



Masuk tanggal : 12-September-2025, revisi tanggal: -, diterima untuk diterbitkan tanggal : 11-Oktober-2025

Job Grade Development To Ensure Internal Fairness At Pt. Xyz Bekasi

Penyusunan Job Grade Untuk Mewujudkan Internal Fairness Di Pt. Xyz Bekasi

Triana Refelina¹

¹Prodi Manajemen, STIE Tri Bhakti, Jl. Teuku Umar, Cut Mutia No. 24, Kota Bekasi

Email: triana.refelina@stietribhakti.ac.id

Abstract:

Internal fairness or internal equity, in the context of rewards or compensation is a crucial aspect of any organization to ensure that each job is valued according to its importance in achieving organizational objectives. Various methods can be used to evaluate jobs, including the ranking method, the classification method, and the point method. In the point method, jobs are assessed relative to other jobs based on four generic compensable factors: Responsibility, Skills, Effort, and Working Conditions. These four compensable factors can be further elaborated to meet the company's needs. Job evaluation at PT. XYZ, was conducted using the Point Method, on 60 job titles. Determination of compensable factors for PT XYZ was obtained from interviews conducted by researcher with the Directors of PT. XYZ and focused group discussions (FGD) with a counterpart team which is appointed to represent each department. There are 10 compensable factors used as follows: The Responsibility Factor is described into 4 factors, namely Responsibility for work results, Responsibility for fund/budget management, Responsibility for assets and Responsibility for Human Resources. The description of the Expertise Factor is divided into 2 factors, namely Education & Experience and Interpersonal Skills. The description of the Effort Factor is divided into 2 factors, namely Physical Effort and Mental Pressure. The description of the Working Condition Factor is divided into 2 factors, namely Work Environment and Job Risk. The 10 compensable factors were rated and weighted using the paired comparison method. Then, by multiplying the rating and weight of each compensable factor, a job score was obtained for each job. All job scores were then sorted and grouped into 10 job grades.

Keywords: Internal Fairness, Job Evaluation, Job Score, Job Grade.

Abstrak:

Internal Fairness atau Keadilan internal dalam konteks penghargaan atau kompensasi merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki organisasi agar setiap pekerjaan dapat dihargai sesuai dengan tingkat kepentingannya dalam mencapai sasaran organisasi.

*Berbagai metode yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan adalah Metode Ranking, Metode Klasifikasi ataupun Metode Point. Dalam Metode Point, pekerjaan dinilai secara relatif terhadap pekerjaan lainnya berdasarkan 4 *compensable factors* generik yaitu Tanggung jawab, Keahlian, Upaya dan Kondisi Kerja. Ke 4 *compensable factors* tersebut dapat dijabarkan kembali sesuai*

kebutuhan perusahaan. Evaluasi pekerjaan di PT. XYZ, dilakukan dengan menggunakan Metode Point, terhadap 60 nama pekerjaan. Penentuan *compensable factor* untuk PT XYZ diperoleh dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Direksi PT. XYZ dan *focused group discussion* (FGD) bersama tim mitra kerja yang ditunjuk untuk mewakili setiap departemen. Terdapat 10 *compensable factors* yang digunakan sebagai berikut: Faktor Tanggung jawab dijabarkan menjadi 4 faktor yaitu Tanggung jawab terhadap hasil kerja, Tanggung jawab terhadap pengelolaan dana/anggaran, Tanggung jawab terhadap aset dan Tanggung jawab terhadap Sumber Daya Manusia. Penjabaran dari Faktor Keahlian menjadi 2 faktor yaitu adalah Pendidikan dan Pengalaman serta Ketrampilan Interpersonal. Penjabaran dari Faktor Upaya menjadi 2 faktor yaitu Upaya Fisik dan Tekanan Mental. Penjabaran dari Faktor Kondisi Kerja menjadi 2 faktor adalah Lingkungan Kerja dan Risiko Pekerjaan. Ke 10 *compensable factors* tersebut dibuat *rating*-nya dan dihitung bobotnya dengan menggunakan metode *paired comparison* (Perbandingan berpasangan). Kemudian dari hasil perkalian *rating* dan bobot dari setiap *compensable factor* tersebut menghasilkan nilai pekerjaan atau *job score* dari setiap pekerjaan. Seluruh *job score* kemudian diurutkan dan dikelompokkan menjadi 10 *job grade*.

Kata Kunci: *Internal Fairness*, Evaluasi Pekerjaan, *Job Score*, *Job Grade*.

Pendahuluan

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi adalah menjamin adanya *internal fairness* (keadilan secara internal). *Internal fairness* seringkali diartikan dalam konteks penghargaan atau kompensasi bagi karyawan.

Untuk menghasilkan struktur gaji karyawan berdasarkan pekerjaan, terlebih dahulu perlu dilakukan pemeringkatan pekerjaan/*job grade* secara benar dan objektif terhadap seluruh pekerjaan yang ada di organisasi. *Job grade* atau peringkat pekerjaan menunjukkan nilai relatif dari semua pekerjaan, menunjukkan berat ringannya bobot setiap pekerjaan ataupun besar kecilnya kontribusi suatu pekerjaan dalam mencapai sasaran organisasi. Nilai relatif tersebut, dievaluasi berdasarkan faktor-faktor yang dianggap perlu dikompensasi (*compensable factors*). Menurut Saifuddin Bachrun (2011), secara generik terdapat 4 *compensable factors* yang digunakan dalam melakukan evaluasi pekerjaan. Ke empat *compensable factors* tersebut adalah: Faktor Tanggungjawab, Faktor Keahlian, Faktor Upaya dan Faktor Kondisi Kerja. Namun dalam implementasinya, ke 4 generik *compensable factors* tersebut dapat dijabarkan ataupun didetilkan menjadi faktor-faktor lainnya, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ Bekasi, sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang *property developer* dan berkembang sangat pesat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada 4 orang Direksi PT.XYZ (Direktur Operasional, Direktur Finance, Direktur Pemasaran dan Direktur Legal), diketahui bahwa organisasi perlu membenahi Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam hal memberikan jaminan keadilan internal (*internal fairness*) bagi karyawan. Hal ini dianggap *urgent* dan penting bagi manajemen karena selama ini organisasi belum memiliki *job grade*. Pemberian gaji seringkali hanya berdasarkan hasil negosiasi kandidat pada saat seleksi untuk menjadi karyawan PT. XYZ, sehingga ketika organisasi makin berkembang semakin dirasakan kebutuhan untuk memiliki dasar pemberian kompensasi yang objektif dan adil bagi semua karyawan. Selain kebutuhan dari sisi organisasi, kejelasan peringkat pekerjaan atau *job grade* juga diperlukan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik. Karyawan akan merasa nyaman dan aman dalam bekerja di organisasi yang memiliki aturan jelas. Karyawan dapat memahami besaran penghargaan yang diterima dipengaruhi oleh berat ringannya pekerjaan yang diemban, yang ditunjukkan dari peringkat pekerjaan (*job grade*).

Untuk menjawab permasalahan tersebut, peneliti melakukan evaluasi pekerjaan untuk memperoleh *job score* dari setiap pekerjaan yang ada di PT. XYZ. Lingkup penelitian dilakukan untuk semua pekerjaan yang ada di PT. XYZ yaitu sejumlah 60 nama pekerjaan.

