

## Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan “Job Grading” Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka.Sie SDM)

Ria Maretiyasari<sup>1</sup>, V. Heru Hariyanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

Email: [s154119006@student.ubaya.ac.id](mailto:s154119006@student.ubaya.ac.id)<sup>1</sup>,

[herruhva@staff.ubaya.ac.id](mailto:herruhva@staff.ubaya.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah menetapkan tata nilai atau *core values* baru sebagai simbol transformasi yang akan diimplementasikan oleh seluruh perusahaan di bawah Kementerian BUMN. Tata nilai atau *core values* tersebut adalah AKHLAK. Sebagai salah satu bagian usaha dari BUMN, PT. SIL tentunya akan menerapkan aturan yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Saat ini salah satu perubahan yang dialami adalah perubahan pada evaluasi kerja karyawan yang telah diatur dalam SKD No. 053/2020. Penelitian dilakukan selama empat bulan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa studi kasus. Metode pengambilan data yang digunakan adalah wawancara dan meninjau dokumen yang bersumber dari Website serta dokumen yang diberikan oleh Biro SDM PT. SIL untuk selanjutnya dilakukan analisa jabatan. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini berupa penyusunan evaluasi jabatan yaitu *job grading* serta langkah-langkah pendekatan untuk dapat menerapkan sistem baru sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Metode *Hay System* yang digunakan untuk menentukan *grading* dalam evaluasi jabatan yang dilakukan adalah dengan “*Hay Guide Matrix Elements*” terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang sedang dievaluasi melalui analisa jabatan.

**Kata Kunci:** evaluasi jabatan, *job grading*, *hey job evaluation methods*.

### Abstract

The Ministry of State-Owned Enterprises (BUMN) has set new core values as a symbol of transformation that will be implemented by all companies under the Ministry of of State-Owned Enterprises (BUMN). The core values are AKHLAK. As one part of the business of BUMN, PT. SIL will apply the rules set by the Ministry of State-Owned Enterprises (BUMN). Currently, one of the changes experienced is a change in employee job evaluation which has been regulated in SKD No. 053/2020. The study was conducted for four months. The method used in this research is qualitative research in the form of case studies. The data collection method used is interviews and reviewing documents sourced from the Website and documents provided by the HR Bureau of PT. SIL for further job analysis. The results obtained in this study are in the form of preparation of job evaluations, job grading and approach steps to be able to implement a new system in accordance with established rules. The Hay System method used to determine the grading in the job evaluation carried out is the “Hay Guide Matrix Elements” of the Job Description & Job Qualification Requirements which are being evaluated through job analysis.

**Keywords:** *job evaluation*, *job grading*, *hey job evaluation methods*

### PENDAHULUAN

Perusahaan yang menjadi lokasi penelitian adalah PT. SIL yang merupakan anak usaha dari PT. SI (Persero)Tbk yang mendapatkan kepercayaan penuh untuk mendistribusikan produk-produk PT. SI (Persero)Tbk. Saat ini PT. SIL memiliki lebih dari 2.700 karyawan dengan berbagai latar belakang pribadi, pendidikan, dan kompetensi yang diperlukan guna mengimplementasikan visi, misi dan strategi perusahaan serta senantiasa berkomitmen penuh untuk tercapainya kepuasan pelanggan.

Di sisi lain, kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah menetapkan tata nilai atau *core values* baru sebagai simbol transformasi yang akan diimplementasikan oleh seluruh perusahaan di bawah Kementerian BUMN. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-

7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2020. Tata nilai atau *core values* tersebut adalah AKHLAK. AKHLAK adalah singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Masing-masing nilai memiliki penjabarannya sendiri serta dilengkapi dengan panduan perilaku dan kode etik atau kode perilaku yang akan diterapkan di Kementerian BUMN dan perusahaan-perusahaannya.

