

JOB EVALUATION SEBAGAI LANGKAH PENGEMBANGAN ASPEK FINANSIAL REWARD MANAGEMENT SYSTEM DI PT. X

Heidi Patricia

Psikologi - Magister Psikologi Profesi
scarlet.saintheidi@gmail.com

Abstrak- Kepuasan kerja berkaitan erat dengan tingkat kualitas kehidupan kerja dan mendukung timbulnya motivasi, komitmen organisasi, serta produktivitas kerja. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja adalah *job fairness*. Pentingnya pemberian gaji secara adil (*distributive* dan *procedural justice*) menjadi prediktor kuat terhadap *fairness* yang dirasakan karyawan. Penelitian bertujuan untuk meningkatkan *fairness* dan kepuasan kerja melalui pelaksanaan *job evaluation* yang menghasilkan *job grading*. Partisipan adalah 79 *job title* dalam 13 divisi kantor pusat PT. X. Pengambilan data asesmen dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan dan keadilan kerja. Pengambilan data intervensi dilakukan dengan *review job description* sebagai bagian dari *job analysis* dan dilakukan *job evaluation* dengan metode Hay untuk menghasilkan *job grading*. ±62% karyawan memiliki tingkat kepuasan dan keadilan kerja yang cukup. Gaji (18.2%) dan *procedural justice* (24.7%) menjadi faktor utama penyebab rendahnya tingkat kepuasan dan keadilan kerja pada 11.69% karyawan. *Job evaluation* mencakup 3 faktor pengukuran, yaitu *know-how*, akuntabilitas, dan *problem solving*. Penyusunan usulan sistem *job grading*, mendapat respon positif pihak manajemen sebagai langkah meminimalisir isu ketidakadilan dan dasar pengembangan sistem penggajian. Usulan sistem *job grading* ini perlu diikuti dengan evaluasi mendalam pihak manajemen dalam memahami prosedur dan juga sosialisasi secara transparan kepada karyawan karena perubahan yang akan diterapkan bersifat mayor.

Kata Kunci : Kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, keadilan kerja, evaluasi jabatan, *job grading*, metode Hay.

Abstract- *Job satisfaction is highly related with quality of work life, which supports the presence of motivation, organization commitment, and productivity. Job fairness is one factor that influencing job satisfaction. The importance of giving fair salary (distributive and procedural justice) becoming strong predictor of fairness among employees. This research aims to increase fairness and job satisfaction by engaging job evaluation that will produce job grading. 79 job titles form 13 division in PT.X's head office were involved. Assessment data were gathered by measuring job satisfaction and fairness level. Intervention data were collected by reviewing job description as part of job analysis and conducting Hay method job evaluation to grade the job. ±62% employees have an average level of job satisfaction and fairness. Salary (18.2%) and procedural justice (24.7%) are the prime factors subjected to low level of job satisfaction and fairness. 3 factors measured in job evaluation are know-how, accountability, and problem solving. Concept of job grading system was positively responded by management as minimalizer of unfairness issues also as reward system basic development. Job grading system should be followed by management's evaluation through procedure understanding and transparent socialization to all employees because of the major change.*

Keywords : *Quality of work life, job satisfaction, job fairness, job evaluation, job grading, Hay method.*

PENDAHULUAN

Karena perusahaan dengan kualitas kehidupan kerja yang baik akan terlihat lebih menarik bagi para tenaga kerja untuk bergabung ataupun bertahan dalam sebuah organisasi (Kanten & Sadullah, 2012). Salah satu dimensi dari QWL yang disorot dalam penelitian ini adalah *job satisfaction* karena kedua konsep ini memiliki korelasi yang kuat, yaitu sebesar 0.754 (Othman, & Lieng, 2009). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan seharusnya menjadi salah satu pertimbangan penting perusahaan karena tingginya kepuasan kerja berkorelasi erat dengan komitmen terhadap organisasi, kualitas maupun kuantitas produktivitas kerja (Ganguly, 2010; Celik, 2011; Chitra & Mahalakshmi, 2012).

VanYperen, *et. al.*. (2000) dan El-Hajji (2011) menyebutkan bahwa ketika karyawan menganggap sebuah keputusan sebagai sesuatu yang adil, maka hal tersebut akan berdampak pada munculnya tingkat kepuasan dan menumbuhkan rasa penerimaan, kepuasan, serta meningkatkan motivasi untuk menghasilkan performa kerja yang lebih baik.

