

**RANCANGAN SISTIM GAJI PADA TINGKAT PELAKSANA  
DI PT. KSM BERDASARKAN EVALUASI JABATAN**  
*(Designing Salary System at Storey Level in PT. KSM based on Job Evaluation)*

**TUGAS AKHIR**

**NAMA: FITRIANINGSIH  
NPM: 0606014553**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PSIKOLOGI TERAPAN  
DEPOK  
JULI 2008**



**RANCANGAN SISTIM GAJI PADA TINGKAT PELAKSANA  
DI PT. KSM BERDASARKAN EVALUASI JABATAN**  
*(Designing Salary System at Storey Level in PT. KSM based on Job Evaluation)*

**TUGAS AKHIR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
Terapan

**NAMA: FITRIANINGSIH**  
**NPM: 0606014553**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI TERAPAN  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JULI 2008**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fitrianingsih

NPM : 0606014553

Tanda Tangan :



Tanggal : 25 Juli 2008

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas akhir ini diajukan oleh :

Nama : Fitriainingsih  
NPM : 0606014553  
Program Studi : Psikologi Terapan SDM  
Judul Tugas Akhir : Rancangan Sistem Gaji pada Tingkat Pelaksana di  
PT. KSM Berdasarkan Evaluasi Jabatan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Hartanto Brotoharsojo

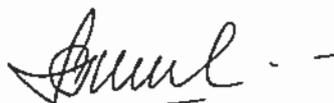


Penguji : Drs. Iman Sukhirman ✓



Depok, 25 Juli 2008

Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI,



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto  
NIP. 130 525 766

Dekan Fakultas Psikologi UI,



Dra. Dharmayati U. Lubis, MA, Ph.D  
NIP. 130 540 026

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulisan tugas akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi Terapan Jurusan Psikologi SDM pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Hartanto Brotoharsojo, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir ini.
2. Drs. Iman Sukhirman, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan.
3. PT. KSM yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan
4. Kedua orang tua, kakak tercinta serta para keponakan yang telah memberikan dukungan, semangat serta bantuan doa kepada penulis
5. Herdyan Yuniarto sebagai penyemangat penulis
6. Teman-teman SDM 2006 khususnya Jane, Rinny teman diskusi selama kuliah
7. Evi, Mayang teman seperjuangan dalam penulisan tugas akhir ini
8. Mas Seta untuk pinjaman buku Lanhamnya
9. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
10. Semua pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 25 Juli 2008

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitriainingsih  
NPM : 0606014553  
Program Studi : Psikologi Terapan  
Departemen : Psikologi Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Psikologi  
Jenis karya : Tugas Akhir

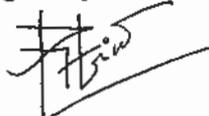
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Rancangan Sistem Gaji pada Tingkat Pelaksana di PT. KSM berdasarkan Evaluasi Jabatan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 25 Juli 2008

Yang menyatakan



(Fitriainingsih)

## ABSTRAK

Nama : Fitriainingsih (0606014553)  
Program Studi : Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul : Rancangan Sistem Gaji pada Tingkat Pelaksana di PT. KSM  
Berdasarkan Evaluasi Jabatan

PT KSM adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang *embroidery* dan *printing* dalam bidang garmen. Permasalahan yang sedang dihadapi oleh PT KSM adalah sistem remunerasi yang tidak adil sehingga timbul rasa ketidakpuasan karyawan yang ditunjukkan dengan melakukan demonstrasi. Permasalahan lain adalah meningkatnya *turn over* karyawan terutama pada tingkat pelaksana akibat ketidakpuasan gaji. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka perusahaan memutuskan memperbaiki sistem remunerasi baru yang lebih adil dan kompetitif bagi karyawan. Salah satu landasan remunerasi yang adil adalah evaluasi jabatan.

Sebelum sampai pada tahap evaluasi jabatan maka perlu dilakukan analisa jabatan dimana hasil analisa jabatan dapat dilihat tanggung jawab jabatan, dan faktor yang digunakan sebagai pembanding jabatan. Tahap selanjutnya adalah evaluasi jabatan, dimana setiap jabatan akan *direview* kembali untuk mengetahui aspek-aspek penting yang ada pada jabatan (*job content*) dan melihat sejauh mana kontribusi jabatan tersebut terhadap pencapaian tujuan organisasi (*job value*). Metode evaluasi jabatan yang dipergunakan adalah metode *Point Factor*. Kelebihan menggunakan metode ini adalah lebih bersifat adil dibandingkan metode evaluasi jabatan yang lain walaupun dalam pelaksanaannya memakan waktu yang lama dan lebih kompleks.

Pelaksana evaluasi jabatan terdiri dari karyawan internal dan konsultan yang telah memiliki pengalaman. Konsultan berfungsi sebagai pendamping perusahaan dalam program evaluasi jabatan. Untuk mensukseskan program ini maka sosialisasi program evaluasi jabatan kepada seluruh karyawan sangat diperlukan. Hasil pelaksanaan program evaluasi jabatan ini dapat digunakan untuk menilai beban/ bobot kerja yang ada pada tiap jabatan sehingga besar kompensasi yang diberikan akan sepadan dengan beban kerja yang harus dilakukan. Pemberian kompensasi yang dinilai adil akan berdampak pada kepuasan karyawan dan produktifitas kerja seluruh karyawan.

### Kata Kunci:

Analisa jabatan, evaluasi jabatan, remunerasi

## ABSTRACT

Name : Fitriainingsih (0606014553)  
Study Program: Psychology of Human Resources  
Title : Designing Salary System at Storey Level in PT. KSM based on Job Evaluation

PT KSM is company which in embroidery and printing garment industry. A problem which is being faced by PT KSM is system of inequitable remuneration so that arise to feel dissatisfaction of employees which conducted demonstrate. Other Dissimilar problem is the increasing of turn over of employees especially at storey level of executor of effect of dissatisfaction employee. To overcome the problems hence the company decide to improve new remuneration system of fairness and competitive for employees. One of base of fair remuneration is jobs evaluation.

Before coming up with the phase jobs evaluate hence require to be conducted by a jobs analysis of where result analysis visible jobs of job responsibility, and the factor which is used as a job comparator. Phase here in after jobs evaluation, where each job review return to know important aspect exist in job content and see how far the job contribution to organizational target attainment. Job evaluation method utilized by is Point Factor method. Excess use this method is more have the character of compared to by fair of other job evaluate method although in execution eat time old ones and more complex.

Executor job evaluate consisted of the internal employees and the consultant owned experience. Consultant functions as mentoring company in program job evaluate. For the success program this hence the socialization program job evaluation to all employees very needed. Result of execution program this job evaluation applicable to assess weight work exist in every big occupation so that the compensation given will good match for work load which must be conducted. Compensation assessed fair will affect work productivity and employees satisfaction all employees.

Key words:

Jobs Analysis, job evaluation, remuneration

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan.....	3
1.3 Rumusan Masalah.....	3
1.4 Tujuan & Manfaat Penulisan.....	4
<b>2. TINJAUAN TEORITIS.....</b>	<b>5</b>
2.1 Organisasi.....	5
2.2 Analisa Jabatan.....	5
2.2.1 Pengertian.....	6
2.2.2 Tujuan dan manfaat analisa jabatan.....	8
2.2.3 Metode Analisa Jabatan.....	8
2.2.4 Pelaksanaan Analisa Jabatan.....	9
2.3 Evaluasi Jabatan.....	11
2.3.1 Pengertian.....	11
2.3.2 Tujuan Evaluasi Jabatan.....	12
2.3.3 Metode Evaluasi Jabatan.....	14
2.3.4 Pelaksanaan Evaluasi Jabatan.....	19
2.4 Sistem Remunerasi.....	22
2.4.1 Pengertian.....	22
2.4.2 Tujuan.....	23
2.4.3 Model Pengelolaan.....	25
2.4.4 Kepuasan Kompensasi.....	27
<b>3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH.....</b>	<b>28</b>
3.1 Analisis Masalah.....	28
3.2 Tahapan Pemecahan Masalah.....	28
<b>4. PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1 Pemilihan Metode.....	33
4.2 Rencana Kegiatan.....	38
4.3 Rancangan Penyelesaian.....	40
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>45</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan
- Lampiran 2 Struktur Organisasi
- Lampiran 3 Jadwal Pelaksanaan
- Lampiran 4 Estimasi Anggaran Biaya
- Lampiran 5 Form Uraian Jabatan
- Lampiran 6 Form Evaluasi Jabatan
- Lampiran 7 Panduan Evaluasi Jabatan
- Lampiran 8 Alokasi Bobot
- Lampiran 9 Contoh Evaluasi Jabatan
- Lampiran 10 Point Factor Matrix
- Lampiran 11 Job Pricing



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan industri sekarang ini persaingan semakin meningkat dan ketat dari waktu ke waktu. Agar dapat memenangkan persaingan dapat dicapai melalui sumber daya manusianya. Sekarang ini persaingan bukan lagi persaingan teknologi melainkan persaingan sumber daya manusia. Oleh karena itu pemahaman tentang pentingnya sumber daya manusia telah menjadi kesadaran bagi perusahaan agar dapat bersaing dewasa ini.

Untuk membangun SDM tentu saja tidak lepas dari peran para karyawan dalam menjalankan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan hasil produknya tidak terlepas dari kinerja karyawan yang dihasilkan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kepuasan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu aspek dalam manajemen SDM yang dipandang sebagai unsur motivator karyawan dalam bekerja adalah masalah penggajian atau disebut juga kompensasi. Menurut Robbins (2003) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pertama adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal.

Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan hendaknya memiliki tantangan yang proposional. Kedua masalah *reward* yang sesuai (*equitable rewards*), yang dimaksud *reward* misalnya gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil. Yang dimaksud adil adanya kesesuaian antara gaji dengan

tuntutan pekerjaan, skill atau keterampilan, persyaratan pendidikan, dan sebagainya.

Sistem gaji (remunerasi) merupakan hal yang krusial dalam konteks pengelolaan SDM. Selain merupakan hal yang sensitif, kesalahan dalam mengelola remunerasi perusahaan dapat mengakibatkan gejolak di internal perusahaan. Sistem remunerasi perlu disusun dengan mempertimbangkan beberapa hal: *internal equity*, *eksternal competitive*, dan sejalan dengan arah dan strategi bisnis perusahaan. Sistem gaji adalah pengaturan dalam organisasi mengenai apa dan bagaimana karyawan harus dibayar atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Untuk dapat membuat job value dibutuhkan job evaluation dalam menentukan bobot suatu pekerjaan sehingga kemudian dapat ditentukan sistem gaji yang sesuai (Poels, 2003). Sedangkan menurut Milkovich (1999) ada dua hal penting mengapa evaluasi jabatan berkontribusi penting dalam sebuah sistem gaji, yaitu untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari isi sebuah jabatan dan membantu dalam membuat/ menentukan struktur gaji yang adil.

Berdasarkan hasil identifikasi kondisi kompensasi saat ini, manajemen PT. KSM khususnya departemen SDM bermaksud melakukan perbaikan sistem kompensasi secara menyeluruh terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Desain kompensasi yang ada selama ini dianggap tidak memberikan rasa keadilan karena kompensasi yang diberikan besarnya tergantung hasil negosiasi karyawan dengan pimpinan perusahaan saat pertama kali masuk bekerja. Sehingga belum memiliki standar remunerasi yang adil dan efektif. Hal tersebut menyebabkan karyawan kurang termotivasi dalam mencapai target kerja dan kurang memberikan daya tarik bagi karyawan potensial untuk tetap bertahan. Perbaikan sistem kompensasi yang dilakukan berdasarkan evaluasi jabatan, dimana sistem ini dianggap sebagai salah satu cara untuk menciptakan keadilan. Perbaikan ini diharapkan mampu meningkatkan rasio produktivitas, kompetitif secara eksternal di pasar, mampu mempertahankan karyawan yang berpotensi.

