

# Desain Sistem Kompensasi Gaji Pokok Berbasis *Person Value* pada Perusahaan Agroindustri

**Alex Denni**

Mahasiswa Sekolah Pasca Sarjana IPB  
[alex@dunamis.co.id](mailto:alex@dunamis.co.id)

**Irawadi Jamaran**

Sekolah Pasca Sarjana IPB

**Aji Hermawan**

Sekolah Pasca Sarjana IPB

**Yandra Arkeman**

Sekolah Pasca Sarjana IPB

## **ABSTRACT**

*The objective of this research is to design Base Pay Compensation System that based on Person Value in order to increase internal equity within a company. Person Value determined by short of competencies possessed by a job holder that relevant to the job competency model. Through this research, each and every managerial jobs under general manager completed by a competency model defined by a panel of expert. The expert panel also determines relative value of each competency based on its importance role in supporting the company achieving the goals. Person Value of job holders was calculated based on their available competency indicated through a multi-rater approach. Finally base pay of every job holders was calculated by redistributing current company budget proportionally based on their person value. The result of this research validated through a face validity method conducted by senior management team as key stake holders of the company.*

*Key words: Base Pay, Person Value, Competency, Competency Model.*

## **I. Pendahuluan**

Sistem Manajemen SDM yang berkembang di era industri mengalami transformasi menuju pendekatan *Human Capital* pada era pengetahuan dan informasi sekarang ini. Manusia yang dulunya disebut sebagai sumberdaya, saat ini dinyatakan sebagai aset yang paling berharga bagi perusahaan. Adapun wujud aset yang dimiliki oleh manusia adalah berupa kompetensi, ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*behavior*) yang diyakini memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja manusia tersebut di dalam sebuah organisasi.

Fatwan dan Denni (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kompetensi organisasi, dan kompetensi organisasi ditentukan oleh kompetensi orang-orang yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, kompetensi menjadi salah satu faktor

penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan manusia di dalam sebuah organisasi, seperti keputusan perekrutan, penempatan, pengelolaan kinerja, pengelolaan karier, dan pemberian kompensasi.

Masing-masing keputusan penting tadi biasanya diatur dalam sub-sistem sendiri-sendiri, seperti subsistem perekrutan, subsistem penempatan, subsistem pengelolaan kinerja, subsistem pengelolaan karier dan subsistem kompensasi, yang terintegrasi dalam satu kesatuan *Human Capital Management System*. Masing-masing subsistem tentunya dapat dilihat sebagai satu sistem sendiri yang berinteraksi dan berkoordinasi dengan sistem lainnya di dalam organisasi.

Sistem kompensasi sering kali menjadi topik yang paling hangat dibicarakan, baik oleh karyawan ataupun manajemen di dalam sebuah organisasi. Sistem kompensasi yang baik dapat mendorong kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing organisasi. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat menurunkan motivasi karyawan dan berdampak kepada rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih jauh dari itu, sistem kompensasi yang buruk dapat menyebabkan organisasi kehilangan orang-orang terbaiknya yang pindah ke pesaing.

Tujuan utama dari sistem kompensasi adalah menyelaraskan tujuan dan keinginan karyawan dengan tujuan dan keinginan organisasi (Heneman, 2001). Keinginan organisasi, misalnya, adalah memiliki karyawan yang berpikir dan berperilaku seperti pemilik bisnis. Untuk hal-hal pokok seperti tujuan organisasi dan penghargaan untuk setiap pencapaian perlu diketahui semua karyawan melalui strategi korporat yang membantu menentukan tujuan yang diraih karyawan dan sistem kompensasi yang menghubungkan upaya karyawan meraih tujuan tersebut (Heneman, 2001).