Selanjutnya semua *job score* tersebut diurutkan dari yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah, untuk kemudian dibuat pengelompokan sehingga menghasilkan peringkat pekerjaan (*job grade*) di PT. XYZ.

Menurut Armstrong dan Cummins (2008), *job evaluation* - yang merupakan fondasi *job grading* atau pemeringkatan pekerjaan - bertujuan untuk menciptakan struktur gaji yang adil (*internal equity*), dapat bersaing secara eksternal, dan transparan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Milkovich dan Newman (2008) mendefinisikan *Job evaluation is the process of systematically determining the relative worth of jobs to create a job structure for the organisation*. Evaluasi pekerjaan merupakan proses penentuan nilai relatif pekerjaan yang dilakukan secara sistematis untuk menyusun peringkat pekerjaan bagi organisasi.

Menurut Moch. Yaziidul Khoiri (2023), Evaluasi Pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggungjawab, keahlian, upaya-upaya dan kondisi kerja yang inheren dalam pekerjaan.

Menurut Bohlander dan Snell (2013), *job evaluation is a systematic process of determining the relative worth of jobs in order to establish which jobs should be paid more than others within an organization*. Evaluasi pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan guna menentukan pekerjaan mana yang harus dibayar lebih besar dibandingkan pekerjaan lain dalam suatu organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Evaluasi Pekerjaan merupakan upaya secara sistematis untuk menentukan nilai pekerjaan secara relatif di organisasi. Pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada pekerjaan yang lain. Selanjutnya peringkat tersebut dijadikan sebagai acuan untuk memberikan kompensasi/penghargaan kepada pemegang pekerjaan.

Menurut Bohlander dan Snell (2013) dalam bukunya *Principles of Human Resources Management* serta Garry Dessler (2013) dalam bukunya *Human Resource Management* terdapat beberapa pendekatan atau metode dalam melakukan evaluasi pekerjaan, yaitu:

1. Ranking Method

Metode yang paling lama dan paling sederhana dengan cara memberi peringkat untuk setiap pekerjaan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan.

Pemeringkatan dengan menggunakan Metode Ranking dapat dilakukan oleh individu ataupun dengan membentuk tim evaluasi pekerjaan yang terdiri dari manajemen dan perwakilan karyawan.

Selain kemudahan dari penggunaan Metode Ranking, terdapat kelemahan dari metode ini, yaitu kurangnya akurasi dalam penilaian karena bersifat sangat subjektif. Kelemahan lainnya adalah metode ini hanya menunjukkan kepentingan relatif pekerjaan, bukan perbedaan tingkat kepentingan yang ada di antara pekerjaan-pekerjaan yang ada di organisasi. Keterbatasan lain dari metode ranking adalah hanya dapat digunakan untuk organisasi dengan jumlah nama pekerjaan sedikit. Bohlander dan Snell (2013) membatasi tidak lebih dari 15 nama pekerjaan. Jadi metode ini hanya cocok digunakan untuk usaha kecil.

2. Classification Method

Dalam prakteknya ada beberapa cara membuat kategori pekerjaan. Salah satunya adalah dengan menulis deskripsi kelas atau jenjang dan menempatkan pekerjaan ke dalam kelas atau jenjang yang sesuai. Cara yang kedua adalah dengan menulis serangkaian faktor yang mau dikompensasi, misalnya seberapa besar faktor ketrampilan yang dapat dikompensasi, upaya fisik apa yang dibutuhkan dalam kelas tersebut.

Deskripsi masing-masing kelas pekerjaan membentuk perbandingan spesifikasi untuk berbagai pekerjaan. Metode ini memiliki keunggulan yaitu sederhana, namun sudah membedakan pekerjaan sesuai dengan kriteria dari setiap kelas/golongan.

Metode ini juga masih kurang presisi dibandingkan dengan Metode *Point Factor*. Bohlander dan Snell (2013) menyebutkan, Metode Klasifikasi banyak digunakan untuk mengevaluasi pegawai negeri sipil federal, pemerintah kota dan negara bagian di AS.

3. *Point-Factor Method*

Dessler (2013) menyebutkan tujuan utama Metode Poin adalah untuk menentukan peringkat pekerjaan dengan memberi skor terhadap beberapa faktor seperti tanggung jawab, kompetensi, kompleksitas. Metode ini terukur dan objektif, meskipun membutuhkan waktu dan sumber daya.

Bohlander dan Snell (2013) menyebutkan bahwa Metode Poin sebagai metode evaluasi pekerjaan secara kuantitatif dengan dasar perhitungan adalah *compensable factors* yang umum dipakai adalah Faktor Keterampilan, Faktor Upaya, Faktor Tanggung jawab dan Faktor Kondisi Pekerjaan. Faktor lain yang dapat digunakan juga adalah Faktor Akuntabilitas Keuangan, Faktor Kepemimpinan, Faktor Kerjasama Tim dan Faktor Akuntabilitas Proyek.

Metode lain yang digunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan khusus posisi eksekutif, manajerial dan posisi profesional adalah dengan menggunakan *Hay Profile Methode*, yang dikembangkan oleh Edward N. Hay (Bohlander Dan Snell, 2013). Faktor yang digunakan adalah Pengetahuan (*know-how*), *Mental activity* (atau pemecahan masalah) dan Faktor Akuntabilitas. Hanya ke-3 faktor ini yang digunakan, dengan asumsi bahwa ke 3 faktor tersebut sudah menggambarkan aspek terpenting bagi para eksekutif/manajerial.

Proses evaluasi pekerjaan akan menghasilkan *job score* atau *job value* atau nilai dari semua pekerjaan yang dimiliki organisasi. Kemudian dari nilai tersebut akan diurutkan dan kemudian dikelompokkan sehingga menghasilkan grade atau level atau peringkat pekerjaan

Job grade merupakan pengelompokan atau penggolongan jabatan dalam organisasi yang disusun berdasarkan berat ringannya tanggung jawab dan tugas pekerjaan di dalam organisasi/perusahaan, serta tingkat kepentingan pekerjaan dalam pencapaian sasaran organisasi. Semakin tinggi level/*grade* suatu pekerjaan, maka semakin besar tanggung jawab dan tugas yang diemban oleh pekerjaan tersebut untuk mencapai sasaran organisasi. Dari sisi penghargaan, tentunya makin tinggi *grade* atau peringkat suatu pekerjaan akan berdampak pada tingginya golongan gaji dari pemegang pekerjaannya. Suwarsono dalam Maretiyasari (2022) menyebutkan bahwa tujuan evaluasi pekerjaan adalah memberikan dasar untuk struktur gaji di perusahaan, dan kebijakan dasar untuk kompensasi lain seperti kebijakan bonus dan insentif.

Dari teori mengenai evaluasi pekerjaan di atas, maka dapat dipastikan jika pemilihan metode dalam melakukan evaluasi pekerjaan perlu disesuaikan dengan skala organisasi serta kompleksitas dari pekerjaan-pekerjaan di organisasi. Dengan pemilihan metode yang tepat dan dilakukan oleh tim yang memahami karakteristik pekerjaan yang akan dievaluasi serta dilakukan secara transparan, akan menghasilkan *job score* yang akurat, yang dapat diterima oleh seluruh karyawan. Hal ini akan mengurangi konflik internal.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif yaitu dengan studi dokumen, wawancara dan diskusi.

