

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Jabatan Menggunakan Pendekatan Evaluasi Jabatan (Studi Kasus PT. X)

Serly Permata¹, Hadi Setiawan², Nandang Sukandar³

^{1,2,3}Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

serlypermata2010@gmail.com¹, hadi_s@ft-untirta.ac.id², ndandang.sukandar@gmail.com³

ABSTRAK

PT. X merupakan anak perusahaan PT K (Persero), Tbk yang bergerak di bidang properti industri yang meliputi lahan industri, bangunan pabrik, dan gudang berskala standar. Awal tahun 2014 PT X melakukan rekonstruksi organisasi untuk menjadi pemain properti nasional yang terkemuka. Proses rekonstruksi organisasi dilakukan dengan tahap analisis, wawancara dan konsensus dengan pihak terkait, hal ini bertujuan agar kegiatan ini tepat sasaran. Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan proses rekonstruksi organisasi yaitu dengan mengevaluasi prestasi kerja dari jabatan yang diteliti pada Direktorat SDM & Keuangan melalui pendekatan Hay Sistem dan pembobotan faktor yang mempengaruhi evaluasi jabatan melalui pendekatan Analytical Hierarchy Process (AHP). Pembobotan kriteria berdasarkan kriteria Hay Sistem yaitu Know-How, Problem Solving dan Accountability sedangkan untuk pembobotan jabatan dilakukan pada jabatan setingkat Kepala Seksi di Direktorat SDM & Keuangan. Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan bahwa: Hasil pembobotan kriteria Hay Sistem yaitu, bobot tertinggi ada pada kriteria Tanggung Jawab (Accountability) sebesar 44,2%, selanjutnya kriteria Penyelesaian Masalah (Problem Solving) 30,1%, dan kriteria Mengetahui Bagaimana (Know-How), sebesar 25,8%. Sedangkan Hasil pembobotan pada subkriteria Hay Sistem pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria Impact sebesar 21,3%, untuk subkriteria Freedom To Act sebesar 18,2%, untuk subkriteria Thinking Challenge sebesar 14,5%, untuk subkriteria Magnitude sebesar 13,7%, untuk subkriteria Management Breadth sebesar 12,4%, untuk subkriteria Thinking Environment sebesar 11,9%, untuk subkriteria Human Relation Skill sebesar 4,8%, untuk subkriteria Technical Know-How sebesar 3,2%. Hasil dari evaluasi jabatan menggunakan metode Hay Sistem, diperoleh Grade 9 pada jabatan Grup Laporan Keuangan, Grup Pengembangan SDM, dan Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana, Grade 10 pada jabatan Grup Perencanaan Organisasi & SDM, Grup Kegiatan AP & PP, Ahli Pertama Pengadaan Jasa, Grup Pajak, Asuransi, & Faktur, Grup Knowledge Management, Umum, Grup Verifikasi, dan Grup Akuntansi Manajemen, dan Grade 11 pada jabatan Ahli Pertama Remunerasi, Ahli Pertama Pengadaan Barang dan Administrasi & Informasi.

Kata Kunci: Jabatan, Analytical Hierarchy Process (AHP), Hay Sistem, Bobot.

PENDAHULUAN

Dalam dunia perindustrian, persaingan semakin ketat dan menuntut para karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Perlu dilakukan evaluasi jabatan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan jabatan dan selanjutnya dapat bermanfaat dalam peningkatan pada perusahaan. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Evaluasi jabatan adalah sebuah analisa untuk membuat estimasi nilai atau pembobotan dari sebuah pekerjaan. Tugas-tugas dikonversikan ke nilai atau poin. Yang dimaksud dengan tugas di sini bukanlah pekerjaan yang hanya ditulis di atas kertas, tapi pekerjaan yang sungguh-sungguh dilakukan oleh

seseorang. Tugas-tugas yang dikerjakan biasanya dituliskan dalam uraian jabatan, yang memberikan informasi tentang titel pekerjaan, lokasi kerja, tugas utama, tugas-tugas yang rinci, relasi, dengan siapa berhubungan ketika melakukan pekerjaan, jumlah orang yang disupervisi, alat yang digunakan, dan bagan organisasi.