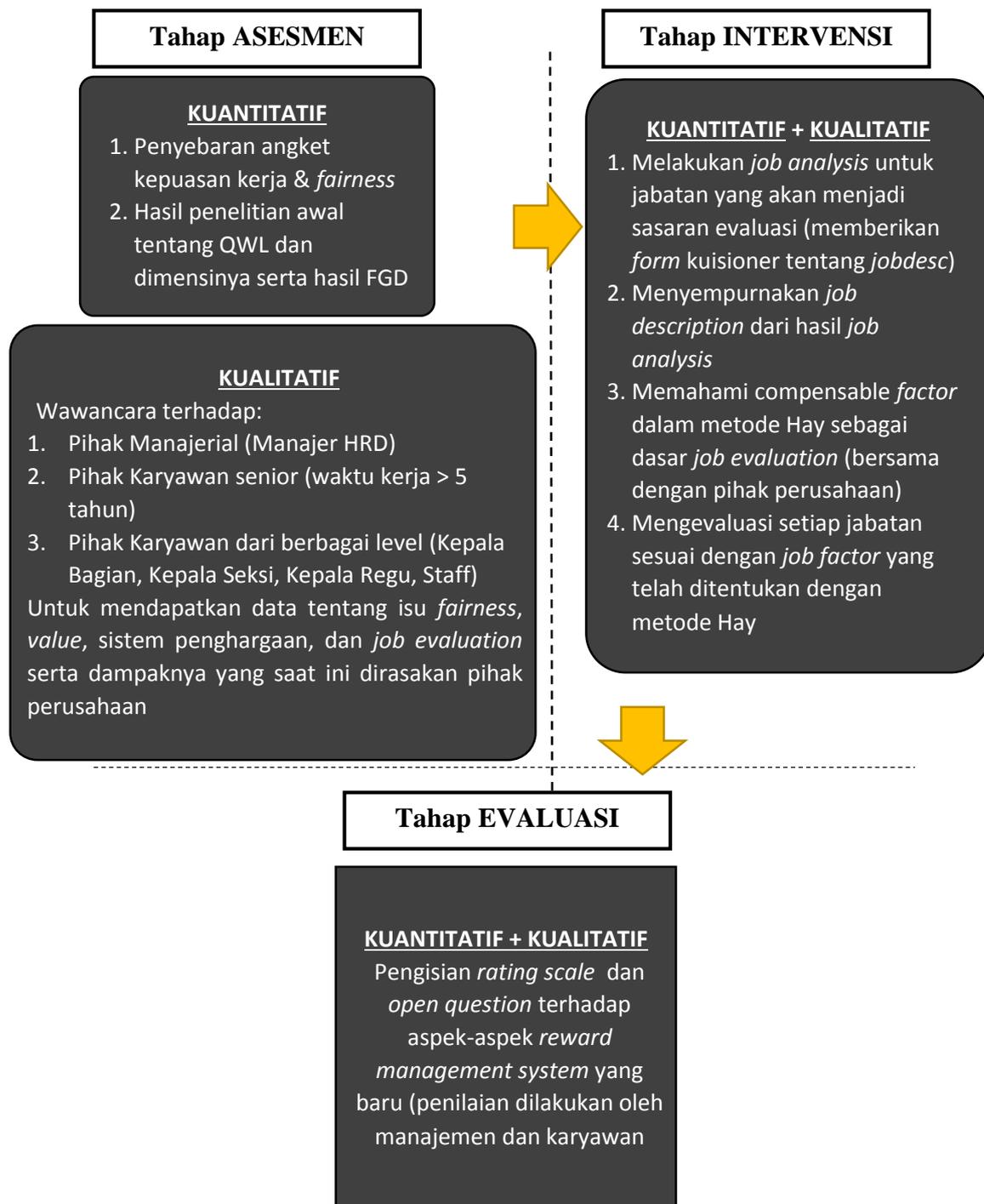
PT. X sebagai salah satu organisasi juga menyadari pentingnya memberikan hak dan penghargaan yang sesuai dengan produktivitas yang dituntut kepada karyawan sehingga ada hubungan timbal balik yang mutualisme dan menyenangkan. Terkait isu kepuasan kerja dan sistem penghargaan, Kasie Kepegawaian mengatakan bahwa kerap kali terjadi celotehan di kalangan pegawai tentang ketidakadilan pemberian *reward*. Pengumpulan data awal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki isu ketidakadilan, belum adanya standar kenaikan tunjangan, dan kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, terutama dalam bidang finansial seperti besaran gaji yang didapat bila dibandingkan dengan jabatan lain, tunjangan, bonus, maupun bidang non finansial seperti kesempatan promosi. Dari pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kepuasan kerja karyawan, maka salah satu hal penting yang perlu diperhatikan adalah keadilan dalam struktur penggajian yang tercermin dari sistem penghargaan yang diterapkan organisasi (Corominas, Coves, Lusa, & Martinez, 2008). Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti ingin memfokuskan penelitian untuk mengembangkan sistem manajemen penghargaan (*reward*) pada PT. X