Gambar 1. Komponen Kompensasi (Heneman, 2001)

Secara umum, sistem kompensasi terdiri dari empat komponen utama, yaitu *Base Pay* (Gaji Pokok), *Benefit* (Manfaat dan Tunjangan), *Short Term Incentive* (Insentif Jangka Pendek), dan *Long Term Incentive* (Insentif Jangka Panjang), seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1 di atas. Sistem Gaji Pokok sebaiknya dirancang sesuai strategi bisnis guna mendukung kinerja organisasi secara efektif. Organisasi dengan strategi bisnis berbeda memerlukan strategi SDM berbeda pula (Berger, 1994), yakni

strategi kompensasi yang selaras dengan strategi bisnis, perencanaan strategis operasional, dan nilai-nilai organisasi dengan pertimbangan tuntutan yang ada.

Gaji Pokok biasanya ditetapkan dengan menghitung Nilai Jabatan terlebih dahulu. Nilai Jabatan diperoleh melalui proses Evaluasi Jabatan, yakni serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu jabatan terhadap jabatan-jabatan lainnya yang ada di dalam suatu organisasi. Beberapa metode yang biasa dilakukan dalam proses Evaluasi Jabatan adalah metode *ranking*, metode *grading (classification)*, dan metode *point system* (Berger, 1999).

Metode yang paling banyak digunakan saat ini adalah metode *point system* (sistem poin). Dengan metode ini, setiap jabatan yang ada di dalam organisasi dapat ditentukan poinnya sebagai acuan nilai relatif dari jabatan tersebut terhadap jabatan lain yang ada. Poin nilai jabatan ini diperoleh dengan menetapkan faktor penting yang disebut sebagai *compensible factor*. Pada perusahaan-perusahaan besar yang jumlah jabatannya ratusan, sering kali metode *grading* dan *point system* dikombinasikan penerapannya.

Dengan pendekatan Nilai Jabatan ini, Gaji Pokok yang diterima seorang karyawan relatif akan sama dengan orang lain yang menduduki jabatan dengan Nilai Jabatan yang sama. Hal ini biasanya menimbulkan ketidakpuasan dari orang-orang yang memiliki Kompetensi Individu yang lebih tinggi dibandingkan orang lain, meskipun pendidikan dan pengalamannya sama, pada kategori jabatan dengan Nilai Jabatan yang juga sama. Ketidakpuasan ini bisa berakibat pada keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan dan pindah ke perusahaan lain yang dianggap lebih menghargai kompetensi yang mereka miliki tadi.

Penelitian ini mencoba melihat aspek lain dari manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan aspek kompetensi, yaitu sistem penghitungan gaji pokok. Selama ini, sistem penghitungan gaji pokok lebih difokuskan kepada *job value* (nilai jabatan) yang ada di dalam organisasi melalui serangkaian proses yang disebut *job evaluation* (evaluasi jabatan). Semua metode evaluasi jabatan menggunakan asumsi yang sama pada basis perhitungannya, yaitu setiap pemangku jabatan memiliki kinerja yang sama 100%. Dengan menggunakan asumsi ini, gaji pokok seorang pemangku jabatan pada nilai jabatan yang sama ditetapkan sama.

Dalam kenyataannya, asumsi ini sangat jarang terjadi. Setiap pemangku jabatan yang memiliki kompetensi berbeda berpotensi untuk menghasilkan kinerja berbeda, meskipun ditempatkan pada posisi yang sama. Oleh karena itu, biasanya orang-orang yang memiliki kompetensi lebih tinggi merasa sistem penggajian semacam ini kurang adil buat mereka. Penelitian ini berangkat dari cara pandang yang berbeda bahwa karena sesungguhnya yang menghasilkan kinerja dan yang menerima gaji itu adalah orang sebagai pemangku jabatan, maka basis dari gaji pokok seharusnya adalah *person value* (nilai orang) sebagai pemangku jabatan dan bukannya nilai jabatan itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan desain sistem kompensasi gaji pokok berbasis *Person Value* (Nilai Orang) pada perusahaan Agroindustri. Perbedaan Nilai Orang (*Person Value*) secara relatif di dalam perusahaan akan ditentukan oleh Kompetensi yang dimiliki, yang relevan dengan kebutuhan organisasi atau jabatan yang dipangku oleh karyawan di dalam organisasi tersebut.

