

Evaluasi Jabatan Berbasis *Eckenrode System* pada PT Perkebunan Nusantara VIII***Job Evaluation Based on Eckenrode System at PT Perkebunan Nusantara VIII*****Sabila Syahidah**Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Dramaga, Bogor 16680
e-mail: sabilasyahidah@gmail.com**Erlin Trisyulianti***Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Dramaga, Bogor 16680
e-mail: erlintrisyulianti@gmail.com**ABSTRACT**

PT Perkebunan Nusantara VIII is a company which operate in the field of agribusiness and agro industry. Based on the result of employee satisfaction and engagement survey report, it was found that employee satisfaction with salaries and benefits was in the unsatisfied category. Thus, this study aims to design a job evaluation based on eckenrode system to create a compensation model that could support to increase internal equity in the company. Compensation is one of the motivations for employees to work. This is might help the company to improve overall company's performance. Data analysis method used in this study is eckenrode system method. The result of the study was obtained 10 factors that were made as factors for job evaluation and used as the basis for providing compensation, based on the result the existing occupational clusters, it is appropriate if it is made into three grades with the highest point in head of the division and the lowest point in the position of staff. The design of job evaluation based on eckenrode system can be used to make a new compensation model. The design can be used to calculate job points in other divisions and job points that have been obtained can be used to calculate the amount of the new salary at the company.

Keywords: *compensation, eckenrode system, job evaluation, hay method.*

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan perusahaan yang beroperasi pada bidang agribisnis dan agroindustri. Berdasarkan hasil laporan survey kepuasan dan keterikatan karyawan didapatkan bahwa kepuasan karyawan terhadap gaji dan tunjangan berada dalam kategori kurang puas. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk mendesain evaluasi jabatan berbasis *eckenrode system* untuk menciptakan model kompensasi yang dapat mendukung peningkatan ekuitas internal dalam perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu sumber motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Sehingga, hal ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *eckenrode system*. Hasil penelitian didapatkan 10 faktor yang dijadikan sebagai faktor evaluasi jabatan dan digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi. Berdasarkan hasil dari perhitungan didapatkan bahwa dari rumpun jabatan yang sudah ada telah sesuai apabila dijadikan menjadi tiga golongan dengan nilai poin jabatan tertinggi pada jabatan kepala divisi dan nilai poin jabatan terendah pada jabatan staf. Pihak perusahaan dapat menggunakan desain evaluasi jabatan berbasis *eckenrode system* ini untuk membuat model kompensasi yang baru. Hasil perancangan dapat digunakan untuk menghitung poin jabatan pada divisi lain dan poin jabatan yang telah didapatkan dapat digunakan untuk menghitung besaran gaji yang baru pada perusahaan.

Kata Kunci: *eckenrode system, evaluasi jabatan, kompensasi, metode hay.*

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara atau yang sering disingkat dengan nama BUMN adalah badan yang dibentuk oleh pemerintah melalui sarana hukum sehingga dapat mengambil bagian dalam kegiatan yang bersifat komersial atas nama pemerintah. BUMN memiliki peran yang sangat signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Untuk mewujudkan BUMN yang mampu mencapai tujuan organisasi, hal tersebut dapat dilakukan dengan memiliki karyawan yang baik, terampil, dan mampu berprestasi karena sumberdaya manusia merupakan salah satu aset paling penting dan berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Sikap, keterampilan, dan kemampuan manusia merupakan faktor yang sangat berkontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Dengan demikian, untuk menjaga kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan, dibutuhkan sebuah sistem pemantauan dan evaluasi secara berkala. Sistem tersebut sering disebut sebagai *job evaluation* atau evaluasi jabatan.

PT Perkebunan Nusantara VIII atau disingkat dengan PTPN VIII merupakan badan usaha milik negara yang bergerak pada sektor agribisnis dan agroindustri. Perusahaan ini memiliki sejumlah kegiatan usaha yang meliputi budidaya, persiapan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pengolahan dan penjualan komoditas. Komoditas utama dari PTPN VIII meliputi teh, karet, kelapa sawit, dan juga hortikultura buah-buahan yang merupakan hasil dari perkebunan, dimana wilayah kebun yang dimiliki oleh PTPN VIII terdiri dari 41 kebun yang tersebar di 14 kota atau kabupaten di Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten. Eksistensi perusahaan perkebunan ini sangat dibutuhkan untuk menopang perekonomian negara karena komoditas kelapa sawit merupakan penyumbang terbesar untuk devisa negara (www.bumn.go.id, 2018).

