

Perancangan Kompensasi dengan Menggunakan Metode *Hay Guide Matriks Elements*

(Studi Kasus : PT. XYZ)

Design of Compensation Using Hay Guide Matriks Elements Methode

(Case Study : PT. XYZ)

¹Yoris Indrayana, ²M Dzikron A.M, ³Dewi Shofi Mulyati

^{1,2,3}Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹yorisindrayana@gmail.com

Abstract. Compensation is an important factor affecting how and why people choose to work at a organization. PT. XYZ must be reasonably competitive and fair compensation to attract and retain competent employees. Because in the previous three periods of increased staff turnover and dissatisfaction are employees of the bonus compensation received. Hay Guide Matrix Elements method can be used in the method of job evaluation. Through this method each position judged on its content to help create internal equity. In the method of Hay Guide Matrix Elements, positions are evaluated starting from input (Know-How), processes (Problem Solving) and its output (Accountability). The value of this job evaluation results form the basis of job worth hierarchy that is useful for developing a system of compensation.

Keywords: Compensation, Job Evaluation, Hay Guide Matriks Elements.

Abstrak. Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang memilih bekerja di suatu perusahaan. PT. XYZ harus mempunyai sistem kompensasi yang adil dan bersaing untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Karena pada tiga periode sebelumnya terjadi peningkatan turn over karyawan dan terdapat ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi bonus yang diterima. Metode *Hay Guide Matriks Elements* dapat digunakan dalam metode evaluasi jabatan. Melalui metode ini setiap jabatan dinilai berdasarkan *content*-nya untuk membantu membuat *internal equity*. Pada metode *Hay Guide Matriks Elements*, jabatan dievaluasi dimulai dari *input* (*Know-How*), proses (*Problem Solving*) serta *output*-nya (*Accountability*). Nilai hasil evaluasi jabatan ini menjadi dasar penyusunan *job worth hierarchy* yang berguna untuk menyusun sistem kompensasi.

Kata Kunci: Kompensasi, Evaluasi Jabatan, Hay Guide Matriks Elements.

A. Pendahuluan

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), penyedia layanan dan perangkat lunak. Dalam menjalankan bisnisnya, PT. XYZ berfokus di bidang industri teknologi dengan teknik telekomunikasi yang handal dan penyedia layanan teknologi informasi. Sebagai perusahaan jasa *Information Communication Technologies* (ICT) perusahaan ini berfokus untuk menyediakan konsultasi berdasarkan kebutuhan. Singkatnya, perusahaan membantu organisasi yang dinamis menyelaraskan layanan ICT dengan kebutuhan bisnis suatu perusahaan. Bisnis inti dari PT. XYZ yaitu merancang serta mengembangkan aplikasi dan solusi perangkat. Selain itu, PT. XYZ menyediakan berbagai macam produk sendiri, alat dan *platform* serta melakukan pengembangan dan dukungan aplikasi yang dibuat sesuai dengan kebutuhan *customer*. Salah satu produk yang dihasilkan PT. XYZ ialah *Smart Exsys* yang mempunyai fungsi utama untuk mengintegrasikan aplikasi sistem atau *Radio Access Network* lalu lintas pengawasan dan kapasitas di jaringan pelanggan. Sistem ini didasari oleh otomasi mesin yang disebut sebagai *EXSYS V2.0* dengan cakupan meliputi mesin laporan otomatisasi, GUI berbasis web, dan laporan distribusi. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan divisi *technical*, dari sistem kerja yang ada saat ini dirasakan adanya keluhan mengenai jam kerja, dimana karyawan dituntut harus siap sedia selama 24/7 hari jam

