

PENENTUAN GAJI POKOK MANAJER MENENGAH DENGAN METODE *POINT SYSTEM*

DWI KURNIAWAN¹, ARBY SYIHAB², AND HENDANG SETYO RUKMI³
Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional, Bandung

E-mail: dwikur77@gmail.com

ABSTRAK

Salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia adalah memberikan kompensasi yang adil yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ditanganinya. Saat ini di PT Bita Enargon Engineering, semua manajer divisi dianggap memiliki beban kerja yang sama sehingga gaji pokoknya sama, padahal beban kerja setiap divisi tidak seluruhnya sama. Pada penelitian ini akan dilakukan penentuan gaji pokok dengan metode *point system*. Tahap pertama dalam metode ini adalah melakukan penilaian jabatan untuk menentukan nilai relatif jabatan (NRJ) untuk masing-masing jabatan. Langkah selanjutnya adalah mengkonversikan nilai relatif jabatan terhadap nilai uang dengan memasukkan nilai relatif jabatan ke dalam persamaan regresi yang dibuat berdasarkan hasil survei dari perusahaan sejenis yang menjadi pesaing terdekat. Berdasarkan NRJ tersebut maka dapat ditentukan besarnya gaji pokok untuk setiap jabatan pada masing-masing Kepala Divisi dan Kepala Departemen.

Kata kunci: evaluasi jabatan, manajer menengah, metode *point system*

ABSTRACT

One strategy to improve the satisfaction of human resources is to give fair compensation based on the characteristics of their work. Today in PT Bita Enargon Engineering, all division managers are considered to have the same workload so that they get the same basic wage, even though the workload of each division is not exactly the same. This research will determine the base salary using the *point system* method. The first step of this method is to conduct a job evaluation to determine the job relative value of each position. The next step is to convert the job relative value to the money value by substituting the job relative value into a regression equation developed from the result of a survey on the closest competitors. Based on the job relative value, the basic salary for division heads and department heads can be decided.

Key words: job evaluation, middle manager, *point system* method

PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan perhitungan gaji pokok untuk Manajer Divisi dan Manajer Departemen di PT Bita Enargon Engineering berdasarkan Nilai Relatif Jabatan yang dihitung dengan menggunakan metode *Point System*. Sistem penggajian berhubungan erat dengan kepuasan kerja sumber daya manusia (Beer and Walton, 1992). Suatu organisasi harus selalu memperhatikan kepuasan kerja sumber daya manusia agar mereka dapat memberikan kinerja yang baik. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi untuk tetap dapat bersaing.

Di PT Bita Enargon Engineering diketahui bahwa sistem pemberian gaji pokok tidak mempertimbangkan karakteristik pekerjaan terutama untuk level *middle manager* (Manajer Divisi). Kondisi ini dapat menimbulkan perasaan tidak adil di tingkat manajer divisi yang akan

berdampak pada penurunan motivasi kerja. Oleh karena itu perlu dirancang kembali sistem pemberian gaji pokok yang mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, sehingga gaji pokok yang diterima setiap Manajer Divisi sesuai dengan beban kerjanya. Perancangan gaji pokok tersebut membutuhkan evaluasi jabatan (Milkovich and Newman, 1996; Campion and Berger, 1990).

Berbagai penelitian telah dilakukan hingga saat ini berkaitan dengan evaluasi jabatan maupun metode *point system* sebagai salah satu metode dalam evaluasi jabatan. McCormick *et al.* (1972) menggunakan analisis jabatan untuk menghubungkan kebutuhan bakat dalam pekerjaan dengan tingkat gaji yang diberikan. Doverspike *et al.* (1983) membuktikan keandalan metode *point system* untuk melakukan evaluasi jabatan. Grams and Schwab (1985), Schwab dan Grams (1985), Doverspike and Barrett (1984), Arvey (1986) and Acker (1987) melakukan studi mengenai

kesalahan yang berhubungan dengan gender dalam pelaksanaan evaluasi jabatan. Robinson *et al.* (1974) membandingkan metode *point system* dengan empat metode evaluasi jabatan lainnya. Rodgers (1988) menggunakan teknik-teknik evaluasi jabatan untuk mengidentifikasi cara yang efektif untuk mengubah persyaratan jabatan. Steinberg (1999) mengusulkan untuk mengakomodasi faktor emosi karyawan dalam pelaksanaan evaluasi jabatan.