Studi Dokumen dilakukan dengan memahami aspek strategis PT. XYZ seperti visi dan misi organisasi, nilai-nilai yang dianut, alur proses bisnis, struktur organisasi dan uraian pekerjaan serta daftar nama pekerjaan di organisasi.

Wawancara

Wawancara dilakukan kepada manajemen puncak PT XYZ, yang terdiri dari 4 orang Direksi (Direktur Operasional, Direktur *Sales & Marketing*, Direktur *Finance* dan Direktur Legal). Sesuai ketentuan metode wawancara penelitian kualitatif dalam buku Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2016) dinyatakan bahwa untuk melakukan wawancara penelitian kualitatif perlu memilih responden yang memenuhi kriteria: responden paling tahu tentang dirinya sendiri, pernyataan responden adalah benar dan dapat dipercaya serta responden memiliki pemahaman yang sama terkait pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Diskusi

Kemudian dalam proses menyusun *job grade*, diskusi dilakukan beberapa kali dengan tim yang merupakan perwakilan setiap departemen. Anggota tim terdiri dari GM maupun Manajer yang menjadi perwakilan setiap Departemen, yaitu Departemen Operasional, Departemen HR-GA & IT, Departemen Legal, Departemen *Sales & Marketing*, Departemen *Finance* dan Departemen Audit. Jumlah tim mitra kerja peneliti dalam penelitian ini sebanyak +/-15 orang.

Hasil Penelitian dan Diskusi

Evaluasi pekerjaan di PT. XYZ dilakukan dengan menggunakan Metode Point yang mengikuti 6 tahapan sebagai berikut:

1. Menetapkan *compensable factors* berikut definisinya
2. Membuat *rating* atau peringkat dari setiap *compensable factors*.
3. Melakukan evaluasi pekerjaan dengan memberi nilai atau *rating* dari 10 *compensable factors* untuk semua pekerjaan.
4. Menentukan bobot dari setiap *compensable factors*.
5. Menghitung *job score* atau nilai pekerjaan dengan menghitung perkalian *rating* dengan bobot
6. Mengurutkan nama-nama pekerjaan sesuai *job score*-nya dan mengelompokkan menjadi 10 *job grade*.

Berikut penjelasan dari setiap tahapan yang dilakukan:

1. Menetapkan *compensable factors*, yaitu faktor-faktor pekerjaan yang dianggap penting untuk diberikan kompensasi. Untuk PT. XYZ, dari 4 *compensable factors* generik yaitu Tanggungjawab, Keahlian, Upaya dan Kondisi Kerja dijabarkan sesuai kebutuhan PT. XYZ, menjadi 10 *compensable factors* dan didefinisikan, seperti ditunjukkan dalam tabel 1 di bawah ini

<i>Generic Compensable Factor</i>	<i>Compensable Factor Untuk PT. XYZ</i>	<i>Definisi</i>
TANGGUNG JAWAB	Terhadap Hasil Kerja	Dampak dari hasil kerja yang diharapkan terhadap pendapatan perusahaan
	Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran	Tanggung jawab terhadap efektivitas perencanaan, pencatatan, pembelanjaan, perolehan, pengelolaan, penyimpanan & pengendalian dana.
	Terhadap Aset	Tanggung jawab menghasilkan, mengelola dan mengawasi aset
	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Pengetahuan dan ketrampilan untuk mengelola sumber daya manusia dalam pekerjaan
KEAHLIAN	Pendidikan dan Pengalaman kerja	Pengalaman yang mendukung kelancaran pekerjaan
	Keterampilan Interpersonal	Ketrampilan yang diperlukan untuk membina hubungan dengan pihak lain
UPAYA	Fisik	Pekerjaan menuntut kekuatan fisik, ketahanan kerja, dan kesehatan badan.
	Tekanan Mental	Tekanan yang dihadapi saat menjalankan pekerjaan
KONDISI KERJA	Lingkungan Pekerjaan	Kondisi lingkungan pekerjaan
	Risiko Pekerjaan	Peluang munculnya kecelakaan atau risiko yang dihadapi saat menjalankan pekerjaannya

Gambar 1: *Compensable Factors* Yang digunakan Untuk PT. XYZ Bekasi
(Sumber: Diolah Peneliti)

2. Membuat *rating* atau peringkat dari setiap *compensable factors*. Peringkat dari setiap *compensable factors* adalah 1-4 dengan rating 1 adalah yang terendah dan rating 4 adalah yang tertinggi. Definisi setiap rating untuk setiap *compensable factors* ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini.

<i>Compensable Factor PT. XYZ</i>	<i>Rating</i>	<i>Keterangan</i>
1. Tanggung jawab Terhadap Hasil Kerja	1	Hasil pekerjaan tidak mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan secara langsung
	2	Hasil pekerjaan memberikan pelayanan/dukungan terhadap operasional perusahaan
	3	Hasil pekerjaan memberikan pelayanan/dukungan terhadap fungsi lini yang berdampak pada pendapatan perusahaan
	4	Hasil pekerjaan mempengaruhi kinerja/pendapatan perusahaan secara langsung
2. Tanggung jawab Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran	1	Pekerjaan tidak mengelola finansial
	2	Pekerjaan melakukan pencatatan dan/atau pembelanjaan finansial
	3	Pekerjaan melakukan pengelolaan dan/atau perolehan finansial
	4	Pekerjaan melakukan perencanaan dan/atau penyimpanan dan/atau pengendalian finansial di unit kerja atau perusahaan
3. Tanggung jawab Terhadap Aset	1	Mengelola aset yang berdampak hanya pada pekerjaan/unit sendiri
	2	Mengelola aset yang berdampak hanya pada lintas unit
	3	Menghasilkan dan mengelola aset yang tidak berdampak langsung kepada pendapatan perusahaan
	4	Menghasilkan dan mengelola aset yang berdampak pada pendapatan perusahaan
4. Tanggung jawab Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1	Tidak mengelola SDM
	2	Mengelola < 5 orang
	3	Mengelola 6-10 orang
	4	Mengelola >10 orang
5. Pendidikan dan Pengalaman kerja	1	Minimal SMA/SMK dengan pengalaman 1-3 tahun atau D3 <i>Fresh Graduat</i>
	2	Minimal SMA/SMK dengan pengalaman > 3 tahun atau D3 dengan Pengalaman 1-3 tahun atau S1 <i>Fresh Graduate</i>
	3	Minimal S1 dengan pengalaman 1-3 tahun
	4	Minimal S1 dengan pengalaman > 3 tahun
6. Keterampilan Interpersonal	1	Pekerjaan menuntut berinteraksi dalam satu bagian/kelompok kerja
	2	Pekerjaan menuntut berinteraksi lintas bagian/kelompok kerja
	3	Pekerjaan menuntut berinteraksi dengan internal dan eksternal
	4	Pekerjaan menuntut berinteraksi dengan internal dan eksternal dengan tujuan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan
7. Tuntutan Fisik	1	Pekerjaan dilakukan dengan kombinasi posisi duduk, berdiri dan berjalan
	2	Pekerjaan dilakukan dominan dengan posisi duduk
	3	Pekerjaan dilakukan dominan dengan posisi berdiri
	4	Pekerjaan dilakukan dominan dengan posisi berjalan
8. Tekanan Mental	1	Kurang memiliki tekanan pekerjaan
	2	Memiliki tekanan pekerjaan berupa tenggat waktu dengan frekuensi 1 bulan sekali
	3	Memiliki tekanan pekerjaan berupa tenggat waktu dengan frekuensi setiap minggu atau pekerjaan yang menuntut pengelolaan emosi dalam menghadapi pihak internal
	4	Memiliki tekanan pekerjaan berupa tenggat waktu dengan frekuensi sangat sering / setiap hari atau pekerjaan yang menuntut pengelolaan emosi dalam menghadapi pihak eksternal dan internal
9. Lingkungan Pekerjaan	1	Pekerjaan dilakukan di dalam ruangan dengan lingkungan yang nyaman (tidak bising, tidak polusi, tidak berdebu, ber AC)
	2	Pekerjaan dilakukan di dalam ruangan dalam lingkungan yang kurang nyaman (tidak bising, tidak polusi, tidak berdebu, tidak ber AC)
	3	Pekerjaan lebih sering dilakukan di luar ruangan dengan lingkungan yang tidak nyaman (bising/ polusi/berdebu)
	4	Pekerjaan selalu dilakukan di luar ruangan dengan lingkungan yang tidak nyaman (bising, polusi, berdebu)
10. Risiko Pekerjaan	1	Tidak memiliki risiko kecelakaan kerja
	2	Memiliki risiko kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan luka ringan
	3	Memiliki tingkat risiko kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan luka berat
	4	Memiliki tingkat risiko kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan cacat permanen/ meninggal