PT.X merupakan anak perusahaan PT.K (Persero), Tbk yang bergerak di bidang properti industri yang meliputi lahan industri, bangunan pabrik, dan gudang berskala standar nasional. Awal tahun 2014 PT X melakukan rekonstruksi organisasi untuk menjadi pemain properti nasional yang terkemuka. Proses rekonstruksi organisasi dilakukan dengan tahap analisis, wawancara dan konsensus dengan pihak terkait, hal ini bertujuan agar kegiatan ini tepat sasaran. Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan proses rekonstruksi organisasi yaitu

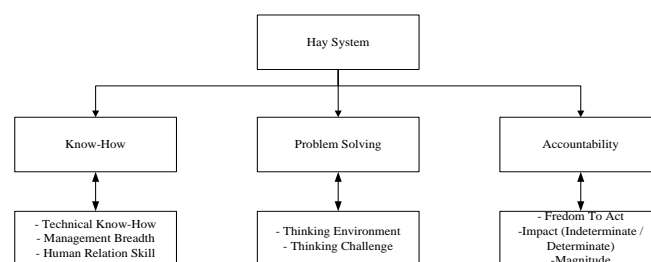
dengan mengevaluasi prestasi kerja dari jabatan yang diteliti pada Direktorat SDM & Keuangan melalui pendekatan Hay Sistem dan pembobotan faktor yang mempengaruhi evaluasi jabatan melalui pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hay Sistem adalah metode evaluasi prestasi kerja yang banyak digunakan di Amerika Utara dan Eropa. Semua pekerjaan dievaluasi tidak hanya oleh interpretasi dari deskripsi faktor, tetapi dalam konteks semua pekerjaan lain dalam organisasi. Hay Sistem memiliki tiga kriteria yang masing-masing kriteria memiliki sub kriteria. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mencari ranking atau urutan prioritas dari berbagai alternatif atau kriteria dalam pemecahan suatu permasalahan yaitu kriteria-kriteria dari Hay sistem. Pembobotan kriteria yang ada di Hay sistem bertujuan untuk para manajemen mengetahui faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan prestasi pada jabatan tersebut yang selanjutnya akan menjadi acuan pada penelitian pembobotan jabatan menggunakan Hay Sistem. Penelitian ini selanjutnya bisa menjadi usulan dalam penentuan gaji untuk jabatan tersebut dan perbaikan sistem remunerasi pada perusahaan serta menjadi acuan dalam peninjauan kembali pada jabatan tertentu apabila terjadi perubahan proses bisnis pada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dimulai dari melakukan identifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan yang pada saat itu sedang melakukan rekonstruksi organisasi selanjutnya dilakukan perumusan tujuan dari hasil identifikasi masalah, kemudian melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui divisi-divisi yang berada pada objek penelitian yaitu Direktorat SDM & Keuangan. Setelah itu dilakukan studi pustaka untuk memperkuat penelitian ini. Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan data uraian jabatan. Data kuesioner dapat menghasilkan bobot kriteria Hay sistem dari *software Expert Choice* 11. Selanjutnya dilakukan analisa jabatan dari hasil wawancara dan uraian jabatan yang menghasilkan bobot jabatan (Grade) menggunakan metode Hay sistem. Setelah dilakukan bobot pada kriteria Hay sistem dan bobot pada jabatan di Direktorat SDM & Keuangan di lakukan analisis terhadap hasil tersebut. Penyusunan hirarki dibuat sebagai pendefinisian kerangka pembobotan pada kriteria Hay Sistem, dimana tingkatan yang paling atas adalah kriteria dari Hay Sistem sedangkan yang paling bawah merupakan sub kriteria atau indikator dari kriteria di atasnya. Berikut Hierarki dari Hay Sistem.

