



---

## Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen

<https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA>

Vol. 15 No. 2, 2021, Hal. 106 - 115

---

### ANALISIS NILAI RELATIF JABATAN MENGGUNAKAN METODE POIN SYSTEM DI CV SBM

Dian Puspitasari<sup>1</sup>, Tri Hardjanti Nugrahaningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan nilai relatif jabatan di CV SBM sebagai dasar penentuan upah atau gaji. Analisis data dilakukan berdasarkan kasus yang terjadi di CV SBM. Informan kunci dalam penelitian ini adalah semua pemegang jabatan di CV SBM untuk mendapatkan informasi mengenai deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Informasi terkait faktor dan subfaktor layak kompensasi dan besaran bobotnya diberikan oleh direktur. Metode analisis data menggunakan tahapan evaluasi jabatan mulai dari analisis jabatan sampai dengan pengelompokan jabatan sesuai kelasnya. Hasil penelitian menemukan bahwa nilai relatif jabatan untuk jabatan direktur adalah 1000 poin, supervisor sebesar 761 poin, kepala bagian persediaan sebesar 599 poin, kepala bagian keuangan sebesar 560 poin, kasir sebesar 384 poin, dan staf *counter* sebesar 369. Level pengupahan dibagi dalam 3 kelas, yaitu: kelas 1 adalah kasir, staf *counter* dan kepala bagian keuangan; kelas 2 adalah kepala bagian persediaan dan supervisor; dan kelas 3 adalah direktur. Berdasarkan temuan tersebut maka pengupahan akan disusun berdasarkan kelas jabatannya.

**Kata Kunci:** evaluasi jabatan, nilai relatif jabatan, poin system upah/gaji, proses analisis hirarki

#### Abstract

*This study aims to determine the relative value of the job level at CV SBM as the basis for determining wages or salaries. Data analysis was performed based on cases that occurred in CV SBM. The key informants were all employees holding a minimum position as a cashier at CV SBM to obtain information concerning job descriptions and job specifications. Meanwhile, the director provided information related to factors and sub-factors for the compensation, including the weights. Data were analyzed at the job evaluation stage, from job analysis to grouping positions according to job class. The study results found that the relative job value for director positions was 1000 points, the supervisor was 761 points, the head of inventory was 599 points, the head of finance was 560 points, the cashier was 384 points, and the counter staff was 369. Wage levels were divided into three classes, i.e., the first class consisted of the cashier, counter staff, and head of finance; the second class consisted of the head of inventory and supervisor; and the third class consisted of the director. Based on these findings, the remuneration will be arranged according to the class of position.*

#### Keywords:

*analytical hierarchical processes, job evaluation, job relative value, wage/salary-based point system*

## Pendahuluan

Sebuah organisasi akan menjadi maju dan mencapai tujuannya pada saat organisasi tersebut memiliki sumber daya dan sumber daya manusia yang handal dan dapat diandalkan. Sumber daya manusia adalah aspek yang dianggap penting maka organisasi harus memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Salah satu kebutuhan manusia adalah penghargaan. Saat melamar untuk bekerja di perusahaan, manusia (individu) memiliki kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan secara finansial berupa gaji atau upah yang akan diberikan sebagai ganti kontribusinya terhadap organisasi.

Oleh karena itu, karyawan berharap bahwa penghargaan (kompensasi) yang diterima sesuai dengan kontribusi yang sudah diberikannya pada perusahaan, di sisi lain, kompensasi merupakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membayar jasa yang sudah diberikan oleh karyawan pada perusahaan. Setiap perusahaan pasti berharap bahwa biaya yang sudah dikeluarkan akan diikuti dengan kinerja terbaik karyawan dalam melakukan pekerjaannya di jabatan yang dipercayakan padanya. Dengan demikian, penghargaan (kompensasi) seharusnya mampu menjadi alat yang dapat mempersatukan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Menurut (Dessler, 2015) ada beberapa tujuan kompensasi menarik calon karyawan, mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan agar bekerja dengan optimal. Kompensasi yang melekat pada jabatan dan setiap jabatan memberikan kontribusi yang berbeda beda pada pencapaian tujuan organisasi, maka pemberian penghargaan pada pemegang jabatan pun akan dihitung sesuai bobot kontribusi jabatan dalam perusahaan. Kompensasi harus diberikan secara adil dan layak. Kelayakan kompensasi seringkali diukur menggunakan kesesuaian kompensasi yang diperoleh dibandingkan perusahaan lain yang sejenis, sedangkan keadilan kompensasi dilihat berdasar pada kesesuaian besaran kompensasi dengan besaran Nilai Relatif Jabatan (NRJ). Nilai Relatif Jabatan (NRJ) akan membedakan satu

jabatan satu dengan lainnya dan berimbang pada perbedaan penghargaan (kompensasi).

