

## PENENTUAN *JOB GRADING* DI PT X

Fulvian A. Lukito<sup>1</sup>, Debora Anne Y. A.<sup>2</sup>

---

**Abstract:** PT X does not yet have the correct payroll system, so PT X wants to try to use the payroll system with job grading method. Job grading is a method for work grouping to determine the grade of a position based on the job description. Job grading method use several factors to evaluate position. These factors are know-how, area of responsibility, problem solving, and working condition. The result of job grading in PT X shows there are 4 levels: each level consisting of 2 sub levels. The result can be used in HR Department to determine employee salaries in PTX. There are 2 positions that are not in accordance with the name the of existing position. Both of these positions are head engineering and head of sales and marketing. Based on the level of difficulty of the work, both positions are equivalent to managerial level.

**Keywords:** Job Grading, Grading system, Job evaluation

---

### Pendahuluan

PT X merupakan salah satu produsen sekering terbesar di dunia. PT X memproduksi berbagai macam pelindungan alat kelistrikan mulai dari mobil, kapal, hingga pesawat luar angkasa. Departemen HRD, PT X ingin meningkatkan kinerja karyawannya. Beberapa cara untuk meningkatkan kinerja adalah dengan memperhatikan *key performance indicator* (KPI), *competency* (kompetensi), dan *insentive* (dorongan). KPI merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana keberhasilan perwujudan target kerja yang telah ditetapkan. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas. *Insentive* merupakan penghargaan yang diberikan ke karyawan dalam bentuk uang sebagai apresiasi atas kinerja dengan standar yang telah ditentukan. Penelitian ini akan melakukan evaluasi terhadap *insentive* karyawan dengan menerapkan *job grading*. Departemen HRD ingin mengetahui apakah gaji dan fasilitas yang sekarang sudah sesuai dengan pembobotan pekerjaan yang dilakukan para karyawannya. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana penentuan *job grading* yang sesuai di PT X. Penelitian dilakukan hanya untuk level manajer ke bawah dan penelitian juga tidak menghitung besarnya gaji yang akan diterima. *Job analysis* dan *job description* telah dibuat untuk tahun 2014 sehingga tidak perlu ada pembaharuan. Penelitian juga dibatasi hanya yang terdapat karyawan dan terdapat *job description*, yaitu 72 posisi.

### Metode Penelitian

Penentuan *job grading* di PT X menggunakan metode penentuan poin. Penentuan faktor, sub faktor, dan level menggunakan faktor yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Faktor yang mempengaruhi sistem penggajian adalah *know-how*, *area of responsibility*, *problem solving*, dan *working condition*. Nantinya faktor tersebut akan didefinisikan oleh masing-masing perusahaan menjadi sub faktor dan level. Penentuan persentase dan bobot akan didiskusikan bersama manajer di PT X. Lembar penilaian dibuat berdasarkan faktor, sub faktor, dan level yang sudah ditentukan pada tahap sebelumnya. Lembar penilaian dibuat oleh HRD dan diisi oleh internal HRD. Penentuan jumlah *grade* dilakukan dengan *trial and error*, dan pembagian kelas menurut Pearson. Selanjutnya akan dilakukan analisa apakah hasil *grading* yang didapat sudah sesuai dengan kondisi perusahaan atau belum. Setelah itu akan dilakukan *review*. Kesimpulan dibuat untuk menjawab tujuan penelitian.

### Hasil dan Pembahasan

Penelitian penentuan *job grading* di PT X ini menggunakan metode penentuan poin (*point system*). Penelitian ini dimulai dari mendiskripsikan jabatan, pembahasan lebih lanjut akan diulas dalam subbab berikut.

#### ***Job analysis* dan *job description***

*Job analysis* dan *job description* yang dipakai milik PT X sudah diperbaharui sehingga tidak perlu adanya pembaharuan lagi untuk tahun 2014. Nantinya *job description* ini akan menjadi dasar untuk penentuan faktor, sub faktor, dan level di tahap *job evaluation*.

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: fulvian\_ong@yahoo.com, debora@peter.petra.ac.id

**Menentukan faktor, sub faktor, dan level**

Penentuan faktor, sub faktor, dan level yang akan mempengaruhi besarnya gaji yang akan ditentukan. Menurut Poels, faktor yang mempengaruhi sistem penggajian adalah *know-how*, *area of responsibility*, *problem solving*, dan *working condition*. Faktor tersebut akan didefinisikan oleh masing-masing perusahaan. Tahap berikutnya adalah menentukan sub faktor yang akan dipakai oleh perusahaan. Penentuan sub faktor dan level dilakukan oleh peneliti dan pihak internal HRD dan disesuaikan dengan *job description* yang ada di PT X. Faktor, sub faktor, dan level dalam PT X dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Faktor, sub faktor, dan level