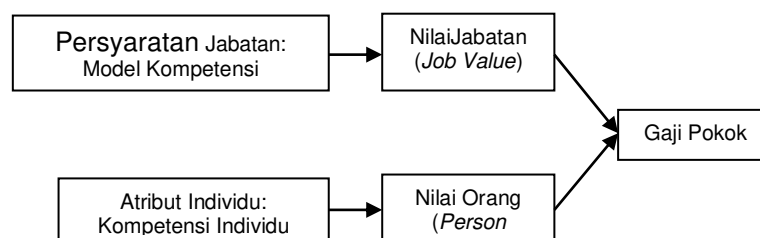
Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Organisasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. XYZ yang merupakan perusahaan Agroindustri berbahan baku singkong, dengan produk utamanya adalah Ethanol; (2) Sistem penghitungan *Person Value* (Nilai Orang) dibatasi pada aspek Kompetensi, sebagai faktor yang diasumsikan bersifat paling berhubungan dengan kinerja dan menjadi komponen utama dalam persyaratan Jabatan; (3) Ruang lingkup Kompetensi dibatasi pada 20 Kompetensi yang ditemukan oleh Spencer dan Spencer (1993) sebagai Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*); dan (4) Ruang lingkup jabatan dan pemangku jabatan yang akan dianalisis terbatas pada jabatan struktural yang ada di PT XYZ, sebagai jabatan kunci yang ada di perusahaan tersebut.

PT XYZ dipimpin oleh seorang direktur yang dalam kesehariannya dibantu oleh seorang *general manager* Pabrik. *General manager* ini membawahi 3 jabatan manajer yakni *plan manager*, *supply chain* dan *by product manager*, serta *finance & administration manager*. Di level berikutnya ada 4 jabatan *superintendent*. Di bawah Level *superintendent* adalah *supervisor* yang jumlah jabatannya ada 13.

Setiap jabatan memiliki satu orang pemangku jabatan, kecuali untuk jabatan *process supervisor* yang memiliki 4 orang pemangku jabatan dan *utility supervisor* yang memiliki 2 orang pemangku jabatan. Beberapa orang supervisor sebetulnya masih membawahi beberapa orang *foreman* yang memimpin grup kecil di lingkungan kerjanya masing-masing. Meskipun demikian, ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada pemangku jabatan *supervisor* ke atas. Pembatasan ini dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip pareto, di mana penulis berasumsi bahwa alokasi pembiayaan gaji pokok paling besar dilakukan terhadap jabatan manajerial dengan rentang *general manager* sampai dengan *supervisor*.