Untuk dapat diselaraskan ke seluruh BUMN, maka BUMN perlu melakukan adaptasi secara taktis. Mengingat sebelumnya, masing-masing BUMN memiliki *core values* yang berbeda-beda, dilihat dari lini bisnis maupun orientasi operasionalnya. Terlebih seluruh BUMN beserta entitasnya wajib mengimplementasikan AKHLAK secara utuh dalam rangka keseragaman, maka tantangan selanjutnya adalah pada penanaman AKHLAK ke dalam sistem human capital yang lainnya, yang tentunya berbeda kondisi, kompleksitas, maupun kesiapan dari masing-masing BUMN.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh BUMN adalah melakukan *embedding* atau memasukkan nilai atau *core values* baru tersebut ke dalam sistem *human capital*, mulai dari perekrutan, proses belajar dan pengembangan, hingga manajemen penilaian kinerja SDM. Sebagai salah satu bagian usaha dari BUMN, PT. SIL tentunya akan segera menerapkan aturan yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN tersebut. Saat ini proses yang telah dilakukan oleh PT. SIL untuk menerapkan dan menginternalisasikan nilai tersebut yaitu berupa upaya sosialisasi nilai AKHLAK kepada seluruh karyawan.

Mengacu pada keputusan yang ditetapkan oleh kementerian BUMN terkait adanya perubahan *values* pada seluruh organisasi atau perusahaan yang bernaung dibawah kementerian BUMN, maka PT. SIL, juga mengalami perubahan *values* termasuk didalamnya adalah sistem manajemen perusahaan. Salah satu perubahan yang dialami adalah perubahan pada evaluasi kerja karyawan yang telah diatur dalam SKD No. 053/2020.

Evaluasi pekerjaan (*Job Evaluation*) adalah perbandingan pekerjaan formal dan sistematis untuk menentukan nilai satu pekerjaan relatif terhadap yang lain (Dessler, 2020). Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan. Evaluasi pekerjaan nantinya akan menghasilkan struktur atau hierarki gaji atau gaji (ini menunjukkan tingkat gaji untuk berbagai pekerjaan atau kelompok pekerjaan). Prinsip dasar evaluasi pekerjaan adalah pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks harus menerima gaji lebih banyak daripada pekerjaan dengan persyaratan yang lebih rendah. Prosedur evaluasi pekerjaan dasar adalah membandingkan pekerjaan dalam kaitannya satu sama lain terkait hal upaya yang diperlukan, kompleksitas pekerjaan, dan keterampilan (Dessler, 2020).

Dalam penelitiannya, (Suwarsono, 2019) juga menyebutkan bahwa evaluasi pekerjaan adalah proses sistematis untuk membandingkan antar pekerjaan secara internal dalam organisasi. Tujuan evaluasi pekerjaan adalah memberikan dasar untuk struktur gaji di perusahaan, dan kebijakan dasar untuk kompensasi lain seperti kebijakan bonus dan insentif. Proses formal evaluasi lebih dapat diterima daripada proses informal dan proses sistematis akan meningkatkan masalah keadilan dan transparansi dalam proses kompensasi. Ada dua skema evaluasi pekerjaan untuk menilai pekerjaan yaitu skema analitis dan non-analitis. Keduanya, terutama analitis, digunakan untuk menilai pekerjaan sehingga organisasi dapat mengambil keputusan tentang gaji / penggajian karyawan. Beberapa ciri skema pekerjaan analitis adalah sistematis, judgemental, perhatian pada pekerjaan bukan orang, dan perhatian dengan kerabat internal (Armstrong, M. and Murlis, 2004). Peringkat faktor poin dan perbandingan faktor adalah contoh skema evaluasi pekerjaan analitis.

Prosedur evaluasi pekerjaan dasar yaitu dengan membandingkan pekerjaan dalam kaitannya satu sama lain. Dengan menggabungkan informasi dari evaluasi pekerjaan nantinya dapat membuat rencana tingkat penggajian yang adil baik secara internal (berdasarkan nilai relatif setiap pekerjaan) dan secara eksternal (dengan kata lain, jika dibandingkan dengan apa yang dibayar oleh pemberi kerja lain). Pada perubahan yang terjadi nantinya, sistem evaluasi kerja yang diberlakukan adalah *Job Grading*. PT. SIL saat ini masih menggunakan sistem eselonisasi, dengan evaluasi yang sifatnya kualitatif dan subjektif dari atasan. Namun kedepannya diharapkan dapat menerapkan sistem evaluasi berupa *job grading* dengan mereview kembali jabatan-jabatan yang ada seperti yang ditetapkan oleh PT. SI sebagai *holding company* dari PT. SIL serta mengikuti perubahan yang ada pada BUMN. Hal ini yang menjadi landasan untuk merubah sistem evaluasi pekerjaan dari sistem eselonisasi menuju *job grading*.