Penelitian ini dilakukan di CV SB Mandiri, perusahaan penyedia kebutuhan alat-alat tulis yang terletak di Kota Semarang, Jawa Tengah. Alasan peneliti mengambil objek penelitian ini didasarkan pada kondisi bahwa perusahaan ini menetapkan kompensasi berupa gaji pokok berdasarkan Upah Minimum Regional (UMR) Kota Semarang dan jenjang pendidikan terakhir karyawan. Padahal perusahaan yang hanya menetapkan kompensasi berupa gaji berdasarkan pada UMR dan latar belakang pendidikan saja tanpa mempertimbangkan aspek konsistensi internal, dapat menimbulkan ketidakjelasan dalam penentuan pemberian gaji. Pemberian gaji sebaiknya mempertimbangkan aspek keadilan sesuai dengan beban jabatan yang diberikan mengingat setiap karyawan memiliki beban yang berbeda. Beban jabatan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi kerja maupun spesifikasi jabatannya. Jika hal itu dapat dilakukan perusahaan, maka akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi bagi karyawan karena pemberian kompensasi berupa gaji tidak hanya ditentukan berdasarkan dua hal di atas saja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan CV SB Mandiri, didapati bahwa deskripsi dan spesifikasi jabatan tidak tercatat dalam dokumen tertulis. Padahal ketiadaan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan secara tertulis dapat memberikan dampak terhadap semua aktifitas pengelolaan sumber daya manusia termasuk di dalamnya pemberian kompensasi. Kompensasi seharusnya dapat ditentukan dengan lebih baik jika perusahaan melakukan evaluasi jabatan yang memiliki dasar sehingga lebih objektif. Sementara CV SBM selama ini masih memiliki tingkat subjektivitas yang tinggi karena hanya berdasarkan persepsi pimpinan, dan hanya berdasarkan faktor pendidikan saja. Hal ini berpotensi menimbulkan konflik karena tidak adanya kriteria yang sama pada saat memberikan gaji pokok, dan mungkin dapat dianggap membeda-bedakan atau setiap pemegang jabatan karena merasa jabatannya yang paling penting dibandingkan lainnya. Saat proses regenerasi kepemimpinan, pasti

terjadi lagi perbedaan penilaian jabatan sebagai akibat dari tidak adanya dokumen tertulis mengenai standar evaluasi jabatan.

Penentuan NRJ yang tepat akan dapat memberikan transparansi keadilan dalam proses penentuan besaran kompensasi baik secara finansial maupun non finansial yang dilakukan melalui evaluasi jabatan. Dalam menentukan gaji pokok, perusahaan harus memperhatikan prinsip keadilan. Keadilan pemberian upah atau gaji haruslah sesuai dengan pokok dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan. Jika karyawan merasakan keadilan kompensasi diharapkan kinerja, kepuasan kerja komitmen organisasionalnya dan hal positif lainnya akan meningkat (Oktarini dan Indrawati, 2014), (Sulaefi, 2017), (Hidayat, *et al.*, 2017), (Farla, *et al.*, 2019).

Secara umum perusahaan melakukan evaluasi jabatan sebagai dasar untuk penentuan gaji pokok. Namun, dengan metode analisa yang beragam malah cenderung terjadi ketidaksadaran akan pentingnya memilih metode dan dokumentasi untuk mengevaluasi pekerjaan atau jabatan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa perusahaan terutama yang tergolong kecil dan menengah menunjukkan banyak dari mereka yang tidak melakukan evaluasi jabatan. Penyebabnya utamanya adalah karena kurangnya kesadaran akan pentingnya fungsi evaluasi jabatan.

Pada wawancara juga ditemui beberapa alasan seperti tidak mengetahui bagaimana evaluasi jabatan, mengetahui namun tidak ingin repot, dan melakukan evaluasi jabatan namun tidak memahami tujuannya. Mayoritas perusahaan yang telah melakukan evaluasi jabatan tidak mendokumentasikan secara tertulis. Padahal apabila evaluasi dilakukan, maka dapat menghindarkan perusahaan dari risiko penentuan gaji yang terlalu beragam dan bersifat subjektif. Dengan demikian, hal ini berpotensi pada timbulnya kerugian perusahaan dapat ditekan, begitu juga dengan para pekerja yang lebih sejahtera karena pembagian gaji yang adil dan merata.