Gambar 2: Definisi *Rating* Setiap *Compensable Factors* PT. XYZ
(Sumber: Diolah Peneliti)

3. Melakukan evaluasi pekerjaan dengan memberi nilai atau rating dari 10 *compensable factors* rating untuk semua pekerjaan. Hasil evaluasi pekerjaan ditunjukkan pada tabel 3 di bawah ini.

No	NAMA JABATAN	DIREKTORAT	LEVEL	TANGGUNG JAWAB			KEAHLIAN		
				Terhadap Hasil Kerja	Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran	Terhadap Aset	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Pendidikan dan Pengalaman Kerja	Keterampilan Interpersonal
				Rating	Rating	Rating	Rating	Rating	Rating
1	Head of Planning & Design	Legal	General Manager	4	4	4	4	4	4
2	General Manager Legal	Operasional	General Manager	4	4	4	4	4	4
3	General Manager Sales & Marketing	Sales & Marketing	General Manager	4	4	4	4	4	4
4	General Manager Finance	Finance	General Manager	4	4	4	4	4	4
5	Head of Quality & Project Control	Operasional	General Manager	4	4	4	2	4	4
6	Head of Auditor	Audit	General Manager	4	4	4	2	4	4
7	Head of Quantity Surveyor & Procurement	Operasional	General Manager	4	4	4	2	4	4
8	Head of Budget Controller	Legal	General Manager	4	4	4	2	4	4
9	Land Acquisition & Land Bank Manager	Operasional	Manager	4	4	4	3	4	4
10	Marketing Manager	Sales & Marketing	Manager	4	3	4	4	4	4
11	Estate Manager	Operasional	Manager	3	2	3	3	4	4
12	Project Manager	Operasional	Manager	4	4	3	3	3	4
13	Accounting Manager	Finance	Manager	4	4	2	2	4	4
14	Legal Manager	Legal	Manager	3	3	3	2	4	4
15	Quantity Surveyor Manager	Operasional	Manager	4	3	3	2	4	4
16	Planning & Design Manager	Operasional	Manager	4	3	4	2	4	4
17	Finance Manager	Finance	Manager	4	4	2	3	4	4
18	Information Technology Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	3	4	2	4	4
19	Corporate Communication & PR Manager	Sales & Marketing	Manager	3	3	4	4	4	3
20	HR Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	4	1	4	4	4
21	Quality Control Manager	Operasional	Manager	3	3	3	2	4	4
22	Business Development Manager	Operasional	Manager	4	3	2	1	4	4
23	GA Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	3	3	2	4	4
24	Land Acquisition & Land Bank Supervisor	Legal	Supervisor	4	3	3	1	3	4
25	Pengawas Fasilitas & Infrastruktur	Operasional	Supervisor	2	1	1	3	3	2
26	Pengawas harian - Unit Rumah	Operasional	Supervisor	2	1	1	3	3	2
27	Sales Supervisor	Sales & Marketing	Supervisor	4	2	2	2	3	4
28	Legal Permit Supervisor	Legal	Supervisor	3	2	3	1	3	4
29	Estate Supervisor	Operasional	Supervisor	2	1	2	2	3	3
30	Arsitek	Operasional	Supervisor	4	1	4	1	3	3
31	Landscape Supervisor	Operasional	Supervisor	2	1	2	2	3	3
32	Account Receivable Supervisor	Finance	Supervisor	3	3	1	1	3	3
33	Procurement Supervisor	Operasional	Supervisor	3	2	2	1	3	3
34	QS Supervisor	Operasional	Supervisor	3	2	2	1	3	3
35	HRD Supervisor	HRD, GA, IT	Supervisor	2	2	1	1	3	4
36	Accounting Supervisor	Finance	Supervisor	3	3	1	1	3	3
37	Tax Supervisor	Finance	Supervisor	2	3	1	2	3	3
38	Quality Control Supervisor	Operasional	Supervisor	3	2	2	1	3	3
39	Staf IT	HRD, GA, IT	Staf	2	2	3	1	3	3
40	Staf Business Development	Operasional	Staf	3	2	1	1	3	4
41	Surveyor	Operasional	Staf	2	1	1	1	2	1
42	Sales	Sales & Marketing	Staf	3	1	1	1	2	4
43	Cashier	Finance	Staf	2	3	1	2	2	3
44	Staf Legal	Legal	Staf	1	1	2	1	3	4
45	Staf Planning & Design Site Engineering	Operasional	Staf	3	1	2	1	3	2
46	Staf Accounting	Finance	Staf	2	2	1	1	2	3
47	Staf QC	Operasional	Staf	2	1	1	1	2	3
48	Staf Tax	Finance	Staf	1	2	1	1	2	3
49	Staf Corporate Communication & PR	Sales & Marketing	Staf	2	1	3	1	2	3
50	Drafter	Operasional	Staf	2	1	1	1	2	2
51	Staf Land Acquisition & Land Bank	Legal	Staf	2	1	1	1	3	1
52	Staf HRD	HRD, GA, IT	Staf	1	1	1	1	2	3
53	Staf GA	HRD, GA, IT	Staf	1	2	1	1	2	3
54	Staf Audit	Audit	Staf	1	1	1	1	3	3
55	Staf Administrasi Sales	Sales & Marketing	Staf	1	1	1	1	1	3
56	Resepsionis	HRD, GA, IT	Staf	1	1	1	1	1	3
57	Staf Administrasi Proyek	Operasional	Staf	1	2	2	1	1	2
58	Staf Administrasi Procurement	Operasional	Staf	2	1	1	1	2	2
59	Staf Administrasi QC	Operasional	Staf	1	1	1	1	2	2
60	Staf Administrasi QS	Operasional	Staf	1	1	1	1	2	1