Dalam penelitian ini, penentuan gaji pokok dilakukan berdasarkan hasil evaluasi jabatan dengan menggunakan metode *point system*. Metode *point system* digunakan dalam evaluasi jabatan karena metode ini memberikan dasar yang lebih baik dalam memberikan penilaian daripada metode *ranking* atau klasifikasi yang lain dan karena itu memberikan hasil yang lebih valid dan lebih sulit dimanipulasi (Bohlander and Snell, 2010).

METODE

Metode penelitian ini dimulai dari penentuan tim penilai, penentuan jabatan yang akan dinilai, penentuan faktor dan sub faktor yang akan dinilai, pembobotan faktor dan sub faktor, penentuan derajat faktor dan sub faktor, penentuan nilai relative jabatan dan perancangan gaji pokok. Sedangkan penilaian jabatan yang merupakan bagian dari evaluasi jabatan dilakukan melalui perbandingan berpasangan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (Saaty, 1990). Rancangan gaji pokok yang dihasilkan akan dibandingkan dengan sistem penggajian yang ada saat ini.

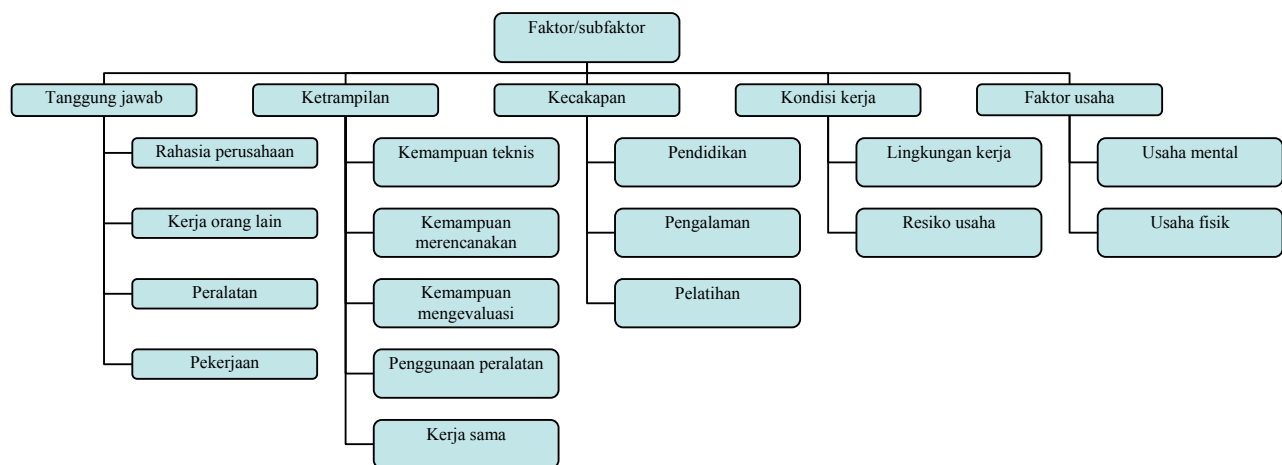
Hasil dan Pembahasan

Bagian ini meliputi pengolahan data penelitian, yang terdiri dari perhitungan nilai relatif jabatan dan perhitungan usulan gaji pokok.

Jabatan-jabatan di PT Bita Enargon Engineering yang akan dievaluasi dalam penelitian ini adalah:

- i. Manajer Divisi Sipil-Struktur
- ii. Manajer Divisi Mekanikal-Pemipaan
- iii. Manajer Divisi Elektrikal
- iv. Manajer Divisi Informasi Teknik
- v. Manajer Divisi Arsitektur
- vi. Manajer Divisi PM & CM
- vii. Manajer Divisi Produksi
- viii. Manajer Divisi QS & Estimating
- ix. Manajer Departemen Admin. Kontrak & Sekretariat kantor Bandung
- x. Manajer Departemen Perencanaan & Kendali Proyek
- xi. Manajer Departemen Keuangan dan Akuntansi
- xii. Manajer Departemen Sumber Daya Manusia
- xiii. Manajer Departemen Sistem Manajemen Mutu
- xiv. Manajer Departemen Admin Personalia dan umum
- xv. Manajer Departemen Manajemen Rantai Pasokan
- xvi. Manajer Departemen Teknologi Informasi