Pada dasarnya, proses pengambilan keputusan adalah memilih suatu alternative. Peralatan utama AHP adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Keberadaan hierarki memungkinkan

dipecahnya masalah kompleks atau tidak terstruktur dalam sub-sub masalah, lalu menyusunnya menjadi suatu bentuk hierarki. Metoda *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Prof. Thomas Lorie Saaty dari Wharton Business School di awal tahun 1970, yang digunakan untuk mencari ranking atau urutan prioritas dari berbagai alternatif dalam pemecahan suatu permasalahan. Metode AHP ini membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipresentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.



Gambar 1. Hierarki Hay Sistem

Gambar diatas menunjukkan hierarki Hay Sistem penilaian *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penilaian terhadap kriteria yang terdapat pada Hay Sistem diterapkan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu, apabila rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ($CR \leq 0,1$) maka penilaian tersebut dianggap konsisten.

Penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan pada jabatan menggunakan metode Hay Sistem. The Hay Sistem adalah metode evaluasi prestasi kerja yang banyak digunakan di Amerika Utara dan Eropa. Pelatihan dalam penggunaan sistem membutuhkan waktu beberapa hari, diikuti oleh beberapa bulan pengalaman organisasi untuk menjadi mahir dalam menggunakan metode evaluasi ini. Semua pekerjaan dievaluasi tidak hanya oleh interpretasi dari deskripsi faktor, tetapi dalam konteks semua pekerjaan lain dalam organisasi. Evaluasi, sebagaimana telah ditunjukkan, adalah proses penilaian. 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*. Berikut panduan kriteria yang digunakan.

Know-How

Technical Know-How	Management Area Human Relationship Skills	Task ACTIVITIES													
		I			II			III			IV				
		B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C		
A. PRIMARY:	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
B. ELEMENTARY VOCATIONAL:	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
C. VOCATIONAL:	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
D. ADVANCED VOCATIONAL:	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
E. BASIC SPECIALIZED:	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
F. SPECIALIZED SEASONED:	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
G. SPECIALIZED MASTERY:	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
H. UNIC AUTHORITY:	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

Gambar 2. Kriteria Know-How

Mengetahui-bagaimana (*Know-How*) didefinisikan sebagai jumlah total dari setiap jenis pengetahuan dan keterampilan, namaun dibutuhkan untuk kinerja kerja yang dapat diterima. Ada tiga dimensi dalam menentukan *Know-How* yaitu prosedur praktis, teknik khusus dan pengetahuan dalam bidang pekerjaan, fungsi komersial, dan disiplin profesional dan ilmiah (*Technical Know-How*), perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, integrasi, staf, memimpin dan atau mengendalikan kegiatan dan sumber daya terkait dengan fungsi unit, posisi, bagian, dll (*Management Breadth*), dan tatap muka keterampilan yang dibutuhkan untuk berbagai hubungan dengan orang lain (*Human Realition Skill*)

Problem Solving

Analytical Environment	Analytical Challenge	1. REPETITIVE	2. PATTERNED	3. INTERPOLATIVE	4. ADAPTIVE	5. UNCHARTED
A. STRICT ROUTINE		10%	14%	19%	25%	33%
B. ROUTINE:		12%	16%	22%	29%	38%
C. SEMI-ROUTINE		14%	19%	25%	33%	43%
D. STANDARDIZED		16%	22%	29%	38%	50%
E. CLEARLY DEFINED		19%	25%	33%	43%	57%
F. BROADLY DEFINED		22%	29%	38%	50%	66%
G. GENERALLY DEFINED:		25%	33%	43%	57%	76%
H. ABSTRACT DEFINED:		29%	38%	50%	66%	87%
		33%	43%	57%	76%	100%

Gambar 3. Kriteria Problem Solving

Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*) adalah jumlah dan sifat dari pemikiran yang diperlukan dalam pekerjaan dalam bentuk analisis, penalaran, mengevaluasi, membuat, menggunakan penilaian, membentuk hipotesis, menarik kesimpulan, tiba pada kesimpulan, dll. Ada dua dimensi dalam penyelesaian masalah yaitu lingkungan di mana pemikiran berlangsung (*Thinking Environment*) dan tantangan pemikiran yang harus dilakukan, hal-hal baru dan kompleksitas pemikiran yang diperlukan (*Thinking Challenge*)