No	NAMA JABATAN	DIREKTORAT	LEVEL	UPAYA		KONDISI KERJA	
				Fisik	Tekanan Mental	Lingkungan Pekerjaan	Risiko Pekerjaan
				Rating	Rating	Rating	Rating
1	Head of Planning & Design	Legal	General Manager	2	4	2	2
2	General Manager Legal	Operasional	General Manager	2	4	2	2
3	General Manager Sales & Marketing	Sales & Marketing	General Manager	1	4	3	2
4	General Manager Finance	Finance	General Manager	2	4	1	1
5	Head of Quality & Project Control	Operasional	General Manager	2	3	1	2
6	Head of Auditor	Audit	General Manager	2	4	1	1
7	Head of Quantity Surveyor & Procurement	Operasional	General Manager	2	4	1	1
8	Head of Budget Controller	Legal	General Manager	1	4	3	2
9	Land Acquisition & Land Bank Manager	Operasional	Manager	1	4	1	2
10	Marketing Manager	Sales & Marketing	Manager	1	4	2	1
11	Estate Manager	Operasional	Manager	2	4	3	2
12	Project Manager	Operasional	Manager	1	4	2	2
13	Accounting Manager	Finance	Manager	2	4	1	1
14	Legal Manager	Legal	Manager	2	4	2	2
15	Quantity Surveyor Manager	Operasional	Manager	2	4	1	1
16	Planning & Design Manager	Operasional	Manager	2	3	1	1
17	Finance Manager	Finance	Manager	1	4	1	1
18	Information Technology Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	3	1	2
19	Corporate Communication & PR Manager	Sales & Marketing	Manager	1	4	1	2
20	HR Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	3	1	1
21	Quality Control Manager	Operasional	Manager	1	3	1	3
22	Business Development Manager	Operasional	Manager	1	4	1	2
23	GA Manager	HRD, GA, IT	Manager	1	4	2	2
24	Land Acquisition & Land Bank Supervisor	Legal	Supervisor	1	3	3	2
25	Pengawas Fasilitas & Infrastruktur	Operasional	Supervisor	4	4	4	3
26	Pengawas harian - Unit Rumah	Operasional	Supervisor	4	4	4	3
27	Sales Supervisor	Sales & Marketing	Supervisor	1	4	3	1
28	Legal Permit Supervisor	Legal	Supervisor	2	4	1	1
29	Estate Supervisor	Operasional	Supervisor	4	2	3	2
30	Arsitek	Operasional	Supervisor	2	3	1	1
31	Landscape Supervisor	Operasional	Supervisor	3	2	3	2
32	Account Receivable Supervisor	Finance	Supervisor	2	4	1	1
33	Procurement Supervisor	Operasional	Supervisor	2	4	1	1
34	QS Supervisor	Operasional	Supervisor	2	3	1	1
35	HRD Supervisor	HRD, GA, IT	Supervisor	2	2	1	1
36	Accounting Supervisor	Finance	Supervisor	2	2	1	1
37	Tax Supervisor	Finance	Supervisor	2	2	1	1
38	Quality Control Supervisor	Operasional	Supervisor	1	3	1	2
39	Staf IT	HRD, GA, IT	Staf	2	2	1	1
40	Staf Business Development	Operasional	Staf	1	2	1	1
41	Surveyor	Operasional	Staf	4	3	4	3
42	Sales	Sales & Marketing	Staf	1	4	1	1
43	Cashier	Finance	Staf	2	2	1	1
44	Staf Legal	Legal	Staf	2	2	1	1
45	Staf Planning & Design Site Engineering	Operasional	Staf	2	3	2	1
46	Staf Accounting	Finance	Staf	2	2	1	1
47	Staf QC	Operasional	Staf	1	3	1	2
48	Staf Tax	Finance	Staf	2	2	1	1
49	Staf Corporate Communication & PR	Sales & Marketing	Staf	1	2	1	1
50	Drafter	Operasional	Staf	2	3	1	1
51	Staf Land Acquisition & Land Bank	Legal	Staf	2	2	3	2
52	Staf HRD	HRD, GA, IT	Staf	2	1	1	1
53	Staf GA	HRD, GA, IT	Staf	1	2	1	1
54	Staf Audit	Audit	Staf	1	1	1	1
55	Staf Administrasi Sales	Sales & Marketing	Staf	1	1	2	1
56	Resepsionis	HRD, GA, IT	Staf	1	1	1	1
57	Staf Administrasi Proyek	Operasional	Staf	1	1	2	1
58	Staf Administrasi Procurement	Operasional	Staf	1	1	1	1
59	Staf Administrasi QC	Operasional	Staf	1	1	1	1
60	Staf Administrasi QS	Operasional	Staf	2	1	2	1

Gambar 3: Hasil Evaluasi Pekerjaan
PT. XYZ (Sumber: Diolah Peneliti)

4. Menentukan bobot dari setiap *compensable factors* dengan menggunakan *paired comparison* (perbandingan berpasangan). Hasil pembobotan setiap *compensable factors* seperti dalam tabel 4 di bawah ini:

No	SUB FAKTOR	TANGGUNG JAWAB				KEAHLIAN		UPAYA		KONDISI KERJA		TOTAL NILAI	BOBOT
		Terhadap Hasil Kerja	Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran	Terhadap Aset	Pengelolaan SDM	Pendidikan dan Pengalaman kerja	Keterampilan Interpersonal	Fisik	Tekanan Mental	Lingkungan Pekerjaan	Risiko Pekerjaan		
1	Terhadap Hasil Kerja		3	3	3	3	2	3	2	3	3	25	13,89
2	Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran	1		3	3	1	1	3	3	3	2	20	11,11
3	Terhadap Aset	1	1		3	3	1	3	1	2	1	16	8,89
4	Pengelolaan SDM	1	1	1		3	2	3	3	3	2	19	10,56
5	Pendidikan dan Pengalaman kerja	1	3	1	1		2	3	3	3	2	19	10,56
6	Keterampilan Interpersonal	2	3	3	2	2		3	3	3	2	23	12,78
7	Fisik	1	1	1	1	1	1		1	3	3	13	7,22
8	Tekanan Mental	2	1	3	1	1	1	3		3	1	16	8,89
9	Lingkungan Pekerjaan	1	1	2	1	1	1	1	1		1	10	5,56
10	Risiko Pekerjaan	1	2	3	2	2	2	1	3	3		19	10,56
												180	100,00

Gambar 4: Hasil Pembobotan *Compensable Factors* Menggunakan Metode *Paired Comparison* (Sumber: Diolah Peneliti)

5. Menghitung *job score* atau nilai pekerjaan dengan menghitung perkalian *rating* dengan bobot, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini.