dengan cara memberikan pertimbangan logis dalam pemberian besaran gaji untuk mendukung terciptanya rasa keadilan dan kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian kali ini berfokus pada pelaksanaan evaluasi jabatan (*job evaluation*) pada kantor pusat (jabatan Kepala Bagian hingga Kepala Seksi) PT. VUB. Penelitian ini menggunakan desain *mixed method*, yaitu penggabungan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *action research*. *Action research* adalah metode yang didesain dengan tujuan untuk memperbaiki sebuah proses pelaksanaan dan terdiri dari tahap *action*, *evaluation*, dan *critical reflection* (Koshy, Koshy, & Waterman, 2011).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *management staff* dan karyawan kantor pusat yang ada dalam perusahaan PT. X. Dari populasi penelitian tersebut, peneliti menentukan sampel penelitian secara *non-random* dengan metode *incidental sampling*, yaitu penentuan sampel yang didasarkan atas kesediaan partisipan yang ditemui dalam populasi dengan kriteria atau karakteristik tertentu. Sampel penelitian lainnya selain staff dan pihak manajerial adalah jabatan dari berbagai divisi untuk memperbaiki sistem manajemen penghargaan serta sistem *job evaluation* yang ada dalam PT. X dan sekaligus menjadi objek penelitian, yaitu kira-kira sebanyak 79 jabatan. Proses penelitian dapat dijabarkan seperti skema dibawah ini.



Gambar 1. Alur proses penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT. X dengan jabatan mulai dari Kepala Bagian, Kepala Seksi, hingga Kepala Regu pada 13 divisi. *Job Grade* dalam PT. X terbagi menjadi golongan golongan sebagai berikut.

Tabel 1. Grade awal perusahaan sebelum ada intervensi

Golongan	Range	Grade
I	A s/d I	9 tingkat
II	A s/d H	8 tingkat
III	A s/d E	5 tingkat
IV	A s/d D	4 tingkat
V	A s/d C	3 tingkat
Total		29 tingkat

Adapun pembagian golongan/*grade*/level menurut jabatannya sesuai dengan aturan perusahaan Bab II pasal 2 tentang penggajian adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Penggolongan kategori grade dan level jabatan

Level Jabatan	Pendidikan Minimal	Job Grade
Pembantu Umum, Petugas Benda Uji, Petugas Rumah tangga, dan jabatan lainnya yang tidak membutuhkan keterampilan/pendidikan khusus	SLTA/ sederajat	IA
Pengemudi <i>Pool</i> , Pembantu <i>C Pump</i> , Petugas Keamanan, Petugas <i>Checker</i> Semen, dan pekerjaan lain yang bersifat pembantu	SLTA/ sederajat	IA
Petugas Operator: <i>Wheel Loader, Carmix, Truck Trailer, Truck Tronton, Truck Mixer, Bulk Carrier, Bull Dozer, Forklift Primary/ Scunder Crusier</i>	SLTA/ sederajat	IB
Petugas: Administrasi, Penjualan, Penagihan, Lapangan, Laboratorium, <i>Slump</i> , Pemeliharaan, <i>Hardware</i> , Operator <i>Batching Plant</i>	SLTA/ sederajat	IC
Tenaga Pimpinan: Kepala Regu Kepala Seksi/ <i>Plant</i> Tenaga Profesi/ <i>talent</i>	D3 – S1	II A s/d III A

Tabel 3. Tingkat validitas dan reliabilitas alat ukur *Job Satisfaction*

No	Aspek	Reliability Alpha Cronbach	Keterangan	Tindak Lanjut	Hasil Reliabilitas
1	Gaji	0.610	Baik	Dipertahankan	
2	Promosi	0.406	Cukup	Dipertahankan	
3	Supervisi	0.579	Cukup	Menghilangkan aitem 5 & 23	0.702 (Baik)
4	Keuntungan tambahan	0.448	Cukup	Dipertahankan	
5	Penghargaan kontingensi	0.441	Cukup	Dipertahankan	
6	Kondisi operasional	0.491	Cukup	Dipertahankan	
7	Rekan kerja	0.594	Cukup	Menghilangkan aitem 34	0.692 (Baik)
8	Nature of work	0.674	Baik	Menghilangkan aitem 19	0.718 (Baik)
9	Komunikasi	0.654	Baik	Dipertahankan	
10	Kepuasan secara umum	0.340	Rendah	<u>Aspek ini dihilangkan</u>	

Tabel 4. Tingkat validitas dan reliabilitas alat ukur tingkat *Job fairness*

No	Aspek	Reliability Alpha Cronbach	Keterangan
1	<i>Distributive justice</i>	0.736	Baik
2	<i>Procedural justice</i>	0.727	Baik
3	<i>Interactional justice</i>	0.660	Baik

Total aitem yang lolos uji validitas dan uji reliabilitas pada skala *job satisfaction* adalah sebanyak 24 aitem dari sebelumnya 40 aitem. Total aitem yang lolos uji validitas dan uji reliabilitas pada skala *job fairness* adalah sebanyak 12 aitem dari sebelumnya 15 aitem.