Faktor/sub faktor jabatan dan derajat faktor/sub faktor yang digunakan dalam evaluasi jabatan akan mengacu kepada Byars and Rue (2004). Uraian faktor/sub faktor dan derajat selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Faktor dan Sub Faktor dalam Evaluasi Jabatan

Perhitungan prioritas faktor/sub faktor dilakukan dengan cara melakukan perbandingan berpasangan, antara faktor/sub faktor dalam setiap level hirarki. Perbandingan berpasangan dilakukan dalam bentuk kuesioner. Kuesioner perbandingan berpasangan disebarakan kepada tim penilai yang terdiri dari *General Manager 1, General Manager 2, Resource & General Affair Director* dan *Planning & Control Director*. Perhitungan bobot untuk masing-masing faktor/sub faktor dilakukan dengan menggunakan *software Expert Choice*. Hasil dari perhitungan bobot dapat dilihat pada Tabel 1.

Untuk memastikan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan konsisten, *consistency ratio (CR)* dihitung dengan persamaan (1). Saaty (1990) mensyaratkan bahwa suatu matriks perbandingan berpasangan konsisten bila *CR* tidak lebih dari 0,1.

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots (1)$$

Nilai *consistency index (CI)* dari setiap faktor diperoleh dari *software Expert Choice*, sedangkan nilai *random index (RI)* didapat dari nilai orde matrik dari setiap faktor/sub faktor. Hasil nilai *consistency index (CI)* dan nilai *random index (RI)* serta perhitungan *CR* sebagaimana tercantum pada Tabel 2 menunjukkan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan konsisten.

Tabel 1. Perhitungan Bobot Faktor dan Sub Faktor

Faktor	Bobot	Sub Faktor	Bobot
Tanggung jawab	0,430	Tanggung jawab terhadap rahasia perusahaan	0,080
		Tanggung jawab terhadap kerja orang lain	0,06
		Tanggung jawab terhadap peralatan	0,045
		Tanggung jawab terhadap pekerjaan	0,105
		Tanggung jawab terhadap keuangan	0,14
Ketrampilan	0,226	Kemampuan teknis	0,049
		Kemampuan merencana	0,024
		Kemampuan mengevaluasi	0,022
		Kemampuan keputusan	0,024
		Penggunaan peralatan	0,029
		Kerja sama	0,078
Kecakapan	0,138	Pendidikan	0,082
		Pengalaman	0,038
		Pelatihan	0,018
Kondisi kerja	0,117	Lingkungan kerja	0,077
		Resiko kerja	0,04
Usaha	0,089	Usaha mental	0,059
		Usaha fisik	0,03

Tabel 2. Perhitungan *CR*

Faktor	CI	Orde Matriks	RI	CR
Tanggung jawab	0,05	5	1,12	0,063
Ketrampilan	0,01	6	1,24	0,008
Kecakapan	0,01	3	0,58	0,017
Kondisi kerja	0,0	1	0	0
Usaha	0,0	1	0	0

Berdasarkan kesepakatan dengan tim penilai, nilai total jabatan ditetapkan sebesar 10.000 poin. Rumus yang digunakan untuk menentukan level derajat setiap faktor/sub faktor adalah:

$$H = (K.B.G)/L \dots\dots\dots (2)$$

di mana *H* adalah nilai setiap level, *K* adalah level (*K* = 2, 3, 4, 5), *B* adalah bobot, *G* adalah nilai total jabatan sebesar 10.000 poin, dan *L* adalah level derajat tertinggi yaitu 5. Sebagai contoh, jika *K* = 2, bobot faktor/sub faktor tanggung jawab terhadap rahasia perusahaan *B* = 0,080 dan *G* = 10.000, maka *H* = (2. 0,080. 10.000)/5 = 320. Hasil perhitungan level derajat setiap faktor/sub faktor dapat dilihat pada Tabel 3.