Menurut (Ruky, 2002) dan (Dessler, 2015) terdapat empat metode evaluasi jabatan yang pertama, yaitu Metode Peringkat (*Ranking Method*) yang merupakan metode evaluasi jabatan yang dilakukan berdasarkan persepsi penilai mengenai deskripsi jabatan, kemudian jabatan dinilai secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan. Metode ini sangat sederhana, mudah dan cocok diterapkan di perusahaan kecil, namun memiliki tingkat subjektivitas yang tinggi, karena tidak adanya kriteria yang standar dari penilai jabatan sehingga hasilnya berbeda beda dan cenderung kurang teliti.

Kedua, yaitu Metode Klasifikasi (*Job Classification Method*) merupakan metode evaluasi jabatan yang pembagian kelasnya didasarkan untuk mendeskripsikan sekelompok jabatan. Metode klasifikasi menyusun suatu kelompok jabatan yang digunakan sebagai standar atau pengukur untuk jabatan yang akan dinilai. Sehingga dari kedua teori tersebut, metode klasifikasi merupakan metode evaluasi jabatan yang menyusun kelas-kelas jabatan dengan deskripsi pekerjaan yang digunakan untuk menilai jabatan lain. Kelebihan dari metode ini adalah metode yang sederhana, mudah diterapkan dan memberikan hasil yang lebih memuaskan dari metode peringkat, namun kelemahan dari metode ini yaitu tidak efektif apabila diterapkan di perusahaan besar (Sirait, 2006).

Ketiga, yaitu Metode Perbandingan Faktor (*Comparison Method*) merupakan metode yang berasumsi terdapat 5 faktor universal yang meliputi persyaratan mental, ketrampilan, persyaratan fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja, serta penilai mengambil keputusan atas faktor-faktor tersebut secara independen (Mondy, 2008). Apabila dibandingkan dengan metode peringkat dan metode klasifikasi, kelebihan metode ini yaitu lebih sistematis, lebih teliti dan lebih mudah dipahami, namun kelemahannya yaitu penilaiannya masih kasar dan tidak langsung (Sirait, 2006).

Keempat, yaitu Metode Poin (*Point System Method*) merupakan metode evaluasi jabatan yang melalui metode tersebut, para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-

faktor jabatan tertentu dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif jabatan (Mondy, 2008). Menurut Sukwadi dan Gerald (2010) metode poin bersifat kuantitatif dan analitis, karena jabatan dinilai menurut sejumlah faktor secara terperinci dan nilai masing-masing jabatan dinyatakan dalam bentuk angka skala. Metode ini adalah yang paling objektif dibanding ketiga metode sebelumnya karena sudah mendasarkan pada faktor-faktor yang terperinci, dan dilakukan secara kuantitatif. Penilaian yang objektif akan memudahkan perusahaan untuk melakukan transparansi dan kejelasan metode penetapan gaji pokok di perusahaan. Harapannya dapat memberikan keadilan, memotivasi kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya mengenai evaluasi jabatan yang terjadi di perusahaan dilakukan oleh (Sukwadi dan Gerald, 2010), (Sukwadi, 2014), (Sukwadi dan Oktevany, 2016), (Yogaswara dan Puspitasari, 2014) (Purba, *et al.*, 2019). Hasil penelitian tersebut memang bersifat kasuistik sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk penelitian perusahaan meskipun menggunakan prinsip yang sama. Berdasarkan pertimbangan di atas, maka penelitian ini akan memfokuskan pada penentuan nilai relatif jabatan menggunakan sistem poin dengan harapan perusahaan akan memiliki dokumen evaluasi jabatan yang terdokumentasi dan metode yang lebih objektif.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian mengenai kompensasi sebelumnya: pertama penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada pengujian hipotesis dan keterkaitan kompensasi dengan variabel lain, sedang penelitian ini bersifat aplikatif, penelitian dengan menerapkan teori ke dalam praktek langsung yaitu mendesain evaluasi jabatan untuk diterapkan di perusahaan sehingga ada suatu desain penentuan Nilai Relatif Jabatan (NRJ) sebagai dasar penentuan gaji pokok di perusahaan. Kedua, penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchie Process* (AHP) yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dalam perbandingan faktor dan subfaktor untuk menentukan bobot serta reliabilitas faktor dan subfaktor. Penggunaan

AHP ini dapat meminimalisir tingkat subjektivitas penilaian mengenai bobot faktor dan subfaktor, dan adanya hasil reliabilitas menambah keyakinan bahwa faktor dan subfaktor konsisten dan dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

## Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian aplikatif karena luaran dari penelitian ini adalah nilai relatif jabatan yang dapat langsung diaplikasikan pada perusahaan. Penelitian ini lebih berfokus pada jabatan, dan sebagai sumber informasi adalah direktur CV SB Mandiri dan pemegang jabatan (terkait Analisa jabatan). Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner AHP, wawancara, dan observasi. Analisa data dalam penelitian ini adalah metode sistem poin dan *Analytical Hierarchie Process* (AHP), dengan langkah-langkah mengidentifikasi jabatan yang ada di CV SB Mandiri, melakukan analisa jabatan, menentukan faktor dan subfaktor jabatan, layak kompensasi (*compensable factor*), menentukan bobot faktor dan subfaktor menggunakan AHP, menentukan level Faktor dan subfaktor, menghitung Nilai Relatif Jabatan (NRJ).