PT. KSM merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang garmen terutama embroidery (bordir) dan printing (percetakan). Dengan jumlah karyawan tiga ratus (300) orang, perusahaan termasuk dalam organisasi skala kecil.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan jasa/ klien PT KSM merupakan perusahaan garment dengan merk-merk kelas dunia seperti Esprit, Nike, Adidas, Disney. Dari total karyawan yang berjumlah 400 orang tersebut hanya 10 % yang berstatus staff.

## 1.2 Permasalahan

PT. KSM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha bordir dan percetakan pakaian jadi (embroidery garment). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan bordir dan percetakan dengan peralatan komputerisasi yang canggih. Hasil produksi yang dihasilkan berupa pakaian jadi seperti baju, jaket, handuk. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1992. Perusahaan ini telah memiliki beberapa klien tetap dengan merk-merk yang ternama di seluruh dunia seperti Mizuno, Disney, Tommy Hilfiger, Polo, Esprit, H&M, Marks & Spencer, dan masih banyak merk dunia lainnya.

Pada saat ini jumlah karyawan sebanyak 400 orang karyawan. Setiap bulannya ada karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan dengan berbagai alasan yang dikemukakan. Tetapi sebagian besar memberi alasan untuk mencari kesempatan yang lebih baik di perusahaan lain. Kondisi tersebut mengganggu jalannya produksi karena kurangnya tenaga kerja dapat menyebabkan perusahaan terlambat dalam mengerjakan produksi dari klien. Permasalahan lain yang sedang dihadapi perusahaan adanya desakan dari serikat pekerja perusahaan yang mengadakan demonstrasi untuk menuntut keadilan dalam sistem penggajian.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut perusahaan mencoba melakukan berbagai perubahan didalam sistem manajemen. Perubahan yang dilakukan membuat sistem penggajian yang adil dan kompetitif bagi karyawannya baik secara internal dan eksternal.

## 1.3 Rumusan Masalah

PT KSM mengalami permasalahan internal perusahaan dimana karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap sistem gaji yang ada selama selama sehingga

menyebabkan tingkat turn over karyawan meningkat setiap tahunnya dan juga demonstrasi yang dilakukan oleh para karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja perusahaan dalam menuntut keadilan dalam sistem penggajian yang ada. Permasalahan tersebut sangat mengganggu produktivitas dan tidak terciptanya suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, PT KSM akan melakukan perubahan dalam organisasi. Dengan adanya perubahan tersebut diharapkan dapat menjawab tantangan yang ada dan dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor dalam rangka meningkatkan profit perusahaan.

Cara yang akan digunakan perusahaan dalam rangka meningkatkan profit perusahaan adalah dengan perbaikan manajemen yaitu meningkatkan kesejahteraan para karyawan melalui sistem gaji yang adil dan kompetitif baik secara internal maupun secara eksternal. Dengan membuat sistem gaji yang baik dan adil akan berdampak pada tingkat kepuasan karyawan yang akan meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja dan mengurangi angka turnover yang tinggi di dalam PT. KSM

Berdasarkan permasalahan diatas maka penulis menawarkan proposal rancangan sistem gaji di PT KSM berdasarkan evaluasi jabatan.

#### **1.4 Tujuan dan Manfaat**

Tujuan utama dari penulisan tugas akhir ini adalah merancang sistim penggajian yang adil bagi semua karyawan dengan evaluasi jabatan sebagai rujukannya. Kompensasi yang sesuai dengan jabatan-jabatan yang ada diharapkan akan memberikan rasa keadilan bagi semua karyawan.

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penulisan ini adalah:

1. Membantu pihak manajemen PT. KSM dalam memperbaiki sistim penggajian yang adil bagi karyawannya.
2. Dapat menjadi salah satu acuan bagi perusahaan lain yang mempunyai masalah dan kondisi serupa.

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS**

Dalam Bab II ini akan dikemukakan beberapa teori yang digunakan sebagai acuan dalam menganalisa permasalahan pada tugas akhir, diantaranya adalah teori mengenai organisasi, analisa jabatan, evaluasi jabatan, dan remunerasi.

#### **2.1 Organisasi**

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) menyatakan bahwa :

*“An organization is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goal or set of goal”* (Gibson, Ivancevic & Donnelly, 2000,p.5)

Robbins (2001) memberikan definisi mengenai organisasi yaitu :

*“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, the functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal”*(Robbins,2001,p.2)

Munandar (2001) menjelaskan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan, visi, dan misi yang sama, memiliki sistem dan bersama-sama berusaha mencapai tujuan bersama melalui cara tertentu.

Dari ketiga definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan unit sosial yang memiliki batasan tertentu, yang terkoordinasi oleh dua orang atau lebih dan berfungsi secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi kerja.

#### **2.2 Analisa Jabatan**

Dalam membuat sistem remunerasi yang objektif dan adil maka perlu memperhatikan kesetaraan internal dan eksternal. Untuk menjamin kesetaraan

internal perlu dilakukan evaluasi jabatan, proses tersebut akan dimulai dari analisa jabatan.

### 2.2.1 Pengertian Analisa Jabatan

Robbin (2003) mendefinisikan analisa jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

*“Job analysis is involves developing a detailed description of the tasks involve in a job, determining the relationship of a given job to other jobs, and as certain the knowledge, skills, and abilities necessary for employee to successfully perform the job”*

Menurut Milkovich & Newman (2007) analisa jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap hal-hal mendasar yang ada pada jabatan tertentu.

*“Job analysis is the systematic process of collecting relevant, work-related information related to the nature of a specific job”.*

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa analisa jabatan merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan mengolah informasi dengan suatu prosedur tertentu untuk mengidentifikasi tanggung jawab dan karakteristik pekerjaan dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan yang bersangkutan dalam sebuah organisasi agar pekerjaan dan jabatan bisa dilakukan dengan baik.

Beberapa aspek penting yang perlu digali dalam proses analisa jabatan:

1. Tugas-tugas dan tanggung jawab jabatan. Merupakan rangkaian tugas dan aktifitas yang dilakukan terkait dengan jabatan tersebut
2. Lingkungan kerja termasuk lingkungan fisik, penerangan, kebisingan, suhu dan berbagai resiko yang ada dalam melaksanakan tugas

3. Peralatan yaitu penggunaan mesin dan peralatan khusus dalam pekerjaan
4. Hubungan kerja yang dilakukan, terkait dengan pihak dalam dan luar organisasi
5. Persyaratan jabatan mencakup pengetahuan, keterampilan atau KSA dalam jabatan tersebut

Menurut Dessler (1997) secara garis besar analisa jabatan akan menghasilkan:

1. Uraian jabatan (job description)

Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/ unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Persyaratan jabatan (job specification)

Spesifikasi jabatan adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan, penilaian pegawai dan pemberian imbal/ jasa.

### 2.2.2 Tujuan dan Manfaat Analisa Jabatan

Analisa jabatan memiliki tujuan:

- a. Memberikan pengertian tentang tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk jabatan tersebut.
- b. Sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan MSDM lainnya mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan kegiatan pemeliharannya

Untuk tujuan kompensasi, analisa jabatan digunakan untuk mengidentifikasi:

- a. Faktor apa yang dapat digunakan sebagai pembanding jabatan (compansable factor)
- b. Sejauh mana otoritas dan tanggung jawab jabatan (supervisor/ staff)
- c. Tingkat pendidikan minimum yang dipersyaratkan bagi pemegang jabatan
- d. Tingkat keterampilan minimum yang dipersyaratkan bagi pemegang jabatan
- e. Lingkungan kerja (fisik, sosial psikologis)

Analisa jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan
2. Untuk menentukan standar hasil kerja karyawan
3. Sebagai panduan untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan baru
4. Untuk merancang program pelatihan bagi karyawan

### 2.2.3 Metode Analisa Jabatan

Ada beberapa metode pengumpulan data yang dilakukan dalam analisa jabatan, yaitu:

1. Kuisisioner (Questionnaires)

Kuisisioner bisa berbentuk terstruktur maupun terbuka (open-ended). Pemberian serangkaian pertanyaan tertulis untuk menggali informasi yang dibutuhkan. Pertanyaan tersebut bisa juga tertulis yang membutuhkan jawaban singkat maupun yang membutuhkan jawaban uraian. Metode ini memiliki kelemahan paling banyak dan tidak terjamin tingkat efektifitas maupun ketepatannya.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara dengan pemangku jabatan dan atasan merupakan salah satu metode yang sering digunakan. Teknik ini digunakan untuk karyawan senior dan pejabat tingkat atas. Kekuatan metode ini adalah dimungkinkannya untuk dilakukan probing atau cross check langsung atas setiap informasi yang diperoleh

3. Pengamatan (Observasi)

Observasi merupakan proses pengamatan terhadap pemangku jabatan dalam melakukan pekerjaannya. Metode ini lebih sering digunakan terhadap jabatan yang banyak menggunakan aktifitas fisik untuk karyawan pelaksana dan karyawan teknis maupun lapangan. Metode ini digunakan sebagai metode pelengkap.

4. Daftar kegiatan kerja (The work log)

Metode ini dilakukan dengan mempelajari berbagai inventori dan catatan kerja sebagai sumber informasi tentang jabatan. Digunakan untuk karyawan pelaksana dan karyawan teknis maupun lapangan

#### 2.2.4 Pelaksanaan Analisa Jabatan

Menurut Milkovich dan Newman 2007 ada enam prosedur umum yang perlu dilakukan dalam melakukan analisa jabatan, yaitu:

1. Melakukan persiapan

Mempelajari dokumen penting untuk mendapat gambaran menyeluruh tentang jabatan dan organisasi termasuk visi & misi, tugas, tanggung jawab dan proses kerjanya. Dari data tersebut maka disusun draf wawancara untuk analisa jabatan

2. Melakukan kunjungan awal ke lingkungan kerja

Mengenalkan petugas pelaksana evaluasi jabatan dengan kondisi dan perlengkapan kerja yang digunakan. Jika memungkinkan dilakukan perkenalan singkat dengan karyawan yang akan diminta sebagai sumber informasi jabatan.

3. Melakukan wawancara

Wawancara dilakukan dengan pemangku jabatan dan atasan langsung. Pelaksanaannya berdasarkan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya, dilengkapi dengan nama pejabat yang diwawancarai dan waktunya. Wawancara dilakukan dengan panduan draf yang telah disusun sebelumnya.

4. Melakukan kunjungan lanjutan untuk klasifikasi dan konfirmasi hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya

5. Mengintegrasikan informasi

Menyatukan berbagai informasi tentang jabatan yang diperoleh dari berbagai sumber

6. Verifikasi uraian jabatan

Melakukan konfirmasi akhir hasil uraian jabatan dengan atasan langsung dan pemangku jabatan guna memastikan uraian jabatan tersebut valid dan akurat

## 2.3 Job Evaluation

Pada bagian ini dibahas mengenai pengertian, tujuan, manfaat, metode yang digunakan dan siapa yang menjalankan evaluasi jabatan.