kerja. Hal ini terjadi karena ritme jam kerja setiap karyawan berbeda-beda dan sistem *project*. Selain dari sistem jam kerja saat ini, adapun keluhan lain yang dirasakan oleh karyawan yakni mengenai sistem pembagian kompensasi karena tidak adanya perbedaan (sistem bagi rata) untuk masing-masing jabatan ataupun dari segi kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena selama lima (5) tahun berjalan, perusahaan belum melakukan evaluasi beban kerja terhadap masing-masing jabatan sehingga perusahaan tidak mengetahui seberapa besar beban dari setiap jabatan. Adapun metode yang dipilih untuk mengevaluasi jabatan adalah metode *Hay Guide Matriks Elements*. Melalui metode ini setiap jabatan dinilai berdasarkan *content*-nya untuk membantu membuat *internal equity*. Pada metode *Hay Guide Matriks Elements*, jabatan dievaluasi dimulai dari *input (Know-How)*, proses (*Problem Solving*) serta *output*-nya (*Accountability*). Nilai hasil evaluasi jabatan ini menjadi dasar penyusunan *job worth hierarchy* yang berguna untuk menyusun sistem kompensasi (bonus). Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas maka perumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

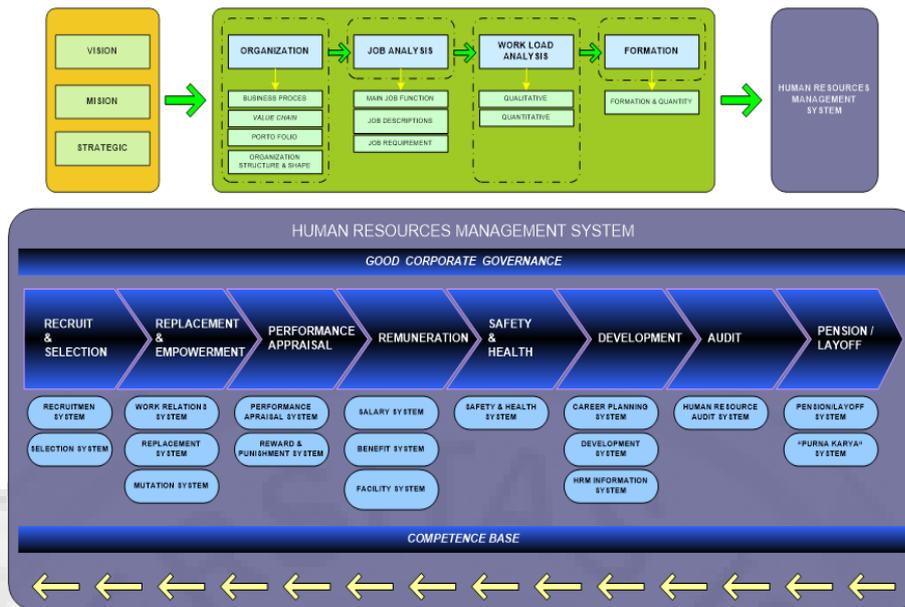
1. Adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi bonus yang diterima.
2. Bagaimana pengaruh kompensasi bonus terhadap kinerja karyawan ?
3. Belum adanya struktur pemberian kompensasi bonus secara adil.

Adapun tujuan yang ingin dicapai berdasarkan permasalahan diatas diantaranya sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi permasalahan terkait ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi bonus.
2. Mengidentifikasi keterkaitan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Merancang solusi terhadap permasalahan pemberian kompensasi bonus yang adil.

B. Landasan Teori

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pembelian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pemberdayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pemberdayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. (Mangkunegara 2007, h. 2). Sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Didalam manajemen SDM tentunya memiliki konsep yang saling terintegrasi, dimana didalamnya terdapat beberapa fungsi yang saling berkaitan yang dapat disebut sebagai konsep manajemen SDM terintegrasi. Untuk lebih jelasnya konsep manajemen SDM terintegrasi dapat dilihat pada Gambar .1.