## Hasil dan Pembahasan

### Mengidentifikasi Jabatan di CV SB Mandiri

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Direktur CV SB Mandiri terdapat tujuh jabatan yaitu Direktur, Supervisor, Kepala Bagian Persediaan, Kepala Bagian Keuangan, *Staff Counter*, dan Kasir.

### Melakukan Analisa Jabatan

Analisa jabatan adalah proses mengumpulkan berbagai informasi terkait jabatan. Analisa jabatan menghasilkan deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah uraian mengenai aspek yang melekat pada jabatan seperti tugas yang harus dilakukan, kewajiban, hubungan kerja, kondisi kerja. Sedangkan spesifikasi jabatan adalah persyaratan yang harus dipenuhi untuk melaksanakan hal hal yang ada di deskripsi jabatan. Berkaitan dengan hal di atas CV SB Mandiri sudah

memiliki keduanya namun selama ini tidak terdokumentasi. Oleh karena dilakukan analisa jabatan untuk menghasilkan deskripsi dan spesifikasi jabatan sebagai dasar untuk melakukan aktifitas evaluasi jabatan. Proses analisa jabatan dilakukan dengan mewawancarai semua pemegang jabatan dan pimpinan CV SB Mandiri.

#### Mengidentifikasi Faktor dan Subfaktor yang Layak Kompensasi (*Compensable Factor*)

Setelah proses analisa jabatan selesai dilakukan maka proses selanjutnya adalah identifikasi faktor dan subfaktor layak kompensasi. Faktor layak kompensasi adalah faktor yang dianggap memberikan kontribusi atau peranan penting bagi organisasi. Faktor yang dianggap memberikan kontribusi bagi suatu perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lain, karena disesuaikan dengan visi dan misi yang akan dicapai perusahaan. Demikian juga untuk subfaktornya. Berdasarkan wawancara dengan direktur CV SB Mandiri, maka faktor yang dianggap layak kompensasi adalah Pengetahuan, Tanggung Jawab, Ketrampilan, dan Kondisi Kerja. Sedangkan subfaktor yang dianggap layak kompensasi seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Faktor dan Subfaktor Layak Kompensasi**

	<b>Pengetahuan (P)</b>
1.	a. Pendidikan formal (PF) b. Pengalaman kerja (PK)
	<b>Tanggung Jawab (TJ)</b>
2.	a. Cakupan tanggungjawab (CTJ) b. Wewenang (W) c. Rentang kendali(RK) d. Koordinasi (K) e. Tanggungjawab peralatan (TP)
	<b>Keterampilan (Ket)</b>
3.	a. Keterampilan teknis (KetT) b. Keterampilan manajerial(KetM) c. Keterampilan konseptual(KetK)
	<b>Kondisi Kerja (KK)</b>
4.	a. Kondisi Fisik (KF) b. Kondisi Non Fisik(KNF)

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas maka ada empat faktor yang di pertimbangkan di CV SB Mandiri yaitu Pengetahuan, Tanggung Jawab, Ketrampilan dan Kondisi Kerja, sedangkan Subfaktornya adalah Pendidikan Formal,

Pengalaman Kerja, Cakupan Tanggung Jawab, Rentang Kendali, Koordinasi, Tanggung Jawab Peralatan, Ketrampilan Teknis, Manajerial, Konseptual, kondisi Fisik dan Non Fisik.

#### Menentukan Bobot Faktor dan Subfaktor Menggunakan *Analytical Hierachy Process*

Penentuan bobot faktor dan subfaktor dilakukan melalui pemberian kuesioner kepada Direktur CV SB Mandiri untuk membandingkan tingkat kepentingan satu faktor dengan faktor lainnya, dan subfaktor satu dengan lainnya terkait bagaimana kontribusi faktor atau subfaktor nya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini penting karena nantinya akan berdampak pada penentuan nilai relatif jabatan yang menjadi dasar penentuan gaji pokok.