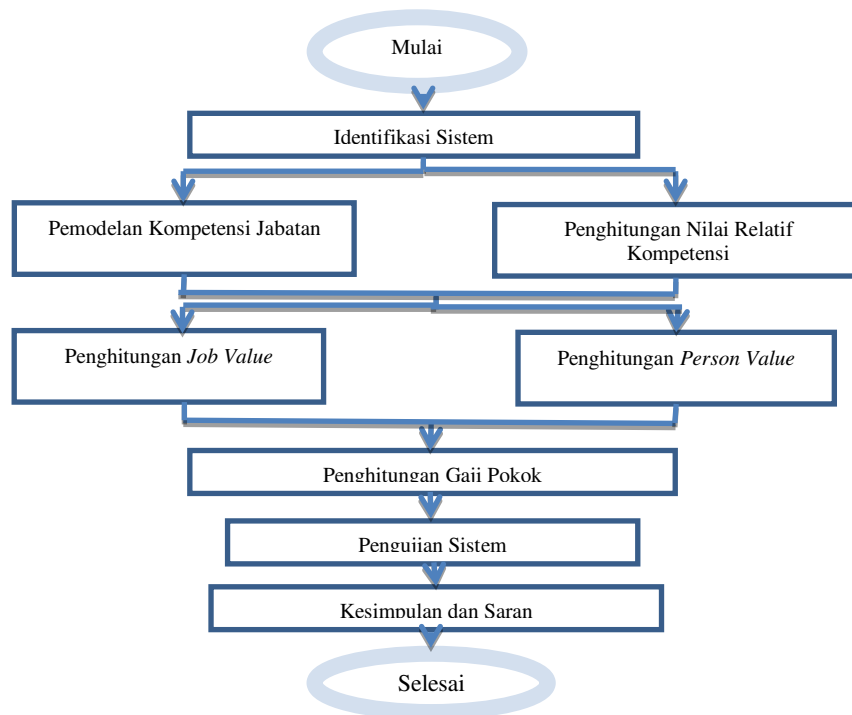
## II. Metode Penelitian

Penulis beranggapan bahwa Gaji Pokok dipengaruhi oleh Nilai Jabatan yang ditentukan oleh Model Kompetensi sebagai Persyaratan Jabatan dan Nilai Orang yang dipengaruhi oleh Kompetensi Individu Pemangku Jabatan, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2. Dalam hal ini, faktor Nilai Orang, atau yang penulis sebut sebagai *Person Value* dianggap sebagai faktor yang jauh lebih penting dibandingkan Nilai Jabatan.



Gambar 2. Skema Umum Determinan Gaji Pokok

Penelitian ini diawali dengan melakukan identifikasi sistem terlebih dahulu. Dalam hal ini penulis merumuskan *influence diagram* yang menunjukkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap gaji pokok. Selengkapnya tahapan penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Tahapan Penelitian

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data sekunder adalah berupa struktur organisasi PT XYZ dan Uraian Jabatan dari semua jabatan manajerial yang ada di perusahaan tersebut. Dalam hal ini, ada 21 Jabatan Manajerial yang diidentifikasi Uraian Jabatannya. Sementara itu, data primer terdiri dari data yang diperoleh melalui panel ahli yang menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) *Analytical Hierarchy Process (AHP)* yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty.

Panel ahli terdiri dari *Senior Manager Human Capital* dari *Sub-Holding Company* PT XYZ, *General Manager* PT XYZ dan Konsultan *Human Capital* yang sudah berpengalaman di bidang agroindustri lebih dari 15 Tahun. Pemilihan panel ahli dari dalam perusahaan dilakukan berdasarkan pengetahuan dan pemahaman mereka atas kebutuhan organisasi PT XYZ, sedangkan panel ahli dari luar perusahaan diharapkan memberikan kelengkapan sudut pandang dari seorang pakar yang sudah memiliki belasan tahun pengalaman, baik sebagai praktisi maupun sebagai konsultan pada perusahaan agroindustri yang lain.

Pengolahan data dilakukan terhadap data kompetensi jabatan dan nilai relatif kompetensi terhadap kebutuhan organisasi yang diperoleh dari masing-masing ahli yang kemudian diagregasi sebagai nilai panel ahli. Proses agregasi yang dilakukan adalah dengan perhitungan rata-rata geometrik, dengan formula:

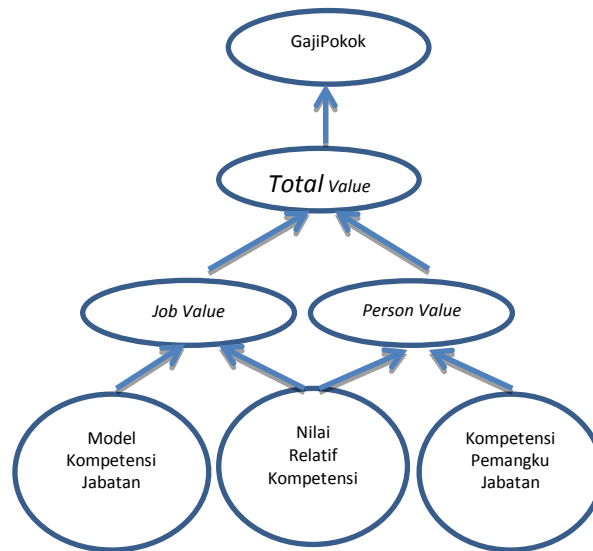
$$\bar{X} = \sqrt[n]{X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot \dots \cdot X_n} \dots\dots\dots (1)$$

Digunakannya rata-rata geometrik dan bukannya rata-rata aritmatik adalah dengan pertimbangan bahwa masing-masing pakar mewakili sudut pandang tertentu yang

berbeda dari sudut pandang pakar lainnya. Perbedaan sudut pandang ini dianalogikan sebagai sebuah bidang geometri yang tidak bersifat linier (aritmatik).