Tabel 5. Hasil pengukuran tingkat *job satisfaction*

Kategori	Norma Ideal		Norma Kelompok	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Sangat Rendah	0	0 %	0	0 %
Rendah	1	1.3 %	9	11.69 %
Cukup/ Sedang	16	20.78 %	48	62.34 %
Tinggi	48	62.34%	16	20.78 %
Sangat Tinggi	12	15.58 %	4	5.19 %
TOTAL	77	100%	77	100 %

Mayoritas karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tergolong sedang/ cukup, yaitu sebanyak 62,34% dan ada 25.97% karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Tabel 6. Hasil pengukuran tingkat *job fairness*

Kategori	Norma Ideal		Norma Kelompok	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Sangat Rendah	0	0 %	1	1.3 %
Rendah	1	1.3 %	8	10.39 %
Cukup/ Sedang	18	23.38 %	44	57.14 %
Tinggi	46	59.74 %	21	27.27 %
Sangat Tinggi	12	15.58 %	3	3.90 %
TOTAL	77	100%	77	100 %

Mayoritas karyawan, yaitu sebanyak 57.14% merasa bahwa PT. X memperlakukan karyawan dengan cukup adil.

Tabel 9 *Korelasi antara job satisfaction dan job fairness*

		totalJS	totalJF
totalJF	Pearson Correlation	.809**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	77	

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dan positif dengan keadilan kerja dengan keeratan hubungan sebesar 0.809 dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05, yaitu sebesar 0.000. Artinya, jika seseorang merasa puas dengan pekerjaan mereka maka keadilan kerja yang dirasakan juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya.

Kategori	Aspek Gaji		Aspek Promosi		Aspek Supervisi		Aspek Keuntungan Tambahan		Aspek Penghargaan Kontingensi		Aspek Kondisi Operasional		Aspek Rekan Kerja		Aspek Nature of Work		Aspek Komunikasi	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Tinggi	5	6.5%	5	6.5%	26	33.8%	5	6.5%	7	9.1%	2	2.6%	15	19.5%	20	26%	7	9.1%
Tinggi	14	18.2%	35	45.5%	44	57.1%	41	53.2%	35	45.5%	21	27.3%	14	18.2%	14	18.2%	35	45.5%
Sedang	44	57.1%	32	41.6%	5	6.5%	27	35.1%	25	32.5%	49	63.6%	45	58.4%	40	51.9%	31	40.3%
Rendah	12	15.6%	4	5.2%	1	1.3%	3	3.9%	8	10.4%	4	5.2%	0	0%	2	2.6%	2	2.6%
Sangat Rendah	2	2.6%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	2	2.6%	1	1.3%	3	3.9%	1	1.3%	2	2.6%
Total	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%	77	100%

Tabel 7. Distribusi frekuensi hasil pengukuran tingkat *job satisfaction*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa aspek supervisi memiliki persentase terbesar dengan perolehan kategori tinggi dan sangat tinggi, yaitu sebesar 90.9%. Artinya, dalam bekerja di PT.X, karyawan merasa bahwa adanya supervisi dari atasan, bimbingan dalam melakukan pekerjaan, dan diskusi yang dilakukan dengan atasan dalam rangka pengembangan diri sangatlah membantu karyawan dalam mencapai kepuasan pekerjaan. Aspek gaji memiliki persentase terbesar dengan perolehan kategori rendah dan sangat rendah, yaitu sebesar 18.2% dan aspek penghargaan kontingensi memiliki persentase terbesar kedua dengan perolehan kategori rendah dan sangat rendah, yaitu sebesar 13.0%. Artinya, ada beberapa orang yang merasa bahwa besaran gaji ataupun penghargaan yang diterima yang diterima belum sesuai dengan kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Tabel 8. Distribusi frekuensi hasil pengukuran tingkat *job fairness*

Kategori	Aspek <i>Distributive Justice</i>		Aspek <i>Procedural Justice</i>		Aspek <i>Interactional Justice</i>	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tinggi	5	6.5%	4	5.2%	9	11.7%
Tinggi	1	1.3%	6	7.8%	15	19.5%
Sedang	61	79.2%	48	62.3%	48	62.3%
Rendah	5	6.5%	15	19.5%	3	3.9%
Sangat Rendah	5	6.5%	4	5.2%	2	2.6%
Total	77	100%	77	100%	77	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa aspek *interactional justice* memiliki persentase terbesar dengan perolehan kategori tinggi dan sangat tinggi, yaitu sebesar 31.2%. Artinya, karyawan merasa bahwa interaksi yang dibangun dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan dalam perusahaan mendapatkan *feedback* positif yang membangun pengembangan diri dan pekerjaan. Aspek *procedural justice* memiliki persentase terbesar dengan perolehan kategori rendah dan sangat rendah, yaitu sebesar 24.7%. Artinya ada beberapa karyawan yang merasa bahwa birokrasi, prosedur, dan sistem yang diberlakukan pihak perusahaan kurang mendukung terciptanya keadilan perlakuan bagi seluruh karyawan.