Gambar 1. Konsep Manajemen SDM Terintegrasi

Dalam penelitian ini kajian yang diambil yaitu mengenai job analysis. Job analysis ini dilakukan terhadap jabatan setiap karyawan pada divisi *technical*. Job analysis merupakan langkah yang dilakukan sebagai proses perbaikan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan yaitu keadilan dalam sistem pemberian kompensasi bonus atau dalam sistem manajemen SDM disebut kategori kajian *remuneration*. Kompensasi bonus karyawan sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia yang mana hal tersebut merupakan tanggung jawab bagian HRD.

Evaluasi jabatan adalah sebuah proses yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia yang bertujuan menentukan nilai relatif dalam arti berat-ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam sebuah organisasi (Ruky, 2002, h. 72). Banyak metode dan cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi jabatan. Metode yang digunakan untuk melakukan evaluasi dalam penelitian ini adalah *Hay Guide Matrix Elements*. Metode Hay adalah Suatu metode yang digunakan untuk menetapkan nilai pada "*Hay Guide Matrix Elements*" terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang sedang dievaluasi. 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.

Langkah-langkah Menghitung *Hay Point* (Rakhmat Ceha, 2000).

Hay Points merupakan salah satu sentral dalam survei ini. Menghitung *Hay Points* adalah menuangkan uraian pekerjaan seseorang ke dalam skor, dengan cara menilai (*judge*). Setidaknya ada beberapa 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*, menetapkan kompensasi.

1. 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 *Managerial Know-How* (MKH). 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.

2. 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*.
3. Menetapkan skor *accountability*.
Tahap ini merupakan jawaban atas tindakan dan konsekuensi tindakan tersebut. Ada tiga atribut, yaitu *Freedom to Act*, *Magnitude*, dan *Impact*.
Dalam menilai *Job Description & Job Qualification Requirement*, team evaluator akan menilainya (mendiskusikannya) melalui 5 step sebagai berikut:
 - Step 1 Menetapkan Skor *Know — How*
 - Step 2 Menetapkan Skor *Problem Solving*
 - Step 3 Menetapkan Skor *Accountability*
 - Step 4 Men-check "Profile"
 - Step 5 Me-record Hasil Evaluasi
4. Menetapkan total skor atau *job units*
Setelah melaksanakan Evaluasi kemudian ditentukan penetapan *job units* terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang telah dievaluasi
5. Menetapkan kompensasi bonus berdasarkan total skor masing-masing jabatan.
Tahap ini merupakan tahap akhir dari pengolahan data, dimana tahap ini merupakan proses menentukan berapa banyaknya kompensasi bonus yang diberikan perusahaan kepada masing-masing karyawan sesuai dengan total skor *job units* masing-masing karyawan, sehingga kompensasi bonus diberikan secara adil.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Job Evaluation dengan Metode Hay Guide Matriks Elements

IT Manager

1. Step 1 : Menetapkan Skor Know-How
 - Technical Know-How (TKH) = BASIC PROFESIONAL (E) karena seorang Manajer harus memiliki pengetahuan terhadap bidangnya secara spesifik. Selain itu Manajer juga harus memiliki konsep dan prinsip yang tegas untuk memimpin para bawahannya.
 - Management Know How (MKH) = MANAGERIAL (II), karena seorang Manajer harus memiliki relasi yang baik dengan hubungan internal

perusahaan maupun dengan hubungan external perusahaan. Selain itu harus memiliki program perencanaan kerja untuk masa yang akan datang.

- Human Relations Skill (HRS) = CRITICAL (3) karena seorang Manajer harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi agar kinerja perusahaan dapat meningkat.

Dengan menggunakan Tabel HAY GUIDE CHART KNOW-HOW maka didapat skor TKH = E-II-3 = 350 (Nilai condong ke atas karena tugas manajer harus bisa lebih baik kedepannya)

2. Step 2 : Menetapkan Skor Problem Solving

- Thinking Environment (TE) = BROADLY DEFINED (F), karena seorang Manajer harus dapat berfikir kritis dan cakap dalam menghadapi setiap tugas dan perintah dari atasan. Dan harus dapat menerima saran saran dari pihak luar untuk keberlangsungan kegiatan di perusahaan agar lebih baik lagi kedepannya.
- Thinking Challenge (TC) = ADAPTIVE (4), karena seorang Manajer harus memiliki pemikiran yang tanggap dan dapat memecahkan masalah sesegera mungkin agar tidak mengalami keterhambatan dalam proses pekerjaan di perusahaan.