### 2.3.1 Pengertian

Ada beberapa definisi mengenai evaluasi jabatan, yaitu:

*"Job evaluation...The complete operation of determining the value of an individual job in organization in relation to other jobs in the organization. It begins with job analysis to obtain job description and includes relating the descriptions by some system designed to determine the relative value of the jobs or groups of jobs. It also involves the pricing of these value by establishing minimum and maximum salaries for each group of jobs based on their relative value. The operation ends with the final checking of the resulting salary system". (Lanham, 1955)*

Menurut Lanham (1955) evaluasi jabatan merupakan suatu kegiatan penentuan nilai suatu jabatan dengan mempertimbangkan hubungan jabatan tersebut dengan jabatan lain dalam organisasi. Kegiatan ini diawali dengan adanya analisa jabatan untuk memperoleh uraian jabatan dan menentukan nilai relatif suatu jabatan atau sekelompok jabatan. Termasuk juga didalamnya memberi harga pada tiap nilai tersebut dengan mencari batasan gaji minimal dan maksimal didasarkan pada nilai tersebut. Proses ini diakhiri dengan adanya pengecekan kembali sistem gaji yang digunakan.

*"Job evaluation is the process of systematically determining the relative worth of jobs to create a job structure for the organization. The evaluation is based on a combination of job content, skills required, value to the organization, organizational culture, and the external market. This potential to blend organizational forces and external market forces is both strength and a challenge of job evaluation".*

Evaluasi jabatan menurut Milkovich & Newman (2007) merupakan suatu proses sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu jabatan untuk membuat suatu struktur jabatan. Evaluasi ini didasarkan pada aspek-aspek yang ada pada

jabatan itu sendiri, keterampilan yang diperlukan, nilai jabatan, dan budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut serta kondisi yang ada di luar organisasi.

Dari kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi jabatan sebagai langkah sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu jabatan/ jenis pekerjaan dibanding jabatan/ pekerjaan lain yang berdasarkan pada informasi analisa jabatan. Analisa jabatan itu sendiri merupakan suatu proses yang mendasari beberapa aktifitas ketenagakerjaan dengan cara mengumpulkan informasi tentang pekerjaan untuk menghasilkan uraian pekerjaan (tugas & posisinya). Sistem kompensasi yang bersumber pada analisa jabatan, evaluasi jabatan akan bersifat lebih objektif dan dirasakan adil bagi karyawan.

Menurut Milkovich & Newman (2007), hasil dari evaluasi jabatan adalah isi jabatan (*job content*) dan nilai jabatan (*job value*).

Isi jabatan adalah tipe performa kerja, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Sedangkan nilai jabatan adalah derajat kontribusi dan derajat kesulitan jabatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

### 2.3.2 Tujuan dan Manfaat

Tujuan program evaluasi jabatan menurut Lanham (1955):

1. Menyediakan data yang jelas, sistematis, dan faktual untuk menentukan bobot relatif dari suatu jabatan
2. Menyediakan satu dasar keadilan/ kesamaan administrasi upah dan gaji dalam perusahaan
3. Melengkapi data yang akan digunakan dalam menetapkan struktur gaji yang sebanding dengan pekerja lain dalam pasar tenaga kerja yang sama
4. Untuk membantu pihak manajemen melakukan standarisasi dan kontrol biaya gaji lebih akurat.
5. Berfungsi sebagai dasar untuk negosiasi dengan serikat pekerja

6. Menyediakan suatu kerangka kerja dalam mengkaji ulang sistim gaji secara periodik
7. Menciptakan prinsip-prinsip yang logis dan teknik yang adil yang memungkinkan staff yang fungsinya memberikan pengawasan menjadi lebih objektif dalam menilai peringkat yang telah ditetapkan
8. Untuk membantu proses seleksi, penempatan, promosi, pemindahan dan pelatihan karyawan
9. Untuk mengklasifikasi fungsi, wewenang, dan tanggung jawab
10. Mengurangi keluhan dan keluar masuk pekerja (turn over), sehingga dapat meningkatkan moral dari karyawan dan mempererat hubungan antara manajemen dan karyawan

Manfaat dari evaluasi jabatan menurut Mathis & Jackson (2005) dibagi tiga dalam kegunaannya bagi organisasi, adalah:

a. Kegunaan bagi jabatan

- 1) Dapat mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pada jabatan tersebut
- 2) Mengidentifikasi kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan kinerja dalam perusahaan
- 3) Mengevaluasi kesesuaian antara pemangku jabatan dengan jabatan itu sendiri berdasarkan spesifikasi jabatan yang telah ditentukan

b. Kegunaan bagi sistem kompensasi

- 1) Membangun dan mengembangkan sebuah struktur dan rentang gaji
- 2) Mendefinisikan tanggungjawab kunci dan *ability* dalam sebuah sistem gaji

c. Internal Equity

- 1) Menentukan faktor-faktor yang dapat dibandingkan antara jabatan satu dengan yang lainnya, di dalam organisasi
- 2) Memastikan sistem penggajian sudah sesuai dalam memenuhi *Internal Equity*.

### 2.3.3 Metode Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan sebuah proses yang didasarkan pada analisis jabatan dan kerangka konsep yang objektif, maka evaluator (penilai jabatan) bisa membuat keputusan yang konsisten, sehingga hasilnya menjadi lebih objektif dan lebih adil.

Dalam melakukan evaluasi jabatan ada empat metode yang dapat digunakan, yaitu:

#### 1. The Ranking Method

Metode ini merupakan pendekatan non analitis yang membandingkan jabatan-jabatan sebagai keseluruhan dan tidak berdasarkan pada aspek-aspek dalam jabatan tersebut. Jabatan ditentukan bobot relatifnya menurut persepsi yang berlaku dalam organisasi yang kemudian diurutkan secara hierarkis dari yang bobotnya tertinggi sampai terendah. Metode penentuan peringkat ini adalah metode yang paling sederhana dan paling cepat membuatnya diantara metode-metode penilaian jabatan yang lain, yang hanya cocok untuk diterapkan pada perusahaan kecil dengan jumlah jabatan yang sedikit. Penilaian jabatan dilakukan oleh tim penilai yang khusus dibentuk, yang biasanya terdiri dari orang-orang dalam perusahaan dengan dibantu oleh konsultan ahli dalam bidang ini. Dasar yang dipakai dalam menentukan nilai ini adalah hasil analisa jabatan. Bilamana hasil analisa jabatan ini tidak ada, maka team penilai menentukan peringkat dari masing-masing jabatan tersebut berdasarkan interpretasi mereka terhadap kondisi dari masing-masing jabatan (tercakup di sini antara lain keadaan tingkat kesulitan dan volume pekerjaan, besarnya tanggung jawab yang harus dipikul, pengawasan

yang dilakukan/ yang diterima, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan serta kondisi kerja).

Metode ini memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Relatif mudah digunakan
2. Ranking dapat dilakukan dengan cepat
3. Biaya yang dikeluarkan tidak besar/ murah
4. Sangat efektif dilakukan pada sebuah organisasi yang memiliki sedikit jabatan (kurang dari 30 jabatan)

Beberapa kelemahan dalam metode ini adalah:

1. Tidak ada definisi yang jelas untuk menentukan bobot relatif jabatan/ ranking
2. Sulit dalam melakukan pengurutan kembali ketika terjadi peningkatan jumlah jabatan dan penambahan pekerjaan dalam organisasi tersebut
3. Dalam melakukan penyusunan tingkatan nilai suatu jabatan merupakan subyektifitas

Cara yang dilakukan dengan metode ini adalah:

1. Membanding satu jabatan dengan jabatan lain dalam organisasi
2. Membuat urutan jabatan berdasarkan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi
3. Memberi ranking tertinggi untuk jabatan dengan kontribusi terbesar dan ranking terendah untuk jabatan dengan kontribusi kecil

## 2. Metode Klasifikasi (Classification Method)

Klasifikasi jabatan didasari oleh definisi dari karakteristik atau kriteria grade, dimana tiap jabatan akan dimasukkan ke grade yang dianggap cocok dengan karakteristiknya. Jika grade sudah ditentukan, maka tiap jabatan dievaluasi

dengan membandingkan antara uraian jabatan dan deskripsi grade. Jabatan yang paling mendekati karakteristik di grade tertentu, maka akan dimasukkan ke grade tersebut.

Kelebihan dari metode ini adalah:

1. Sederhana dan mudah dipahami baik penggunaan dan hasilnya
2. Hasil yang didapat biasanya memuaskan
3. Adanya standar penilaian dalam skala memungkinkan penambahan jabatan baru tidak perlu menambah kategori.

Kelemahan dari metode ini adalah:

1. Penilaian dalam klasifikasi sifatnya subyektif
2. Kemungkinan sulit menempatkan satu jabatan yang memiliki sebagai ciri-ciri yang ada pada 2 kategori
3. Sulit untuk menetapkan kelas/ tingkatan tersebut
4. Sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak

Metode ini merupakan perbaikan dari metode penentuan peringkat. Di sini tim penilai memulai kegiatannya sebagai berikut :

- 1) Menetapkan beberapa kelas/ tingkatan jabatan dengan diskripsi jabatan yang bersifat umum
- 2) Team merumuskan ciri dari masing-masing kelas/ tingkatan jabatan tersebut secara lengkap
- 3) Team memasukkan setiap jabatan yang ada pada kelas yang sesuai dengan cara mencocokkan ciri kelas/ tingkatan dengan interpretasi mereka tentang ciri masing-masing jabatan (seperti tingkat kesulitannya, besarnya tanggung jawab, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan dan sebagainya)

### 3. Metode Perbandingan Faktor (Factor Comparison Method)

Metode ini sudah digolongkan ke dalam metode kuantitatif, karena sudah berusaha untuk memberikan nilai kuantitatif pada masing-masing jabatan (bukan hanya peringkat ataupun kelas/ tingkatan).

Keuntungan menggunakan metode ini:

1. Perbandingan jabatan satu dengan jabatan lainnya dibandingkan pada comparable points
2. Skala yang dibuat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
3. Jika metode ini telah dibuat, skala yang digunakan relatif mudah digunakan untuk mengurutkan jabatan lainnya
4. Skala muncul pada unit harga dan tidak membutuhkan konversi lagi.

Kelemahannya:

1. Selama rate tidak konstan, dasar dari semua skala rating dapat berubah sesuai dengan fluktuasi ekonomi.
2. Metode ini sulit dan memakan waktu yang lama
3. Jika terjadi perubahan pekerjaan pada key job dapat berakibat terganggunya sistem gaji pada jabatan-jabatan lainnya.

Metode ini dimulai dengan:

1. Mengidentifikasi sejumlah faktor jabatan yang akan diperbandingkan derajatnya.
2. Tiap faktor ditentukan berdasar pada derajat kepentingannya.
3. Evaluator menentukan ranking/ peringkat untuk setiap faktor pada setiap jabatan.
4. Evaluator menetapkan pay rates untuk setiap jabatan di setiap faktornya. Penetapan ini berdasar pada tingkat kepentingan/ keutamaan faktor pada setiap jabatan.