Tabel 9. Korelasi antar aspek dalam *job satisfaction* dengan total

Aspek	Korelasi dengan Nilai total Keuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)
Gaji	0.792
Promosi	0.755
Supervisi	0.594
Keuntungan Tambahan	0.705
Penghargaan Kontingensi	0.605
Kondisi Operasional	0.245
Rekan Kerja	0.548
<i>Nature of Work</i>	0.712
Komunikasi	0.733

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh aspek berkorelasi tinggi dengan kepuasan kerja, kecuali aspek kondisi operasional yang hanya berkorelasi cukup, yaitu dengan nilai korelasi sebesar 0.245. Korelasi terbesar yang memiliki faktor besar dalam menentukan tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PT. X adalah faktor gaji ($r=0.792$), promosi ($r=0.755$), dan komunikasi ($r=0.733$).

Tabel 10. Korelasi antar aspek dalam *job fairness* dengan total

Aspek	Korelasi dengan Nilai total Keadilan Kerja (<i>Job Fairness</i>)
<i>Distributive justice</i>	0.784
<i>Procedural justice</i>	0.896
<i>Interacional justice</i>	0.766

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh aspek keadilan kerja berkorelasi erat dan positif dengan nilai keadilan kerja. Tingkat korelasi tertinggi didapat antara aspek *procedural justice* dengan nilai total keadilan kerja, yaitu sebesar 0.896 dan disusul oleh aspek *distributive justice* dengan korelasi sebesar 0.784. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan di PT. X lebih cenderung menganggap *procedural justice* sebagai prediktor keadilan kerja yang lebih kuat.

Penjabaran perbedaan alasan pada karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan rendah, memperlihatkan bahwa karyawan dengan kategori tinggi

lebih mementingkan faktor-faktor non-material seperti kepuasan psikologis ketika berhasil menyelesaikan tanggung jawab/ kepercayaan yang diberikan orang lain. Kepuasan kerja tipe ini disebut dalam Rethinam dan Ismail (2008) sebagai kepuasan kerja dari aspek kognitif, yaitu kepercayaan karyawan terhadap pekerjaan dan situasi kerjanya. Jika dikaji menurut *two factor theory* Herzberg, maka karyawan dengan tipe ini membentuk kepuasan lebih karena faktor *intrinsic*, yaitu seperti penerimaan, pengakuan, pertumbuhan pribadi, dan *the nature of work* (Simpson dalam Georgakopoulos, Sotiropoulos, & Dimitris, 2010).

Pada tipe karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah, lebih cenderung mempersepsi kepuasan berdasarkan faktor pemenuhan material ataupun faktor fisik. Sesuai dengan teori Maslow, karyawan dengan tipe ini akan puas dengan pemenuhan kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan fisik dan material (Galanouw, Georgakopoulos, Sotiropoulos, & Dimitris, 2010). Jika dikaji menurut *two factor theory* Herzberg, maka karyawan dengan tipe ini membentuk kepuasan lebih karena faktor *hygiene*, yaitu seperti kondisi kerja, supervisi, gaji, dan hubungan rekan kerja (Simpson dalam Georgakopoulos, Sotiropoulos, & Dimitris, 2010). Faktor *hygiene* ini memunculkan motivasi dan kepuasan yang lebih bersifat sementara.

Keeratan hubungan antara aspek finansial *reward* dan *procedural justice* dengan tingkat kepuasan kerja maupun keadilan kerja memperlihatkan bahwa walaupun hanya ada 36.6% karyawan yang merasa kurang puas dan 11.69% karyawan yang merasa kurang sesuai dengan perlakuan perusahaan terhadap mereka, namun hal ini perlu ditanggapi lebih lanjut. Hal ini disebabkan karena persepsi ketidakpuasan ataupun ketidakadilan yang dirasakan seseorang akan berdampak pada menurunnya komitmen terhadap organisasi, maupun menurunnya kualitas dan kuantitas produktivitas kerja (Ganguly, 2010; Celik, 2011; Chitra & Mahalakshmi, 2012).

Hasil asesmen terhadap sistem penghargaan yang diterapkan dalam organisasi saat ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi. Pada karyawan tetap, pembagian besaran gaji pokok ditetapkan oleh golongan dan sub-level golongan. Setiap tahun terdapat index kenaikan gaji pokok sebesar 6% karena mengikuti kebijakan perusahaan pokok terdahulu. besaran tunjangan tetap yang terdiri dari tunjangan umum, tunjangan jabatan bagian

(untuk jabatan minimal Kepala Regu), dan tunjangan presensi ditentukan oleh ketentuan perusahaan melalui pihak Kepegawaian. Namun demikian, besaran tunjangan dan persentase kenaikan tunjangan-tunjangan tersebut belum memiliki dasar pertimbangan yang kuat, logis, sistematis, objektif, dan transparan.

Kebijakan promosi dilaksanakan sesuai kebutuhan perusahaan (jika ada permintaan dari pimpinan bagian), dilihat berdasarkan *track record* kinerja individu, dan lama kerja yang cukup. Karyawan dengan jabatan sama, walaupun memiliki performa kerja yang berbeda tidak memiliki perbedaan *reward*. Pemberian *reward* yang berbeda hanya ditentukan berdasarkan lama kerja yang berkaitan dengan kenaikan sub-level golongan setiap 3,5 tahun.