Klasifikasi pekerjaan (atau *Job Grading*) adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan banyak

digunakan dengan cara mengkategorikan pekerjaan ke dalam kelompok; semua pekerjaan di setiap kelompok kira-kira memiliki nilai yang sama untuk tujuan pembayaran (Dessler, 2020). Dalam penelitian sebelumnya, (Masidah, 2019) menyebutkan bahwa penentuan tingkat jabatan (*Job Grading*) adalah suatu teknik untuk menentukan perbedaan-perbedaan diantara jabatan-jabatan dan tingkat pembayaran dalam organisasi. Tingkat Jabatan (*Job Grades*) terdiri atas suatu penilaian jabatan dan kemudian menempatkan jabatan-jabatan tersebut dalam kategori yang lebih luas. Grade tidak mutlak dilambangkan dengan angka, namun juga dilambangkan dalam abjad A,B,C dan seterusnya. Grade sama dengan angka sama dengan group dan sama dengan golongan, yang menunjukkan kepada peringkat yang diberikan pada jabatannya dan bukan pada pekerjaannya. Untuk membantu mengadakan penerimaan pegawai atau menyederhanakan penyusunan tenaga kerja, lazim menggunakan penentuan *Job Grading*.

Pada penelitian ini, *Job Grading* akan dilakukan dengan metode *Hay System*. *Hay system* merupakan metode evaluasi pekerjaan tunggal yang paling banyak digunakan di dunia, yang digunakan oleh lebih dari 7.000 organisasi nirlaba dan laba di sekitar 40 negara. Aplikasi *Hay system* banyak digunakan pada bidang pekerjaan yang terkait dengan manajemen, profesional dan teknis, administrasi dan manual serta diperlukan sebagai dasar untuk struktur gaji dan penilaian terintegrasi.

Metode ini dipilih karena sesuai dengan metode yang digunakan oleh PT. SI (Persero). Metode ini lebih sesuai dibandingkan metode lainnya, karena metode ini lebih cenderung bersifat objektifitas dalam mengukur jabatan-jabatan dan jauh lebih luwes (fleksibel) dengan menggunakan beberapa faktor yang nantinya faktor tersebut dijabarkan melalui atribut-atribut dan level-level yang terdapat pada atribut tersebut serta merupakan metode yang lebih canggih. Hal ini juga yang menjadi harapan dari pihak manajemen PT. SIL untuk menentukan grade jabatan berdasarkan faktor-faktor beban kerjanya. Pembobotan (*Grade*) pada jabatan menggunakan metode *Hay system* diperoleh melalui analisa jabatan yang dilakukan dengan teknik wawancara dan uraian jabatan. Analisis Jabatan (*job analysis*) adalah suatu prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan ketrampilan dari suatu jabatan guna menentukan individu yang sesuai pada suatu jenis pekerjaan tertentu (Dessler, 2020). *Job analysis* nantinya dapat pula digunakan untuk menentukan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik lainnya (*others*) yang penting untuk kinerja seorang karyawan (Cucina et al., 2005).

Di sisi lain, PT. SIL belum memiliki rancangan terhadap sistem *job grading* yang akan diberlakukan dan masih dalam proses perencanaan. Disamping itu, PT. SIL juga belum memiliki tim yang secara khusus untuk menginternalisasikan hal tersebut. Meski demikian, beberapa karyawan telah mengetahui perubahan yang akan terjadi. Sebagian besar respon karyawan adalah kaget dan khawatir akan keberlangsungan pendapatan mereka. Hal ini menjadi wajar karena organisasi saat yang sedang mengalami perubahan tentunya akan menimbulkan stres bagi karyawan. Stressor adalah situasi dan kejadian yang mengakibatkan karyawan mengalami ketegangan. Stressor yang ditemukan di tempat kerja adalah fisik, terkait tugas, peran, sosial, terkait jadwal kerja, terkait karier, peristiwa traumatis, dan proses perubahan. Stres berdampak negatif pada kinerja dan sikap kerja. Stres berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja serta frustrasi yang lebih tinggi. Stress juga akan berdampak pada penggunaan perawatan kesehatan, hari sakit, dan klaim kompensasi pekerja. Stres juga berdampak pada perilaku dan prestasi kerja yang lebih rendah, perilaku yang lebih kontr aproduktif dan memicu terjadinya kecelakaan (Scandura, 2018).