Selama beberapa tahun terakhir ini diketahui bahwa PTPN VIII mengalami penurunan. Hal ini dibuktikan dengan jumlah produksi untuk tiga komoditas utama PTPN VIII, yaitu teh, karet, dan kelapa sawit berada di bawah RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) selama tiga tahun terakhir, seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Produksi Komoditas PT Perkebunan Nusantara VIII

Tahun	2016		2017		2018	
	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP	Real
Komoditas						
Karet	19.819	17.345	19.120	15.782	20.505	13.399
Teh	33.497	29.978	38.666	29.933	40.844	24.427
Kelapa Sawit	231.867	201.154	254.781	237.185	318.316	289.342

Sumber: Laporan Manajemen Akuntansi (2018)

Keterangan: Real = jumlah produksi komoditas yang sebenarnya, RKAP = jumlah produksi komoditas pada rancang kerja anggaran perusahaan

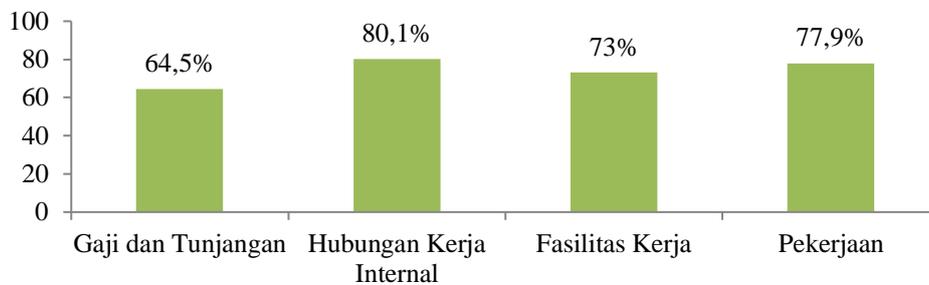
Tabel 1 menggambarkan bahwa komoditas karet dan teh terus mengalami penurunan pada produksinya dan tidak mencapai RKAP, sedangkan untuk komoditas kelapa sawit mengalami peningkatan setiap tahunnya, tetapi realisasinya belum mencapai RKAP yang telah ditargetkan. Ketidakmampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan dapat disebabkan oleh kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Tidak dapat di pungkiri bahwa salah satu sumber motivasi karyawan adalah kompensasi. Rahardjo (2017) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa pemberian kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Keinginan karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya adalah hal yang mendasari karyawan untuk tetap bekerja.

Sistem kompensasi yang diterapkan pada PTPN VIII disusun dalam perjanjian kerja bersama (PKB). Perjanjian ini merupakan hasil perundingan dan kesepakatan antara pihak direksi dan pihak serikat pekerja perkebunan (SPBUN) dan dipergunakan sebagai pedoman oleh kedua belah pihak dalam pelaksanaan hubungan kerja dan sebagai rujukan utama apabila terjadi perselisihan di kemudian hari, besarnya tidak boleh kurang dari UMK (Upah Minimum Kabupaten) setempat.

Pihak perusahaan sendiri belum benar-benar melakukan evaluasi jabatan dikarenakan sudah tersedianya sistem kompensasi yang berlaku sejak lama yaitu berupa PKB. Padahal dengan melakukan evaluasi jabatan berkala sangat penting. Hal tersebut dikarenakan agar terciptanya suatu keadilan dalam perusahaan yaitu, dengan menyesuaikan upah agar remunerasi yang diterima karyawan berbanding lurus dengan beban kerja yang diemban oleh suatu jabatan.

Milkovich (2001) berpendapat selain upah minimum yang merupakan elemen eksternal dari dasar penetapan kompensasi, terdapat juga lingkungan internal yang terdiri dari kebijakan organisasi dan kemampuan organisasi untuk membayar gaji karyawan. Namun, apabila perusahaan belum mampu menggunakan lingkungan eksternal sebagai dasar penetapan kompensasi maka dapat digunakan lingkungan internal sebagai dasar penetapannya. Tetapi, dalam penentuan lingkungan internal perusahaan juga harus menjamin keadilan yang merupakan tujuan dari pemberian kompensasi. Pengertian dari keadilan internal adalah kesesuaian upah yang didapat dengan nilai pekerjaan yang sesuai dengan konsep 3P (*pay for person, pay for position, dan pay for performance*) berdasarkan Worldwide Managing Partner Mercer HR (1993). Selanjutnya, Chingos (2002) juga berpendapat bahwa sistem kompensasi total harus mempertimbangkan 3P.