Accountability

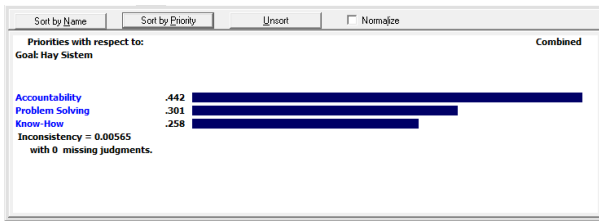
Freedom to Act	Impact Aria	(0) NOT QUANTIFIED												(1) VERY SMALL					(2) SMALL					(3) MEDIUM					(4) MEDIUM-BI				
		NOT QUANTIFIED												VERY SMALL					SMALL					MEDIUM					MEDIUM-BI				
		A	B	C	D	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P								
A. PRESCRIBED:		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	25	33	43	25	33	43							
B. CONTROLLED:		9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	29	38	50	29	38	50							
C. STANDARDIZED:		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	38	50	66	38	50	66							
D. GENERAL REGLEMENTED:		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	43	57	76	43	57	76							
E. DIRECTED:		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	50	66	87	50	66	87							
F. GENERAL DIRECTIONED:		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	57	76	100	57	76	100							
G. GUIDED:		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	66	87	115	66	87	115							
H. STRATEGIC GUIDED		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	76	100	132	76	100	132							
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	87	115	152	87	115	152							
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	100	132	175	100	132	175							
		38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	115	152	200	115	152	200							
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	132	175	230	132	175	230							
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	152	200	264	152	200	264							
		57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	175	230	304	175	230	304							
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	200	264	350	200	264	350							
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	230	304	400	230	304	400							
		87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	264	350	460	264	350	460							
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	304	400	528	304	400	528							
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	350	460	608	350	460	608							
		132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	400	528	700	400	528	700							
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	460	608	800	460	608	800							
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	528	700	920	528	700	920							
		200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	608	800	1056	608	800	1056							

Gambar 4. Kriteria Accountability

Akuntabilitas atau biasa disebut dengan tanggung jawab adalah tindakan dan konsekuensinya. Efek diukur dari pekerjaan pada hasil akhir dalam organisasi. Ada tiga dimensi dalam akuntabilitas yaitu kebebasan untuk Bertindak yang merupakan tingkat bimbingan dan kontrol pada pekerjaan pribadi, prosedural atau sistematis (*Freedom to Act*), dampak *Job on End Results* yang merupakan sejauh mana pekerjaan mempengaruhi atau membawa tentang hasil yang diharapkan dari unit atau fungsi yang dipertimbangkan (*Impact*) dan ukuran dari fungsi atau unit yang diukur dengan cara yang paling tepat (*Magnitude*)

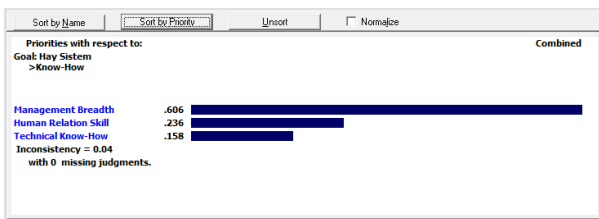
HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil perbandingan berpasangan antar kriteria terhadap faktor Hay Sistem, maka bobot dari masing-masing tujuan tersebut dapat langsung dihitung dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice 11*. Berikut adalah hasil perhitungannya:



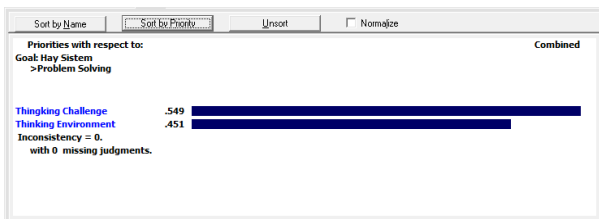
Gambar 5 Output Perhitungan Bobot Antar Kriteria Terhadap Tujuan

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Accountability* terhadap tujuan sebesar 0,442 atau 44,2%, bobot lokal untuk *Problem Solving* terhadap tujuan sebesar 0,301 atau 30,1% dan bobot lokal untuk *Know-How* terhadap tujuan sebesar 0,258 atau 25,8%.