Faktor	Sub faktor	Level						
<i>Know-how</i>	Pendidikan	SMA		Tingkat kesulitan pemecahan masalah	akhir pekerjaan			
		D3			Pencapaian tujuan perusahaan			
		S1			Rutin dan mudah			
		S2			Sedikit sulit, petunjuk tersedia			
	Pengalaman	< 1 tahun			Sedang, diperlukan analisa			
		1-2 tahun			Sulit, masalah harus didefinisikan dan dianalisa			
		3-5 tahun			Sangat sulit, melibatkan beberapa departemen			
		6-10 tahun			Teramat sulit, memerlukan beberapa perusahaan			
		> 10 tahun			Tanggung jawab inovasi			
	<i>Area of responsibility</i>	Jumlah bawahan			0		Pengaruh pengambilan keputusan	Tidak perlu pengembangan
					1-4 orang			Peningkatan dengan teknik yang ada
					5-10 orang			Memerlukan pengertian antar fungsi
11-50 orang			Meningkatkan efisiensi perusahaan					
51-100 orang			Menciptakan metode dan cara kerja baru					
101-300 orang		Pengembangan konsep baru						
> 300 orang		Sie						
Jenis bawahan		Tidak ada bawahan	Departemen					
		Tingkat 1	Perusahaan					
		Tingkat 2	Tempat nyaman					
	Tingkat 3	1 faktor nyaman tidak terpenuhi						
	Tingkat 4	2 faktor nyaman tidak terpenuhi						
<i>Problem solving</i>	Hubungan kerja	Tingkat 5	Working condition	Lingkungan kerja	3 faktor nyaman tidak terpenuhi			
		Internal (informasi dan koordinasi)			4 faktor nyaman tidak terpenuhi			
		Internal (negosiasi dan perdebatan)			Semua faktor nyaman tidak terpenuhi			
		Eksternal (informasi dan koordinasi)			Resiko tidak ada			
	Eksternal (negosiasi dan perdebatan)	Resiko kecil						
	Pengukuran pelaksanaan tugas	Pengawasan terus-menerus				Resiko kerja	Resiko sedang	
		Pemeriksaan jangka pendek					Resiko tinggi	
		Pemeriksaan check poin						
Pemeriksaan								

### Pemberian bobot dan total nilai poin

Pemberian bobot dan total nilai poin akan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Tahap pemberian bobot dilakukan peneliti dan internal HRD kemudian manajer HRD yang menyebarkan ke semua manajer. Persentase tiap faktor dan sub faktor dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Persentase faktor dan sub faktor

Faktor evaluasi	Bobot	Nilai maks
<b>Know-how</b>	<b>13%</b>	<b>130</b>
Tingkat pendidikan	6%	60
Pengalaman	7%	70
<b>Area of responsibility</b>	<b>25%</b>	<b>250</b>
Jumlah bawahan	7%	70
Jenis bawahan	8%	80
Hubungan kerja	10%	100
<b>Problem solving</b>	<b>50%</b>	<b>500</b>
Pengukuran pelaksanaan tugas	10%	100
Tingkat kesulitan pemecahan masalah	9%	90
Tanggung jawab inovasi	15%	150
Pengaruh pengambilan keputusan	16%	160
<b>Working condition</b>	<b>12%</b>	<b>120</b>
Lingkungan kerja	6%	60
Resiko kerja	6%	60
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>

Awal dari tahap ini adalah menentukan persentase dari tiap faktor, kemudian menentukan pula total nilai poin yang akan dipakai. Total nilai poin yang diinginkan PT X adalah 1000, sehingga nilai 1000 akan dikalikan dengan persentase yang telah disepakati bersama. Setelah mengetahui nilai pada masing-masing sub faktor langkah selanjutnya adalah membagi nilai tersebut untuk tiap level yang terdapat pada tiap sub faktor. Contohnya jika di sub faktor pendidikan memiliki 4 level dan memiliki total nilai poin 60, maka nilai level SMA adalah 15, nilai D3 adalah 30, nilai S1 adalah 45, dan nilai S2 adalah 60. Hal ini berlaku untuk menentukan semua nilai level.

### Membuat dan mengisi lembar penilaian

Posisi yang akan dinilai berjumlah 72 posisi. Setelah membuat lembar penilaian langkah selanjutnya adalah mengisi lembar penilaian. Pengisian lembar penilaian ini seharusnya diisi oleh orang yang mengetahui posisi tersebut, seperti manajer dari tiap departemen. Setelah mengisi lembar penilaian, maka akan didapatkan nilai pada masing-masing posisi dari tiap departemen. Nilai ini nantinya akan digunakan untuk menentukan tingkatan (*grade*) jabatan di PT X. Posisi yang memiliki nilai tertinggi adalah *Manager of QSCM*, yaitu 737 dan posisi yang memiliki nilai terendah adalah *Cleaning Service*, yaitu 215.