Keterangan: sangat kurang = $x \leq 54,9$, kurang = $55 \leq x \leq 64,9$, cukup = $65 \leq x \leq 74,9$, baik = $75 \leq x \leq 84,9$, sangat baik = $x \geq 85$

Gambar 1. *Employee Satisfaction Index* PT Perkebunan Nusantara VIII

Sumber: Laporan Survey Kepuasan dan Keterikatan Karyawan (2017)

Terlihat pada Gambar 1, berdasarkan hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan oleh pihak manajemen PTPN VIII pada tahun 2017, diketahui bahwa indeks kepuasan karyawan terhadap hubungan kerja internal, fasilitas kerja, dan pekerjaan masuk ke dalam kategori cukup puas hingga baik. Namun, indeks kepuasan karyawan atas gaji dan tunjangan adalah sebesar 64,5 persen dan termasuk ke dalam kategori kurang puas. Rendahnya tingkat kepuasan terhadap penggajian yang dirasakan oleh karyawan dapat dijadikan sebagai suatu asumsi atas penurunan kinerja perusahaan. 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). Selanjutnya, El-Hajji (2011) juga 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.

Sistem kompensasi yang berlaku pada perusahaan diatur dalam PKB. Dalam PKB dinyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berupa gaji. Gaji didefinisikan sebagai hak karyawan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Dijelaskan bahwa sistem penggajian karyawan tetap dinyatakan dalam golongan, golongan

tersebut terdiri dari enam belas ruang. Sementara, untuk sistem penggajian karyawan tidak tetap diatur dalam kontrak kerja perorangan.

Selama ini kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan adalah berupa gaji pokok dan tunjangan seperti tunjangan tetap, tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan khusus, santunan sosial, asuransi, dan lembur. Namun, beberapa tunjangan hanya diberikan kepada jabatan-jabatan tertentu saja. Pemberian gaji pokok yang diberikan kepada karyawan selama ini masih didasarkan pada tingkat golongan karyawan. Sehingga, semakin tinggi golongan karyawan maka akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya. Penentuan golongan ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan dan berpengaruh terhadap penempatan jabatan kepada karyawan, seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Job Grading Karyawan

Pendidikan					Pangkat	Golongan
SD/SLTP	SLTA	D3	S1	S2		
			■	■	Pembina Utama	IVD
			■	■	Pembina Madya	IVC
			■	■	Penata Utama	IVB
			■	■	Penata Madya	IVA
		■	■	■	Pengatur Utama	IIID
		■	■	■	Pengatur Madya	IIIC
		■	■	■	Pengatur Muda	IIIB
	■	■	■	■	Pengatur Pratama	IIIA
	■	■	■	■	Penyelia Utama	IID
	■	■	■	■	Penyelia Madya	IIC
	■	■	■	■	Penyelia Muda	IIB
	■	■	■	■	Penyelia Pratama	IIA
■	■	■	■	■	Juru Muda	ID
■	■	■	■	■	Juru Pratama	IC
■	■	■	■	■	Pelaksana Muda	IB
■	■	■	■	■	Pelaksana Pratama	IA

Sumber: Job Grading PT Perkebunan Nusantara VIII (2019)

Dalam menetapkan suatu kompensasi, perusahaan perlu untuk melakukan penilaian jabatan agar penetapan gaji yang diberikan sesuai dengan nilai pekerjaan tersebut. Proses penilaian jabatan untuk menetapkan gaji yang sesuai disebut dengan Evaluasi Jabatan. Marwansyah (2016) menyebutkan bahwa evaluasi jabatan merupakan proses sistematis untuk mendefinisikan nilai atau ukuran relatif jabatan-jabatan dalam suatu perusahaan agar dapat menetapkan relativitas internal dan memberikan dasar untuk merancang struktur pembayaran yang adil, menetapkan jabatan di dalam struktur, dan mengelola relativitas antar jabatan.