#### 4. Metode Faktor Angka (Point Factor Method)

Metode ini adalah metode penilaian jabatan yang paling banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan, sebab termasuk metode yang paling teliti dan akurat. Metode ini dinilai paling adil jika dibandingkan metode yang lain. Dalam metode ini evaluasi jabatan diawali dengan memilih faktor-faktor yang digunakan untuk menilai setiap jabatan. Prinsipnya dengan menggunakan karakteristik tertentu yang ada pada jabatan untuk menjadi pembanding antar jabatan. Karakteristik yang menjadi pembanding antar jabatan, adalah:

- a. Skill  
Keahlian yang sudah dimiliki atau yang harus dimiliki oleh karyawan
- b. Responsibilities  
Tanggung jawab yang harus dipikul dalam menjalankan suatu jabatan
- c. Effort  
Aktifitas yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan dan hasil jabatan yang meliputi fisik dan mental
- d. Working condition  
Lingkungan sekitar saat menjalankan pekerjaan dalam suatu jabatan

Kelebihan metode ini:

1. Lebih objektif dibandingkan metode lain dengan memberikan pertimbangan yang lebih rasional
2. Metode ini memungkinkan memetakan jabatan dalam kategori tertentu dengan mudah
3. Metode ini dapat dipahami dan dimengerti oleh karyawan dengan mudah

Kelemahan metode:

1. Lebih kompleks dalam penyusunannya
2. Penentuan skor faktor dan definisi level bersifat subyektif
3. Membutuhkan waktu yang lama dalam menggunakannya
4. Ketelitian dalam pembuatan metode ini sangat dibutuhkan

Langkah-langkah metode faktor angka:

1. Memilih faktor-faktor jabatan, yaitu ciri-ciri jabatan yang dianggap perlu dibayar oleh perusahaan.
2. Menyusun definisi dan derajat dari masing-masing faktor. Definisi faktor yang dibuat haruslah jelas, mudah dimengerti. Jumlah derajat diusahakan minimum, dengan syarat dapat membedakan secara adil setiap jabatan yang dinilai.
3. Menentukan bobot relatif dari masing-masing faktor. Berdasarkan kesepakatan antara anggota team penilai dan pimpinan perusahaan. Penentuan bobot lebih bersifat subyektif
4. Menentukan nilai angka untuk setiap faktor dengan urutan
  - a. Menentukan nilai maksimum dari keseluruhan nilai yang akan digunakan
  - b. Menentukan nilai masing-masing faktor dengan cara mengalikan bobot dengan nilai maksimum.
  - c. Menentukan nilai untuk masing-masing derajat

#### 2.3.4 Pelaksanaan Evaluasi jabatan

Ada 3 model pelaksana yang dapat bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi jabatan (Lanham, 1955), yaitu:

- a. Karyawan intern organisasi  
Kelebihan menggunakan metode ini
  - 1) Lebih efisien waktu karena karyawan sudah mengetahui tentang organisasi, budaya organisasi dan berbagai prosedur yang berlaku dalam organisasi.
  - 2) Keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki kecenderungan untuk mendukung dan menerima hasil.
  - 3) Lebih hemat karena tidak perlu membayar lebih untuk tenaga luar

Kekurangannya:

- 1) Kurang objektif disebabkan keterlibatan penilai subjektif terhadap kondisi yang ada di organisasi
- 2) Kurang pengalaman dan spesialisasi tentang program evaluasi jabatan
- 3) Kurang fokus jika karyawan masih harus melaksanakan tugas rutinnnya
- 4) Membutuhkan waktu yang lama karena pelaksana menjalani dua pekerjaan sekaligus, yaitu evaluasi jabatan dan tugas rutin karyawan

b. Konsultan dari luar organisasi

Konsultan bertanggung jawab penuh untuk pelaksanaan evaluasi jabatan.

Beberapa keuntungan dalam melaksanakan evaluasi jabatan jika dilakukan oleh konsultan, yaitu:

- 1) Lebih profesional dibidangnya karena mereka telah memiliki banyak pengalaman dalam melaksanakan evaluasi jabatan.
- 2) Mengurangi bias dan prasangka karena berbagai masalah intern organisasi.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- 1) Minimnya informasi tentang kondisi organisasi yang dapat mempengaruhi prose evaluasi sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami organisasi secara keseluruhan
- 2) Dapat memunculkan adanya kecurigaan akan masuknya pihak luar organisasi sehingga dapat menghambat proses yang sedang dilaksanakan
- 3) Kurangnya keterlibatan dan partisipasi karyawan

c. Gabungan antara konsultan dan karyawan intern organisasi

Peran yang lebih dominan karyawan internal organisasi sementara konsultan hanya sebagai penasehat kedua belah pihak akan selalu saling melengkapi satu sama lain

Kelebihan menggunakan gabungan konsultan dan karyawan intern organisasi adalah:

- 1) Organisasi mendapat pengetahuan dan keterampilan teknis dalam evaluasi jabatan karena menggunakan karyawan sebagai pelaksana teknis
- 2) Membuat partisipasi karyawan lebih tinggi
- 3) Konsultan dapat memberi masukan yang lebih objektif
- 4) Adanya training yang diberikan pada karyawan memungkinkan karyawan dapat menyelesaikan masalah yang muncul di kemudian hari
- 5) Lebih efisien waktu dengan adanya pembagian tugas antara konsultan dan karyawan.

Sedangkan yang menjadi kelemahan dalam kerjasama ini adalah:

- 1) Memperbesar potensi muncul konflik antara pihak dalam dan luar organisasi disebabkan perbedaan persepsi dalam perencanaan dan pelaksanaan program
- 2) Munculnya konflik dalam otoritas dan tanggung jawab untuk mengatur jalannya program
- 3) Membutuhkan biaya yang lebih besar.

Menurut Armstrong & Murlis (2003) tidak adanya ketentuan untuk menentukan metode mana yang bisa menjadi pihan yang terbaik. Pilihan terbaik seluruhnya tergantung pada keadaan. Oleh karena itu, faktor-faktor berikut ini harus dipertimbangkan :

- a. Jenis organisasi
- b. Budaya organisasi
- c. Jumlah jabatan/ peran yang dicakup
- d. Skala dan keberagaman kelompok karyawan yang ada
- e. Sumber daya yang tersedia (waktu, orang, dan anggaran)
- f. Iklim hubungan karyawan
- g. Pengalaman dalam melakukan evaluasi jabatan sebelumnya.

## 2.4 Sistem Remunerasi

### 2.4.1 Pengertian

Beberapa pengertian mengenai kompensasi, yaitu:

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan baik financial, tunjangan-tunjangan yang sifatnya non finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan (Milkovich & Newman, 2007)

*"Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship".*

Sedangkan kompensasi menurut Achmad Ruky (2006)

*"Semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin atau tidak langsung"*

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan proses pertukaran antara apa yang telah diberikan karyawan kepada organisasi dengan apa yang diberikan organisasi kepada karyawan tersebut sebagai imbalannya.

### 2.4.2 Tujuan pengelolaan kompensasi

Tujuan pengelolaan kompensasi yang utama adalah untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten serta membantu organisasi mencapai tujuannya dengan meningkatkan kesetaraan internal dan eksternal (Mandyn & Noe, 1993)

Kesetaraan internal menunjukkan bahwa makin berat pekerjaan dan tanggung jawab suatu jabatan, makin kompleks tuntutan jabatan dan kualifikasi di jabatan tersebut, maka makin besar pula kompensasi yang diterimanya. Kesetaraan internal ini dilakukan dengan mengacu pada jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi itu sendiri.

Kebijakan mengenai sistim imbalan harus memperhatikan faktor eksternal yang berkaitan dengan pemberian standar imbalan yang relatif sama dan adil dengan jabatan sama yang ada di luar organisasi, yaitu:

1. Peraturan Pemerintah

Pemerintah dalam pelaksanaan pemberian kompensasi karyawan dapat mempengaruhi dan memaksakan suatu peraturan dalam penetapan upah minimum. Penetapan upah minimum ini oleh pemerintah didasarkan kepada kebutuhan pokok hidup sehari-hari

2. Biaya Hidup

Besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh biaya hidup sehari-hari, sedangkan biaya hidup ini dipengaruhi oleh harga-harga kebutuhan pokok (sembilan bahan pokok). Jika biaya hidup naik secara langsung dapat berdampak pada naiknya kompensasi yang diterimanya

3. Pasar Tenaga Kerja

Menurut pendapat kaum klasik, harga suatu barang sangat ditentukan oleh penawaran dan permintaan barang tersebut. Begitu juga dengan

kompensasi, menurut mereka sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja pasar

Pemberian kompensasi kepada karyawan oleh perusahaan harus dapat menciptakan suatu kondisi lingkungan yang layak dan adil bagi seluruh karyawan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan. Armstrong dan Murlis (2003) mengemukakan tujuan dari pengelolaan kompensasi yang lebih rinci, yaitu:

- a. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, kompeten, dan berkomitmen sesuai dengan kebutuhan
- b. Membantu mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan kinerja organisasi
- c. Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan sistem penggajian dengan budaya organisasi dan memastikan bahwa sistem penggajian sejalan dengan budaya organisasi yang ada.
- d. Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang diberi imbalan melalui penggajian kinerja
- e. Mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja
- f. Memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi dan gaji berbasis keterampilan.
- g. Bersaing dalam pasar tenaga kerja
- h. Memotivasi semua anggota organisasi
- i. Memajukan kerja sama tim melalui penggunaan penggajian tim
- j. Mencapai prinsip keadilan dengan member imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten

### 2.4.3 Model pengelolaan kompensasi

Menurut Milkovich & Newman (2007) terdapat empat model yang perlu diperhatikan sebelum mengelola kompensasi (sistem pengupahan), yaitu:

#### 1. Internal Consistency

Internal consistency atau yang disebut juga kesetaraan internal (internal equity) mengacu pada perbandingan diantara jabatan atau level keterampilan di suatu organisasi. Perbandingan ini menghasilkan suatu nilai relatif yang didasarkan pada job content yang berbeda dan juga pada kontribusi dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau biasa dikenal job value (Milkovich & Newman, 2007). Pada model ini proses analisa jabatan, uraian jabatan dan evaluasi jabatan dilakukan dengan maksud membuat persamaan dan perbedaan dari content suatu jabatan dan untuk membantu membuat internal equity guna menentukan dasar kompensasi (Milkovich & Newman, 2007)

#### 2. External Competiveness

External competitiveness mengacu pada bagaimana posisi organisasi membayar dengan relatif sama dengan apa yang competitor bayar. Kebijakan ini tergantung pihak organisasi, seperti membayar pekerja lebih tinggi dari kompetitor dengan harapan bisa menarik pelamar-pelamar terbaik. Atau ada organisasi yang membayar lebih rendah daripada kompetitor, namun memberikan bonus yang lebih besar jika memberikan hasil yang lebih baik. Ada juga yang membayar lebih rendah daripada kompetitor tapi kesempatan mendapat imbalan dari kerja lembur. Selain itu ada pula organisasi yang membayar rendah dan tidak ada kesempatan (lembur dan bonus) namun memberikan job security yang lebih baik dari kompetitor (Milkovich & Newman, 2007)

Menurut Milkovich & Newman 2007 Kebijakan yang didasari oleh kompetisi eksternal ini memberikan dampak objektif, yaitu:

- a. Rate imbalan cukup bisa menarik pekerja dan mempertahankan pekerja
- b. Mengontrol pengeluaran sehingga harga servis dan produksi organisasi tetap kompetitif

### 3. Employee Contributions

Tingkat penekanan pada performa dan atau senioritas dalam menilai kontribusi pekerja adalah hal yang penting karena hasilnya bisa memberikan dampak langsung terhadap sikap dan perilaku pekerja (pekerja menjadi lebih rajin dan produktif) untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi memberikan *reward* kepada karyawan untuk menghargai kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi dalam bentuk insentif sebagai bagian dari sistem pengupahannya.