Oleh karena skor Know-How = 350 units, maka kedua presentase dapat digunakan, yaitu presentase yang dipilih adalah 50% sehingga skor PS yaitu $F-4(50\%) = (350 \times 50\%) = 175$ Job Units.

3. Step 3: Menetapkan Skor Accountability

- Freedom to Act (FA) = DIRECTED (E), karena seorang Manajer harus memiliki prosedur pekerjaan yang baik untuk bawahannya dan dapat mengarahkan dan diarahkan sesuai aturan perusahaan. Selain itu seorang Manajer juga memiliki hak dalam pengambilan keputusan untuk hal operasional.
- Magnitude (MAG) = MEDIUM (3), karena seorang Manajer memiliki hak untuk mengatur proses pembiayaan didalam perusahaan, terlebih Manajer HRD.
- Area and Type of Impact (IMP) = SHARED (S), Karena termasuk kedalam level MEDIUM.

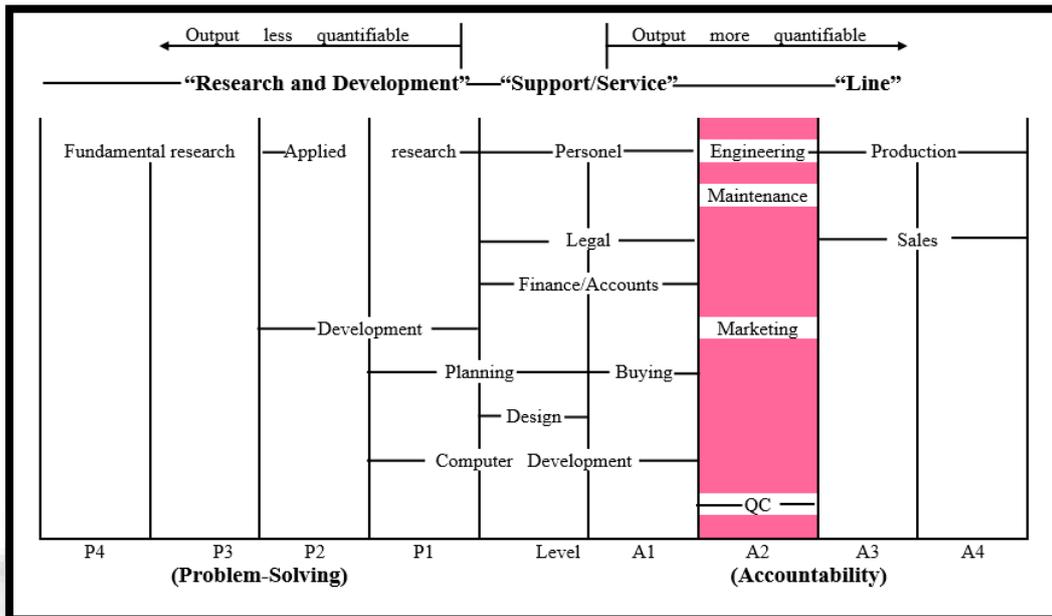
Maka skor Accountability yaitu $E-3-S = 230$

4. Step 4: Men-Check "Profile"

- TKH (E-II-3) = 350
- PS (F-4(57%)) = 175
- Accountability (G-5-P) = 230
- Job Size = $350 + 175 + 230 = 755$

Oleh karena Skor Problem Solving lebih kecil dari pada Accountability ($175 < 230$), maka JDQ tersebut berada pada "A" Profil. Dan perbedaan kedua skor dari 175 ke 230 ada 2 Step yaitu 175, 200, 230 sehingga "Profil Job" berada pada A2.