Tahap berikutnya adalah menentukan level derajat untuk setiap jabatan. Tim penilai melakukan penilaian pada setiap jabatan dengan menggunakan sebuah lembar penilai. Untuk setiap jabatan tim

Tabel 3. Hasil Perhitungan Derajat Sub Faktor

Faktor	Sub Faktor	Derajat				
		1	2	3	4	5
Tanggung jawab	Tanggung jawab terhadap rahasia perusahaan	160	320	480	640	800
	Tanggung jawab terhadap kerja orang lain	120	240	360	480	600
	Tanggung jawab terhadap peralatan	112,5	225,0	337,5	450	-
	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	210	420	630	840	1050
	Tanggung jawab terhadap keuangan	280	560	840	1120	1400
Ketrampilan	Kemampuan teknis	122,5	245	367,5	490	-
	Kemampuan merencanakan	48	96	144	192	240
	Kemampuan mengevaluasi	44	88	132	176	220
	Kemampuan keputusan	48	96	144	192	240
	Penggunaan peralatan	58	116	174	232	290
	Kerja sama	156	312	468	624	780
Kecakapan	Pendidikan	164	328	492	656	820
	Pengalaman	76	152	228	304	380
	Pelatihan	36	72	108	144	180
Kondisi kerja	Lingkungan kerja	154	308	462	616	770
	Resiko kerja	80	160	240	320	400
Usaha	Usaha mental	118	236	354	472	590
	Usaha fisik	60	120	180	240	300

Tabel 4. Penentuan Nilai Relatif Jabatan untuk Manajer Divisi Sipil-Struktur

Faktor	Sub Faktor	Bobot	Derajat					Manajer Divisi Sipil-Struktur	
			1	2	3	4	5	Derajat	Nilai Derajat
Tanggung jawab	Tanggung jawab terhadap rahasia perusahaan	0,080	160	320	480	640	800	4	640
	Tanggung jawab terhadap kerja orang lain	0,06	120	240	360	480	600	4	480
	Tanggung jawab terhadap peralatan	0,045	112,5	225	337,5	450	-	3	337,5
	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	0,105	210	420	630	840	1050	4	840
	Tanggung jawab terhadap keuangan	0,140	280	560	840	1120	1400	1	280
Keterampilan	Kemampuan teknis	0,049	122,5	245	367,5	490	-	3	367,5
	Kemampuan merencanakan	0,024	48	96	144	192	240	3	144
	Kemampuan mengevaluasi	0,022	44	88	132	176	220	2	88
	Kemampuan keputusan	0,024	48	96	144	192	240	3	144
	Penggunaan peralatan	0,029	58	116	174	232	290	3	174
	Kerja sama	0,078	156	312	468	624	780	3	468
Kecakapan	Pendidikan	0,082	164	328	492	656	820	4	656
	Pengalaman	0,038	76	152	228	304	380	4	304
	Pelatihan	0,018	36	72	108	144	180	3	108
Kondisi kerja	Lingkungan kerja	0,077	154	308	462	616	770	3	462
	Resiko kerja	0,04	80	160	240	320	400	2	160
Usaha	Usaha mental	0,059	118	236	354	472	590	3	354
	Usaha fisik	0,03	60	120	180	240	300	4	240
Total									6247

penilai akan menentukan level derajat yang sesuai pada masing-masing faktor/sub faktor. Tahapan ini dilanjutkan dengan menentukan nilai relatif untuk setiap jabatan (*NRJ*). Nilai relatif jabatan didapat dengan menjumlahkan nilai level untuk setiap faktor/sub faktor jabatan. Tabel 4 menampilkan contoh hasil nilai relatif jabatan untuk jabatan Manajer Divisi Sipil-Struktur, sedangkan Tabel 5 menampilkan hasil nilai relatif jabatan untuk seluruh jabatan yang dinilai, setelah diurutkan dari yang terbesar sampai yang terkecil.

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai Relatif Jabatan

No	Jabatan	NRJ
1	Manajer Divisi Sipil-Struktur	6247
2	Manajer Divisi Produksi	6235,5
3	Manajer Divisi Mekanikal-Pemipaan	6227
4	Manajer Divisi Arsitektur	6036
5	Manajer Divisi Infonnasi Teknik	6027,5
6	Manajer Divisi PM & CM	6009,5
7	Manajer Divisi Elektrikal	6006,5
8	Manajer Divisi QS & Estimating	6004
9	Manajer Dept Perencanaan & Kendali Proyek	4912
10	Manajer Dept Keuangan dan Akuntansi	4863
11	Manajer Dept Adm. Kontrak & SKB	4837,5
12	Manajer Dept Sumber Daya Manusia	4778
13	Manajer Dept Teknologi Informasi	4755
14	Manajer Dept Sistem Manajemen Mutu	4752,5
15	Manajer Dept Manajemen Rantai Pasokan	4731
16	Manajer Dept Adm. Personalialia dan Umum	4657

