

## Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT.XYZ)

Amirul Mu'minin<sup>1</sup>, Putiri Bhuana Katili<sup>2</sup>, Nurul Umami<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

amirul.muminin.tiuntirta10@gmail.com<sup>1</sup>, nori\_satrio@yahoo.com<sup>2</sup>, t\_ummi@yahoo.co.id<sup>3</sup>

### ABSTRAK

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa inspeksi dan audit. Unit usaha yang dijalani adalah jasa pengujian dan analisa, jasa layanan sertifikasi, jasa layanan pelatihan, jasa layanan konsultasi. Dalam rangka meningkatkan mengoptimalkan pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi, maka faktor SDM (sumber daya manusia) atau karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Kontribusi karyawan memiliki andil besar dalam mencapai tujuan organisasi. Proses restrukturisasi organisasi dilakukan dengan tahap analisis jabatan, wawancara dengan atasan pemegang jabatan dan konsensus dengan pihak terkait, hal ini bertujuan agar kegiatan tepat sasaran. Kriteria pembobotan Hay Sistem yaitu Know-How, Problem Solving dan Accountability. Pada jabatan setingkat Staf di Divisi Keuangan dan Administrasi PT.XYZ. Hasil pembobotan kriteria Hay System yaitu, bobot tertinggi ada pada kriteria Tingkat Pengetahuan (Know-How) sebesar 42,2%, selanjutnya kriteria Penyelesaian Masalah (Problem Solving) 35,2%, dan kriteria Tanggung jawab (Accountability) sebesar 22,6%. Sedangkan Hasil penentuan bobot subkriteria Hay System pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria Technical Know-How sebesar 21,2%, subkriteria Thinking Environment sebesar 19,8%, subkriteria Management Breadth sebesar 15,7%, subkriteria Thinking Challenge sebesar 15,4%, subkriteria Magnitude sebesar 8,1%, subkriteria Impact sebesar 7,5%, subkriteria Freedom to Act sebesar 6,9%, dan untuk subkriteria Human Relation Skill sebesar 5,5%. Hasil dari penentuan Grade jabatan menggunakan metode Hay System, diperoleh Grade jabatan Staf Akutansi dan Staf Verifikasi berada di Grade 7, Staf HR & D (SDM), Staf Legal dan Staf Keuangan berada di Grade 8, Staf IT berada di Grade 10, Staf Administrasi Umum berada di Grade 11, Staf Gudang, Staf Data Entry/Maintenance berada di Grade 12 dan Staf Inventarisasi berada di Grade 13.

**Kata Kunci:** Evaluasi Jabatan, Analytical Hierarchy Process(AHP), Hay System

### ABSTRACT

PT. XYZ is a company engaged in the field of inspection and audit services. The business unit is undertaken testing and analysis, certification services, training services, consultancy services. In order to enhance the growth and development optimize an organization, the factor HR (human resources) or employee is important to note. Contributions of employees have a big hand in achieving organizational goals. The process of organizational restructuring carried out by the job analysis phase, interviews with superiors office holders and consensus with the parties involved, it is intended that activity on target. Criteria weighting Hay System is Know-How, Problem Solving and Accountability. At the staff level positions in the Division of Finance and Administration PT.XYZ. The results of the Hay System weighting criteria, namely, the highest weight is on criteria Level Knowledge (Know-How) amounted to 42.2%, further criteria Troubleshooting (Problem Solving) 35.2%, and the criteria Responsibility (Accountability) 22.6%, While the results of Hay System sub-criteria weighting to each criterion is for the sub-criteria Technical Know-How of 21.2%, sub Thinking Environment 19.8%, sub Management Breadth of 15.7%, sub Thinking Challenge of 15.4 %, sub Magnitude of 8.1%, 7.5% Impact sub-criteria, sub-criteria Freedom to Act by 6.9%, and for sub-criteria Human Relations Skill at 5.5%. Results of the determination of Grade positions using the Hay System, obtained Grade office staff Accounting and Staff Verification is in Grade 7, Staff HR & D (SDM), Staff Legal and Finance staff were in Grade 8, IT staff are in Grade 10, Staff Administration Works are in Grade 11, staff Warehouse, staff Data Entry / Maintenance is in Grade 12 and Grade staff Inventory was on 13.