Tahapan ini sekilas mirip dengan metode evaluasi jabatan yaitu Metode Perbandingan Berpasangan (*Comparison Method*), namun berbeda pada hal yang dibandingkan. Dalam metode perbandingan berpasangan yang dibandingkan jabatan satu dengan lainnya kemudian ditentukan rankingnya, sedangkan dalam tahapan ini yang dibandingkan adalah faktor dan subfaktornya dan masih harus melalui beberapa tahapan lagi sebelum dibuat ranking jabatan.

Peneliti juga mengakomodasi teknik perbandingan tingkat kepentingan berdasarkan teknik yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (Atmanti, 2008) yaitu *Analytical Hierarchie Process* (AHP) untuk membandingkan tingkat kepentingan faktor dan subfaktor.

**Tabel 2. Matriks Pembobotan Faktor**

	P	TJ	Ket	KK
P	1	0,25	0,5	3
TJ	4	1	2	5
Ket	2	0,5	1	2
KK	0,33	0,2	0,5	1
Tot	7,33	1,95	4	11

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 3. Matriks Pembobotan Faktor**

	P	TJ	Ket	KK	Tot
P	0,14	0,13	0,13	0,27	0,66
TJ	0,55	0,51	0,50	0,45	2,01

	P	TJ	Ket	KK	Tot
Ket	0,27	0,26	0,25	0,18	0,96
KK	0,05	0,10	0,13	0,09	0,36
NCS	1	1	1	1	4,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

$$\Lambda_{\max} (\text{Atmanti, 2008}) = \frac{4.13+4.17+4.18+4.04}{4} = 4.13$$

Karena matrix berordo 4 (4 kriteria), nilai indeks konsistensi yang diperoleh:

$$CI = \frac{(\Lambda_{\max} - n)}{(n - 1)} = \frac{4.13-4}{3} = 0.04$$

Untuk n= 4, RI= 0.9 (tabel ketentuan)

CR =  $\frac{0.04}{0.9} = 0.05$ , sehingga KONSISTEN karena  $0,05 \leq 0,1$

#### Subfaktor Pengetahuan

Berdasarkan wawancara dan kesepakatan dengan direktur pada subfaktor kemampuan jabatan direktur diperoleh perbandingan yaitu subfaktor pengalaman 2 kali lebih penting dari subfaktor pendidikan. Karena pengalaman lebih dibutuhkan dari pendidikan.

**Tabel 4. Matriks Subfaktor Pengetahuan**

	PF	PK
PF	1.00	0.50
PK	2.00	1.00
Jumlah	3.00	1.50

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 5. Matriks Subfaktor Pengetahuan**

	PF	PK	Jumlah
PF	0.33	0.33	0.67
PK	0.67	0.67	1.33
NCS	1.00	1.00	2.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

$$\Lambda_{\max} = \frac{0.67+1.33}{2} = 1$$

Karena matrix berordo 2 (2 kriteria), nilai indeks konsistensi yang diperoleh:

$$CI = \frac{(\Lambda_{\max} - n)}{(n - 1)} = \frac{1-2}{1} = 0.0$$

Untuk n= 2, RI= 0.00 (tabel ketentuan)

CR =  $\frac{0.00}{0.00} = 0$ , sehingga KONSISTEN.

#### Subfaktor Tanggungjawab

**Tabel 6. Matriks Bobot Subfaktor Tanggung Jawab**

	CTJ	W	RK	Ko	TP
CTJ	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
W	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00
RK	0,50	0,33	1,00	0,33	0,50
KO	1,00	1,00	3,00	1,00	2,00
TJ P	0,50	0,50	2,00	0,50	1,00
Tot	4,00	3,83	11,00	3,83	7,50

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 7. Matriks Subfaktor Tanggung Jawab**

	CTJ	W	RK	Ko	TJP
CTJ	0.25	0.26	0.18	0.26	0.27
We	0.25	0.26	0.27	0.26	0.27
RK	0.13	0.09	0.09	0.09	0.07
KO	0.25	0.26	0.27	0.26	0.27
TJP	0.13	0.13	0.18	0.13	0.13
NCS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

$$\Lambda_{\max} = \frac{5.04+5.04+5.02+5.04+5.04}{5} = 5.04$$

Karena matrix berordo 5 (5 kriteria), nilai indeks konsistensi yang diperoleh:

$$CI = \frac{(\Lambda_{\max} - n)}{(n - 1)} = \frac{5.04-5}{4} = 0.01$$

Untuk n=5, RI= 1.12 (tabel ketentuan)