Berdasarkan nilai relatif jabatan yang diperoleh, diketahui bahwa level Manajer Divisi Sipil-Struktur memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan manajer divisi lain. Nilai relatif jabatan Manajer Divisi Sipil-Struktur adalah 6247, sedangkan nilai relatif jabatan yang terkecil adalah Manajer Divisi QS & *Estimating* dengan nilai relatif jabatan 6004. Selisih nilai antara Manajer Divisi Sipil-Struktur dan Manajer Manajer Divisi QS & *Estimating* adalah 243. Perbedaan nilai ini disebabkan oleh ringannya beban tanggung jawab terhadap orang lain, rendahnya kemampuan untuk mengambil keputusan untuk beberapa masalah, dan rendahnya beban dari lingkungan tempat kerja untuk jabatan Manajer Manajer Divisi QS & *Estimating*.

Untuk level manajer departemen, Manajer Departemen Perencanaan & Kendali Proyek memiliki nilai relatif jabatan tertinggi sebesar 4912, sedangkan nilai relatif jabatan terendah dimiliki oleh Manajer Departemen Administrasi Personalialia dan Umum dengan 4657. Perbedaan nilai yang cukup tinggi ini disebabkan oleh ringannya beban

tanggung jawab terhadap peralatan pada jabatan Manajer Departemen Administrasi Personalialia dan Umum karena pelaksanaan pekerjaannya tidak berhubungan dengan penggunaan alat. Nilai relatif jabatan yang kecil pada jabatan tersebut juga disebabkan oleh rendahnya kemampuan teknis yang dibutuhkan dan intensitas kerja sama dengan orang lain atau jabatan lain.

Dengan melihat nilai relatif jabatan secara keseluruhan, dapat diketahui bahwa perbedaan nilai relatif jabatan sangat dipengaruhi oleh faktor tanggung jawab dari setiap jabatan karena masing-masing jabatan memiliki tanggung jawab yang berbeda. Faktor lain yang juga memengaruhi adalah ketrampilan yang harus dimiliki dan kondisi kerja yang memengaruhi setiap jabatan. Kondisi kerja ini sangat memengaruhi nilai relatif jabatan terutama berkaitan dengan lingkungan kerja, dikarenakan ada jabatan-jabatan yang memiliki lingkungan kerja yang nyaman (tidak terdapat polusi suara atau polusi udara), dan juga ada beberapa jabatan yang memiliki lingkungan kerja kurang nyaman karena sewaktu-waktu harus berada di lapangan (panas, kotor, berdebu dan polusi udara tinggi). Pada dasarnya, nilai relatif jabatan akan berbeda terhadap setiap jabatan yang memiliki tanggung jawab, ketrampilan terhadap pekerjaan, dan kondisi kerja yang berbeda.

Setelah hasil perhitungan nilai relatif jabatan diketahui maka langkah selanjutnya adalah menghitung perencanaan gaji pokok. Tahapan pertama dari perencanaan gaji pokok adalah melakukan survey gaji pokok dari perusahaan sejenis. Pada penelitian ini, perusahaan yang disurvei adalah perusahaan di daerah Bandung. Tim penilai melakukan survei terhadap empat perusahaan sejenis yang menjadi pesaing terdekat.

Hasil survei gaji pokok dari perusahaan pesaing tersebut diplot terhadap nilai relatif jabatan dalam sebuah fungsi linier $y = a + bx$, di mana x adalah nilai relatif jabatan dan y adalah gaji hasil survei. Dengan regresi linier didapatkan persamaan fungsi linier tersebut yaitu:

$$y = -47027 + 781,7 x \dots\dots\dots (3)$$

Dengan persamaan (3), besarnya gaji usulan untuk setiap jabatan yang dievaluasi dapat ditentukan. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Usulan gaji pokok yang tercantum pada Tabel 6 adalah gaji pokok dalam bentuk *single rate*, sementara pihak perusahaan menginginkan gaji pokok dalam bentuk *range rate* yaitu gaji pokok disesuaikan dengan lamanya kerja untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Setiap kenaikan tahun/lama kerja akan