Penetapan gaji yang hanya didasarkan pada faktor pendidikan saja dianggap kurang sesuai sehingga perlu untuk memperhatikan faktor-faktor lainnya. Kartika, Jayawinangun, dan Mangkuprawira (2016) menyebutkan bahwa dalam melakukan evaluasi jabatan perlu untuk memerhatikan beberapa faktor, diantaranya adalah pengetahuan kerja, pengalaman kerja, ruang lingkup kegiatan kerja, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, konsekuensi kesalahan, hubungan kerja internal, hubungan eksternal, tingkat kesulitan mensupervisi, jumlah bawahan yang di supervisi, dan tugas-tugas riset dan menganalisis. Evaluasi jabatan penting dilakukan agar penetapan gaji benar-benar tepat, adil, dan sesuai. Jika suatu perusahaan tidak melakukan evaluasi jabatan dalam penetapan gaji yang diberikan, maka karyawan mungkin saja dapat memperoleh gaji yang *underpaid* atau *overpaid*. Bagi karyawan yang gajinya berada dibawah rata-rata akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karena tidak sebandingnya beban kerja dan tanggung jawab dengan bayaran yang diterimanya. Penetapan kompensasi yang tepat, adil, dan sesuai dapat membantu perusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan karyawan berprestasi dan mampu mengendalikan biaya.

METODE PENELITIAN

Pada pe ini, pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu penetapan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011). Penelitian ini menggunakan penilaian dari pakar yang dianggap memahami mengenai sistem kompensasi yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara VIII, yaitu Kepala Divisi Modal Manusia, Kepala Sub Divisi Personalia, Kepala Sub Divisi Pendidikan dan Pengembangan SDM. Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan *convenience sampling* atau penetapan sampel yang didasarkan atas ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Sugiyono, 2013). Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah 16 anggota Divisi Modal Manusia pada PT Perkebunan Nusantara VIII.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *eckenrode system*. Kemudian peneliti melakukan perhitungan bobot dari faktor-faktor yang telah dirumuskan menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2016*. Metode *eckenrode system* mengacu pada teori Maarif dan Tanjung (2003).

Dalam menentukan besarnya bobot dan poin pada setiap faktor, peneliti menggunakan metode *eckenrode system*, yang didapat dari kuesioner yang diisi oleh pakar untuk melakukan pembobotan terhadap faktor kunci pekerjaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Metode pembobotan *eckenrode* adalah salah satu metode pembobotan yang digunakan untuk menentukan derajat kepentingan atau bobot dari setiap kriteria yang ditetapkan dalam pengambilan keputusan. Konsep dari pembobotan ini adalah dengan melakukan perubahan urutan menjadi nilai, dimana:

- a. Urutan 1 dengan tingkat (nilai) yang tertinggi.
- b. Urutan 2 dengan tingkat (nilai) di bawahnya dan seterusnya.

Misalkan kita akan menentukan alternatif keputusan dengan beberapa kriteria keputusan (misal jumlah k kriteria), maka:

- a. Urutan 1 mempunyai nilai = k-1
- b. Urutan 2 mempunyai nilai = k-2 dan seterusnya

Dengan demikian, nilai = jumlah kriteria, urutan formula penentuan bobot:

$$W_e = \frac{\sum_{j=1}^n \lambda_{ej}}{\sum_{e=1}^k \lambda_{ej} \sum_{j=1}^n e_{ej}}, \text{ untuk } e = 1, 2, \dots, k \quad \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan: λ_{ej} = nilai tujuan ke λ oleh *expert* ke n = jumlah *expert*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Sistem Kompensasi PT Perkebunan Nusantara VIII

PT Perkebunan Nusantara VIII merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis dan agroindustri. Sistem kompensasi yang diterapkan di PTPN VIII telah disusun dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Perjanjian ini merupakan hasil perundingan dan kesepakatan antara pihak direksi dan pihak serikat pekerja perkebunan (SPBUN) dan dipergunakan sebagai pedoman oleh kedua belah pihak dalam pelaksanaan hubungan kerja dan sebagai rujukan utama apabila terjadi perselisihan di kemudian hari, besarnya tidak boleh kurang dari UMK (Upah Minimum Kabupaten) setempat. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) ini didasarkan Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Berdasarkan PKB, dinyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah berupa gaji. Gaji didefinisikan sebagai hak karyawan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan

perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi karyawan dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Di dalam PKB dijelaskan bahwa sistem penggajian karyawan dinyatakan dalam bentuk golongan. Golongan dan kontrak perorangan merupakan dasar utama dalam perhitungan gaji di PTPN VIII. Pemberian gaji karyawan di PTPN VIII disesuaikan dengan golongan masing-masing karyawan. Namun, untuk sistem penggajian karyawan Golongan IA/0 diatur dalam kontrak kerja perorangan.