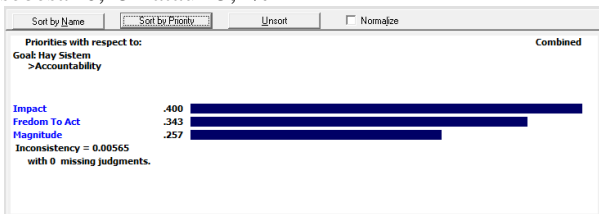
Gambar 6 Output Perhitungan Bobot Antar Subkriteria Terhadap Kriteria Know-How

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Management Breadth* terhadap tujuan sebesar 0,606 atau 60,6%, bobot untuk *Human Relation Skill* terhadap tujuan sebesar 0,236 atau 23,6% dan bobot untuk *Technical Know-How* terhadap tujuan sebesar 0,158 atau 15,8%.



Gambar 7 Output Perhitungan Bobot Antar Subkriteria Terhadap Kriteria Problem Solving

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Thinking Challenge* terhadap tujuan sebesar 0,549 atau 54,9% dan bobot untuk *Thinking Environment* terhadap tujuan sebesar 0,451 atau 45,1%



Gambar 8 Output Perhitungan Bobot Antar Subkriteria Terhadap Kriteria Accountability

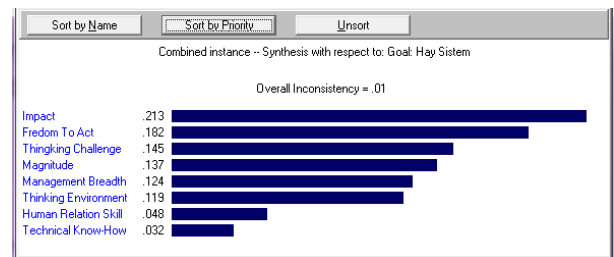
Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Impact* terhadap tujuan sebesar 0,400 atau 40,0%, bobot untuk

Freedom To Act terhadap tujuan sebesar 0,343 atau 34,3% dan bobot untuk *Magnitude* terhadap tujuan sebesar 0,257 atau 25,7%

Tabel 1 Rasio Konsistensi Matriks Perbandingan Berpasangan dengan software Expert Choice 11.

Kriteria	Consistency ratio	Keterangan
Seluruh Kriteria	0.005	konsisten
<i>Know-How</i>	0.04	konsisten
<i>Problem Solving</i>	0	konsisten
<i>Accountability</i>	0.005	konsisten

Tabel diatas menunjukkan keseluruhan kriteria memiliki rasio konsistensinya kurang dari 0,1 yaitu ($0,005 \leq 0,1$), selanjutnya untuk kriteria *Know-How* rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ($0,04 \leq 0,1$), untuk kriteria *Problem Solving* rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ($0 \leq 0,1$) dan kriteria *Accountability* memiliki rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ($0,005 \leq 0,1$)



Gambar 9 Output Perhitungan Bobot Global Elemen Hirarki

Gambar diatas menunjukkan bobot global untuk *Impact* sebesar 0,213, untuk *Freedom to Act* sebesar 0,182, untuk *Thinking Challenge* sebesar 0,145, untuk *Magnitude* sebesar 0,137, untuk *Management Breadth* sebesar 0,124, untuk *Thinking Environment* sebesar 0,119, untuk *Human Relation Skill* sebesar 0,048 dan untuk *Technical Know-How* sebesar 0,032.