**Key Words:** Job Evaluation, Analytical Hierarchy Process(AHP), Hay System

## PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam perkembangan sebuah perusahaan adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang perlu diperhatikan bagi perusahaan, sehingga perusahaan perlu mendorong sumber daya manusia yang ada agar dapat mengembangkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban jabatan yang dipegang (Sukwadi, 2014). Setiap perusahaan memiliki standarnya masing-masing dalam menentukan gaji pekerja. Perusahaan dapat menentukan gaji pokok pekerja berdasarkan hasil penilaian kinerjanya. Menurut Suprianto (2002) terdapat tiga cara dalam menentukan nilai pekerjaan, yaitu analisis prestasi atau pekerjaan, evaluasi jabatan dan melakukan survei harga pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Menurut York (2010) analisis pekerjaan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengumpulkan data tentang pekerjaan sehingga deskripsi pekerjaan (persyaratan kerja) dan spesifikasi pekerjaan (persyaratan pekerja) dapat ditulis untuk pekerjaan itu. Perusahaan menentukan posisi jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Dalam menggerakkan roda usahanya, perusahaan memaksimalkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan, oleh karena itu, seorang staf karyawan untuk menempati posisi jabatan sesuai bidangnya harus mengoptimalkan kinerja yang lebih baik untuk memajukan perusahaan. Para karyawan dituntut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sesuai jabatannya.

Dalam hal perusahaan mengetahui apakah jabatan tersebut sudah sesuai standar perusahaan dilakukan oleh karyawan, maka perlu dilakukan evaluasi jabatan, untuk menyesuaikan keahlian seseorang karyawan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan. Evaluasi jabatan ini bermanfaat dalam penentuan posisi jabatan karyawan di dalam Perusahaan sesuai dengan kemampuan bidangnya masing-masing (Sukwandi, 2014). Evaluasi jabatan bertujuan untuk menciptakan konsistensi internal dan konsistensi eksternal dalam pemberian kompensasi atau balas jasa. Sasaran utamanya adalah kepuasan pekerja dan atasan terhadap imbalan yang dibayarkan (Marwansyah, 2010:280). Menurut Pasal 1 Kepmenakertrans No. 49 / Men / IV / 2004 tentang struktur dan skala upah, struktur upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai yang tertinggi atau sebaliknya dari yang tertinggi sampai yang terendah. Sedangkan, skala upah adalah kisaran nilai nominal upah menurut kelompok jabatan. 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

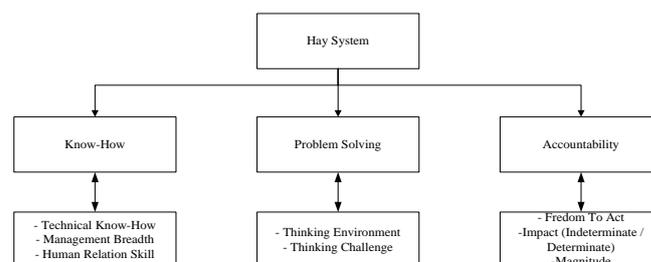
sungguh-sungguh dilakukan oleh seseorang. Tugas-tugas yang dikerjakan biasanya dituliskan dalam uraian jabatan, yang memberikan informasi tentang titel pekerjaan, lokasi kerja, tugas utama, tugas-tugas yang rinci, relasi, dengan siapa berhubungan ketika melakukan pekerjaan, jumlah orang yang disupervisi, alat yang digunakan. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa inspeksi dan audit. Unit usaha yang dijalani adalah jasa pengujian dan analisa, jasa layanan sertifikasi, jasa layanan pelatihan, jasa layanan konsultasi. Dalam rangka meningkatkan mengoptimalkan pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi, maka faktor SDM (sumber daya manusia) atau karyawan merupakan hal hal yang penting untuk diperhatikan. Kontribusi karyawan memiliki andil besar dalam mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kontribusi ini amat dipengaruhi oleh motivasi kerja, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Salah satu sumber motivasi ekstrinsik yang penting bagi karyawan adalah kompensasi atau imbalan yang diterima. Dalam kasus ini, evaluasi jabatan pada sebuah perusahaan PT. XYZ kurang baik. Hal ini dikarenakan struktur gaji pokok yang digunakan sebagai standar gaji pokok adalah menurut penilaian dari atasan setiap jabatan, Departemen HRD & GA (Human Resources Development and General Affair), dan menurut UMR (Upah Minimum Regional). Sehingga, hal ini menjadi sebuah permasalahan penting bagi perusahaan. Permasalahan ini didukung dari hasil wawancara kepada beberapa karyawan perusahaan. Hasil wawancara terhadap karyawan juga dibenarkan oleh Manager HRD & GA perusahaan tersebut. Didapatkan bahwa *job description* atau deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan hanya sampai level Manager saja, untuk level staf sejenis tidak ada. Selain itu juga tidak adanya spesifikasi pekerjaan secara tertulis. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi prestasi kerja dari jabatan yang berada di Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ dengan jabatan yang diteliti yaitu setingkat staf, 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 (*Hay Guide System*, 2012). 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 (Saaty, 1991). 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 restrukturisasi organisasi selanjutnya dilakukan perumusan tujuan dari hasil identifikasi masalah, kemudian melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui divisi-divisi yang berada pada objek penelitian yaitu di Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ. 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 Divisi Keuangan dan Administrasi 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 diatasnya. Berikut Hierarki dari Hay Sistem.