### 4. Administrasi Sistem Pengupahan

Ketika organisasi sudah menjalankan ketiga model diatas, yang juga perlu diperhatikan adalah administrasi dari organisasi itu sendiri. Organisasi perlu merencanakan sistem pengupahan apa yang dipakai (misalnya base pay, short term, dan long term incentives) beserta anggarannya. Setelah selesai dilakukan evaluasi bagaimana sistem tersebut berjalan, apakah sudah adil atau belum, bagaimana dengan kompetitor, dan apakah pekerja bisa mengerti. Pada saat inilah perlu dibuka jalur komunikasi dengan pekerja untuk mengetahui apakah ada pertanyaan dan keluhan berkenaan dengan kompensasi yang mereka terima (Milkovich & Newman, 2007)

#### 2.4.4 Kepuasan Kompensasi

Untuk menentukan imbalan yang diberikan kepada pekerja, suatu organisasi menggunakan kriteria seperti performa dan produktifitas, ada atau tidaknya usaha, senioritas keterampilan yang dimiliki dan tingkat kesulitan pekerjaan (Robbin 1998). Organisasi dapat memperoleh keuntungan maksimum

dari kebijakan imbalan, jika pekerjanya mempersepsikan bahwa usaha mereka secara akurat di hargai X dan mendapat imbalan yang sesuai; dengan kata lain pekerja mempersepsikan imbalan yang diterimanya adil (tercapainya pay equity).

Teori keadilan (equity theory) pertama kali dikembangkan oleh Adams (Munandar, 2001), yang menyatakan bahwa kepuasan gaji merupakan hasil dari perbandingan input dan hasil individu dengan rekan kerjanya. Individu karyawan menentukan apakah dia telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan/ keluarannya dengan rasio masukan/ keluaran orang lain. Salah satu asumsi dari Adams bahwa jika orang melakukan pekerjaannya dengan imbalan gaji/ penghasilan, mereka memikirkan tentang apa yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan) dan apa yang mereka terima untuk keluaran kerja mereka. Masukan adalah segala sesuatu yang dianggap oleh tenaga kerja sebagai yang patut menerima imbalan, misalnya: macam pendidikan kerja, jumlah jam kerja, pengalaman kerja sebelumnya. Sedangkan keluaran adalah segala jenis hal yang dipersepsikan orang sebagai imbalan terhadap upaya yang diberikan seperti gaji, tunjangan kemaslahatan (fringe benefits) dan penghargaan/ pengakuan

Menurut Munandar (2001) teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

1. Orang berusaha menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk menguranginya atau menghilangkannya
3. Makin besar persepsi ketidakadilannya, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya mendapat gaji terlalu besar).

## **BAB III**

### **ANALISIS PEMECAHAN MASALAH**

Bab III ini membahas analisis masalah dan langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan dalam membuat rancangan proses pembuatan sistem remunerasi yang efektif

#### **3.1. Analisis Masalah**

Seperti yang telah dibahas sebelumnya pada saat ini PT. KSM ingin melakukan perubahan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis dan mengatasi permasalahan internal perusahaan. Perubahan diawali dengan menentukan tujuan organisasi (visi & misi), kemudian dilanjutkan restrukturisasi organisasi, analisa jabatan, dan sistem gaji (remunerasi) pada struktur yang baru.

Pada saat ini proses yang sedang dilakukan adalah pembuatan sistem gaji (remunerasi) pada struktur organisasi yang baru. Namun sebelumnya, karyawan sudah mengeluhkan sistem gaji yang ada pada saat itu, yaitu meliputi pay level. Beberapa pekerja merasa tidak puas dengan imbalan yang mereka terima. Untuk menunjukkan rasa ketidakpuasan tersebut karyawan dan serikat pekerja perusahaan seringkali melakukan demonstrasi yang sangat mengganggu produktifitas perusahaan. Karena karyawan tidak puas dengan imbalan yang mereka terima, motivasi kerja mereka menurun, begitu juga dengan performanya. Selain itu tingginya turn over juga akibat dari ketidakpuasan imbalan karena setelah ditanyakan kepada mereka alasan utamanya adalah mereka merasa tidak dibayar dengan adil. Selain itu, setelah melakukan wawancara dengan pihak manajemen, diketahui pada saat ini tidak ada uraian jabatan, sehingga menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi tidak jelas.

#### **3.2. Tahapan Pemecahan Masalah**

Berdasarkan hasil analisis masalah maka yang perlu dilakukan adalah:

### 1. Membentuk Tim Pelaksana Program

Untuk melaksanakan program evaluasi jabatan ini maka tindakan pertama yang harus dilakukan organisasi adalah membentuk sebuah tim pelaksana. Tim pelaksana ini terdiri dari karyawan internal perusahaan dan konsultan. Perusahaan memutuskan menggunakan tenaga konsultan dikarenakan keterbatasan SDM dari karyawan perusahaan sendiri baik dalam pengetahuan, keahlian maupun pengalaman. Anggota tim dari internal perusahaan adalah General Manager dan HR Manager. Pertimbangan pemilihan anggota tim dari internal PT. KSM adalah karena mereka mengerti dan paham visi, misi, kondisi kerja, serta budaya kerja di PT KSM. Tetapi sebelumnya anggota tim dari perusahaan akan diberikan training mengenai analisa jabatan dan evaluasi jabatan sebelum pelaksanaan program. Tujuannya agar dapat mengerti dan memahami dengan benar dan tepat, apa saja yang ada dalam proses analisa dan evaluasi jabatan. Peran konsultan diperlukan sebagai pihak yang melakukan kontrol dari sisi konsistensi metodologi dan konsultan sebagai fasilitator yang dianggap netral dalam proses evaluasi jabatan. Sedangkan dalam analisa jabatan, konsultan berperan sebagai pelaksana. Yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan tim ini adalah pimpinan tim pelaksana yaitu General Manager dan HR Manager

### 2. Sosialisasi

Sebelum program ini dilakukan perlu disosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan PT. KSM bahwa akan dilakukan penataan ulang sistem pengupahan, maupun tingkatan jabatan. Pimpinan pelaksana bertugas untuk menjelaskan program tersebut dan alasan mengapa perlu dilakukan. Oleh karena itu pemberitahuan yang dibuat harus sesederhana mungkin dan sangat mudah untuk dipahami oleh semua level karyawan. Pemberitahuan ini dapat dilakukan dengan melakukan rapat internal dengan perwakilan atau pimpinan dari masing-masing departemen yang ada, perwakilan serikat

pekerja, tim pelaksana. Dengan adanya pemberitahuan terlebih dahulu diharapkan akan ada kerjasama dari para karyawan.

### 3. Analisa Jabatan

Analisa jabatan bertujuan untuk mendapatkan informasi seluruh jabatan dan melihat keterkaitannya dengan jabatan lain. Informasi jabatan yang didapat dari analisa jabatan kemudian direkomendasi menjadi uraian jabatan (job description). Dari uraian jabatan terlihat tanggung jawab, tugas, wewenang tiap jabatan. Setiap uraian jabatan diperiksa dan ditelaah dengan seksama. Hasil uraian jabatan penting untuk kepentingan rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilai prestasi, perencanaan karir dan evaluasi jabatan.

### 4. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan inilah yang nantinya menjadi landasan untuk menjawab, dan memecahkan masalah di PT KSM, karena melalui evaluasi jabatan dapat disusun suatu sistem gaji yang adil dan equitable, yaitu imbalan yang sama diberikan kepada suatu jabatan dengan range nilai jabatan yang sama pula. Nilai dari jabatan-jabatan ini tentu saja dengan mempertimbangkan beberapa hal yang dimiliki oleh setiap jabatan, yaitu seperti pendidikan minimum, pelatihan minimum, pengalaman minimum, tanggung jawab serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berkenaan dengan *compensable factor* yang harus dipertimbangkan dalam memberikan suatu bobot jabatan, maka perlu dipilih metode terbaik. Adapun metode evaluasi jabatan terdiri dari:

#### 1. Ranking

Tidak dipilih karena tidak dapat diterima sebagai metode yang equitable dan tidak adanya standar definisi meskipun mudah dimengerti dan diimplementasikan. Selain itu ranking akan menjadi semakin sulit jika jumlah jabatan banyak. Metode pair comparison bentuk variasi dari ranking juga tidak dipilih meskipun hasilnya konsisten, namun tidak adanya standar juga

menyulitkan dalam menentukan nilai secara objektif, prosesnya juga bukan secara analitis.

## 2. Classification

Memiliki standar keputusan yang sudah dilengkapi definisi, penilai juga cukup dimengerti, namun ada kendala ketika sedang mengevaluasi jabatan yang kompleks, seperti senior level karena definisi tiap grade dibuat secara umum sehingga kurang membantu. Hirarki jabatan yang dihasilkan kurang akurat, karena adanya subyektifitas. Oleh karena itu metode ini tidak dipilih.

## 3. Factor Comparison

Metode ini mengidentifikasi sejumlah faktor jabatan yang akan diperbandingkan derajatnya. Perbandingan jabatan satu dengan jabatan lainnya berdasarkan derajat berat ringan atau mudah-sukarnya dengan skala yang dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembuatan skala rumit dan sulit untuk dijelaskan kepada karyawan. Metode ini sulit untuk digunakan dan memakan waktu yang lama. Oleh karena itu metode ini tidak dipilih

## 4. Point method

Merupakan metode yang mendorong evaluator untuk membuat range faktor dan seluruh jabatan dinilai dengan objektif, tidak ada diskriminasi dan konsisten. Hasilnyapun secara rasional membantu dalam membuat struktur pengupahan dan untuk perbandingan harga jabatan dipasaran.

Dengan mempertimbangkan kelebihan dari point faktor, maka metode ini dianggap sebagai metode yang representatif untuk mengevaluasi jabatan yang ada di PT KSM

## 5. Job Grade

Setelah proses evaluasi jabatan dilakukan, maka seluruh jabatan yang ada di PT KSM memiliki bobot masing-masing. Bobot ini penting untuk menyusun

job grading yaitu urutan relatif dari berbagai jabatan dalam organisasi berdasarkan bobot jabatan-jabatan tersebut. Job grading ini menjadi dasar dari penyusunan sistem remunerasi (termasuk kenaikan upah dan benefitnya) melalui proses ini sistem pengupahan akan mempertimbangkan kesetaraan internal. Selain kesetaraan internal yang perlu diperhatikan adalah kesetaraan eksternal yaitu bagaimana survey pasar untuk mengetahui posisi perusahaan apakah akan membayar relatif sama dengan apa yang kompetitor bayar.

#### 6. Job Pricing

Setelah didapat job grading dengan melakukan survey pasar maka tahap akhir adalah penetapan nilai harga jabatan (job pricing). Prosesnya adalah dengan mendesain suatu pay range dari range yang ada (dari titik maksimum sampai ke titik minimum) ditentukan titik tengah (midpoint) pay range yang menjadi acuan pemberian imbalan. Perusahaan harus menentukan posisi penggajian yang diinginkan, apakah di rata-rata market atau sedikit di atas market. Tentunya dengan mempertimbangkan kondisi keuangan dan kebijakan perusahaan.

Setelah semua tahapan selesai dan sistem pengupahan yang baru terbentuk, perlu dilakukan evaluasi lagi terhadap administrasinya. Pada saat ini perlu dibuat kembali jalur komunikasi antara pekerja dan manajemen PT. KSM untuk mengetahui apakah ada keluhan atau pertanyaan kerkenaan dengan sistem pengupahan yang baru. Secara normatif kompensasi harus menjamin kesetaraan internal dan eksternal. Dengan adanya kesetaraan internal seseorang akan merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan tuntutan jabatan dan kualifikasi yang dimilikinya.