Gaji yang berhak dibawa pulang oleh karyawan setiap bulannya disebut dengan gaji *take home pay*. Gaji ini terdiri dari beberapa elemen, diantaranya adalah gaji pokok dan tunjangan tetap, tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan khusus, santunan sosial, tunjangan lembur, tunjangan BPJSTK, dan tunjangan cuti, seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Struktur Penggajian Karyawan

Golongan	GP+TT	TJ	TS	TK	Sansos	BPJSTK	Lembur
IVC – IVD	√	√	√	√		√	-
IVB – IVC	√	√	-	√		√	-
IIIA – IIID	√	√	-	-	karyawan non-	√	-
IIC – IID	√	√	-	-	kebun	√	-
IIA – IIB	√	-	-	-		√	√
IA – ID	√	-	-	-		√	√

Sumber: Perjanjian Kerja Bersama (PKB) PT Perkebunan Nusantara VIII (2018)

Keterangan: √ = menerima, - = tidak menerima, GP+PP = gaji pokok dan tunjangan tetap, TJ = tunjangan jabatan, TS = tunjangan struktural, TK = tunjangan khusus, Sansos = santunan sosial, BPJSTK = BPJS tenaga kerja

Desain Evaluasi Jabatan Untuk Penentuan Sistem Kompensasi

Pada PTPN VIII terdapat beberapa level jabatan, tetapi jabatan tersebut dapat dirampingkan atau dicekikan dengan menggolongkan jabatan. Maksud dari kata dirampingkan atau dicekikan adalah ketika suatu jabatan dengan jabatan lainnya dikatakan sejajar dalam struktur organisasi. Sehingga, untuk memudahkan proses penilaian, jabatan-jabatan tersebut dapat dimasukkan atau dijadikan dalam satu golongan jabatan.

Jabatan-jabatan yang telah dipilih ditentukan menggunakan metode *convenience sampling* atau penetapan sampel yang didasarkan atas ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Dalam hal ini telah dipilih 16 karyawan yang berasal dari Divisi Modal Manusia, seperti yang terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Pemilihan Kelompok Pekerjaan dengan Rumpun Jabatan

Rumpun Jabatan	Jumlah Karyawan	Jabatan
Senior Manager	1	Kepala Divisi
Senior Staf	3	Kepala Sub Divisi
Staf	12	Staf Sub Divisi

Sumber: data diolah (2019)

Dalam melakukan perancangan model kompensasi terdapat beberapa proses yang perlu dilakukan yaitu, perumusan *compensable factors*, menetapkan bobot dari masing-masing faktor, pengalokasian poin pada masing-masing derajat atau tingkatan, dan mengaplikasikan terhadap model yang sudah dihasilkan.

1. Perumusan *Compensable Factors*

Faktor-faktor tersebut harus bersifat umum dan universal serta memuat ciri-ciri utama dari berbagai jenis pekerjaan yang digunakan sebagai dasar untuk menetapkan nilai jabatan dengan cara menentukan faktor-faktor yang layak atau faktor-faktor kunci (*compensable factors*) dan sub faktornya. Dalam membantu menganalisis *compensable factors*, penelitian ini menggunakan pendekatan melalui empat karakteristik utama yang dicetuskan oleh *Korn Ferry Hay Group* (2003), yaitu *know how*, *problem solving* dan *accountability* lalu ditambah satu lagi pendekatan yaitu *working conditions*. Disebutkan bahwa *know how* adalah faktor yang digunakan untuk menilai seluruh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan suatu pekerjaan. Kemudian, *problem solving* adalah faktor yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu pekerjaan dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki dalam mengidentifikasi,

mendefinisikan dan menyelesaikan masalah. Lalu, *accountability* faktor yang digunakan untuk mengukur tingkat pengendalian terhadap sumber daya manusia dan prosedur yang berlaku, serta dampak terhadap hasil pekerjaan. Yang terakhir *working condition*, adalah suatu faktor yang digunakan untuk mengukur lingkungan pekerjaan yang mungkin berbahaya bagi pekerja untuk menyelesaikan tugasnya. Sehingga, didapatkan 10 faktor beserta sub-sub faktornya, diantaranya:

- a. Pendidikan dengan 6 sub faktor.
- b. Pengalaman kerja dengan 6 sub faktor.
- c. Hubungan internal dengan 3 sub faktor.
- d. Hubungan eksternal dengan 4 sub faktor.
- e. Pengetahuan kerja dengan 5 sub faktor.
- f. Tantangan berpikir dengan 5 sub faktor.
- g. Jumlah bawahan yang di supervisi dengan 5 sub faktor.
- h. Konsekuensi kesalahan dengan 4 sub faktor.
- i. Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dengan 3 sub faktor.
- j. Tingkat risiko pekerjaan dengan 4 sub faktor.