Penjabaran terkait sistem penghargaan diatas memperlihatkan bahwa struktur remunerasi perusahaan kurang dapat dipertanggungjawabkan karena belum didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang kuat, logis, sistematis, transparan, dan terpola. Hal inilah yang menjadi penyebab munculnya isu-isu karyawan yang merasa pemberian gaji antar individu tidak adil dan setara. Isu ini berdampak pada menurunnya persepsi keadilan kerja dan kepuasan kerja dan secara tidak langsung akan berdampak pada kualitas kehidupan kerja karyawan (*quality of work life*). Kualitas kehidupan kerja yang baik penting dipertahankan untuk mendukung timbulnya motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja (Freedman dalam Danish & usman, 2010; Khalid, Salim, & Loke, 2011; Galanou, *et. al.*. 2014).

Dalam melaksanakan *job evaluation*, terlebih dahulu peneliti mencermati *job description* yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Menurut Poels (1997), tahap awal dalam proses *job evaluation* iadalah melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) dengan tujuan untuk menentukan sejauhmana pekerjaan menggambarkan kriteria-kriteria dalam *job evaluation*. Didapat hasil dari analisa dokumen bahwa *job description* yang ada baru selesai disusun dan direvisi pada tahun 2015, namun demikian tidak seluruh jabatan yang akan dikenakan *job evaluation* telah memiliki data uraian pekerjaan yang lengkap. Atas dasar itulah, peneliti merasa perlu diadakan pengkajian ulang terhadap *job description* yang sudah ada.

Pada penelitian kali ini, metode yang digunakan dalam evaluasi jabatan adalah metode Hay. Metode Hay sendiri dirumuskan berdasarkan metode skema analisis namun bobotnya telah dipatenkan sehingga lebih mudah dalam pengaplikasiannya.

Penggunaan metode Hay dikarenakan PT. X belum pernah melakukan *job evaluation* sebelumnya sehingga belum ada standar faktor apa yang digunakan untuk menentukan bobot jabatan. Selain itu, minimnya waktu yang dimiliki oleh petinggi-petinggi organisasi PT. X untuk bersama-sama dengan peneliti merumuskan *compensable factor* yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, membuat peneliti dan pihak manajemen berdiskusi dan memutuskan untuk menggunakan metode Hay yang notabena telah terstandardisasi; telah mencakup 4 faktor tradisional dalam evaluasi jabatan (*skill, effort, responsibility, dan working condition*); telah digunakan pada banyak jenis organisasi; telah teruji pada berbagai belahan dunia; serta selalu mengalami evaluasi dan pengembangan oleh *Hay Group* sendiri sebagai penyusun.

Tabel 11. Hasil job evaluation dengan metode Hay

No	Level Jabatan	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Range
1	Kepala Regu	123	338	216
2	Kepala Seksi	352	536	185
3	Kepala Bagian	608	752	145

Tabel diatas menunjukkan bahwa diantara setiap level jabatan terdapat angka-angka yang tidak tercakup di dalam level manapun. Hal ini disebabkan karena dalam proses penentuan bobot dengan metode Hay, angka yang peneliti tetapkan adalah angka tengah yang merupakan titik standar dan asumsi bahwa pemegang jabatan melaksanakan tugasnya dengan baik-baik saja (rata-rata), belum ditetapkan dalam performa yang sebenarnya. Dengan adanya kondisi tersebut, peneliti menyusun *range* masing-masing *grade* dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 12. Pengusulan pembagian grade untuk setiap kategori jabatan

Grade Perusahaan	Level Jabatan	Skor / Bobot Hasil Job Evaluation	Grade yang diusulkan
IIIB keatas	Kepala Bagian	573 - 752	IIIB s/d IIIE
IIA s/d IIIA	Kepala Seksi	346 - 572	IIIE s/d IIIA
IIA s/d IIIA	Kepala Regu	123 - 345	IIA s/d IID

Tabel diatas menunjukkan kategori *range grade* untuk masing-masing level jabatan namun yang disulkan peneliti beserta *grade* yang diusulkan dengan berdasar pada SK Direksi perusahaan yang dirasa peneliti belum secara detail mengkategorikan *grade* untuk setiap level pekerjaan. Pada Level jabatan Kepala Regu, *range* skornya adalah 123-345 dengan *grade* IIA hingga IID. Pada level Kepala Seksi, *range* skornya adalah 346-572 dengan *grade* IIIE hingga IIIA. Pada

level Kepala Bagian, *range* skornya adalah 573-752 dengan *grade* IIIB keatas Berikut adalah *range* masing-masing *grade* yang merupakan usulan peneliti.