Mengingat bahwa sistem eselonisasi dan *Job Grading* merupakan sistem yang memiliki perbedaan yang signifikan, oleh karena itu perlu adanya suatu rancangan penyusunan evaluasi jabatan berupa *Job Grading* serta langkah-langkah pendekatan untuk dapat menerapkan sistem baru sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu untuk melakukan penyusunan rancangan evaluasi pekerjaan berupa “*Job Grading*” PT. SIL. Biro SDM menginginkan adanya panduan terkait penyusunan *Job Grading* yang berada pada posisi Kepala Seksi di Biro SDM yaitu sebagai *pilot project* dari pembuatan panduan dan modul rancangan evaluasi pekerjaan berupa “*Job Grading*” PT. SIL agar nantinya dapat menjadi contoh bagi Biro SDM serta selanjutnya diharapkan Biro SDM dapat menerapkan pada jabatan lain di PT. SIL.

## METODE

Penelitian dilakukan selama empat bulan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang ditempuh dengan menggunakan prosedur penelitian yang menghasilkan data yang bersifat deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber yang ditemui dan diamati latar belakangnya secara menyeluruh (Moleong, 2006). Metode kualitatif juga bertujuan untuk menggambarkan secara rinci dan meringkas berbagai kondisi, situasi, ataupun fenomena sosial yang terdapat di tengah-tengah masyarakat maupun organisasi dan komunitas sebagai objek penelitian, dan fenomena sosial tersebut dibahas dan ditonjolkan kepada khalayak umum sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi maupun fenomena tertentu (Moleong, 2006).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dipilih adalah studi kasus. Studi kasus digunakan untuk menilai sebuah fenomena khusus yang terjadi di dalam sebuah konteks tertentu (Poerwandari, 2001). Konteks kasus tersebut dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kebijakan, atau bangsa. Peneliti berperan aktif dalam proses penelitian yang dilakukan. Metode pengambilan data yang digunakan adalah wawancara dan meninjau dokumen yang bersumber dari Website serta dokumen yang diberikan oleh Biro SDM PT. SIL untuk selanjutnya dilakukan analisa jabatan. Wawancara dilakukan kepada Staf Biro SDM serta kepala seksi (Ka.Sie) Administrasi SDM & Manajemen Bakat Biro SDM PT. SIL. Pada saat proses wawancara kepada Staf Biro SDM hal-hal yang di tanyakan mengenai sejarah perusahaan, kondisi dan situasi yang sedang dialami, perubahan yang dihadapi, program-program yang sedang rencanakan, upaya dalam menjalankan program yang ada serta hal-hal yang tengah dijalankan. Selain itu, pertanyaan juga menggali tentang hasil pemeriksaan yang sebelumnya pernah dilakukan terhadap PT. SIL.

Wawancara juga dilakukan kepada Kepala Seksi Administrasi SDM & Manajemen Bakat PT. SIL. Pada saat wawancara, hal yang digali seputar kondisi sistem evaluasi pekerjaan yang sedang diterapkan serta rencana yang akan dilakukan dalam menyikapi perubahan yang ada. Informasi yang didapatkan dari Kepala Seksi Administrasi SDM & Manajemen Bakat tersebut didapatkan bahwa saat ini proses penyesuaian nilai dan perumusan evaluasi pekerjaan sedang dilakukan.