Tabel 6. Gaji Usulan untuk Setiap Jabatan

No	Jabatan	Gaji Usulan
1	Manajer Divisi Sipil-Struktur	Rp 4.836.253
2	Manajer Divisi Produksi	Rp 4.827.263
3	Manajer Divisi Mekanikal-Pemipaan	Rp 4.820.619
4	Manajer Divisi Arsitektur	Rp 4.671.314
5	Manajer Divisi Infonnasi Teknik	Rp 4.664.670
6	Manajer Divisi PM & CM	Rp 4.650.599
7	Manajer Divisi Elektrikal	Rp 4.648.254
8	Manajer Divisi QS & Estimating	Rp 4.646.300
9	Manajer Dept Perencanaan & Kendali Proyek	Rp 3.792.683
10	Manajer Dept Keuangan dan Akuntansi	Rp 3.754.380
11	Manajer Dept Adm. Kontrak & SKB	Rp 3.734.447
12	Manajer Dept Sumber Daya Manusia	Rp 3.687.936
13	Manajer Dept Teknologi Informasi	Rp 3.669.957
14	Manajer Dept Sistem Manajemen Mutu	Rp 3.668.002
15	Manajer Dept Manajemen Rantai Pasokan	Rp 3.651.196
16	Manajer Dept Adm. Personalial dan Umum	Rp 3.593.350

terjadi kenaikan gaji sebesar 3% (nilai ini ditetapkan oleh tim penilai) dari gaji usulan. Hasil perhitungan untuk tahun ke-0 sampai tahun ke-5 dapat dilihat pada Tabel 7.

Usulan rancangan gaji pokok untuk setiap jabatan dibuat *range rate*. Selain berdasarkan *NRJ*, perbedaan gaji pokok yang dirancang dibedakan berdasarkan lama kerja. Faktor lama kerja dimasukkan agar rancangan gaji pokok bisa

mengakomodasi loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian rancangan gaji pokok sudah mempertimbangkan faktor-faktor internal. Karakteristik pekerjaan tercakup dalam perbedaan gaji pokok untuk setiap pekerjaan yang memiliki *NRJ* berbeda, sedangkan karakteristik pekerjaan tercakup dalam perbedaan gaji pokok untuk setiap pekerjaan. Selain faktor-faktor internal, perancangan gaji pokok juga sudah mempertimbangkan faktor eksternal, yaitu hasil rancangan gaji pokok sudah di atas UMR di Bandung.

Dari implementasi ini dapat dianalisis bahwa metode *point system* merupakan salah satu metode evaluasi jabatan yang paling akurat dan ilmiah. Karena itu, metode ini telah menarik banyak perhatian dari para peneliti yang ditunjukkan oleh data statistik, di mana 50% dari perusahaan di Inggris dan 60–70% dari perusahaan di Amerika Serikat menggunakan metode ini untuk evaluasi jabatan (Shunkun dan Hong, 2011).

SIMPULAN

Metode *point system* sangat baik digunakan untuk melakukan evaluasi jabatan di PT Bita Enargon Engineering. Untuk tingkat manajer divisi, nilai relatif jabatan (*NRJ*) memiliki rentang antara 6004 sampai 6247, dengan usulan gaji antara Rp 4.646.300,00 hingga Rp 4.836.253,00. Sedangkan untuk tingkat manajer departemen, nilai relatif jabatan (*NRJ*) memiliki rentang antara 4657 sampai 4912, dengan usulan gaji antara Rp 3.593.350,00 hingga Rp 3.792.683,00. Rentang variasi nilai gaji