CR =  $\frac{0.01}{1.12} = 0.01$ , sehingga KONSISTEN karena  $0,01 \leq 0,1$

#### Subfaktor Keterampilan

**Tabel 8. Matriks Subfaktor Keterampilan**

	KT	KM	KK
KT	1.00	0.50	0.33
KM	2.00	1.00	0.50
KK	3.00	2.00	1.00
Jumlah	6.00	3.50	1.83

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 9. Matriks Subfaktor Keterampilan**

	KT	KM	KK	Jumlah
KT	0.17	0.14	0.18	0.49
KM	0.33	0.29	0.27	0.89
KK	0.50	0.57	0.55	1.62
NCS	1.00	1.00	1.00	3.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

$$\Lambda_{\max} = \frac{3.00+3.00+3.35}{3} = 3.12$$

Karena matrix berordo 3 (3 kriteria), nilai indeks konsistensi yang diperoleh:

$$CI = \frac{(\Lambda_{max} - n)}{(n - 1)} = \frac{3.12 - 3}{2} = 0.06$$

Untuk  $n=3$ ,  $RI= 0.58$  (tabel ketentuan)  
 $CR = 0.06 = 0.10$ , sehingga KONSISTEN karena  $0,10 \leq 0,1$

#### Subfaktor Kondisi Kerja

**Tabel 10. Matriks Subfaktor Kondisi Kerja**

	Fisik	Non Fisik
Fisik	1.00	0.50
Non Fisik	2.00	1.00
Jumlah	3.00	1.50

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

**Tabel 11. Matriks Subfaktor Kondisi Kerja**

	Fisik	Non Fisik	Jumlah
Fisik	0.33	0.33	0.67
Non Fisik	0.67	0.67	1.33
NCS	1.00	1.00	2.00

Sumber: Data primer, 2018

$$\Lambda_{max} = \frac{2.00+2.00}{2} = 2.00$$

Karena matrix berordo 2 (2 kriteria), nilai indeks konsistensi yang diperoleh:

$$CI = \frac{(\Lambda_{max} - n)}{(n - 1)} = \frac{2.00 - 2}{1} = 0.00$$

Untuk  $n=2$ ,  $RI= 0.00$  (tabel ketentuan)  
 $CR = 0.00 = 0$ , sehingga KONSISTEN  
Karena semua sudah konsisten maka faktor dan subfaktor dapat dipergunakan untuk penghitungan tahap selanjutnya.

#### Menetapkan Definisi dan Level untuk Setiap Faktor Dan Subfaktor

Setiap faktor dan subfaktor yang dipertimbangkan di atas didefinisikan untuk menyamakan persepsi semua pemegang jabatan agar memiliki pemahaman yang sama terkait faktor dan subfaktor yang dipergunakan, kemudian dibuat leveling berdasarkan hasil analisa jabatan yang sudah dilakukan sebelumnya.

**Table 12. Levelling Faktor dan Subfaktor**

Faktor	Subfaktor	Level		
Pengetahuan (P)	Pendidikan (Pend)	SMA	1	
		D3	2	
		S1	3	
		S2	4	
	Pengalaman Kerja (PK)	<1 tahun	1	
		1-3 tahun	2	
		>3 tahun	3	
	Tanggung Jawab (TJ)	Cakupan	Jabatan sendiri	1
			jabatan lain dalam satu divisi	2
			Semua jabatan	3
Wewenang			1	
Jabatan sendiri		Jabatan sendiri	1	
		2 jabatan	2	
		Semua jabatan	3	
Rentang Kendali		Tidak ada	1	
		1 - 3 orang	2	
		>3 orang	3	
Koordinasi	Tidak ada	1		
	1 - 3 jabatan	2		
	Semua Jabatan	3		
Peralatan	Tidak ada	1		
	Ada	2		
	< 30%	1		
Keterampilan Teknis	30%-60%	2		
	>60%	3		
	Manajerial	< 30%	1	
30%-60%		2		
> 60%		3		
Konseptual	< 30%	1		
	30%-60%	2		
	>60%	3		
Kondisi Kerja Fisik	Ringan	1		
	Berat	2		
	Non Fisik (Mental)	Ringan	1	
		Berat	2	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

#### Menentukan Poin Perlevel

Ditentukan dengan melihat pada tabel berikut:

**Tabel 13. Poin per Level**

Faktor	Subfaktor	Poin Per Level			
		1	2	3	4
P	Pend	15	30	45	60
	PK	39	78	110	
	CTJ	40	80	120	
TJ	W	43,33	86,66	130	
	RK	16.67	33.33	50	

Faktor	Subfaktor	Poin Per Level			
		1	2	3	4
K	Ko	43,33	86,66	130	
	TJP	35	70		
	KetT	13,33	26,66	40	
	KetM	23,33	46,66	70	
	KetK	43,33	86,66	130	
KK	F	15	30		
	NF	30	60		

Sumber: Data primer diolah, 2019

### Menentukan Level Jabatan Sesuai Faktor dan Subfaktor

Di perusahaan ini terdapat enam jabatan yaitu Direktur(D), Supervisor(S), Kepala Bagian(KB), Kabag Keuangan (KK), Staff Counter(SC) dan Kasir(K). Berdasarkan hasil analisa jabatan (deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan) maka level jabatan dikaitkan faktor dan subfaktor dapat dilihat di Tabel 14.