Tabel 2 Tingkat Prioritas Masing-Masing Kriteria dan Subkriteria

I. Bobot prioritas untuk masing-masing kriteria	Bobot (%)
1. Accountability	44,2%
2. Problem Solving	30,1%
3. Know-How	25,8%
TOTAL	100,0 %
II. Bobot prioritas pada subkriteria untuk masing-masing kriteria	Bobot (%)
a. Impact (Accountability)	21,3%
b. Freedom To Act (Accountability)	18,2%
c. Thinking Challenge (Problem Solving)	14,5%
d. Magnitude (Accountability)	13,7%
e. Management Breadth (Know-How)	12,4%
f. Thinking Environment (Problem Solving)	11,9%
g. Human Relation Skill (Know-How)	4,8%
h. Technical Know-How (Know-How)	3,2%
TOTAL	100,0%

Gambar diatas menunjukkan bobot global kriteria dan sub kriteria. Untuk bobot kriteria *Accountability* sebesar 44,2%, untuk kriteria *Problem Solving* sebesar 30,1% dan untuk kriteria *Know-How* sebesar 25,8%, hal ini menunjukkan bahwa kriteria dari *Accountability* merupakan kriteria yang paling berpengaruh terhadap evaluasi jabatan pada penititan, selanjutnya untuk subkriteria *Impact* sebesar 21,3%, untuk subkriteria *Freedom to Act* sebesar 18,2%, untuk subkriteria *Thinking Challenge* sebesar 14,5%, untuk subkriteria *Magnitude* sebesar 13,7%, untuk subkriteria *Management Breadth* sebesar 12,4%, untuk subkriteria *Thinking Environment* sebesar 11,9%, untuk subkriteria *Human Relation Skill* sebesar 4,8% dan untuk subkriteria *Technical Know-How* sebesar 3,2%. Dari uraian hasil pengolahan data hal ini menunjukkan bahwa subkriteria *Management Breadth* pada kriteria *Know-How* memiliki peran penting terhadap suatu jabatan dan atau dalam mengevaluasi jabatan, selanjutnya subkriteria *Thinking Challenge* pada kriteria *Problem solving* memiliki peran penting terhadap suatu jabatan dan atau dalam mengevaluasi jabatan dan untuk subkriteria *Impact* pada kriteria *Accountability* memiliki peran penting terhadap suatu jabatan dan atau dalam mengevaluasi jabatan.

Dalam penentuan Grade pada tingkat Kasie pada penelitian kali ini, peneliti mengidentifikasi struktur organisasi yang akan diteliti yaitu tingkat Kepala Seksi pada struktur organisasi Direktorat SDM & Keuangan beserta uraian jabatan. Pada Direktorat SDM & Keuangan terdiri dari beberapa Kasie/ Grup (supervisor)/ Ahli Pertama, yaitu : Kasie Administrasi & Informasi (SDM), Kasie Umum (SDM), Grup Perencanaan Organisasi & SDM Supervisor (SDM), Grup Knowledge Management Supervisor (SDM), Grup Pengembangan Supervisor (SDM), Ahli Pertama Remunerasi (SDM), Ahli Pertama Pengadaan Barang (Logistik), Ahli Pertama Pengadaan Jasa (Logistik), Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana (Perbendaharaan), Grup Pajak, Asuransi & Faktur (Perbendaharaan), Grup Kegiatan AP & PP (Akuntansi), Grup Akuntansi Manajemen (Akuntansi), Grup Verifikasi (Akuntansi) dan Grup Laporan Keuangan (Akuntansi).

Tabel 3 Evaluasi Jabatan Pada Divisi di Direktorat SDM & Keuangan PT.X

No	JABATAN Tingkat Kepala Seksi	Kode Jabatan	Skor	Profil	Grade
1	Grup Laporan Keuangan	4123.2000	283.8	L0	9
2	Grup. Pengembangan SDM	4022.2000	276.0	A1	9
3	Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana	4111.1000	263.4	A1	9
4	Grup. Perc. Organisasi & SDM	4021.1000	240.0	A1	10
5	Grup Kegiatan AP & PP	4121.1000	235.6	A2	10
6	Ahli Pertama Pengadaan Jasa	4032.1000	229.0	A1	10
7	Grup. Pajak, Asuransi, & Faktur	4112.1000	227.8	A1	10
8	Grup. Knowledge Management	4022.1000	227.8	A1	10
9	Umum	4020.2000	227.0	A1	10
10	Grup verifikasi	4123.1000	225.8	A2	10
11	Grup Akutansi:Manajemen	4122.1000	219.0	A1	10
12	Ahli Pertama Remunerasi	4023.1000	219.0	A1	11
13	Ahli Pertama Pengadaan Barang	4031.1000	217.2	A1	11
14	Administrasi & Informasi	4020.1000	213.0	A1	11