Selanjutnya adalah meninjau dokumen-dokumen penunjang dalam proses penelitian seperti informasi yang diberikan oleh Biro SDM PT. SIL melalui website serta dokumen yang ada dapat menunjang data-data yang dibutuhkan terkait sejarah perusahaan, proses bisnis, struktur jabatan serta level jabatan yang ada yang kemudian dilakukan analisa jabatan untuk menentukan grade jabatan yang akan dilakukan perubahan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pihak Biro SDM PT. SIL didapatkan hasil bahwa PT. SIL dituntut untuk mengikuti segala bentuk perubahan yang telah ditetapkan oleh PT. SI (Persero), Tbk sebagai *holding company* yang mengacu pada keputusan Kementrian BUMN. PT. SIL dituntut untuk segera melakukan penyesuaian dan perubahan terhadap nilai-nilai baru serta segala proses yang ada didalamnya. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah dengan melakukan penyesuaian terhadap sistem evaluasi pekerjaan yang sebelumnya berupa eselonisasi menuju *job grading*.

Terkait dengan kondisi saat ini yang masih menggunakan sistem evaluasi eselonisasi juga ditemukan bahwa terdapat posisi-posisi atau jabatan yang belum maksimal peran dan fungsinya. Proses evaluasi yang dilakukan juga masih bersifat kualitatif dan subjektif dari para artasan pemangku jabatan. Diharapkan dengan mengikuti perubahan yang ditentukan oleh Kementrian BUMN nantinya sistem evaluasi kerja menjadi lebih objektif dan sesuai dengan beban kerja karyawan. Dengan batas waktu yang telah ditantukan, pihak bahwa PT. SIL merasa membutuhkan rancangan agar dapat segera menerapkan sistem yang akan dijalankan.

Sistem Evaluasi Jabatan Metode Eselonisasi  
di PT. SIL

ESELON	JABATAN
1	Kepala Biro
2	Kepala Bagian / Kepala Seksi
3	Kepala Unit

## Daftar Jabatan Biro SDM PT. SIL

ESELON	JABATAN
1	Kepala Biro Sumber Daya Manusia & Pengembangan Organisasi
2	Kepala Seksi Administrasi dan Manajemen Bakat Kepala Seksi K3 & Lingkungan Kepala Seksi Manajemen SDM & Hubnaker Kepala Seksi Manajemen Pengemudi Truck
3	Kepala Staff Pengharkatan Staf Administrasi K3 & Lingkungan Staf K3 & Lingkungan Petugas K3
4	Staf Manajemen SDM & Hubnaker Staf Manajemen Pengemudi Truck Staff Pengharkatan Safety Officer

Disamping itu, adanya sistem baru yang akan diberlakukan tentunya mendapatkan respon yang beragam dari karyawan. Sebagian karyawan merasa kaget, takut dan khawatir akan keamanan dari pendapatan yang akan diperoleh akibat dari perubahan sistem evaluasi pekerjaan yang nantinya akan di berlakukan. Oleh karena itu perlu adanya suatu rancangan intervensi untuk mendukung penyesuaian dan penerapan proses evaluasi yang diadakan. Sebagai langkah awal dalam proses penyusunan evaluasi jabatan menggunakan metode *job grading*, maka akan dilakukan penyusunan pada Biro SDM, khususnya pada posisi Jabatan Kepala Seksi Biro SDM sebagai *pilot project* dalam penelitian ini agar nantinya Biro SDM dapat menerapkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

Rancangan intervensi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah dengan membuat penyusunan evaluasi jabatan berupa *job grading* serta langkah-langkah pendekatan untuk dapat menerapkan sistem baru sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Adapun usulan model *job grading* yang akan diterapkan adalah menggunakan metode *Hay Sistem*. Semua pekerjaan dievaluasi tidak hanya oleh interpretasi dari deskripsi faktor, tetapi dalam konteks semua pekerjaan lain dalam organisasi, sebagaimana telah ditunjukkan, adalah proses penilaian (Mu'minin, 2017). Untuk membuat penilaian yang konsisten tentang pekerjaan yang berbeda, perlu ada kerangka kerja umum di mana mereka dapat bekerja. Kerangka kerja ini disediakan oleh panduan *hay metode chart-profile*. Semua pendapat yang dibuat dalam tiga faktor dasar umum untuk semua pekerjaan, yaitu *Know-How*, *Problem Solving*, dan *Accountability* (EL-Hajji, 2015).