No	Nama Jabatan	Direktorat	Level	TANGGUNG JAWAB						KEAHLIAN					
				Terhadap Hasil Kerja		Terhadap Pengelolaan Dana/Anggaran		Terhadap Aset		Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Pendidikan dan Pengalaman Kerja		Keterampilan Interpersonal		
				Rating	13,89	Rating	11,11	Rating	8,89	Rating	10,56	Rating	10,56	Rating	12,78
1	Head of Planning & Design	Legal	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
2	General Manager Legal	Operasional	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
3	General Manager Sales & Marketing	Sales & Marketing	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
4	General Manager Finance	Finance	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
5	Head of Quality & Project Control	Operasional	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
6	Head of Auditor	Audit	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
7	Head of Quantity Surveyor & Procurement	Operasional	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
8	Head of Budget Controller	Legal	General Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
9	Land Acquisition & Land Bank Manager	Operasional	Manager	4	55,5556	4	44,4444	4	35,5556	3	31,6667	4	42,2222	4	51,1111
10	Marketing Manager	Sales & Marketing	Manager	4	55,5556	3	33,3333	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
11	Estate Manager	Operasional	Manager	3	41,6667	2	22,2222	3	26,6667	3	31,6667	4	42,2222	4	51,1111
12	Project Manager	Operasional	Manager	4	55,5556	4	44,4444	3	26,6667	3	31,6667	3	31,6667	4	51,1111
13	Accounting Manager	Finance	Manager	4	55,5556	4	44,4444	2	17,7778	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
14	Legal Manager	Legal	Manager	3	41,6667	3	33,3333	3	26,6667	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
15	Quantity Surveyor Manager	Operasional	Manager	4	55,5556	3	33,3333	3	26,6667	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
16	Planning & Design Manager	Operasional	Manager	4	55,5556	3	33,3333	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
17	Finance Manager	Finance	Manager	4	55,5556	4	44,4444	2	17,7778	3	31,6667	4	42,2222	4	51,1111
18	Information Technology Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	27,7778	3	33,3333	4	35,5556	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
19	Corporate Communication & PR Manager	Sales & Marketing	Manager	3	41,6667	3	33,3333	4	35,5556	4	42,2222	4	42,2222	3	38,3333
20	HR Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	27,7778	4	44,4444	1	8,88889	4	42,2222	4	42,2222	4	51,1111
21	Quality Control Manager	Operasional	Manager	3	41,6667	3	33,3333	3	26,6667	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
22	Business Development Manager	Operasional	Manager	4	55,5556	3	33,3333	2	17,7778	1	10,5556	4	42,2222	4	51,1111
23	GA Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	27,7778	3	33,3333	3	26,6667	2	21,1111	4	42,2222	4	51,1111
24	Land Acquisition & Land Bank Supervisor	Legal	Supervisor	4	55,5556	3	33,3333	3	26,6667	1	10,5556	3	31,6667	4	51,1111
25	Pengawas Fasilitas & Infrastruktur	Operasional	Supervisor	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	3	31,6667	3	31,6667	2	25,5556
26	Pengawas harian - Unit Rumah	Operasional	Supervisor	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	3	31,6667	3	31,6667	2	25,5556
27	Sales Supervisor	Sales & Marketing	Supervisor	4	55,5556	2	22,2222	2	17,7778	2	21,1111	3	31,6667	4	51,1111
28	Legal Permit Supervisor	Legal	Supervisor	3	41,6667	2	22,2222	3	26,6667	1	10,5556	3	31,6667	4	51,1111
29	Estate Supervisor	Operasional	Supervisor	2	27,7778	1	11,1111	2	17,7778	2	21,1111	3	31,6667	3	38,3333
30	Arsitek	Operasional	Supervisor	4	55,5556	1	11,1111	4	35,5556	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
31	Landscape Supervisor	Operasional	Supervisor	2	27,7778	1	11,1111	2	17,7778	2	21,1111	3	31,6667	3	38,3333
32	Account Receivable Supervisor	Finance	Supervisor	3	41,6667	3	33,3333	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
33	Procurement Supervisor	Operasional	Supervisor	3	41,6667	2	22,2222	2	17,7778	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
34	QS Supervisor	Operasional	Supervisor	3	41,6667	2	22,2222	2	17,7778	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
35	HRD Supervisor	HRD, GA, IT	Supervisor	2	27,7778	2	22,2222	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	4	51,1111
36	Accounting Supervisor	Finance	Supervisor	3	41,6667	3	33,3333	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
37	Tax Supervisor	Finance	Supervisor	2	27,7778	3	33,3333	1	8,88889	2	21,1111	3	31,6667	3	38,3333
38	Quality Control Supervisor	Operasional	Supervisor	3	41,6667	2	22,2222	2	17,7778	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
39	Staf IT	HRD, GA, IT	Staf	2	27,7778	2	22,2222	3	26,6667	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
40	Staf Business Development	Operasional	Staf	3	41,6667	2	22,2222	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	4	51,1111
41	Surveyor	Operasional	Staf	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	1	12,7778
42	Sales	Sales & Marketing	Staf	3	41,6667	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	4	51,1111
43	Cashier	Finance	Staf	2	27,7778	3	33,3333	1	8,88889	2	21,1111	2	21,1111	3	38,3333
44	Staf Legal	Legal	Staf	1	13,8889	1	11,1111	2	17,7778	1	10,5556	3	31,6667	4	51,1111
45	Staf Planning & Design Site Engineering	Operasional	Staf	3	41,6667	1	11,1111	2	17,7778	1	10,5556	3	31,6667	2	25,5556
46	Staf Accounting	Finance	Staf	2	27,7778	2	22,2222	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
47	Staf QC	Operasional	Staf	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
48	Staf Tax	Finance	Staf	1	13,8889	2	22,2222	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
49	Staf Corporate Communication & PR	Sales & Marketing	Staf	2	27,7778	1	11,1111	3	26,6667	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
50	Drafter	Operasional	Staf	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	2	25,5556
51	Staf Land Acquisition & Land Bank	Legal	Staf	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	1	12,7778
52	Staf HRD	HRD, GA, IT	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
53	Staf GA	HRD, GA, IT	Staf	1	13,8889	2	22,2222	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	3	38,3333
54	Staf Audit	Audit	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	3	31,6667	3	38,3333
55	Staf Administrasi Sales	Sales & Marketing	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	1	10,5556	3	38,3333
56	Resepsionis	HRD, GA, IT	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	1	10,5556	3	38,3333
57	Staf Administrasi Proyek	Operasional	Staf	1	13,8889	2	22,2222	2	17,7778	1	10,5556	1	10,5556	2	25,5556
58	Staf Administrasi Procurement	Operasional	Staf	2	27,7778	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	2	25,5556
59	Staf Administrasi QC	Operasional	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	2	25,5556
60	Staf Administrasi QS	Operasional	Staf	1	13,8889	1	11,1111	1	8,88889	1	10,5556	2	21,1111	1	12,7778