- a. Grup Laporan Keuangan (Spv)
Pada jabatan Supervisor Laporan Keuangan didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 11, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Laporan Keuangan adalah 223 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- b. Grup Pengembangan SDM (Spv)
Pada jabatan Supervisor Pengembangan SDM didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 9, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 9, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Pengembangan SDM adalah 257 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- c. Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana
Pada jabatan Ahli Pertama Pendanaan & Pengolaan Dana didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 11, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana adalah 225,8 yang menunjukan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- d. Grup Perencanaan Organisasi & SDM (Spv)
Pada jabatan Supervisor Perencanaan Organisasi & SDM didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 11, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Perencanaan Organisasi & SDM adalah 240 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- e. Grup Kegiatan AP & PP (Spv)
Pada jabatan Supervisor Kegiatan AP dan PP didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan

Grade 10, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Kegiatan AP & PP adalah 235,6 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.

- f. Ahli Pertama Pengadaan Jasa
Pada jabatan Ahli Pertama Pengadaan Jasa didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Ahli Pertama Pengadaan Jasa adalah 229 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- g. Grup Pajak, Asuransi & Faktur (Spv)
Pada jabatan Supervisor Pajak, Asuransi & Faktur didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 11, KEJ Y dengan Grade 11, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 10, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Pajak, Asuransi & Faktur adalah 227,8 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- h. Grup Knowledge Management (Spv)
Pada jabatan Supervisor Knowledge Management didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh lima ahli dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 11, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 10, dan KEJ Q dengan Grade 11. Total *score* jabatan Supervisor Knowledge Management adalah 227,8 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada jabatan ini.
- i. Kasie Umum (SDM)
Pada jabatan Kasie Umum didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 11, KEJ Z dengan Grade 11, KEJ P dengan Grade 10, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Kasie Umum adalah 227 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, yang selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- j. Grup Verifikasi (Spv)
Pada jabatan Supervisor Verifikasi didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan

(KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 11. Total *score* jabatan Supervisor Verifikasi adalah 225,8 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.

- k. Grup Akuntansi Manajemen (Spv)
Pada jabatan Supervisor Akuntansi Manajemen didapat hasil Grade 10. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 9, KEJ P dengan Grade 9, dan KEJ Q dengan Grade 10. Total *score* jabatan Supervisor Akuntansi Manajemen adalah 257 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 10, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- l. Ahli Pertama Remunerasi
Pada jabatan Ahli Pertama Remunerasi didapat hasil Grade 11. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 11, KEJ Z dengan Grade 10, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 11. Total *score* jabatan Ahli Pertama Remunerasi adalah 219 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 11, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- m. Ahli Pertama Pengadaan Barang
Pada jabatan Ahli Pertama Pengadaan Barang didapat hasil Grade 11. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 10, KEJ Y dengan Grade 9, KEJ Z dengan Grade 11, KEJ P dengan Grade 10, dan KEJ Q dengan Grade 11. Total *score* jabatan Ahli Pertama Pengadaan Barang didapat adalah 217,2 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 11, selanjutnya akan menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.
- n. Kasie Administrasi & Informasi (SDM)
Pada jabatan Kasie Administrasi & Informasi didapat hasil Grade 11. Hasil ini diperoleh dari proses konsensus yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) dengan hasil sebagai berikut KEJ X dengan Grade 11, KEJ Y dengan Grade 10, KEJ Z dengan Grade 11, KEJ P dengan Grade 11, dan KEJ Q dengan Grade 11. Total *score* jabatan Kasie Administrasi & Informasi adalah 213 yang menunjukkan jabatan ini berada pada Grade ke 11, selanjutnya akan

