Group Discussion (FGD). <http://bincangmedia.wordpress.com>  
[diakses oada 02/06/2014]