### III. Hasil Penelitian

#### III.1. Identifikasi Sistem



Gambar 4. Identifikasi Sistem Kompensasi Gaji Pokok

#### III.2. Identifikasi Uraian Jabatan

Jumlah jabatan yang dijadikan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah 21 jabatan. Ke-21 jabatan tersebut yang diidentifikasi uraian jabatannya adalah (1) *General Manager*, (2) *HSE Superintendent*, (3) *Supply Chain and By Product Manager*, (4) *Feedstock Superintendent*, (5) *Pengembangan Tanaman Supervisor*, (6) *Finance & Administration Manager*, (7) *Finance Supervisor*, (8) *HR & GA Supervisor*, (9) *Public Relaton Supervisor*, (10) *Plant Manager*, (11) *Process Supervisor*, (12) *Maintenance Superintendent*, (13) *Maintenance Planning & Control Supervisor*, (14) *Mechanical Supervisor*, (15) *Electrical Supervisor*, (16) *Technology Superintendent*, (17) *Warehouse Supervisor*, (18) *Process Engineering Supervisor*, (19) *Laboratory Supervisor*, (20) *Port Panjang dan Bay Product Supervisor*, dan (21) *Utility Supervisor*.

Ke-21 jabatan tadi memiliki 25 orang pemangku jabatan, karena ada beberapa jabatan yang posisi pemangku jabatannya lebih dari 1. Semua Jabatan tadi sudah dilengkapi dengan Uraian Jabatan yang menjelaskan dengan rinci tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan, berikut ukuran-ukuran keberhasilan kinerja yang diharapkan.

#### III.3. Pemodelan Kompetensi Jabatan

Kompetensi didefinisikan oleh Spencer & Spencer (2001) sebagai karakteristik melekat yang dimiliki oleh seseorang yang berhubungan sebab akibat dengan kinerjanya pada situasi atau standar kinerja tertentu. Pemodelan kompetensi jabatan dilakukan oleh panel ahli dengan menggunakan 20 kompetensi pembeda.

Keduapuluh kompetensi tersebut adalah Orientasi Berprestasi, Kepedulian terhadap Keteraturan, Inisiatif, Pencarian Informasi, Pemahaman Hubungan Antarmanusia, Orientasi pada Pelayanan Pelanggan, Dampak dan Pengaruh, Pemahaman Keorganisasian, Membangun Jaringan, Mengembangkan Orang Lain, Pengarahan, Kerja Sama, Kepemimpinan, Pemikiran Analitis, Pemikiran Konseptual, Pengendalian Diri, Keyakinan Diri, Fleksibilitas, Komitmen Berorganisasi, dan Pengembangan Keahlian. Pendefinisian semua kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah jabatan disebut sebagai aktivitas “Pemodelan Kompetensi Jabatan” yang hasilnya disebut “Model Kompetensi Jabatan”.

Keputusan rekrutmen, penempatan, atau promosi akan didasari pada kesesuaian kompetensi kandidat dengan Model Kompetensi Jabatan. Keputusan pelatihan dan pengembangan akan difokuskan pada kesenjangan antara kompetensi seseorang dengan Model Kompetensi Jabatannya. Keputusan pengelolaan karier akan dimulai dengan menetapkan jenjang karier berdasarkan kedekatan Model Kompetensi Jabatan dari sekumpulan jabatan tertentu. Begitu juga dengan keputusan tentang kompensasi.