Tabel 13. Rancangan usulan sistem *job grading* penelitian

Grade	Range Bobot/ Skor	Level Jabatan
IIA	123 – 178	Kepala Regu
IIB	179 – 234	
IIC	235 – 290	
IID	291 – 345	
IIE	346 – 391	Kepala Seksi
IIF	392 – 437	
IIG	438 – 482	
IIH	483 – 527	
IIIA	528 – 572	
IIIB	573 ke atas	Kepala Bagian

Evauasi Rancangan Penerapan

Berdasarkan diskusi dengan pihak HRD, didapat hasil bahwa secara umum pihak HRD setuju dengan hasil *job evaluation* yang dihasilkan peneliti sebagai langkah awal untuk memberikan pertimbangan yang logis, sistematis, objektif, setara, dan adil dalam menentukan struktur penggajian yang ideal.

Pihak HRD juga menyatakan bahwa dengan adanya hasil *job evaluation* ini, masalah penyimpangan tingkatan jabatan maupun tuduhan tuntutan pekerjaan yang tidak adil akan dapat diminimalisir. *Job evaluation* dan *job grade* yang dihasilkan disetujui oleh HRD dapat menjadi dasar dalam pengembangan sistem penggajian agar dapat dipahami secara adil dan setara bagi karyawan karena ada transparansi prosedur.

Terkait dengan kemudahan dan kesulitan dalam menerapkan hasil *job evaluation* dan *job grade* yang baru sebagai dasar dalam pengembangan struktur penggajian, pihak HRD menyatakan beberapa kesulitan, diantaranya:

1. Belum adanya evaluasi mengenai kompetensi dan performa masing-masing jabatan. Hal ini dapat ditangani dengan mendesain *performance appraisal* bagi perusahaan dan dikaitkan dengan pembaharuan penentuan skor/bobot *job evaluation* yang dapat dilakukan secara berkala.
2. Penyusunan pengembangan struktur penggajian harus disampaikan kepada direksi dan manajemen pusat perusahaan induk PT. X sehingga implementasi usulan *job evaluation* dan *job grade* ini akan melalui prosedur panjang, diskusi yang tidak mudah karena harus menetapkan sistem baru yang berskala mayor

melalui penetapan SK Direksi baru yang akan diterapkan tidak hanya di PT. X tetapi juga perusahaan induk dan anak perusahaan lainnya. Oleh karena itulah, pengembangan sistem *reward* akan membutuhkan fokus dan tenaga besar dalam jangka waktu yang cukup panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis asesmen awal terkait kepuasan dan keadilan kerja, faktor yang menjadi alasan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. X adalah faktor *hygiene* (dalam *two factor theory* Herzberg) atau faktor penghargaan finansial. Persepsi keadilan yang terkategori rendah lebih didasarkan pada faktor *procedural justice* yang dirasa karyawan belum sesuai dengan harapan karena perusahaan dipersepsi belum menerepakan prosedur dan sistem secara objektif dan transparan; karyawan tidak terlalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan maupun dijelaskan hasil keputusan secara detail dan transparan.

Berdasarkan hasil wawancara terkait sistem penggajian, didapatkan hasil bahwa selama ini sistem pemberian gaji ataupun *reward* tidak memiliki dasar pertimbangan yang kuat sehingga seringkali muncul isu ketidakadilan karena. Selain itu, sistem pemberian tunjangan dalam perusahaan hanya didasarkan pada pertimbangan personal pihak Kepegawaian tanpa ada standar yang jelas.

Berdasarkan hasil *job analysis* didapatkan hasil bahwa *job description* yang ada saat ini tidak menggambarkan uraian pekerjaan dan tanggung jawab pemegang jabatan secara detail, karena banyak pengulangan kata-kata dalam suatu *job description* dengan *job description* pada jabatan lain dan belum disertai dengan *job specification*.

Berdasarkan hasil *job evaluation* dan sistem *grading* yang disusun oleh peneliti dengan metode Hay, dapat dilihat bahwa bobot setiap jabatan disesuaikan dengan peran, tanggung jawab, kemampuan *problem solving*, dan pengetahuan teknis yang dituntut pada pekerjaan tersebut sesuai dengan *job description* yang telah direview. Hasil pembobotan ini didasarkan nilai standar (nilai tengah/ nilai rata-rata). Adapun saran yang dapat disampaikan terkait penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem *reward*, pihak HRD perlu meyakinkan *top* manajemen bahwa hasil *job evaluation* peneliti telah dievaluasi

dan disertakan pula butir-butir hasil evaluasi sehingga mempermudah *top* manajemen dalam mendiskusikan langkah-langkah menerapkan sistem *reward* yang baru.