**Tabel 14. Level Faktor dan Subfaktor jabatan**

Faktor	Subfaktor	Jabatan					
		D	S	KB	KK	SC	K
P	Pend	4	3	2	2	1	1
	PK	3	3	2	1	1	1
	CTJ	3	2	2	2	1	1
TJ	W	3	2	2	2	1	1
	RK	3	3	2	2	1	1
	Ko	3	3	2	2	1	1
	TJP	2	2	2	2	1	1
K	KetT	3	2	2	2	1	1
	KetM	3	2	2	2	1	1
	KetK	3	2	1	1	1	1
KK	F	2	2	2	2	2	1
	NF	2	2	2	2	1	2

Sumber: Data primer diolah, 2018

### Menghitung Nilai Relatif Jabatan

Nilai Relatif Jabatan adalah nilai yang menunjukkan level jabatan berdasarkan pertimbangan faktor dan subfaktor yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam penentuan kompensasi. Nilai ini diperoleh dengan cara membandingkan level pada tabel 8 dengan poin di level 7, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 15 berikut ini:

**Tabel 15. Nilai Relatif Jabatan**

Jabatan	NRJ
Direktur	1000
Supervisor	761
Kepala Bagian	599
Persediaan	
Kabag Keuangan	560
Staf Counter	369
Kasir	384

Sumber Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Nilai Relatif jabatan maka CV SBM dapat menentukan besaran gaji pokok setiap jabatan yang tetap mendasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar. Besaran gaji pokok dapat ditentukan dengan menggunakan analisa Regresi dengan variabel dependennya gaji dan NRJ sebagai variabel independen. Berdasarkan perhitungan analisa Regresi maka ditemukan persamaan

$$Y = -506868.315 + 5646.940x$$

Di mana Y adalah gaji dan x adalah NRJ dan gaji dapat ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 16. Gaji Pokok Jabatan di CV SBM**

Jabatan	NRJ	Besar Gaji Pokok
Direktur	1000	5.140.071,685
Supervisor	761	3.790.453,025
Kepala Bagian	599	2.875.640,745
Persediaan		
Kabag Keuangan	560	2.655.418,085
Staf Counter	369	1.576.852,545
Kasir	384	1.661.556,645

Sumber Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 16 maka besaran gaji pokok sudah diperoleh dan perusahaan dapat memberikan gaji sesuai nilai relatif jabatannya dan hal ini sebagai pedoman bagi perusahaan untuk memberikan gaji pokok yang sesuai baban dan tanggung jawab yang sudah di perhitungkan dalam nilai relatif jabatan. Harapannya semua pemegang jabatan dapat mengetahui pertimbangan perusahaan memberikan gaji pokok dan hal tersebut dapat memenuhi keadilan internal karena sudah mempertimbangkan beban dan tanggung jawab jabatan.

Mengelompokkan Jabatan ke Kelasnya untuk Membuat Level Jabatan dalam Struktur Organisasi

Pengelompokan dilakukan dengan lebih dahulu menentukan akan di bagi ke dalam berapa kelas sesuai keinginan perusahaan. Perusahaan menetapkan akan membagi ke dalam 3 kelas. Penentuan distribusi frekuensi setiap kelas dilakukan dengan mencari rentang = (Nilai tertinggi-nilai terendah)/3

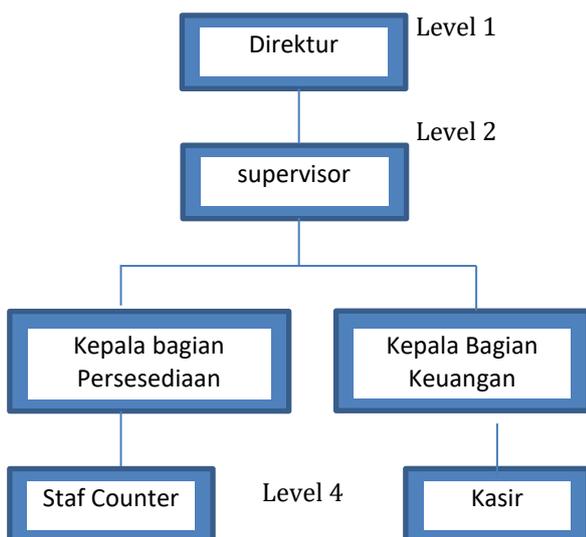
$$\text{Rentang} = (1000-384)/4 = 616/4 = 154$$