2. Menetapkan Bobot dari Masing-masing Faktor

Dalam melakukan evaluasi jabatan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah memberikan bobot pada faktor-faktor yang telah disusun. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *eckenrode system*. Pemberian bobot dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan antar nilai faktor, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Pembobotan Nilai Faktor

No.	Variabel	Urutan										Poin
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Pendidikan		1	1		1						20
2	Pengalaman kerja	1		1		1						21
3	Hubungan internal	1						1		1		13
4	Hubungan eksternal		1						1		1	10
5	Pengetahuan kerja				3							18
6	Tantangan berpikir								2	1		5
7	Jumlah bawahan yang di supervise						1	1		1		8
8	Konsekuensi kesalahan					1	1				1	9
9	Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan	1	1				1					21
10	Tingkat risiko pekerjaan			1				1			1	10
	Nilai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	135

Sumber: data diolah (2019)

3. Menetapkan Poin untuk Setiap Sub Faktor Pekerjaan

Bobot tersebut didapatkan dengan cara membagi nilai dari masing-masing faktor dibagi dengan total poin dari seluruh faktor tersebut kemudian dikalikan dengan 100%. Selanjutnya, mengalokasikan poin ke dalam masing-masing sub faktor penentu bobot pekerjaan. Jumlah poin yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1.000 poin. Mengacu pada pembagian derajat atau tingkatan indikator di atas untuk rincian perhitungan interval setiap indikator seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. *Point System* Derajat Masing-masing Faktor

<i>Compensable Factors</i>	Bobot	Poin Untuk Masing-masing Derajat					
		1	2	3	4	5	6
Pendidikan	0,15	15	42	69	96	123	150
Pengalaman kerja	0,16	16	44,8	73,6	102,4	131,2	160
Hubungan internal	0,10	10	55	100			
Hubungan eksternal	0,07	7	28	49	70		
Pengetahuan kerja	0,13	13	42,25	71,5	100,75	130	
Tantangan berpikir	0,04	4	13	22	31	40	
Jumlah bawahan yang di <i>supervise</i>	0,06	6	19,5	33	46,5	60	
Konsekuensi kesalahan	0,07	7	28	49	70		
Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan	0,16	16	88	160			
Tingkat risiko pekerjaan	0,07	7	28	49	70		

Sumber: data diolah (2019)

Dari hasil penyusunan faktor dan pengalokasian poin dapat dijadikan sebagai suatu modul dalam pemberian kompensasi. Berdasarkan penjelasan mengenai penarikan sampel maka dipilih 16 orang karyawan yang berasal dari Divisi Modal Manusia yang dijadikan sebagai contoh dalam melakukan pengujian faktor. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil *Point System* Divisi Modal Manusia

Jabatan	<i>Compensable Factors</i>										<i>Job Point</i>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kepala Divisi Modal Manusia	5	6	3	3	5	5	4	4	3	1	885
Kasubdiv Personalia	5	4	2	2	4	4	3	3	2	1	617
Kasubdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM	5	4	2	2	4	4	2	3	2	1	604
Pymt. Kasubdiv Pengembangan Sistem SDM	5	3	2	2	4	4	2	3	2	1	575
Staf Subdiv Personalia 6	5	6	1	1	3	3	1	2	1	1	451
Staf Subdiv Personalia 1	6	5	1	1	3	3	1	2	1	1	449
Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 2	5	5	1	1	3	3	1	2	1	1	422
Karyawan Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 3	5	6	1	1	2	2	1	1	1	2	412
Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 1	5	4	1	1	3	3	1	2	1	1	393
Staf Subdiv Personalia 5	5	4	1	1	3	3	1	2	1	1	393
Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 2	5	3	1	1	3	3	1	2	1	1	364
Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 1	5	3	1	1	3	3	1	2	1	1	364
Karyawan Subdiv Personalia 7	4	5	1	1	2	2	1	1	1	2	356
Staf Subdiv Personalia 2	5	2	1	1	3	3	1	2	1	1	335
Staf Subdiv Personalia 3	5	2	1	1	3	3	1	2	1	1	335
Staf Subdiv Personalia 4	5	2	1	1	3	3	1	2	1	1	335

Sumber: data diolah (2019)