No	NAMA JABATAN	DIREKTORAT	LEVEL	UPAYA				KONDISI KERJA				JOB SCORE/ JOB VALUE
				Fisik		Tekanan Mental		Lingkungan Pekerjaan		Risiko Pekerjaan		
				Rating	7,22	Rating	8,89	Rating	5,56	Rating	10,56	
1	Head of Planning & Design	Legal	General Manager	2	14,4444	4	35,5556	2	11,1111	2	21,1111	433,333
2	General Manager Legal	Operasional	General Manager	2	14,4444	4	35,5556	2	11,1111	2	21,1111	433,333
3	General Manager Sales & Marketing	Sales & Marketing	General Manager	1	7,22222	4	35,5556	3	16,6667	2	21,1111	417,222
4	General Manager Finance	Finance	General Manager	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	417,222
5	Head of Quality & Project Control	Operasional	General Manager	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	2	21,1111	397,778
6	Head of Auditor	Audit	General Manager	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	396,111
7	Head of Quantity Surveyor & Procurement	Operasional	General Manager	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	396,111
8	Head of Budget Controller	Legal	General Manager	1	7,22222	4	35,5556	3	16,6667	2	21,1111	396,111
9	Land Acquisition & Land Bank Manager	Operasional	Manager	1	7,22222	4	35,5556	1	5,55556	2	21,1111	395,556
10	Marketing Manager	Sales & Marketing	Manager	1	7,22222	4	35,5556	2	11,1111	1	10,5556	390,000
11	Estate Manager	Operasional	Manager	2	14,4444	4	35,5556	3	16,6667	2	21,1111	383,333
12	Project Manager	Operasional	Manager	1	7,22222	4	35,5556	2	11,1111	2	21,1111	381,667
13	Accounting Manager	Finance	Manager	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	378,333
14	Legal Manager	Legal	Manager	2	14,4444	4	35,5556	2	11,1111	2	21,1111	378,333
15	Quantity Surveyor Manager	Operasional	Manager	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	376,111
16	Planning & Design Manager	Operasional	Manager	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	1	10,5556	376,111
17	Finance Manager	Finance	Manager	1	7,22222	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	367,222
18	Information Technology Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	2	21,1111	358,889
19	Corporate Communication & PR Manager	Sales & Marketing	Manager	1	7,22222	4	35,5556	1	5,55556	2	21,1111	355,556
20	HR Manager	HRD, GA, IT	Manager	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	1	10,5556	353,889
21	Quality Control Manager	Operasional	Manager	1	7,22222	3	26,6667	1	5,55556	3	31,6667	352,778
22	Business Development Manager	Operasional	Manager	1	7,22222	4	35,5556	1	5,55556	2	21,1111	345,556
23	GA Manager	HRD, GA, IT	Manager	1	7,22222	4	35,5556	2	11,1111	2	21,1111	342,778
24	Land Acquisition & Land Bank Supervisor	Legal	Supervisor	1	7,22222	3	26,6667	3	16,6667	2	21,1111	346,111
25	Pengawas Fasilitas & Infrastruktur	Operasional	Supervisor	4	28,8889	4	35,5556	4	22,2222	3	31,6667	338,333
26	Pengawas harian - Unit Rumah	Operasional	Supervisor	4	28,8889	4	35,5556	4	22,2222	3	31,6667	338,333
27	Sales Supervisor	Sales & Marketing	Supervisor	1	7,22222	4	35,5556	3	16,6667	1	10,5556	335,000
28	Legal Permit Supervisor	Legal	Supervisor	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	330,000
29	Estate Supervisor	Operasional	Supervisor	4	28,8889	2	17,7778	3	16,6667	2	21,1111	328,333
30	Arsitek	Operasional	Supervisor	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	1	10,5556	307,222
31	Landscape Supervisor	Operasional	Supervisor	3	21,6667	2	17,7778	3	16,6667	2	21,1111	306,667
32	Account Receivable Supervisor	Finance	Supervisor	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	297,778
33	Procurement Supervisor	Operasional	Supervisor	2	14,4444	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	295,556
34	QS Supervisor	Operasional	Supervisor	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	1	10,5556	286,667
35	HRD Supervisor	HRD, GA, IT	Supervisor	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	280,556
36	Accounting Supervisor	Finance	Supervisor	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	280,000
37	Tax Supervisor	Finance	Supervisor	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	276,667
38	Quality Control Supervisor	Operasional	Supervisor	1	7,22222	3	26,6667	1	5,55556	2	21,1111	275,556
39	Staf IT	HRD, GA, IT	Staf	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	272,778
40	Staf Business Development	Operasional	Staf	1	7,22222	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	272,778
41	Surveyor	Operasional	Staf	4	28,8889	3	26,6667	4	22,2222	3	31,6667	272,222
42	Sales	Sales & Marketing	Staf	1	7,22222	4	35,5556	1	5,55556	1	10,5556	268,889
43	Cashier	Finance	Staf	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	266,111
44	Staf Legal	Legal	Staf	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	264,444
45	Staf Planning & Design Site Engineering	Operasional	Staf	2	14,4444	3	26,6667	2	11,1111	1	10,5556	255,556
46	Staf Accounting	Finance	Staf	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	244,444
47	Staf QC	Operasional	Staf	1	7,22222	3	26,6667	1	5,55556	2	21,1111	231,111
48	Staf Tax	Finance	Staf	2	14,4444	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	230,556
49	Staf Corporate Communication & PR	Sales & Marketing	Staf	1	7,22222	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	229,444
50	Drafter	Operasional	Staf	2	14,4444	3	26,6667	1	5,55556	1	10,5556	216,667
51	Staf Land Acquisition & Land Bank	Legal	Staf	2	14,4444	2	17,7778	3	16,6667	2	21,1111	214,444
52	Staf HRD	HRD, GA, IT	Staf	2	14,4444	1	8,88889	1	5,55556	1	10,5556	210,556
53	Staf GA	HRD, GA, IT	Staf	1	7,22222	2	17,7778	1	5,55556	1	10,5556	208,889
54	Staf Audit	Audit	Staf	1	7,22222	1	8,88889	1	5,55556	1	10,5556	199,444
55	Staf Administrasi Sales	Sales & Marketing	Staf	1	7,22222	1	8,88889	2	11,1111	1	10,5556	183,889
56	Resepsionis	HRD, GA, IT	Staf	1	7,22222	1	8,88889	1	5,55556	1	10,5556	178,333
57	Staf Administrasi Proyek	Operasional	Staf	1	7,22222	1	8,88889	2	11,1111	1	10,5556	178,333
58	Staf Administrasi Procurement	Operasional	Staf	1	7,22222	1	8,88889	1	5,55556	1	10,5556	177,222
59	Staf Administrasi QC	Operasional	Staf	1	7,22222	1	8,88889	1	5,55556	1	10,5556	163,333
60	Staf Administrasi QS	Operasional	Staf	2	14,4444	1	8,88889	2	11,1111	1	10,5556	165,000

Gambar 5: *Job score* Untuk Seluruh Pekerjaan Di PT. XYZ
(Sumber: Diolah Peneliti)

6. Menentukan *grading*

Dari analisis yang telah dilakukan, dengan melakukan studi dokumen, wawancara kepada manajemen puncak dan tim SDM serta berdiskusi dengan perwakilan setiap departemen, maka untuk PT.XYZ ditetapkan 10 grade/golongan seperti ditunjukkan dalam tabel 6 berikut ini, sesuai dengan level jabatan yang ada:

Level Jabatan	Grade	Nilai Minimal	Nilai Maksimal	Interval
GM 1	10	414	440	26
GM 2 atau Manager 1	9	387	413	26
Manager 2	8	360	386	26
Manager 3 atau Supervisor 1	7	333	359	26
Supervisor 2	6	306	332	26
Supervisor 3	5	279	305	26
Supervisor 4 atau Staff 1	4	252	278	26
Staff 2	3	225	251	26
Staff 3	2	198	224	26
Staff 4	1	171	197	26

Gambar 6: Penggolongan Pekerjaan Berdasarkan Level Pekerjaan
Di PT. XYZ (Sumber: Diolah Peneliti)