Proses pemodelan kompetensi jabatan ini diawali oleh identifikasi awal kompetensi yang dilakukan oleh masing-masing pakar yang tergabung dalam panel ahli. Masing-masing pakar mendefinisikan 6 kompetensi yang menurut mereka dianggap paling berpengaruh kepada kinerja pemangku jabatan pada masing-masing jabatan. Kemudian semua kompetensi yang diusulkan oleh masing-masing pakar ini dijadikan kriteria yang akan diperbandingkan satu persatu menggunakan pendekatan *pairwise comparison* sesuai dengan metode AHP.

Keluaran dari proses AHP adalah bobot relatif dari kompetensi yang diuji yang mencerminkan tingkat kepentingan dari kompetensi tersebut dalam mendukung suksesnya pemangku jabatan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan. Ambang bobot (*threshold*) yang ditetapkan adalah 80% dari total bobot. Setelah kompetensi untuk masing-masing jabatan berhasil diidentifikasi menggunakan metode AHP, panel ahli kemudian berdiskusi untuk menetapkan *level* masing-masing kompetensi pada masing-masing jabatan, untuk melengkapi Model Kompetensi Jabatan. Adapun contoh dari model kompetensi jabatan yang dihasilkan dapat dilihat pada Tabel 1. Sebagai perbandingan, pada Tabel 2 ditunjukkan hasil model kompetensi jabatan untuk jabatan *HSE Superintendent*.

Tabel 1. Model Kompetensi Jabatan *General Manager*

No	Competency Name	Level
1	Orientasi pada prestasi	4
2	Kepedulian terhadap keteraturan	5
3	Dampak dan Pengaruh	4
4	Pemahaman Keorganisasian	5
5	Membangun Jejaring	5
6	Mengembangkan orang lain	4
7	Pengarahan	5
8	Kepemimpinan	4
9	Pemikiran Konseptual	3
10	Organizational Commitment	5

Tabel 2. Model Kompetensi Jabatan *HSE Superintendent*

No	Competency	Level
1	Orientasi pada prestasi	3
2	Kepedulian terhadap keteraturan	4
3	Inisiatif	4
4	Dampak dan Pengaruh	3
5	Pemahaman Keorganisasian	3
6	Pengarahan	4
7	Kerjasama	4
8	Pemikiran Analistis	3
9	Pemikiran Konseptual	3
10	Kepakaran	3
11	Organizational Commitment	4

### III.4. Penghitungan Nilai Relatif Kompetensi

Nilai relatif kompetensi ditetapkan melalui proses perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh panel ahli terhadap 20 kompetensi pembeda menggunakan metode AHP. Perbedaan nilai pada *level* yang berbeda pada masing-masing kompetensi dihitung dengan asumsi kenaikan yang bersifat eksponensial. Nilai kompetensi diperoleh dengan *Consistency Ratio* 0,0698 ditunjukkan oleh Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Kompetensi Berdasarkan *Level*

No	Competency Name	Weight	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
1	Kepakaran	0.1260	34	93	253	688	1,870
2	Orientasi pada prestasi	0.0910	25	67	183	497	1,351
3	Kepemimpinan	0.0738	20	55	148	403	1,095
4	Pengarahan	0.0728	20	54	146	397	1,080
5	Pemikiran Analistis	0.0717	19	53	144	391	1,064
6	Mengembangkan orang lain	0.0711	19	53	143	388	1,055
7	Organizational Commitment	0.0692	19	51	139	378	1,027
8	Dampak dan Pengaruh	0.0662	18	49	133	361	982
9	Pemahaman Keorganisasian	0.0546	15	40	110	298	810
10	Kepedulian terhadap keteraturan	0.0420	11	31	84	229	623
11	Kerjasama	0.0383	10	28	77	209	568
12	Inisiatif	0.0369	10	27	74	201	548
13	Orientasi pada pelayanan Pelanggan	0.0330	9	24	66	180	490
14	Pemahaman hubungan antar pribadi	0.0292	8	22	59	159	433
15	Membangun Jejaring	0.0287	8	21	58	157	426
16	Pencarian Informasi	0.0235	6	17	47	128	349
17	Pengendalian diri	0.0212	6	16	43	116	315
18	Kepercayaan Diri	0.0180	5	13	36	98	267
19	Pemikiran Konseptual	0.0166	5	12	33	91	246
20	Flexibility	0.0164	4	12	33	90	243

*Consistensi Ratio* yang lebih kecil dari 0,1 menunjukkan bahwa para pakar yang tergabung di dalam panel ahli memberikan pendapat mereka secara konsisten. Dari tabel di atas terlihat bahwa Kepakaran merupakan kompetensi yang paling bernilai bagi perusahaan PT XYZ, diikuti oleh kompetensi Orientasi Prestasi dan Kepemimpinan pada peringkat 2 dan 3.