Pada dasarnya, proses pengambilan keputusan adalah memilih suatu alternatif. 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. Metode *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 (Saaty, 1991). 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. 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 (*Hay guide System*, 2012), 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	O Task			I ACTIVITIES			II HOMOGENOUS			III DIVERSE			IV INTEGRATION COMPLETE		
		B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C
	Human Relationship Skill	B	I	C	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
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
B. ELEMENTARY VOCATIONAL		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C. VOCATIONAL		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D. ADVANCED VOCATIONAL		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
E. BASIC SPESIALIZED		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
F. SPECIALIZED SEASONED		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. SPECIALIZED MASTERY		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
H. UNIC AUTHORITY		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.	2.	3.	4.	5.
		REPETITIVE (%)	PATTERNED (%)	INTERPOLATIVE (%)	ADAPTIVE (%)	UNCHARTED (%)
A. STRICT ROUTINE		10 12	14 16	19 22	25 29	33 38
B. ROUTINE		12 14	16 19	22 25	29 33	38 43
C. SEMI-ROUTINE		14 16	19 22	25 29	33 38	43 50
D. STANDARIZED		16 19	22 25	29 33	38 43	50 57
E. CLEARLY DEFINED		19 22	25 29	33 38	43 50	57 66
F. BROADLY DEFINED		22 25	29 33	38 43	50 57	66 76
G. GENERALLY DEFINED		25 29	33 38	43 50	57 66	76 87
H. ABSTRACT DEFINED		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 Area →	O NOT QUANTIFIED			I VERY SMALL			II SMALL			III MEDIUM			IV MEDIUM-BR						
		A	B	C	D	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S				
	Impact Nature →	** IMPACT																		
A. PRESCRIBED		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43
		9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57
B. CONTROLLED		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76
		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87
C. STANDARIZED		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	68	38	50	68	87	50	68	87	115	68	87	115
		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132
D. GENERALIZED REGLEMENTED		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	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
		38	50	66	87	50	66	87	115	68	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200
E. DIRECTED		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	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
		57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304
F. GENERAL DIRECTED		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	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
		87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460
G. GUIDED		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	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
		132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700
H. STRATEGIC GUIDED		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	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
		200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	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:



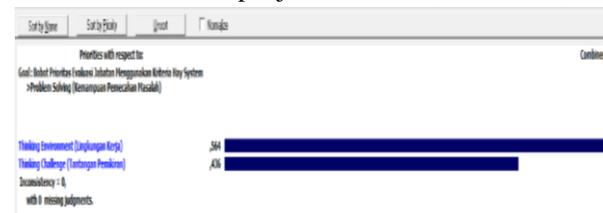
**Gambar 5 Output Perhitungan Bobot Antar Kriteria Terhadap Tujuan**

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Know-How* terhadap tujuan sebesar 0,424 atau 42,4%, bobot lokal untuk *Problem Solving* terhadap tujuan sebesar 0,352 atau 35,2% dan bobot lokal untuk *Accountability* terhadap tujuan sebesar 0,224 atau 22,4%.



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

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Technical Know-How* terhadap tujuan sebesar 0,499 atau 49,9%, bobot untuk *Management Breadth* terhadap tujuan sebesar 0,371 atau 37,1% dan bobot untuk *Human Relation Skill* terhadap tujuan sebesar 0,130 atau 13,0%.