Terdapat beberapa metode dan cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi jabatan. Pada penelitian ini, Metode *Hay System* yang digunakan untuk menentukan grading dalam evaluasi jabatan yang dilakukan adalah dengan "*Hay Guide Matrix Elements*" terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang sedang dievaluasi melalui analisa jabatan. Metode ini lebih sesuai dibandingkan metode lainnya, karena metode ini lebih cenderung bersifat objektivitas dalam mengukur jabatan-jabatan dan jauh lebih luwes (fleksibel) dengan menggunakan beberapa faktor yang nantinya faktor tersebut dijabarkan melalui atribut-atribut dan level-level yang terdapat pada atribut tersebut serta merupakan metode yang lebih canggih.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan menghitung *Hay Points*. Menghitung *Hay Points* adalah menuangkan uraian pekerjaan seseorang ke dalam skor, dengan cara menilai (*judge*). Langkah yang digunakan untuk menghitung *Hay Point* yaitu menetapkan skor *know-how*, menetapkan skor dan

persentase *problem solving*, menetapkan skor *accountability*, menetapkan total skor atau *job units* (EL-Hajji, 2015).

- a. Menetapkan skor *know-how*.

*Know-How* adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan (sebagian) pekerjaan perusahaan. *Know-How* yang dipersyaratkan dalam hal *practical procedure, specialized techniques, dan scientific disciplines*, dibahas pada atribut *Technical Know-How (TKH)*. *Know-How* yang dipersyaratkan untuk mengintegrasikan / mengharmonisasi pekerjaan, akan dibahas pada atribut *Management Breadth (MB)*. Sedangkan *Know-How* yang dipersyaratkan untuk menghadapi orang lain (dalam hubungan pekerjaan), baik orang dalam maupun orang di luar perusahaan, akan dibahas pada atribut *Human Relations Skills (HRS)*. Setiap atribut akan dikelompokkan berdasarkan atas tingkat kedalaman dalam penguasaannya.

- b. Menetapkan skor dan persentase *problem solving*.

Pemikiran yang diperlukan untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan, memberi alasan, mencapai dan menarik kesimpulan. *Problem solving* nilainya menjadi rendah, apabila pemikiran dibatasi oleh standar. *Problem solving* mengukur intensitas proses mental yang menggunakan *Know-How* untuk mengidentifikasi, mendefinisikan dan memecahkan masalah. *Problem Solving* dicerminkan dalam persentase penggunaan *Know-How*. Terdapat 2 atribut, yaitu *Thinking Environment* dan *Thinking Challenge*.

- c. Menetapkan skor *accountability*.

Tahap ini merupakan jawaban atas tindakan dan konsekuensi tindakan tersebut. Ada tiga atribut, yaitu *Freedom to Act, Magnitude, dan Impact*.

- d. Menentukan grade jabatan berdasarkan rumpun atau *grade* jabatan pada *Job Evaluation Guide* (Council, 2010).

**HASIL JOB EVALUATION DENGAN METODE HAY  
KEPALA SEKSI BIRO SDM PADA PT. SIL**

NO	JABATAN	FAKTOR PENILAIAN											TOTAL POIN
		Know-How				Problem Solving			Accountability				
		TKH	MB	HRS	Poin	TE	TC	Poin	FTA	IM	MG	Poin	
1	Kepala Seksi Administrasi dan Manajemen Bakat	F	II	3	350	E	4	175	D	D	C	66	601
2	Kepala Seksi K3 & Lingkungan	F	II	3	350	E	4	175	D	C	C	50	591
3	Kepala Seksi Manajemen SDM & Hubnaker	F	II	3	350	E	4	175	D	D	C	50	601
4	Kepala Seksi Manajemen Pengemudi Truck	E	II	3	264	E	4	132	D	C	C	50	462

**HASIL SELISIH POIN JABATAN KEPALA SEKSI BIRO SDM PADA PT. SIL**

LEVEL JABATAN	NILAI MINIMUM	NILAI MAKSIMUM	RANGE
KEPALA SEKSI	462	601	139

**Keterangan:**

- TKH : Technical Know-How
- MB : Management Breadth
- HRS : Human Relation Skill
- TE : Thingking Enviroment
- TC : Thingking Challenge
- FTA : Freedom To Act
- IM : Impact
- MG : Magnitude

**RANCANGAN USULAN SISTEM *JOB GRADING* JABATAN KEPALA SEKSI BIRO SDM PADA PT. SIL  
BERDASARKAN RUMPUN / *GRADE* JABATAN**