### III.5. Penghitungan *Job Value*

Perhitungan *Job Value* dilakukan dengan menjumlahkan semua nilai kompetensi sesuai dengan model kompetensi jabatan dengan formula:

$$JV = \sum_{j=1}^n NK_{jI} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

JV = *Job Value*

NK<sub>j</sub> = Nilai Kompetensi Jabatan

Contoh penghitungan *Job Value* untuk Jabatan General Manager menggunakan Tabel 1 dan Tabel 3 ditunjukkan oleh Tabel 4.



Tabel 4. *Job Value* untuk Jabatan *General Manager*

No	Competency	Level	Value
1	Orientasi pada prestasi	4	479
2	Kepedulian terhadap keteraturan	5	623
3	Inisiatif	4	361
4	Dampak dan pengaruh	5	810
5	Pemahaman dan keorganiasian	5	426
6	Pengarahan	4	388
7	Kerjasama	5	1,080
8	Pemikiran Analitis	4	403
9	Pemikiran Konseptual	3	33
10	Kepakaran	5	1,027
Job value			5,650

Sebagai perbandingan, pada Tabel 5 berikut ditunjukkan *Job Value* untuk jabatan *HSE Superintendent* yang diperoleh dari perhitungan Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 5. *Job Value* untuk Jabatan *HSE Superintendent*

No	Competency	Level	Value
1	Orientasi pada prestasi	3	183
2	Kepedulian terhadap keteraturan	4	229
3	Inisiatif	4	201
4	Dampak dan pengaruh	3	133
5	Pemahaman dan keorganiasian	3	110
6	Pengarahan	4	390
7	Kerjasama	4	209
8	Pemikiran Analitis	3	144
9	Pemikiran Konseptual	3	33
10	Kepakaran	3	253
11	Organizational Commitment	4	378
Job value			2,271

### III.6. Penghitungan *Person Value*

Perhitungan *Person Value* dilakukan dengan memasukkan hasil penilaian kompetensi individu ke dalam nilai relatif kompetensi sesuai dengan model kompetensi jabatan masing-masing, dengan formula:

$$PV = \sum_{i=1}^n NK_{pi} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

PV = *Person Value*

NK<sub>p</sub> = Nilai Kompetensi Pemangku Jabatan

Contoh perhitungan *Person Value* dengan asumsi MR X yang menjadi pemangku jabatan *General Manager* memiliki kompetensi yang persis sama dengan Model Kompetensi Jabatannya ditunjukkan oleh Tabel 6.

Tabel 6. *Person Value* Mr X sebagai *General Manager*

No	Competency	Level	Value
1	Orientasi pada prestasi	4	479
2	Kepedulian terhadap keteraturan	5	623
3	Inisiatif	4	361

Tabel 6 (lanjutan)

No	Competency	Level	Value
4	Dampak dan pengaruh	5	810
5	Pemahaman dan keorganiasian	5	426
6	Pengarahan	4	388
7	Kerjasama	5	1,080
9	Pemikiran Konseptual	3	33
10	Kepakaran	5	1,027
Persen value			5,650

Sebagai perbandingan pada Tabel 7 berikut ditunjukkan *Person Value* dari MR Y untuk jabatan *HSE Superintendent* dengan asumsi kompetensinya sama persis dengan Model Kompetensi Jabatan:

Tabel 7. *Person Value* Mr Y sebagai *HSE Superintendent*

No	Competency	Level	Value
1	Orientasi pada prestasi	3	183
2	Kepedulian terhadap keteraturan	4	229
3	Inisiatif	4	201
4	Dampak dan pengaruh	3	133
5	Pemahaman dan keorganiasian	3	110
6	Pengarahan	4	397
7	Kerjasama	4	209
8	Pemikiran Analitis	3	144
9	Pemikiran Konseptual	3	33
10	Kepakaran	3	253
11	Organizational Commitment	4	378
Persen value			2,271

### III.7. Penghitungan Gaji Pokok

Perhitungan gaji pokok dilakukan dengan mengalokasikan faktor anggaran kepada *Job Value* dan *Person Value*, dengan perbandingan 20 : 80, mengacu kepada *pareto rule*, dengan formula:

$$GP = \{(20\% \times JV) + (80\% \times PV)\} \times fa \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

GP = Gaji Pokok

fa = faktor anggaran

Ada pun contoh perhitungan Gaji Pokok untuk MR X sebagai General Manager adalah sebagai berikut:

$$GP = \{(20\% \times 5650) + (80\% \times 5650)\} \times Rp. 5.000 = \mathbf{Rp. 28.249.179}$$

Sedangkan perhitungan Gaji Pokok untuk MR Y sebagai HSE Superintendent adalah:

$$GP = \{(20\% \times 2271) + (80\% \times 2271)\} \times Rp. 5.000 = \mathbf{Rp. 11.355.144}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa jika pemangku jabatan pada masing-masing jabatan memiliki kompetensi yang sama dengan persyaratan jabatannya, maka pemangku jabatan *General Manager* memiliki Gaji Pokok yang jauh lebih besar dibandingkan dengan *HSE Superintendent*.

### III.8. Pengujian Sistem

Pengujian sistem dilakukan dengan pendekatan *face validity* menggunakan metode *Net Promoter Score* (NPS). Sistem Gaji Pokok Berbasis *Person Value* ini dipresentasikan di hadapan praktisi SDM secara utuh, kemudian kepada mereka diberikan kuesioner dengan pertanyaan “Seberapa besar keinginan anda untuk merekomendasikan sistem ini diterapkan di perusahaan Anda?” dengan rating 0-10. Responden yang menjawab 9-10 disebut *Promoter*, yang menjawab 7-8 disebut *Passive*, dan 0-6 disebut *Detractor*. NPS adalah jumlah *Promoter* dikurangi dengan *Detractor*. Jika NPS lebih besar dari 0, maka dapat dikatakan bahwa sistem ini valid dan dapat diandalkan.

Hasil NPS yang diperoleh dalam pengujian sistem yang dilakukan terhadap 37 orang responden adalah 64,87%. Angka ini diperoleh dari 24 orang *Promoter*, 13 orang *Passive* dan tidak ada *Detractor*. Dengan demikian, menggunakan pendekatan *Face Validity* menggunakan NPS sebagai alat ukur, dapat disimpulkan bahwa sistem yang dihasilkan sangat *valid* dan dapat diandalkan.

### IV. Kesimpulan

Kompetensi yang paling penting untuk PT XYZ yang bergerak di bidang Agroindustri *Methanol* adalah *Kepakaran (Expertise)*. Penghitungan Kompensasi Gaji Pokok sangat dipengaruhi oleh kompetensi pemangku jabatan yang relevan dengan Model Kompetensi Jabatannya. Desain Sistem Gaji Pokok Berbasis *Person Value* memiliki *Face Validity* yang sangat baik dengan *Net Promoter Score* 64,87%.

### V. Daftar Pustaka

- Berger, L.A., dan R.B. Dorothy. (1999), *The Compensation Handbook, fourth edition*, McGraw Hill, USA.
- Fatwan, S., dan A. Denni. (2009), *Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise – Lessons Learned from The Winner*, PT. GramediaPustakaUtama, Jakarta.
- Heneman, R.L. (2001), *Business-Driven Compensation Policies*, AMACOM, Inc., USA.
- Reichheld, F., (2006), *The Ultimate Questions*, Harvard Business Review, USA.
- Spencer, L.M., dan S.M. Spencer. (1993), *Competence at Work*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.