## BAB IV

### USULAN RANCANGAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab ini akan dibahas mengenai rancangan pemecahan masalah dimulai dari pemilihan metode yang sesuai dengan pelaksanaan evaluasi jabatan, rancangan pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam kegiatan evaluasi jabatan dan rancangan penyelesaiannya yang berisikan tahap persiapan, persiapan lanjutan, tahap pelaksanaan analisa jabatan, tahapan evaluasi jabatan dan penetapan nilai harga jabatan

#### 4.1 Pemilihan Metode Evaluasi Jabatan

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai beberapa metode/ cara dalam melakukan evaluasi jabatan. Pada bab ini akan dibahas beberapa metode yang dapat digunakan pada PT. KSM dengan melihat karakteristik yang ada di perusahaan. Selain beberapa alternatif yang diajukan sebagai bahan pertimbangan dalam penyelesaian masalah yang ada juga disertakan beberapa pertimbangan baik dan buruknya masing-masing alternatif tersebut jika digunakan pada PT. KSM

No	Metode Job Evaluation	Pertimbangan Penggunaan	Keuntungan	Kerugian
1.	Ranking	Jumlah jabatan yang ada di PT KSM jumlahnya kurang dari 30 ( Jabatan)	1. Relatif mudah digunakan 2. Ranking dapat dilakukan dengan cepat 3. Biaya yang dikeluarkan tidak besar/ murah	1. Tidak ada definisi atau acuan yang jelas untuk menentukan bobot relatif jabatan/ ranking 2. Sulit dalam melakukan

			<p>besar/ murah</p> <p>4. Sangat efektif dilakukan pada sebuah organisasi yang memiliki sedikit jabatan (kurang dari 30 jabatan)</p>	<p>melakukan pengurutan kembali ketika terjadi peningkatan jumlah jabatan dan penambahan pekerjaan dalam organisasi tersebut</p> <p>3. Dalam melakukan penyusunan tingkatan nilai suatu jabatan merupakan subyektifitas</p> <p>4. Sangat sulit untuk membuat ranking jabatan yang tidak sejenis</p> <p>5. Sulit dalam mencari rater dengan pengetahuan yang cukup untuk seluruh jabatan</p> <p>6. Penentuan posisi peringkat dipengaruhi oleh gaji yang sudah ada.</p>
--	--	--	--	--

				7. Sulit dilakukan pada organisasi besar/ jabatan yang terlalu banyak
2.	Classification	Jumlah jabatan yang ada di PT KSM jumlahnya kurang dari 30 (Jabatan) tiap jabatan akan dimasukan ke grade yang dianggap cocok dengan karakteristik. Deskripsi suatu grade merujuk pada beberapa faktor sekaligus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil yang didapat biasanya memuaskan</li> <li>2. Sederhana dan mudah dipahami baik penggunaan dan hasilnya</li> <li>3. Adanya standar penilaian dalam skala memungkinkan penambahan jabatan baru tidak perlu menambah kategori.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian dalam klasifikasi sifatnya subyektif</li> <li>2. Kemungkinan sulit menempatkan satu jabatan yang memiliki ciri-ciri yang ada pada 2 kategori</li> <li>3. Beberapa jabatan memungkinkan sesuai dengan lebih satu tingkatan/ kategori</li> <li>4. Kemungkinan ada kesalahan kategori</li> <li>5. Sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak</li> </ol>
3	Point Factor	Metode ini	1. Lebih objektif	1. Lebih kompleks

		<p>merupakan cara yang paling sering digunakan dan dinilai paling adil</p>	<p>dibandingkan metode lain dengan memberikan pertimbangan yang lebih rasional</p> <p>2. Definisi masing-masing tingkatan pada tiap-tiap faktor mudah digunakan, dimana definisi tersebut ditulis berupa pernyataan yang aplikatif praktis yang digunakan pada setiap jabatan</p> <p>3. Metode ini memungkinkan memetakan jabatan dalam kategori tertentu dengan mudah</p> <p>4. Metode ini mudah untuk dilakukan perubahan dibandingkan</p>	<p>dalam penyusunannya</p> <p>2. Penentuan skor faktor dan definisi level bersifat subyektif</p> <p>3. Membutuhkan waktu yang lama dalam menggunakannya</p> <p>4. Ketelitian dalam pembuatan metode ini sangat dibutuhkan</p>
--	--	--	--	---

			<p>metode lainnya</p> <p>5. Metode ini sangat tepat dan konsisten dalam penggunaannya</p> <p>6. Metode ini dapat dipahami dan dimengerti oleh karyawan dengan mudah</p>	
4	Factor Comparison	<p>Metode ini dimulai dengan mengidentifikasi sejumlah faktor jabatan yang akan diperbandingkan derajatnya</p>	<p>1. Perbandingan jabatan satu dengan jabatan lainnya dibandingkan pada comparable points</p> <p>2. Skala yang dibuat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi</p> <p>3. Jika metode ini telah dibuat, skala yang digunakan relatif mudah digunakan untuk mengurutkan jabatan lainnya</p> <p>4. Skala muncul</p>	<p>1. Selama rate tidak konstan, dasar dari semua skala rating dapat berubah sesuai dengan fluakuasi ekonomi.</p> <p>2. Pembuatan skala rumit dan sulit dijelaskan kepada karyawan</p> <p>3. Metode ini sulit dan memakan waktu yang lama</p>

			pada unit harga dan tidak membutuhkan konversi lagi.	
--	--	--	--	--

Dari semua metode yang dipaparkan, maka penulis memutuskan untuk menggunakan Point Factor Method dengan melihat keuntungan dan kerugiannya, selain itu metode ini juga metode yang paling sering digunakan dan dinilai adil dari metode yang lain.

#### 4.2 Rencana Kegiatan Pelaksanaan Job Evaluation

##### 1. Rancangan waktu pelaksanaan Evaluasi Jabatan

Dalam melaksanakan kegiatan evaluasi jabatan di PT KSM direncanakan membutuhkan waktu selama 1.5 bulan untuk melakukan persiapan Semua tahapan ini akan dirinci pelaksanaannya pada bahasan selanjutnya (Lampiran 3)

##### 2. Estimasi anggaran Biaya Evaluasi Jabatan

Segala pembiayaan terkait dengan proses evaluasi jabatan sebagai berikut:

###### a. Analisa Jabatan

Dalam analisa jabatan ini akan dilakukan pada seluruh jabatan yang ada pada PT KSM (16 jabatan) yang terdiri dari:

1. 1 (satu) Presiden Direktur
2. 3 (tiga) jabatan Direktur, yaitu :

- a. Marketing Direktur
- b. General Manager
- c. Chief Accounting

3. 4 (empat) jabatan Manager, yaitu :

- a. Printing Manager
- b. Embroidery Manager
- c. HR Manager
- d. QC Manager

4. 5 (lima) jabatan Staff

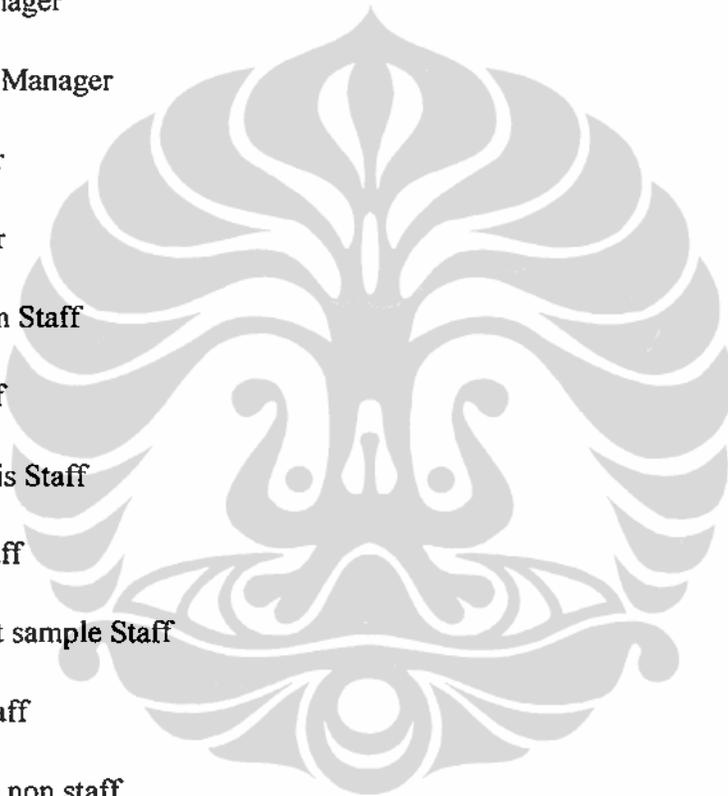
- a. Gudang staff
- b. Desain Grafis Staff
- c. Produksi Staff
- d. Development sample Staff
- e. Perbaikan Staff

5. 2 (dua) jabatan non staff

- a. Operator bordir
- b. Operator printing

6. 2 (dua) jabatan umum

- a. OB/ OG
- b. Security



Biaya masing-masing jabatan:

Jumlah Jabatan	Nama Jabatan	Biaya
3	Direktur	Rp. 1.250.000
4	Manajer	Rp. 1.000.000
5	Staff	Rp. 750.000
2	Non Staff	Rp. 500.000
2	Jabatan Umum	Rp. 300.000

#### b. Evaluasi Jabatan

Kegiatan evaluasi jabatan akan dikenakan biaya sebesar Rp. 1.000.000 dari masing-masing jabatan dari 16 jabatan yang ada. (Lampiran 4)

### 4.3 Rancangan Penyelesaian

#### 1. Tahap persiapan

##### a. Diskusi awal

General Manager dan HR Manager berdiskusi untuk menyamakan persepsi mengenai permasalahan yang dihadapi PT KSM dan memastikan bahwa program evaluasi jabatan merupakan suatu rangkaian dari perubahan organisasi yang sedang dilakukan PT KSM

#### b. Pembentukan Tim

Menentukan siapa saja dari pihak internal yang terlibat dalam proses ini yang akan didampingi oleh pihak konsultan dan praktisi dalam melaksanakan proses evaluasi jabatan. Sekaligus maka pembentukan tim ini juga membahas mengenai tujuan dari pelaksanaan program evaluasi jabatan dan waktu pelaksanaan program evaluasi jabatan.

#### c. Melengkapi Data

Menyiapkan berbagai dokumen penting tentang organisasi dan jabatan-jabatan yang ada. Selain itu dibutuhkan visi dan misi perusahaan, strategi bisnis, struktur organisasi, uraian proses bisnis dan uraian jabatan yang sudah ada

#### d. Sosialisasi

Melakukan program sosialisasi mengenai program evaluasi jabatan yang akan dilakukan di PT KSM. Hal ini dilakukan bertujuan agar para karyawan dapat memahami dan mengetahui keseriusan manajemen dalam melakukan perubahan dalam bidang kompensasi sehingga para karyawan dapat mendukung kelancaran proses program evaluasi jabatan. Penjelasan diberikan dengan memberikan pengumuman ke seluruh karyawan dan menjelaskan proses perubahan organisasi termasuk program evaluasi jabatan.

### 2. Tahap persiapan II

Pada tahap persiapan selanjutnya dilaksanakan oleh tim pelaksana yang telah ditetapkan.

#### a. Job Description

Mempelajari seluruh data dan informasi pendukung yang telah dipersiapkan oleh pihak manajemen. Sebagai informasi tambahan konsultan melakukan wawancara dengan pihak manajemen dan karyawan yang jabatannya akan dievaluasi berdasarkan bahan uraian jabatan terdahulu.