NO	JABATAN	TOTAL HAY POINT	GRADE
1	Kepala Seksi Administrasi dan Manajemen Bakat	601	11
2	Kepala Seksi K3 & Lingkungan	591	11
3	Kepala Seksi Manajemen SDM & Hubnaker	601	11
4	Kepala Seksi Manajemen Pengemudi Truck	462	10

Dalam menentukan suatu kebijakan baru tentunya membutuhkan suatu penyesuaian. Salah satu cara penyesuaian yang dapat dilakukan adalah dengan membuat rancangan langkah-langkah pendekatan dalam menerapkan sistem *Job Grading* pada karyawan. Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan dari hasil wawancara kepada staf Biro PT. SIL sebelumnya, maka pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengatasi perubahan yang terjadi adalah dengan menggunakan model delapan langkah yang dikemukakan oleh Kotter (*Kotter's Eight-Step Model*). Adapaun delapan langkah tersebut adalah (Cameron, 2015):

- a. Membangun rasa urgensi.

Dimulai dengan membahas realitas perubahan yang terjadi saat ini, melihat potensial masa depan. Misalnya dengan mengangkat isu-isu yang menyebabkan terjadinya perubahan sistem evaluasi jabatan. Meningkatkan 'perasaan-kebutuhan' untuk perubahan.

- b. Bentuk tim penyusun dan evaluator pekerjaan.

Membentuk tim yang kuat yang terdiri dari orang-orang yang bisa bekerja sama dengan baik. Misalkan dengan merekrut "agent of change" yang terdiri dari orang-orang yang bersedia untuk berkoalisi untuk mulai bekerja bersama secepat mungkin. Tim koalisi perlu menghabiskan waktu bersama dan membangun sedikit kepercayaan. Saat kesepakatannya diumumkan, tim kemudian akan dapat bekerjasama dengan cepat yang sekaligus nantinya menjadi tim evaluator dalam penilaian evaluasi pekerjaan.

- c. Ciptakan tujuan penetapan perubahan evaluasi pekerjaan yang sedang berlangsung.

Membangun tujuan untuk memandu upaya perubahan bersama dengan strategi untuk menuju pelaksanaan evaluasi kerja yang telah ditetapkan BUMN yaitu berupa *job grading*. Tujuan ini akan digunakan untuk memandu upaya integrasi dan mengembangkan strategi yang jelas untuk mencapai keberhasilan penetapan *job grading*. Upaya integrasi perlu ditargetkan secara spesifik

seperti rentang waktu yang jelas untuk implementasi sistem job grading yang akan dilaksanakan. Seperti batas waktu implementasinya.

- d. Komunikasikan tujuan penetapan perubahan evaluasi pekerjaan berupa job grading.

Komunikasikan tujuan penetapan perubahan tersebut. Kotter menekankan kebutuhan untuk berkomunikasi setidaknya 10 kali lipat dari yang diharapkan untuk dapat dikomunikasikan. Tujuan dan strategi yang menyertai serta perilaku baru perlu dikomunikasikan dalam berbagai cara berbeda. Tim penyusun harus menjadi yang pertama memberi teladan untuk perubahan yang diterapkan.

- e. Berdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi tersebut.

Misalkan dengan memotivasi karyawan untuk bereksperimen dalam proses pencapaian target kerja sesuai job grading yang diberlakukan.

- f. Rencanakan dan ciptakan kemenangan jangka pendek.

Cari dan sosialisasikan perbaikan yang terlihat dalam jangka pendek. Rencanakan hal ini dan beri penghargaan kepada orang-orang di depan umum untuk perbaikan.

- g. Konsolidasi perbaikan dan hasilkan lebih banyak perubahan.

Konsolidasi perbaikan dan hasilkan lebih banyak perubahan. Promosikan dan berikan penghargaan kepada mereka yang mampu mempromosikan dan bekerja sesuai job grading yang berlaku. Pada titik ini, penting untuk memberi energi pada proses perubahan dengan proyek baru, sumber daya, agen perubahan.

- h. Melembagakan pendekatan baru.