2. Pihak HRD hendaknya menginformasikan hasil penelitian serta menyampaikan dampak dan manfaat adanya proses *job evaluation* dalam perusahaan.
3. Pihak HRD sebaiknya membentuk tim ahli untuk melakukan analisis lanjutan dan evaluasi terhadap hasil *job evaluation*
4. Pihak HRD sebaiknya menyusun sistem untuk menilai performa kerja (*performance appraisal*) setiap pemegang jabatan yang bersifat objektif dan sistematis sehingga hasil dari *job evaluation* dapat diterapkan dalam struktur penggajian secara lebih adil dan setara karena telah sesuai dengan performa kerja individu.
5. Rancangan *job grading* yang diusulkan peneliti diharapkan dapat menjadi masukan dalam mengembangkan dan memperbaharui sistem *reward* yang berlaku dalam perusahaan. Penyesuaian antara *grade* yang sebelumnya dengan hasil penelitian dapat dilakukan dengan proses penghitungan nominal yang dihargai pada setiap level jabatan sesuai dengan perhitungan dibawah ini agar tidak ada karyawan yang merasa dirugikan.

$$\text{Nilai Skor/ Bobot} \times \text{Rp. A} = \text{Rp. B}$$

Keterangan:

1. Rp. A adalah nominal uang yang ditetapkan perusahaan untuk menghargai setiap level jabatan
2. Rp. B adalah gaji karyawan

Nominal uang pada RP. A diatas dapat disesuaikan dan dibedakan menurut level jabatannya. Adanya perbedaan nominal uang pada level jabatan tersebut akan membantu perusahaan dalam menghargai karyawan yang mengalami penurunan *grade* dari *current grade* yang ditetapkan perusahaan sehingga karyawan tidak merasa dirugikan dan tetap termotivasi.

6. Pembaharuan sistem *grading* yang akan diterapkan pihak perusahaan hendaknya diikuti dengan penginformasian prosedur dan detailnya kepada pihak karyawan sehingga tidak ada *misunderstanding* dan *tetap* mempertahankan

transparansi serta objektivitas. Sistem *grading* yang berlaku saat ini dapat dimanfaatkan perusahaan dalam proses transisi menuju sistem *grading* yang lebih ideal dan sesuai harapan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. London & Sterling, VA: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice 10th edition*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice 11th edition*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Auerbach, C. F. & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. USA: New York University Press.
- Carpita, M. & Golia, S. (2012). Measuring the quality of work: The case of the Italian social cooperatives. *Qualitative Quantitative*, 46, 1659-1685.
- Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-15.
- Chaneta, I. (2014). Effects of job evaluation on decisions involving pay equity. *Asian Social Science*, 10(4), 145-152.
- Chepkwony, C. C., (2014) The relationship between rewards system and job satisfaction: A case study at teachers service commission, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.
- Chitra, D. & Mahalaskhmi, V. (2012). A study on employees' perception on quality of work life and job satisfaction in manufacturing organization: An empirical study. *International Journal of Trade and Commerce*, 1(2), 175-184.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Cushway, B. (2003). *Handbook model of job description*. London: Kogan Page.
- Danish, R. Q. & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- DeCenzo, D. & Robbins, S. (2005). *Fundamental of human resource management 8th edition*. United States of America: WILEY
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2008). *Fundamentals Of Management: Essential Concepts and Applications 6th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- DeCenzo, D. & Robbins, S. (2010). *Fundamental of human resource management 10th edition*. United States of America: John Willey & Sons Inc.
- El-Hajji, M. A. (2011). Wage consistency in the context of job evaluation: An analytical view. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 31-37.
- El-Hajji, M. A. (2012). Protocol of job evaluation: A bird's eye view. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 27-39.

- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of 4 hierarchical level: A qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5), 102-123.
- Ganguly, R. (2010). Quality of worklife and job satisfaction of a group of university employees. *Asian Journal of Management Research*, 209-216.
- Henderson, R. I. (1994). *Compensation management: Rewarding performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Social and Behavioral Science*, 62, 360-366.
- Khalid, K., Salim, H. M., & Loke, S. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. *International Conference of Financial Management and Economics*, 11, 35-41.
- Martocchio, J. J. (2013). *Strategic compensation: A human resource management approach*. USA: Pearson Education.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2004). *Compensation 8th edition*. USA: McGraw-Hill Companies.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation 9th edition*. Singapore: McGraw-Hill Companies Inc.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Maertz, C. P. (2011). Understanding pay satisfaction: The limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 133-149.
- Oriarewo, G. O., Agbim, K. C., & Owutuamor, Z. B. (2013). Job rewards as correlates of job satisfaction: Empirical evidence from the Nigerian Banking sector. *The International Journal of Engineering and Science*, 2(8), 62-68.
- Othman, A., & Lieng, M. C. (2009). Relationship between quality of work life (QWL) and job satisfaction: a case study of enterprise "XYZ" in Malacca. *International Conference on Human Capital Development*, Pahang, 25-27 May.
- Poels, F. (1997). *Job evaluation and remuneration strategies: How to set up and run an effective system*. London: Kogan Pages.
- Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Construct of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-69.
- Royuela, V., Lopez-Tamayo, J., & Surinach, J. (2007). The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?. *Social Indicators Researchs*, 86, 401-415.
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Tso, G. W. F., Liu, F., & Li, J. (2014) Identifying factors of employee satisfaction: A case study of Chinese resource-based state-owned enterprises. *Social Indicators Researches*, DOI 10.1007/s11205-014-0750-3.
- VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). *Social Justice Research*, 13(3), 291-312.