Kemudian diimplementasikan pada 60 nama pekerjaan yang dimiliki PT. XYZ, sehingga menghasilkan *job grade* sebagai berikut

No	NAMA JABATAN	DIREKTORAT	LEVEL	JOB SCORE/ JOB VALUE	GRADE
1	Head of Planning & Design	Legal	General Manager	433,333	10
2	General Manager Legal	Operasional	General Manager	433,333	10
3	General Manager Sales & Marketing	Sales & Marketing	General Manager	417,222	10
4	General Manager Finance	Finance	General Manager	417,222	10
5	Head of Quality & Project Control	Operasional	General Manager	397,778	9
6	Head of Auditor	Audit	General Manager	396,111	9
7	Head of Quantity Surveyor & Procurement	Operasional	General Manager	396,111	9
8	Head of Budget Controller	Legal	General Manager	396,111	9
9	Land Acquisition & Land Bank Manager	Operasional	Manager	395,556	9
10	Marketing Manager	Sales & Marketing	Manager	390,000	9
11	Estate Manager	Operasional	Manager	383,333	8
12	Project Manager	Operasional	Manager	381,667	8
13	Accounting Manager	Finance	Manager	378,333	8
14	Legal Manager	Legal	Manager	378,333	8
15	Quantity Surveyor Manager	Operasional	Manager	376,111	8
16	Planning & Design Manager	Operasional	Manager	376,111	8
17	Finance Manager	Finance	Manager	367,222	8

No	NAMA JABATAN	DIREKTORAT	LEVEL	JOB SCORE/ JOB VALUE	GRADE
18	Information Technology Manager	HRD, GA, IT	Manager	358,889	7
19	Corporate Communication & PR Manager	Sales & Marketing	Manager	355,556	7
20	HR Manager	HRD, GA, IT	Manager	353,889	7
21	Quality Control Manager	Operasional	Manager	352,778	7
22	Business Development Manager	Operasional	Manager	345,556	7
23	GA Manager	HRD, GA, IT	Manager	342,778	7
24	Land Acquisition & Land Bank Supervisor	Legal	Supervisor	346,111	7
25	Pengawas Faslitass & Infrastruktur	Operasional	Supervisor	338,333	7
26	Pengawas harian - Unit Rumah	Operasional	Supervisor	338,333	7
27	Sales Supervisor	Sales & Marketing	Supervisor	335,000	7
28	Legal Permit Supervisor	Legal	Supervisor	330,000	6
29	Estate Supervisor	Operasional	Supervisor	328,333	6
30	Arsitek	Operasional	Supervisor	307,222	6
31	Landscape Supervisor	Operasional	Supervisor	306,667	6
32	Account Receivable Supervisor	Finance	Supervisor	297,778	5
33	Procurement Supervisor	Operasional	Supervisor	295,556	5
34	QS Supervisor	Operasional	Supervisor	286,667	5
35	HRD Supervisor	HRD, GA, IT	Supervisor	280,556	5
36	Accounting Supervisor	Finance	Supervisor	280,000	5
37	Tax Supervisor	Finance	Supervisor	276,667	4
38	Quality Control Supervisor	Operasional	Supervisor	275,556	4
39	Staf IT	HRD, GA, IT	Staf	272,778	4
40	Staf Business Development	Operasional	Staf	272,778	4
41	Surveyor	Operasional	Staf	272,222	4
42	Sales	Sales & Marketing	Staf	268,889	4
43	Cashier	Finance	Staf	266,111	4
44	Staf Legal	Legal	Staf	264,444	4
45	Staf Planning & Design Site Engineering	Operasional	Staf	255,556	4
46	Staf Accounting	Finance	Staf	244,444	3
47	Staf QC	Operasional	Staf	231,111	3
48	Staf Tax	Finance	Staf	230,556	3
49	Staf Corporate Communication & PR	Sales & Marketing	Staf	229,444	3
50	Drafter	Operasional	Staf	216,667	2
51	Staf Land Acquisition & Land Bank	Legal	Staf	214,444	2
52	Staf HRD	HRD, GA, IT	Staf	210,556	2
53	Staf GA	HRD, GA, IT	Staf	208,889	2
54	Staf Audit	Audit	Staf	199,444	2
55	Staf Administrasi Sales	Sales & Marketing	Staf	183,889	1
56	Resepsionis	HRD, GA, IT	Staf	178,333	1
57	Staf Administrasi Proyek	Operasional	Staf	178,333	1
58	Staf Administrasi Procurement	Operasional	Staf	177,222	1
59	Staf Administrasi QC	Operasional	Staf	163,333	1
60	Staf Administrasi QS	Operasional	Staf	165,000	1

Gambar 7: *Job Grading* Untuk Semua Nama Jabatan Di PT. XYZ
(Sumber: Diolah Peneliti)

Simpulan dan Saran

Job grade adalah salah satu instrumen penting dalam Manajemen SDM, untuk dapat menjaga *internal fairness* di organisasi. *Job grade* tidak hanya sebagai pemeringkatan pekerjaan, namun dapat digunakan sebagai acuan untuk membangun ataupun memperbaiki struktur gaji yang adil, rasional dan kompetitif.

Penggunaan metode evaluasi pekerjaan yang kuantitatif dan sistematis, akan menghasilkan *job grade* yang lebih objektif dan relatif lebih mudah diterima oleh karyawan.

Saran yang dapat disampaikan terkait penelitian ini adalah, bahwa *job grade* yang dihasilkan dari penelitian ini agar segera ditindaklanjuti dengan membuat struktur gaji bagi PT. XYZ. *Job grade* yang lebih jelas dan objektif akan menjadi acuan yang baik bagi penyesuaian struktur dan nilai gaji bagi karyawan karena menunjukkan adanya *internal fairness*.

Ucapan Terimakasih:

Terimakasih kami ucapkan kepada Direksi, tim SDM dan perwakilan setiap Departemen PT. XYZ atas dukungan dan kesediaan waktu berbagi informasi untuk penelitian ini. Demikian juga terimakasih kepada manajemen STIE Tri Bhakti atas dukungan dalam penulisan artikel ini.

Daftar Pustaka:

Bachrun, Saifuddin, 2011, Menyusun Struktur dan Skala Gaji Dalam Praktik, PPM Manajemen

Bohlander George W., Snell Scott, 2013, Principles of Human Resource Management, 16th international edition, South-Western Cengage Learning

Dessler Gary, 2013, Human Resources Management, 13th edition, Pearson Education Limited

Kelatow Christian, 2016, Pengaruh Evaluasi Pekerjaan, Gaji dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada RS. Pancaran kasih Manado, Jurnal EMBA Vol.4 No.5, ISSN 2303-1174

Maretiyasari Ria, Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan “Job Grading” Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka.Sie SDM), Jurnal Pendidikan dan Konseling Volume 4 Nomor 4 tahun 2022, E-ISSN: 2685-936X, Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai

Milkovich George T. & Newman, 2008, Compensation, 9th edition, Mc. Graw Hill International edition

Moch. Yaziidul Khoiiri, 2023, Konsep Dasar Evaluasi Pekerjaan dan Kompensasinya, INTIZAM, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 7, Nomor 1, Oktober 2023, ISSN: 2622-6161

Sugiyono, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Alfabeta Bandung

Veithzal dkk., 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek. Jakarta: Raja Grafindo Persada