5. Step 5. Me-Record Hasil Evaluasi



Gambar 2. Step 5. Me-Record Hasil Evaluasi

Perhitungan Kompensasi

Setelah dilakukan perhitungan *score high point (job score)* maka langkah selanjutnya yaitu melakukan perhitungan kompensasi jumlah kompensasi karyawan sesuai dengan masing-masing *hay point*. Adapun perhitungan kompensasi untuk jabatan *IT Manager* berdasarkan skor *hay points* tersebut sebagai berikut :

UMK Kota Jakarta = Rp. 3.400.000

$$\text{Indeks} = \frac{\text{UMK}}{\text{Total Job score minimum}} = \frac{3.400.000}{170} = \text{Rp. 20.000}$$

IT Manager

$$\begin{aligned} \text{Kompensasi} &= \text{Job Score} \times \text{Index} \\ &= 755 \times \text{Rp. 20.000} \\ &= \text{Rp. 15.100.000} \end{aligned}$$

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian tugas akhir ini, terdapat beberapa kesimpulan diantaranya :

1. Dari hasil perhitungan kompensasi dengan metode Hay dapat terlihat perbedaan yang signifikan antara jumlah kompensasi tiap jabatan. Hasil evaluasi jabatan dengan metode Hay Guide Matriks Elements diperoleh nilai job size dari setiap jabatan serta dapat membandingkan seberapa besar job size antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya atau seberapa besar tanggung jawab dari suatu pekerjaan
2. Pemberian kompensasi bonus secara merata pada periode sebelumnya menunjukkan kecenderungan ketidakpuasan karyawan terhadap upah yang mereka terima, karena kompensasi bonus yang selama ini mereka peroleh tidak sesuai dengan kinerja mereka selama ini.
3. Dari hasil yang diperoleh mengenai perancangan kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa hasil sesuai dengan teori pendukung.

Daftar Pustaka

- Ceha, Rakhmat., 2000. Job Evaluation Untuk Jenis Pekerjaan Engineering Dengan Menggunakan Metode Hay. Fakultas Teknik Unisba.
- Dessler, G., 1997. Human Resource Management . 7rd ed. Jakarta
- Hariyanto, Bambang., 2004. Sistem Manajemen Basis Data, Informatika.
- Hasibuan, Malayu S.P. ed., 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrahman dan Suad Husnan., 2000. Manajemen Personaliala.Yogyakarta: BPFE Jakarta : Bumi Aksara.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller., 2006. Marketing Management, London : Pearson Education Inc.
- Mangkunegara., Anwar., dan Prabu., 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., 2006. Manajemen Suntber Daya Manusia. 10rd ed. Jakarta : Salemba Empat.
- Panggabean., dan Mutiara., S., 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prasetya, Hery dan Fitri Lukiasuti ., 2009. Manajemen Operasi. Jakarta : PT.Buku Kita.
- Render, Barry dan Jay Heizer., 2001. Prinsip - prinsip Manajemen Operasi. Jakarta : Salemba Empat.
- Ruky, A.S., 2002. Manajemen penggajian dan pengupahan untuk karyawan perusahaan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sigit Winarno dan Sujana Ismaya., 2007. Kamus Besar Ekonomi. Bandung: Pustaka Grafika
- Sihotang, A. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Subagyo, Pangestu., 2000. Riset Operasi. Yogyakarta : BPFE.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra., 2005. Manajemen Kualitas Jasa. Yogyakarta : ANDI
- Turban, E., Rainer, R.K. dan Potter, R.E., 2003 Introduction to Information Technology. New Jersey
- Turner, Wayne C.,1993. Introduction To Industrial Engineering Prentice. USA : Half, Inc.
- Yohanes, Yahya., 2006. Pengantar Manajemen. Yogyakarta : Graha Ilmu