Berdasarkan pada Tabel 7, diperoleh *job point* tertinggi pada jabatan Kepala Divisi dan *job point* terendah pada jabatan Staf. Hal tersebut telah sesuai jika dibandingkan dengan struktur organisasi. Poin jabatan tersebut didapatkan dari setiap poin yang diperoleh dari nilai masing-masing derajat atau tingkatan yang kemudian dijumlahkan. Kemudian dilakukan penggolongan dengan metode *given* untuk melihat apakah sistem penggajian yang dianalisis cocok dibagi menjadi tiga golongan sesuai dengan struktur organisasi, seperti yang terlihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Total Poin Jabatan dan Batas Penggolongan

Jabatan	Job Point	Given Grade		Grade
Kepala Divisi Modal Manusia	885	701	885	III
Kasubdiv Personalia	617			
Kasubdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM	604	518	701	II
Pymt. Kasubdiv Pengembangan Sistem SDM	575			
Staf Subdiv Personalia 6	451			
Staf Subdiv Personalia 1	449			
Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 2	422			
Karyawan Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 3	412			
Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 1	393			
Staf Subdiv Personalia 5	393			
Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 2	364	335	518	I
Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 1	364			
Karyawan Subdiv Personalia 7	356			
Staf Subdiv Personalia 2	335			
Staf Subdiv Personalia 3	335			
Staf Subdiv Personalia 4	335			

Sumber: data diolah (2019)

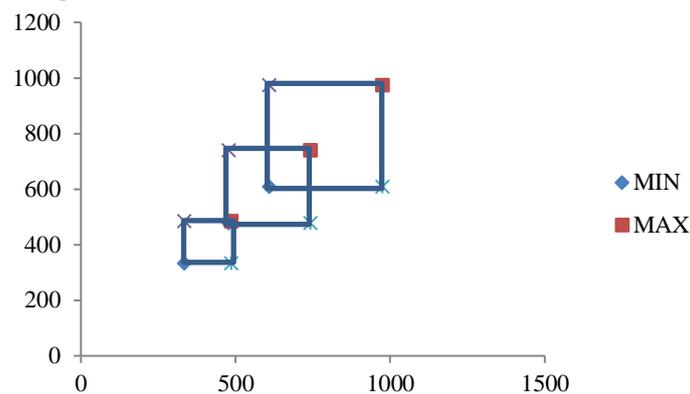
Berdasarkan Tabel 8, dapat terlihat bahwa dari rumpun jabatan yang sudah ada sesuai apabila dijadikan menjadi tiga golongan dengan batas paling atas 855 dan batas paling bawah sebesar 335 dengan interval tiap golongan adalah 183. Setelah itu dilakukan penetapan bobot titik bawah, titik tengah dan titik atas setiap golongan, seperti yang terlihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Batas Bobot Setiap Penggolongan Baru

Job Title	Grade	Total Person	New Structure		
			Min	Mid Point	Max
Senior Manager	III	1	610	793	976
Senior Staf	II	3	478	610	742
Staf	I	12	335	410	486

Sumber: data diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa titik paling bawah *job point* yang baru adalah 335. Sedangkan titik teratas yaitu 976. Setelah mendapatkan batas-batas antar golongan tersebut, dari hasil pengolahan poin tersebut dapat digunakan sebagai dasar pembenahan data penggajian yang baru. Kemudian didapat hasil pengolahan *job point* menjadi sebuah struktur yang baru seperti yang dijelaskan pada Gambar 2.



Gambar 2. Poin Mapping Menggunakan Metode *Overlapping*
 Sumber: data diolah (2019)

Berdasarkan pada Gambar 2, dapat dilihat bahwa pada struktur penggajian dengan *overlapping* gaji maksimum *grade* sebelumnya belum tentu menjadi gaji minimum pada *grade*

selanjutnya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gaji yang ideal. Pembenaan gaji dengan menggunakan metode *overlapping* dinilai lebih efektif karena dapat menekan biaya.