menjadi pertimbangan dalam penentuan gaji pada Grade jabatan ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan bahwa: Hasil pembobotan kriteria Hay Sistem yaitu, bobot tertinggi ada pada kriteria Tanggung Jawab (*Accountability*) sebesar 44,2%, selanjutnya kriteria Penyelesaian Masalah (*Problem Solving*) 30,1%, dan kriteria Mengetahui Bagaimana (*Know-How*), sebesar 25,8%. Sedangkan Hasil pembobotan pada subkriteria Hay Sistem pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria *Impact* sebesar 21,3%, untuk subkriteria *Freedom To Act* sebesar 18,2%, untuk subkriteria *Thinking Challenge* sebesar 14,5%, untuk subkriteria *Magnitude* sebesar 13,7%, untuk subkriteria *Management Breadth* sebesar 12,4%, untuk subkriteria *Thinking Environment* sebesar 11,9%, untuk subkriteria *Human Relation Skill* sebesar 4,8%, untuk subkriteria *Technical Know-How* sebesar 3,2%. Hasil dari evaluasi jabatan menggunakan metode Hay Sistem, diperoleh Grade 9 pada jabatan Grup Laporan Keuangan, Grup Pengembangan SDM, dan Ahli Pertama Pendanaan & Pengelolaan Dana, Grade 10 pada jabatan Grup Perencanaan Organisasi & SDM, Grup Kegiatan AP & PP, Ahli Pertama Pengadaan Jasa, Grup Pajak, Asuransi, & Faktur, Grup Knowledge Management, Umum, Grup Verifikasi, dan Grup Akuntansi Manajemen, dan Grade 11 pada jabatan Ahli Pertama Remunerasi, Ahli Pertama Pengadaan Barang dan Administrasi & Informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwany, F. 2010. Sistem Pendukung Keputusan Pemberian Kredit Usaha Rakyat Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Medan Menggunakan Metode AHP. *Skripsi*. Program Studi S1 Ilmu Komputer Departemen Ilmu Komputer, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Sumatera Utara, Medan. (Tidak Publikasi)
- Christidis, A dkk. 2010. Mercer IPE : *International Position Evaluation Applications & Experiences*.
- PT. Krakatau Steel., *Evaluasi Jabatan*, Tahun 1983
- Maulana, K. 2011. Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Karyawan Berprestasi Berdasarkan Kinerja Berbasis WEB Dengan Metode AHP. *Skripsi*. Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta. (Tidak Publikasi)
- Modul *Job Evaluation Manual*. Jakarta : PT. Hay Group
- Modul *Hay Konsultan Manajemen*. 1995.
- Nugroho, P. 2012. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Lingkungan Dengan Pendekatan *Integrated Enviromental Performance Measurement System –AHP*. *Skripsi*. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Cilegon. (Tidak Publikasi)
- Pasorong, A.P. 2012. Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Prosedur Pemberian Kredit Pada Lembaga Perbankan. *Skripsi*. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanudin, Makassar. (Tidak Publikasi)
- Putra, B.E. 2009. Sistem Pendukung Penilaian Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Indonesia, Yogyakarta. (Tidak Publikasi)
- Suparno, 1998. Merancang Sistem Pengupahan Hotel Permata Krakatau Sebagai Usulan Kepada Manajemen Dalam Rangka Strategi Perusahaan Menjadi Unit Usaha Mandiri Di PT KIEC. *Skripsi*. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Cilegon. (Tidak Publikasi)
- Saaty, T.L. 1987. Uncertainty and rank order in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research* 32:27-37.
- Sinaga, J. 2009. Penerapan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam pemilihan perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) sebagai tempat kerja mahasiswa Universitas Sumatera Utara (USU). *Skripsi*, program studi matematika, Universitas Sumatera Utara. Medan. (Tidak Publikasi)
- Triffin, J, *Industrial Psychology*, New Jersey, Practice Hall, Inc, England, Chiffis, Third Editions, 1952
- Trihandini, R.A. 2005. Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Thesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro, Semarang. (Tidak Publikasi)