**Gambar 7 Output Perhitungan Bobot Antar Subkriteria Terhadap Kriteria Problem Solving**

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Thinking Environment* terhadap tujuan sebesar 0,564 atau 56,4% dan bobot untuk *Thinking Challenge* terhadap tujuan sebesar 0,436 atau 43,6%



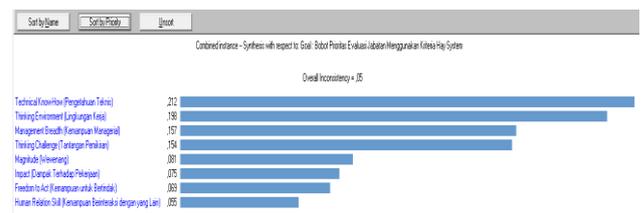
**Gambar 8 Output Perhitungan Bobot Antar Subkriteria Terhadap Kriteria Accountability**

Dari gambar diatas menunjukkan bobot untuk *Magnitude* terhadap tujuan sebesar 0,361 atau 36,1%, bobot untuk *Magnitude* terhadap tujuan sebesar 0,333 atau 33,3% dan bobot untuk *Freedom to Act* terhadap tujuan sebesar 0,306 atau 30,6%

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

Kriteria	Consistency ratio	Keterangan
Seluruh Kriteria	0,05	konsisten
<i>Know-How</i>	0,03	konsisten
<i>Problem Solving</i>	0	konsisten
<i>Accountability</i>	0,07	konsisten

Tabel diatas menunjukkan keseluruhan kriteria memiliki rasio konsistensinya kurang dari 0,1 yaitu ( $0,05 \leq 0,1$ ), selanjutnya untuk kriteria *Know-How* rasio konsistensinya kurang dari 0,03 ( $0,03 \leq 0,1$ ), untuk kriteria *Problem Solving* rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ( $0 \leq 0,1$ ) dan kriteria *Accountability* memiliki rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ( $0,07 \leq 0,1$ )



**Gambar 9 Output Perhitungan Bobot Global Elemen Hirarki**

Gambar diatas menunjukkan bobot global untuk hasil penentuan bobot subkriteria Hay System pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria *Technical Know-How* sebesar 21,2%, subkriteria *Thinking Environment* sebesar 19,8%, subkriteria *Management Breadth* sebesar 15,7%, subkriteria *Thinking Challenge* sebesar 15,4%, subkriteria *Magnitude* sebesar 8,1%, subkriteria *Impact* sebesar 7,5%, subkriteria *Freedom to Act* sebesar 6,9%, dan untuk subkriteria *Human Relation Skill* sebesar 5,5%.

**Tabel 2 Tingkat Prioritas Masing-Masing Kriteria dan Subkriteria**

I. Bobot prioritas untuk masing-masing kriteria	Bobot (%)
1. <i>Know-How</i>	42,20%
2. <i>Problem Solving</i>	35,20%
3. <i>Accountability</i>	22,60%
<b>TOTAL</b>	100,00%
II. Bobot prioritas pada subkriteria untuk masing-masing kriteria	Bobot (%)
a. <i>Technical Know-How (Know-How)</i>	21,20%
b. <i>Thinking Environment (Problem Solving)</i>	19,80%
c. <i>Management Breadth (Know-How)</i>	15,70%
d. <i>Thinking Challenge (Problem Solving)</i>	15,40%
e. <i>Magnitude (Accountability)</i>	8,10%
f. <i>Impact (Accountability)</i>	7,50%
g. <i>Freedome to Act (Accountability)</i>	6,90%
h. <i>Human Relation Skill (Know-How)</i>	5,50%
<b>TOTAL</b>	100,00%

Tabel diatas menunjukkan bobot tertinggi ada pada kriteria *Tingkat Pengetahuan (Know-How)* sebesar 42,2%, selanjutnya kriteria *penyelesaian masalah (Problem Solving)* 35,2%, dan *kriteria tanggungjawab (Accountability)* sebesar 22,6%. Hasil penentuan bobot subkriteria Hay System pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria *Technical Know-How* sebesar 21,2%, subkriteria *Thinking Environment* sebesar 19,8%, subkriteria *Management Breadth* sebesar 15,7%, subkriteria *Thinking Challenge* sebesar 15,4%, subkriteria *Magnitude* sebesar 8,1%, subkriteria *Impact* sebesar 7,5%, subkriteria *Freedome to Act* sebesar 6,9%, dan untuk subkriteria *Human Relation Skill* sebesar 5,5%.

Dalam penentuan Grade pada setingkat Staf pada penelitian kali ini, peneliti mengidentifikasi struktur organisasi yang akan diteliti yaitu di Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ beserta uraian jabatan.