Implikasi Manajerial

Pihak PTPN VIII dapat menggunakan hasil dari evaluasi jabatan berbasis *eckenrode system* untuk membuat model kompensasi yang baru. Hasil perancangan yang telah dibuat dapat digunakan untuk menghitung poin untuk jabatan pada divisi lain. Poin yang telah didapatkan dapat digunakan untuk memperhitungkan besaran gaji yang baru pada perusahaan. Metode penggajian yang disarankan dalam perhitungan gaji adalah metode *overlapping* karena dianggap lebih dapat menekan biaya dibandingkan dengan metode penggajian lainnya. Selanjutnya, terdapat perbedaan antara nama jabatan yang disebut dengan karyawan subdiv dan staf subdiv hal ini dikarenakan karyawan subdiv merupakan karyawan dengan pangkat golongan IA-IIID namun jika dilihat pada perhitungan nilai poin jabatan yang telah dihitung diatas, poin karyawan subdiv memiliki poin lebih besar dibanding beberapa staf subdiv yang memiliki pangkat golongan IIIA keatas. Hal ini disebabkan oleh pengalaman kerja karyawan subdiv lebih lama dari beberapa staf subdiv. Namun, kenaikan golongan yang ada pada perusahaan masih tidak berjalan dengan baik. Pihak perusahaan dapat menggunakan poin jabatan yang diperoleh untuk menghitung gaji karyawan yang baru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh antara lain; saat ini kompensasi yang berlaku pada PT Perkebunan Nusantara VIII adalah berupa sistem penggolongan. Sistem penggolongan yang ada saat ini masih mengacu pada peraturan pemerintah dan sesungguhnya PT Perkebunan Nusantara VIII sendiri belum melakukan evaluasi jabatan untuk menentukan besaran gaji yang diberikan. Adapun kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII adalah gaji pokok dan tunjangan seperti tunjangan tetap, tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan khusus, santunan sosial, asuransi, dan lembur.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode *Eckenrode System*. Kelebihan dari penggunaan metode ini adalah kemudahan yang diberikan dalam melakukan proses perhitungan. Berdasarkan hasil perumusan faktor evaluasi jabatan yang dijadikan dasar penentuan kompensasi, didapatkan sebanyak 10 faktor, yaitu pendidikan, pengalaman kerja, hubungan internal, hubungan eksternal, pengetahuan kerja, tantangan berpikir, jumlah bawahan yang di supervisi, konsekuensi kesalahan, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, dan tingkat risiko pekerjaan. Hasil perhitungan pembobotan didapatkan dengan metode *eckenrode system*, pengembangan *point system* digunakan untuk merancang model kompensasi. Diketahui bahwa faktor dengan bobot tertinggi adalah faktor tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan pengalaman kerja dengan nilai bobot sebesar 0,16 dan bobot terendah berada pada faktor tantangan berpikir dengan bobot 0,04. Hasil dari evaluasi jabatan dibagi menjadi tiga *grade* dan didapatkan poin untuk masing-masing jabatan, yaitu: a) Kepala Divisi Modal Manusia sebesar 885; b) Kasubdiv Personalia sebesar 617, Kasubdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM sebesar 604, Pymt. Kasubdiv Pengembangan Sistem SDM sebesar 575; C) Staf Subdiv Personalia 6 sebesar 451, Staf Subdiv Personalia 1 sebesar 449, Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 2 sebesar 422, Karyawan Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 3 sebesar 412, Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 1 sebesar 393, Staf Subdiv Personalia 5 sebesar 393, Staf Subdiv Pendidikan dan Pelatihan SDM 2 sebesar 364, Staf Subdiv Pengembangan Sistem SDM 1 sebesar 364, Karyawan Subdiv Personalia 7 sebesar 356, Staf Subdiv Personalia 2 sebesar 335, Staf Subdiv Personalia 3 sebesar 335, Staf Subdiv Personalia 4 sebesar 335.

DAFTAR PUSTAKA

- BUMN. 2018. *Sawit Masih Penyumbang Ekspor Terbesar*. [Internet]. [Diakses: 2019 Juli 20]. Tersedia pada <http://www.bumn.go.id>
- Celik, M. (2011). A Theoretical Approach to the Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-15.
- Chingos, P. T. (2002). *Paying for Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- 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.
- Ganguly, R. (2010). Quality of Work Life and Job Satisfaction of A Group of University Employees. *Asian Journal of Management Research*. 209-216.
- Kartika, L., Jayawinangun, R., & Mangkuprawira. (2016). *Manajemen Kompensasi*. Bogor: IPB Press.
- Korn Ferry Hay Group. 2003. *Job Evaluation Manual*. [Internet]. [Diakses: 2019 Juli 4]. Tersedia Pada <http://www.kornferry.com>.
- Maarif, M. S., & Tanjung, H. (2003). *Teknik-teknik Kuantitatif untuk Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Milkovich. (2001). *Compensation Ninth Edition*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Rahardjo, M. (2017). The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. *International Journal of Economic Perspective*, 11(1), 1651-1662.
- Sugiyono. (2011). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif RnD*. Bandung: Alfabeta.