#### b. Pedoman Evaluasi Jabatan

Program evaluasi jabatan diisi secara lebih rinci, dari mulai pembagian tugas hingga tahap-tahap pelaksanaan. Hasil dari penyusunan program ini adalah berupa jadwal dan prosedur pelaksanaan kegiatan evaluasi jabatan, yaitu dari analisa jabatan hingga melakukan job pricing

Tahapan ini menjaga agar program evaluasi jabatan dapat berjalan sistematis, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Prosedur pelaksanaan mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Informasi yang akan digali program yaitu gambaran lengkap tentang jabatan yang akan dievaluasi. Informasi meliputi fungsi, tugas, tanggung jawab, peralatan, kondisi kerja, hubungan kerja dan karakteristik pemangku jabatan
2. Metode yang digunakan mulai dari kuisisioner, wawancara dan observasi
3. Hasil pelaksanaan program akan terus dievaluasi sesuaian dengan tujuan yang diharapkan
4. Jadwal pertemuan yang selalu di pantau perkembangan sesuai dengan rencana yang ditetapkan

### 3. Tahap Pelaksanaan

#### a. Analisa jabatan

Berdasarkan pada uraian jabatan yang lama dan hasil dengan manajemen serta dilakukan penyebaran task questioner yang kemudian dilakukan wawancara untuk semua pemangku jabatan untuk memperoleh content dan value dari tiap jabatan sehingga akhirnya dapat menetapkan sumber nilai jabatan-jabatan, yaitu faktor-faktor di dalam jabatan yang bersangkutan dengan melihat kontribusi jabatan tersebut bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Menyusun uraian jabatan

Membuat uraian jabatan yang ada berdasarkan olahan yang berasal dari uraian jabatan lama, hasil wawancara dari setiap pemangku jabatan dan evaluasi yang dilakukan bersama antara konsultan dan pihak manajemen serta mempertimbangkan visi, misi dan strategi bisnis.

#### c. Evaluasi Jabatan

Evaluasi dilakukan dengan menggunakan metode point faktor. Metode ini dipilih dengan pertimbangan rasional dan lebih objektif dibandingkan dengan metode lainnya. Selain keunggulan metode tersebut juga mempertimbangkan kesesuaian pemecahan masalah di PT KSM, yaitu dibutuhkannya dasar yang objektif dalam penyusunan sistem kompensasi. Keuntungan berikutnya adalah dapat dibuatnya program komputer dari metode ini, hal ini juga dapat mengurangi kelemahan yang ada di dalam metode ini, yaitu cenderung lebih kompleks dalam menyusunnya.

Faktor jabatan yang akan dipergunakan adalah pendidikan minimum, pelatihan minimum, pengalaman kerja minimum, pengawasan, administrasi dan tanggung jawab peralatan. Faktor tersebut akan dibagi kedalam 5 skala. Skala yang digunakan akan dilakukan pembobotan dengan total nilai 100.

d. Melakukan Survey Gaji

Melakukan survey atau mencari informasi tentang variasi besar imbalan yang diberikan pada jabatan-jabatan yang sama di luar PT KSM. Untuk lebih efisien waktu dan biaya maka pencarian informasi ini dapat dilakukan dengan mengadakan survey sendiri, mencari informasi ke perkumpulan profesional maupun tenaga kerja.

e. Harga Jabatan

Setelah didapat hasil dari evaluasi jabatan dan sudah dilakukan survey pasar, maka yang dilakukan adalah penetapan nilai jabatan. Berdasarkan hasil evaluasi jabatan, nilai jabatan terendah Office Boy dengan nilai jabatan 130 menjadi bilangan pembagi dari upah minimum propinsi Tangerang Rp. 953.850, sehingga dihasilkan harga untuk 1 nilai jabatan yaitu Rp. 7337.3076923 (dibulatkan menjadi Rp. 7500). Untuk mendapatkan gaji pada sebuah jabatan adalah dengan mengkalikan nilai jabatan tersebut dengan *job pricing*.

f. Pemeringkatan Jabatan-jabatan

Berdasarkan total poin yang dimiliki jabatan maka dapat disusun suatu rangking jabatan yang baru yang memperhatikan kedudukan suatu jabatan diantara jabatan-jabatan lain yang ada di PT KSM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *The Art of HRD: Managing People*. Jakarta: PT Gramedia
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2003). *The Art of HRD: Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Cascio, Wayne F., (2003). *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, (6<sup>th</sup> edition), International Edition, New York : McGraw Hill.
- Dessler, G. (2000). *Human Resources Management*. 8<sup>th</sup> ed. Florida Int'l University : Prentice Hall International, Inc.
- Jackson, S. E & Schuler, R. S., (2005), *Managing Human Resources : Through Strategic partnership*, Thomson Business & Professional Publishing.
- Lanhan, E, Ph.D., (1955), *Job Evaluation*, Mc Graw Hill Book Company, Inc
- McShane, Steven L and Von Glinov, Mary Ann. (2005), *Organizational Behavior*, 3e. New York : McGraw Hill
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation* (9<sup>th</sup> edition). New York: McGraw Hill International.
- Munandar, A.S. (2004). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Noe, Hollenbeck, Gerhard & Wright. (2007). *Human Resource Management Gaining A competitive Advantage* (5<sup>th</sup> edition). McGraw Hill International.
- Noe, Hollenbeck, Gerhard, & Wright. *Fundamental of Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> edition). McGraw Hill International
- Poels, Frans. (2003). *The Art of HRD: Job Evaluation and Remuneration Strategies: How to set up and Run an Effective System*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Robbins, Stephen P., (2003), *Organizational Behavior*. International Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Ruky, A.S. (2006). *Manajemen Penggajian & pengupahan untuk karyawan swasta*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

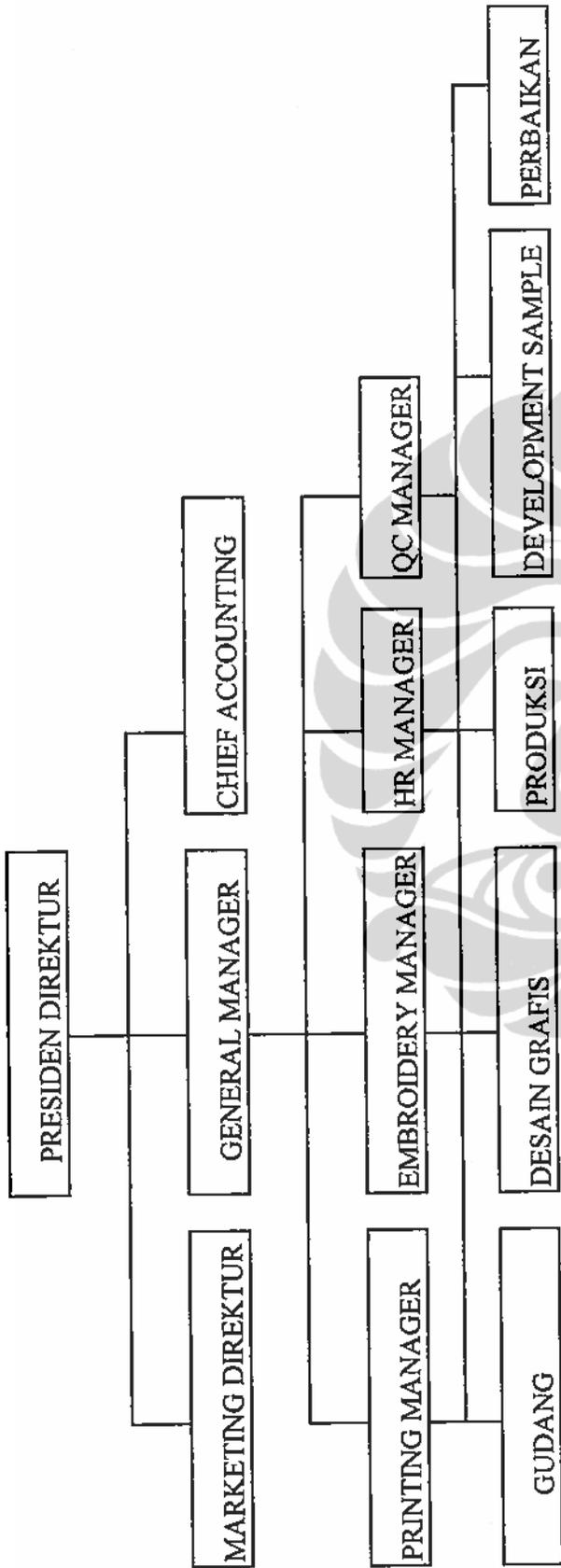
## PROFIL PERUSAHAAN

PT. KSM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang embroidery (bordir) dan garmen printing (percetakan). Perusahaan ini berdiri sejak 1992, dengan lokasi perusahaan di Tangerang. PT. KSM telah menggunakan mesin bordir dan alat-alat percetakan yang terkomputerisasi.

Sejak awal beroperasi perusahaan telah konsisten pada permintaan pasar dengan pekerjaan bordir dan percetakan dengan kualitas terbaik dan juga tepat waktu pada waktu pengerjaannya. Oleh karena itu PT. KSM sangat memperhatikan kualitas mesin dan juga bahan baku yang digunakan. Selain itu juga ditunjang oleh tenaga kerja yang terampil. Beberapa konsumen yang pernah bekerja sama S. Oliver Traiding, H & M, Marks & Spencer sedangkan merk dagang yang menjadi kliennya Esprit, Nike, Adidas, Polo, Disney dll.

Total karyawan yang dimiliki perusahaan sekarang ini berjumlah 400 orang. Hari kerja karyawan adalah dari hari Senin-Sabtu dengan jam kerja dari pukul 08.00-17.00 untuk semua karyawan kecuali divisi bordir. Sedangkan dari divisi produksi bordir waktu kerja terbagi atas 3 shift kerja. Shift 1 dari pukul 08.00-16.00, shift 2 pukul 16.00-00.00 dan shift 3 dari pukul 00.00-16.00.