Pastikan semua orang mengerti bahwa peraturan baru mengarah pada kesuksesan perusahaan serta individu sendiri. Sangat penting untuk memastikan bahwa orang melihat hubungan antara job grading dan kesuksesan.

## SIMPULAN

PT. SIL sedang mengalami penyesuaian terhadap perubahan dalam hal penerapan nilai atau *core values* sesuai yang ditetapkan oleh BUMN. PT. SIL dan seluruh jajarannya diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baru tersebut sampai pada sistem manajemen dan juga karyawan. Salah satu hal yang juga mengalami dampak perubahan adalah pada sistem evaluasi pekerjaan, yaitu adanya perubahan dari sistem eselonisasi menuju *job grading*. Saat ini PT. Semen Indonesia Logistik masih menggunakan sistem eselonisasi dan sedang merencanakan akan menyusun sistem *job grading*. Nantinya diharapkan dapat segera menyusun dan mengimplementasikan sistem *job grading*. Pembuatan rancangan penyusunan evaluasi pekerjaan ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan dan menjadi acuan bagi PT. SIL dalam menentukan dan melakukan evaluasi pekerjaan yang lebih objektif, efektif dan sesuai ketetapan yang diberlakukan oleh *holding company* serta BUMN. Selain itu, rancangan penyusunan evaluasi kerja ini juga bisa digunakan oleh bagian SDM dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan secara adil. Disamping itu, setiap perubahan yang terjadi tentunya dapat menyebabkan stress bagi karyawan. Hal ini juga dialami oleh karyawan pada PT. Semen Indonesia Logistik. Sebelum menerapkan langkah pendekatan untuk menetapkan proses evaluasi pekerjaan berupa *job grading* nantinya, maka perlu untuk mengatasi stress yang dirasakan oleh karyawan. Selanjtnya, untuk dapat menerapkan sistem yang akan diberlakukan perlu adanya suatu pendekatan yang dilakukan oleh organisasi. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengatasi perubahan yang terjadi adalah dengan menggunakan model delapan langkah yang dikemukakan oleh Kotter (*Kotter's Eight-Step Model*). Adapun saran bagi pihak PT. SIL, yaitu :

1. Proses penyusunan rancangan evaluasi pekerjaan serta langkah-langkah penyesuaian dalam menerapkan sistem evaluasi kerja hendaknya dilakukan dengan segera.

2. Hendaknya segera membentuk tim yang akan merancang proses penyusunan evaluasi pekerjaan serta melakukan langkah-langkah penyesuaian dalam menerapkan sistem evaluasi kerja sesuai tuntutan dari Kementerian BUMN.
3. Melakukan kerjasama dan koordinasi dengan *holding company* untuk segera menyelesaikan penyesuaian SK agar segera melaksanakan perubahan sesuai yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. and Murlis, H. (2004). *Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice* (5th Editio). Kogan Page.
- Cameron, E. (2015). *Making sense of change management* (4th Editio). Kogan Page.
- Council, L. C. (2010). HAY Job Evaluation Guide. *Leicestershire County Council*.
- Cucina, J. M., Vasilopoulos, N. L., & Sehgal, K. (2005). Personality-based job analysis and the self-serving bias. *Journal of Business and Psychology, 20*(2), 275–290. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8264-2>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (Sixteenth). Pearson Education, Inc.
- EL-Hajji, M. A. (2015). The Hay System of Job Evaluation, A Critical Analysis. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 3*.
- Masidah, E. (2019). Penentuan Job Grading Berdasarkan Penilaian Jabatan Dengan Metode Cullen Egan Dell (CED) (Studi Kasus Pada Rekaippta Lumenindo). *Portal Jurnal Universitas Islam Sultan Agung*.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi pernelitian kualitatif*. PT. Remaja Rosda Kerja.
- Mu'minin, A. (2017). Penentuan Grade Jabatan Setingkat Staf Menggunakan Hay Job Evaluation Methode. *Jurnal Teknik Industri, 5*.
- Poerwandari. (2001). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. LPSP3 Psikologi UI.
- Scandura, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (Second Edi). Sage Publications, Inc.
- Suwarsono, L. W. (2019). Comparison of Job Evaluation Methods: Implications for the Salaries Design in Publishing Company. *Advances in Intelligent Systems Research. Atlantis Press, 173*.