**Tabel 17. Pengelompokkan Jabatan Berdasarkan Kelas**

NRJ	Level jabatan	Jabatan
384 sd 538	4	Kasir, Staf Counter, Kepala Bagian Persediaan
539 sd 692	3	Kepala Bagian Keuangan, Supervisor
693 sd 846	2	
847 sd 1000	1	Direktur

Sumber Data diolah, 2018

Hasil pengelompokan yang dihasilkan tersebut tentu saja akan memberikan implikasi bagi CV SBM dalam menentukan leveling struktur organisasi. Berdasarkan hasil di atas dapat disusun struktur organisasi sebagai berikut



**Gambar 1. Struktur Organisasi CV SBM**  
Sumber: Data diolah (2018)

Gambar struktur organisasi tersebut adalah Usulan Struktur Organisasi CV SBM berdasarkan nilai Relatif jabatan.

Berdasarkan penjabaran di atas maka penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan yaitu menghasilkan dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai dasar untuk melakukan semua aktifitas pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, menghasilkan nilai relatif jabatan sebagai dasar penentuan gaji pokok dan pembuatan struktur organisasi, menghasilkan gaji pokok untuk setiap jabatan dan adanya struktur organisasi .

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan maka diketahui Nilai Relatif Jabatan untuk jabatan Direktur adalah 1000 poin, Supervisor sebanyak 761 poin, Kepala Bagian 599 poin, Kabag Keuangan 560 poin, kasir 384 poin dan staf counter 369 poin. Nilai Relatif jabatan tersebut digunakan sebagai dasar penentuan gaji pokok.

Direktur		Rp. 5.140.071,685
Supervisor		Rp 3.790.453,025
Kepala Bagian Persediaan	Bagian	Rp. 2.875.640,745
Kabag Keuangan		Rp. 2.655.418,085
Staf Counter		Rp. 1.576.852,545
Kasir		Rp. 1.661.556,645

Setelah dikelompokkan dalam 4 kelas maka dapat dibuat struktur organisasinya. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan karena bersifat kasuistik perusahaan namun tetap dapat dijadikan referensi untuk dasar penghitungan Nilai Relatif Jabatan dengan tetap mempertimbangkan kondisi penekanan strategi yang dipilih perusahaan.

## Daftar Referensi

- Atmanti, H. D. (2008). Analytical Hierarchy Process Sebagai Model yang Luwes. (pp 1-9).
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Empat Belas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Farla, W., Diah, Y. M., & Widyanata, F. (2019). Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM Pembuatan pempek Palembang. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Hidayat, R. M., Tjahjono, H. K., & Fauziyah, F. (2017). Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(1), 45-60.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Oktarini, K. R., & Indrawati, K. R. (2014). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di Hospitality Industry. *Jurnal Psikologi Udayana*, 1(2), 291-300.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan. (2017). *Struktur dan Skala Upah*. Jakarta: Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- Purba, M., Singh, R., & Banjarnahor, B. (2019). Analisis Dan Evaluasi Jabatan Dengan Metode Point Sistem Untuk Menentukan Upah Pada PT Astra Internasional Auto 2000 Cabang Medan. *JIME: Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 2(2), 57-64.
- Ruky, A. (2002). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sirait, J. T. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sukwadi, R. (2014). Perbaikan Struktur Gaji Dasar Karyawan Berdasarkan Hasil Analisa dan Evaluasi Jabatan. *Spektrum Industri*, 12(1), 93-104.
- Sukwadi, R., & Gerald, F. (2010). Usulan Perancangan Sistem Kompensasi Dengan Menggunakan Point Rating System (Studi Kasus: PT Pabrik Kaos Aseli). *INASEA Journal*, 11(1), 16-25.
- Sukwadi, R., & Oktevany, L. (2016). Analisis dan Evaluasi Jabatan pada Perusahaan Tekstil. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 5(1), 1-6.
- Sulaefi, S. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di RSUD. H. RM. SOESELO di Slawi, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 18-29.
- Yogaswara, R., & Puspitasari, N. B. (2014). Analisa Restrukturisasi Basic Salary Karyawan Paramedis dan Nonmedis Menggunakan Metode Fuzzy Analytical Hierarchy Process-Point System (Studi Kasus di Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummu Hani Purbalingga). *Industrial Engineering Online Journal*, 3(4), 1-10.