STRUKTUR ORGANISASI PT. KSM



JADWAL PELAKSANAAN ANALISA JABATAN DAN EVALUASI JABATAN PT. KSM

No	Kegiatan	Oktober				November	
		I	II	III	IV	I	II
	Tahap Persiapan						
1	Diskusi awal						
2	Pembentukan Tim						
3	Melengkapi data						
4	Sosialisasi						
	Tahap persiapan						
1	Job des						
2	Pedoman Job Eva						
	Tahap Pelaksanaan						
1	Analisa jabatan						
2	Uraian jabatan						
3	Evaluasi						
4	Survey						
5	Pemeringkatan						

Estimasi Anggaran Biaya Job Evaluation

Detail	Unit	Biaya	Total
<b>Job Analisis</b>			
Direktur	3 Jabatan	Rp. 1.250.000	Rp. 3.750.000
Manajer	4 Jabatan	Rp. 1.000.000	Rp. 4.000.000
Staff	5 Jabatan	Rp. 750.000	Rp. 3.750.000
Non Staff	2 Jabatan	Rp. 500.000	Rp. 1.000.000
Jabatan Umum	2 Jabatan	Rp. 300.000	Rp. 600.000
Job Evaluation	16 Jabatan	Rp. 1.000.000	Rp. 16.000.000
Training	2 Orang	Rp. 3.000.000	Rp. 6.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>Rp. 35.100.000</b>

## Formulir Uraian Jabatan

### 1. Identitas Jabatan

Nama jabatan :

Nama pemegang jabatan :

Nama atasan :

Jabatan :

Unit kerja :

Departement :

2. Ringkasan Jabatan :

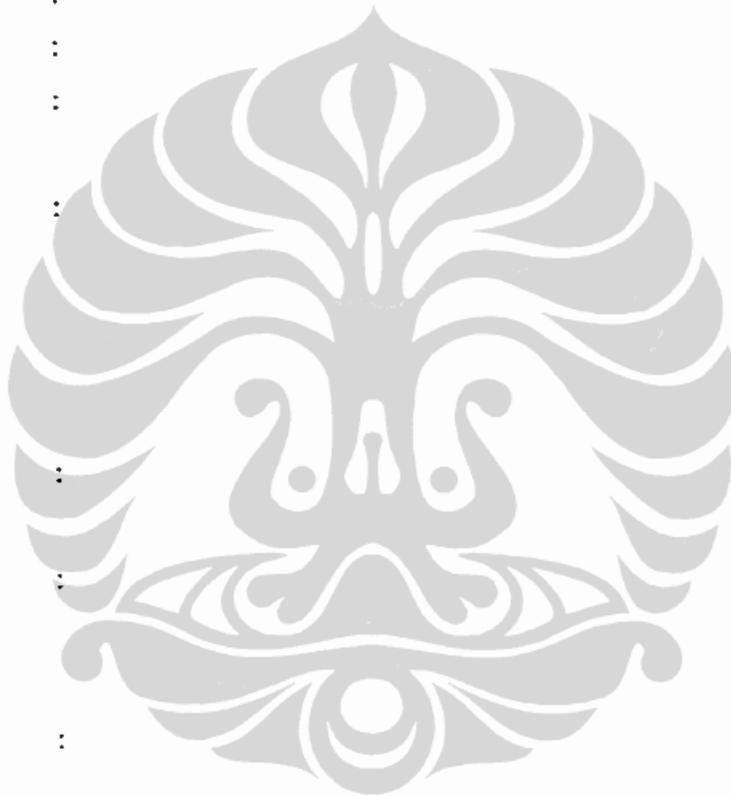
### 3. Hubungan Kerja

Internal :

Eksternal :

4. Kriteria keberhasilan :

5. Posisi struktur organisasi :



## Formulir Evaluasi Jabatan

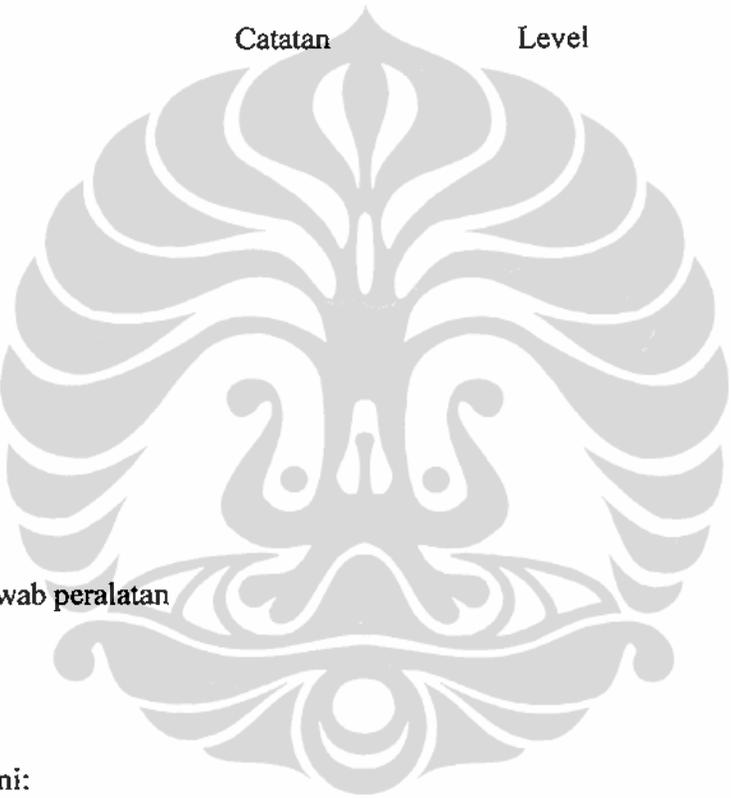
Nama Jabatan:

Kode Jabatan:

Unit Kerja/ Dept:

Tanggal Evaluasi:

	Catatan	Level
1. Pendidikan		
2. Pelatihan		
3. Pengalaman		
4. Pengawasan		
5. Administrasi		
6. Tanggung jawab peralatan		



Total nilai untuk jabatan ini:

Tanda tangan penilai:

Nama penilai:

## 2. Pelatihan

Faktor ini mempertimbangkan pelatihan apa saja yang pernah diikuti sesuai dengan jabatannya. Faktor ini mengukur keterampilan yang dibutuhkan melalui lembaga non formal. Indikator utama dari faktor ini adalah sertifikat yang dikeluarkan oleh lembaga yang sah dan berhak mengeluarkannya.

Level	Definisi
Level 1	Lama pelatihan < 1 Minggu
Level 2	Lama pelatihan 1- 2 Minggu
Level 3	Lama pelatihan 3 Minggu
Level 4	Lama pelatihan 1 Bulan
Level 5	Lama pelatihan > 1 Bulan

## 3. Pengalaman Kerja

Faktor ini mengukur pengalaman kerja yang dibutuhkan untuk suatu jabatan tertentu. Pengalaman kerja yang dimaksud adalah pengalaman yang berkaitan dengan jabatan yang bersangkutan.

Level	Definisi
Level 1	masa kerja 0- 1 Tahun
Level 2	masa kerja 1-2 tahun
Level 3	masa kerja 3- 5 tahun
Level 4	masa kerja 5- 8 tahun
Level 5	masa kerja > 8 tahun

#### 4. Pengawasan

Faktor ini mengukur tingkat dan kesulitan kepemimpinan yang harus dilakukan dalam menjalankan fungsi kerjanya, yang meliputi manusia, prosedur kerja, dalam rangka perencanaan, pengorganisasian, pengevaluasian.

Level	Definisi
Level 1	Sama sekali tidak memimpin
Level 2	Bertanggung jawab atas kelompok kerja kecil
Level 3	Bertanggung jawab atas beberapa kelompok kerja
Level 4	Bertanggung jawab terhadap semua seksi di bawahnya
Level 5	Mengatur beberapa departemen dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan

#### 5. Tanggung jawab Umum

Faktor ini mengukur tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan berdasarkan pada hasil yang dicapai.

Level	Definisi
Level 1	Bertanggung jawab terhadap tugas yang bersifat rutin
Level 2	Tanggung jawab atas pelaksanaan yang dilakukan bawahannya
Level 3	Bertanggung jawab terhadap efektifitas kerja pada unitnya sendiri
Level 4	Bertanggung jawab terhadap penyeliaan bawahan dan laporan kepada atasan
Level 5	Bertanggung jawab untuk perencanaan pekerjaan sendiri & orang lain yang mempengaruhi kelancaran proses kerja

#### 6. Tanggung Jawab Atas Peralatan Kerja

Faktor ini mengukur tanggung jawab untuk mencegah kerugian yang dapat terjadi karena kerusakan yang diakibatkan oleh kelalaian kerja.

Level	Definisi
Level 1	Kemungkinan kerugian kurang dari Rp. 1.000.000
Level 2	Kemungkinan kerugian Rp. 1.000.000 – Rp. 2.500.000
Level 3	Kemungkinan kerugian Rp. 2.500.000 – Rp. 5.000.000
Level 4	Kemungkinan kerugian Rp. 5.000.000 – Rp 10.000.000
Level 5	Kemungkinan kerugian lebih dari Rp. 10.000.000

## CONTOH ALOKASI BOBOT DAN POINT UNTUK SETIAP FAKTOR

No	Faktor-faktor Jabatan	Alokasi Bobot (%)	Point Terendah
1	Pendidikan	40	40
2	Pelatihan	30	30
3	Pengalaman	10	10
4	Pengawasan & Diawasi	10	10
5	Administrasi	5	5
6	Peralatan	5	5
		100	100

## CONTOH MANUAL METODE FAKTOR POINT

Pendidikan minimal 40

Faktor ini mengukur sejumlah pendidikan formal yang dipersyaratkan pada keberhasilan suatu jabatan

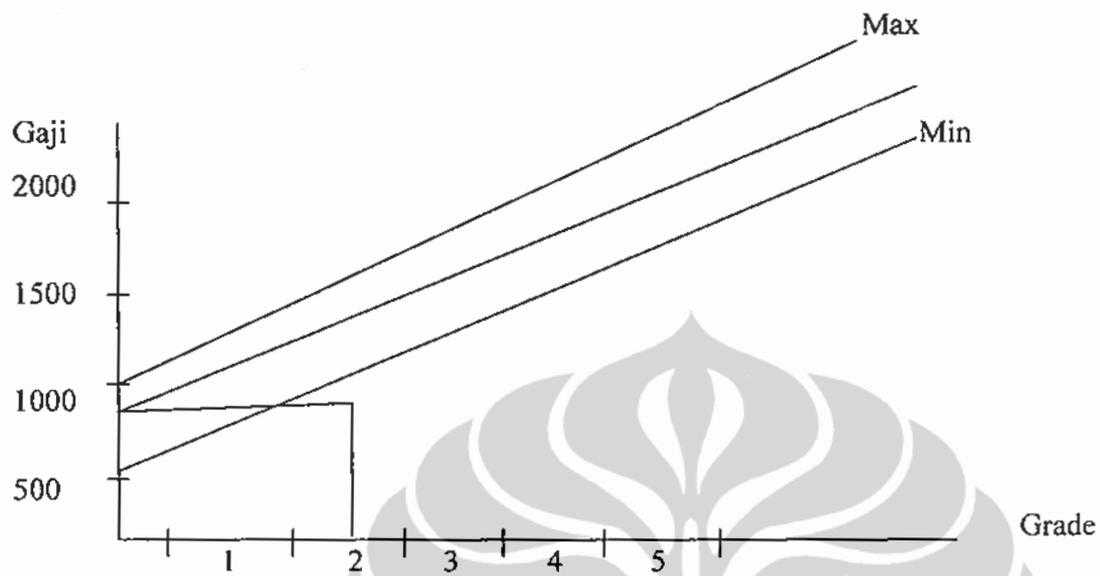
Point	Grade	Definisi
40	1	SMP
80	2	SMA
120	3	D3
160	4	S1
200	5	S2

## CONTOH JOB EVALUATION

No	Faktor Jabatan	Jabatan		
		HR Manager	Devp Staff	Operator Bordir
1	Pendidikan	160	160	120
2	Pelatihan	120	60	30
3	Pengalaman	40	20	20
4	Pengawasan & Diawasi	40	20	10
5	Administrasi	20	10	5
6	Peralatan	20	10	5
	Total	400	280	190

## POINT FACTOR MATRIX

No	Faktor	Bobot	Grade I	Grade II	Grade III	Grade IV	Grade V
1	Pendidikan	40	40	80	120	160	200
2	Pelatihan	30	30	60	90	120	150
3	Pengalaman	10	10	20	30	40	50
4	Pengawasan & Diawasi	10	10	20	30	40	50
5	Administrasi	5	5	10	15	20	25
6	Peralatan	5	5	10	15	20	25
		100	100	200	300	400	500



- UMP Kota Tangerang Rp. 953.850
- Gaji Operator Bordir sesuai UMP termasuk didalamnya tunjangan makan.
- Jika dilihat pada bagan diatas Gaji Pokok Operator Bordir yang diterima jumlahnya masih dibawah garis minimum