### Penentuan jumlah *grade*

Awalnya jumlah *grade* yang akan digunakan berjumlah 3, akan tetapi hal itu tidak akan sesuai dengan keadaan di PT X karena hanya akan terdapat 3 macam gaji. Oleh karena itu, akan dilakukan oleh cara kedua, yaitu *trial and error*.

Cara kedua yang digunakan adalah dengan mencoba pembagian dari 4 *grade* sampai 9 *grade*. Hal ini disebabkan karena PT X mempunyai sistem mutasi karyawan dan PT X tidak ingin mengubah *grade* jika pekerjaan dianggap sama berat dari sebelumnya. Cara kedua ini menghasilkan 8 *grade* yang sesuai dengan keadaan di PT X, karena memiliki posisi tidak sesuai yang paling sedikit, yaitu 2 posisi.

Cara ketiga merupakan langkah dengan menggunakan rumus perhitungan kelas menurut Pearson yaitu sebagai berikut:

$$k = 1 + 3,3 \log 72$$

Penggunaan rumus tersebut ternyata menghasilkan 8 kelas atau *grade*. Ternyata hal ini sudah sesuai dengan cara kedua yaitu *trial and error*. Langkah berikutnya adalah menentukan *range* antar *grade* yang dipakai dengan rumus:

$$r = \frac{522}{8}$$

Range kelas yang dihasilkan adalah sebesar 65,25 dan akan dilakukan pembuatan keatas menjadi 66. Jadi *range* antar *grade* berjumlah 66. Setelah *range* diketahui maka dapat diketahui pula *grade* pada masing-masing posisi di PT X. Tabel 3 merupakan pembagian posisi di tiap *range*.

**Tabel 3.** Pembagian posisi di tiap *range*

Range	Jumlah posisi
215-281	3
282-348	14
349-415	11
416-482	12
483-549	14
550-616	7
617-683	7
684-750	4

### **Analisa hasil *grading***

Terdapat 2 posisi dari 72 posisi yang tidak sesuai dengan grade yang telah dibuat, yaitu Departemen *Engineering* dan Departemen *Sales and Marketing*. Posisi yang tidak sesuai di Departemen *Engineering* adalah *Head of Engineering* dan di Departemen *Sales and Marketing* adalah *Head of Sales and Marketing*. Posisi *Head of Engineering* tidak sesuai karena jabatan tersebut memiliki tanggung jawab inovasi yang tinggi dibanding dengan posisi *head* di departemen lainnya. Posisi *Head of Sales and Marketing* memiliki pengaruh pengambilan keputusan yang tinggi dibanding dengan *head* di departemen lainnya. Tindak lanjut dari 2 posisi yang tidak sesuai adalah mengganti nama jabatan dari *Head of Engineering* menjadi *Manager of Engineering* dan *Head of Sales and Marketing* menjadi *Manager of Sales and Marketing*. Penggantian nama tersebut dilakukan karena secara umum job description 2 posisi *head* tersebut sederajat atau setingkat dengan pekerjaan manajer. Jika tidak ingin mengganti nama jabatan mungkin tingkat kesulitan pekerjaan pada masing-masing *head* tersebut dapat dikurangi sehingga nilai pada faktor dimasing-masing posisi tidak tinggi.

### **Review hasil *grading* bersama GM, manajer HRD, dan manajer *Finance***

Setelah langkah berikutnya adalah *review* bersama dengan GM, manajer HRD, dan manajer *finance*. Review ini hanya dihadiri oleh manajer *finance* dan internal HRD. Hasil dari penelitian ini manajer *finance* menyetujui hasil *grading* yang sudah dibuat dan akan dibuat bahan perbandingan dengan proyek konsultan yang akan dilakukan pada beberapa bulan mendatang.

### **Simpulan**

Metode *job evaluation* yang menghasilkan *job grading* menghasilkan 8 *grade* untuk masing-masing layer. Penggunaan *job grading* menghasilkan 2 posisi yang tidak sesuai, yaitu *head of engineering* dan *head of sales and marketing*. Posisi *head of engineering* memiliki nilai yang tinggi dalam sub faktor tanggung jawab inovasi dan posisi *head of sales and marketing* memiliki nilai tinggi dalam sub faktor pengaruh pengambilan keputusan.

Saran yang diberikan pada penelitian ini adalah *job grading* hingga saat ini hanya digunakan untuk jabatan di bawah level *general manager*. *Job grading* dapat dikembangkan lagi untuk menilai posisi *general manager*.

### **Daftar Pustaka**

1. Dessler, Garry (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: PT Indeks.
2. Hariandja, Mahirot Tua Efendi (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
3. Husnan, Heidjrachman Suad. Manajemen Personalialia (1990). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
4. Poels, Frans (2005). The Art of HRD: Job Evaluation and Remunation. New Dehli. Crest Publishing House.
5. Sunyoto, Danang (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).