Tabel 7. Gaji Usulan dalam Bentuk *Range Rate*

No	Jabatan	Gaji berdasarkan masa kerja (Rp)					
		0 tahun	1 tahun	2 tahun	3 tahun	4 tahun	5 tahun
1	Manajer Divisi Sipil-Struktur	4.836.253	4.981.341	5.130.781	5.284.704	5.443.245	5.606.543
2	Manajer Divisi Produksi	4.827.263	4.972.081	5.121.243	5.274.881	5.433.127	5.596.121
3	Manajer Divisi Mekanikal-Pemipaan	4.820.619	4.965.238	5.114.195	5.267.621	5.425.649	5.588.419
4	Manajer Divisi Arsitektur	4.671.314	4.811.453	4.955.797	5.104.471	5.257.605	5.415.333
5	Manajer Divisi Infonnasi Teknik	4.664.670	4.804.610	4.948.748	5.097.211	5.250.127	5.407.631
6	Manajer Divisi PM & CM	4.650.599	4.790.117	4.933.820	5.081.835	5.234.290	5.391.319
7	Manajer Divisi Elektrikal	4.648.254	4.787.702	4.931.333	5.079.273	5.231.651	5.388.600
8	Manajer Divisi QS & Estimating	4.646.300	4.785.689	4.929.260	5.077.137	5.229.452	5.386.335
9	Manajer Dept Perencanaan & Kendali Proyek	3.792.683	3.906.463	4.023.657	4.144.367	4.268.698	4.396.759
10	Manajer Dept Keuangan dan Akuntansi	3.754.380	3.867.011	3.983.022	4.102.512	4.225.588	4.352.355
11	Manajer Dept Adm. Kontrak & SKB	3.734.447	3.846.480	3.961.875	4.080.731	4.203.153	4.329.248
12	Manajer Dept Sumber Daya Manusia	3.687.936	3.798.574	3.912.531	4.029.907	4.150.804	4.275.329
13	Manajer Dept Teknologi Informasi	3.669.957	3.780.056	3.893.457	4.010.261	4.130.569	4.254.486
14	Manajer Dept Sistem Manajemen Mutu	3.668.002	3.778.042	3.891.383	4.008.125	4.128.369	4.252.220
15	Manajer Dept Manajemen Rantai Pasokan	3.651.196	3.760.732	3.873.554	3.989.760	4.109.453	4.232.737
16	Manajer Dept Adm. Personalial dan Umum	3.593.350	3.701.151	3.812.185	3.926.551	4.044.347	4.165.677

sebesar 4% untuk manajer divisi dan 5% untuk manajer departemen disebabkan adanya perbedaan persyaratan dan beban kerja antara jabatan-jabatan yang dievaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acker, J., 1987. Sex Bias in Job Evaluation: A Comparable Worth Issue, In: Bose, C., Spitze, G. (eds.), *Ingredients for Women's Employment Policy*, New York, State University of New York.
- Arvey, R.D., 1986. Sex Bias in Job Evaluation Procedures. *Personnel Psychology*, 39, 315–335.
- Beer, M. and Walton, R.E., 1992. Reward Systems and The Role of Compensation. In: Gabarro, J.J. (eds.), *Managing People and Organizations*, Boston, Harvard Business School.
- Bohlander, G. and Snell, S., 2010. *Managing Human Resources*, 15th ed., Canada, South Western.
- Byars, L.L. and Rue, L.W., 2004. *Human Resource Management*, 7th ed., Boston, McGraw Hill.
- Campion, M.A., Doverspike D., and Barrett, G.V., 1984. An Internal Bias Analysis of A Job Evaluation Instrument. *Journal of Applied Psychology*, 69, 648–662.
- Berger, C.J., 1990. Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships. *Personnel Psychology*, 43, 525–553.
- Doverspike, D., Carlisi, A.M., Barrett, G.V., and Alexander, R.A., 1983. Generalizability Analysis of A Point-Method Job Evaluation Instrument. *Journal of Applied Psychology*, 68, 476–483.
- Doverspike D. and Barrett, G.V., 1984. An Internal Bias Analysis of A Job Evaluation Instrument. *Journal of Applied Psychology*, 69, 648–662.
- Grams, R. and Schwab, D.P., 1985. An Investigation of Systematic Gender-Related Error in Job Evaluation. *The Academy of Management Journal*, 28, 279–290.
- Mccormick, E.J., Jeanneret, P.R., and Mecham, R.C., 1972. A Study of Job Characteristics and Job Dimensions As Based On The Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Journal of Applied Psychology*, 56, 347–368.
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M., 1996. *Compensation*, Boston, McGraw Hill.
- Robinson, D.D., Wahlstrom, O.W., and Mecham, R.C., 1974. Comparison of Job Evaluation Methods: A "Policy-Capturing" Approach Using the Position Analysis Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 59, 633–637.
- Rodgers, S.H., 1988. Job Evaluation in Worker *fitness* Determination. *Occup Med*, 3, 219–39.
- Saaty, T.L., 1990. *The Analytic Hierarchy Process*, USA, Pittsburg University.
- Schwab, D.P. and Grams, R., 1985. Sex-Related Errors in Job Evaluation: A "Real-World" Test. *Journal of Applied Psychology*, 70, 533–539.
- Shunkun, Y. and Hong, T., 2011. Application of Point Method in Job Evaluation. In: *International Conference on Management and Service Science (MASS)*.
- Steinberg, R.J., 1999. Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Practices. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 143–157.