**Tabel 3 Evaluasi Jabatan Pada Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ**

No	Jabatan	Perhitungan Skor dengan Hay Point	Grade Jabatan
1	Staf Akuntansi	390	7
2	Staf Verifikasi	377	7
3	Staf HR & D (SDM)	360	8
4	Staf Legal	324	8
5	Staf Keuangan	317	8
6	Staf IT	229	10
7	Staf Administrasi Umum	203	11
8	Staf Gudang	183	12
9	Staf Data Entri Maintenance	169	12
10	Staf Inventarisasi	152	13

**a. Staf Akuntansi**

Dari struktur organisasi Staf Keuangan berada di Subdivisi Keuangan dan berdasarkan hasil skoring

yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 390 pada Grade 7.

**b. Staf Verifikasi**

Dari struktur organisasi Staf Verifikasi berada di Subdivisi Keuangan dan berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 377 pada Grade 7.

**c. Staf HR & D**

Dari struktur organisasi Staf HR &D berada di Subdivisi SDM/Diklat berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 360 pada Grade 8.

**d. Staf Legal**

Dari struktur organisasi Staf Legal berada di Subdivisi SDM/Diklat berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 324 pada Grade 8.

**f. Staf Keuangan**

Dari struktur organisasi Keuangan berada di Subdivisi Keuangan berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 317 pada Grade 8

**g. Staf IT**

Dari struktur organisasi Staf IT berada di Subdivisi Sistem Informasi berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 229 pada Grade 10.

**h. Staf Administrasi Umum**

Dari struktur organisasi Staf Administrasi Umum berada di Subdivisi Umum berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 203 pada Grade 11.

**i. Staf Gudang**

Dari struktur organisasi Staf Gudang berada di Subdivisi Umum berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 183 pada Grade 12.

**j. Staf Data Entry Maintenance**

Dari struktur organisasi Data Entry Maintenance berada di Subdivisi Sistem Informasi berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 169 pada Grade 12.

**k. Staf Inventaris**

Dari struktur organisasi Data Entry Maintenance berada di Subdivisi Umum berdasarkan hasil skoring yang dilakukan oleh Tim Komite Evaluasi Jabatan (KEJ) PT.XYZ maka ditetapkan skor pada jabatan tersebut sebesar 152 pada Grade 13.

## KESIMPULAN

Hasil penentuan bobot kriteria Hay System yaitu, bobot tertinggi ada pada kriteria Tingkat Pengetahuan (Know-How) sebesar 42,2%, selanjutnya kriteria penyelesaian masalah (Problem Solving) 35,2%, dan kriteria tanggungjawab (Accountability) sebesar 22,6%. Hasil penentuan bobot subkriteria Hay System pada masing-masing kriteria adalah untuk subkriteria Technical Know-How sebesar 21,2%, subkriteria Thinking Environment sebesar 19,8%, subkriteria Management Breadth sebesar 15,7%, subkriteria Thinking Challenge sebesar 15,4%, subkriteria Magnitude sebesar 8,1%, subkriteria Impact sebesar 7,5%, subkriteria Freedom to Act sebesar 6,9%, dan untuk subkriteria Human Relation Skill sebesar 5,5% sedangkan hasil dari penentuan Grade jabatan menggunakan metode Hay System, diperoleh Grade jabatan Staf Akutansi dan Staf Verifikasi berada di Grade 7, Staf HR & D (SDM), Staf Legal dan Staf Keuangan berada di Grade 8, Staf IT berada di Grade 10, Staf Administrasi Umum berada di Grade 11, Staf Gudang, Staf Data Entry/Maintenance berada di Grade 12 dan Staf Inventarisasi berada di Grade 13.

## 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*.
- Kurniawan, Dwi. Syihab, Arby. Rukmi, Hendang Setyo. 2012. Penentuan Gaji Pokok Manajer Menengah dengan Point System. *Skripsi*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 13, No. 1, Februari 2012: 78–84, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional, Bandung (Publikasi)
- 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)
- Putra, B.E. 2009. Sistem Pendukung Penilaian Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Indonesia, Yogyakarta. (Tidak Publikasi)
- Saaty, T.L. 1987. Uncertainty and rank order in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research* 32:27-37.
- Suprianto, J. (2002). Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Jakarta : BPFE.
- 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)
- Sukwadi, R. (2014). Perbaikan Struktur Gaji Dasar Karyawan Berdasarkan Hasil Analisa dan Evaluasi Jabatan. *Spektrum Industri*, Vol. 12 (1), 93-104.
- Triffin, J, *Industrial Psychology*, New Jersey, Practice Hall, Inc, England, Chiffis, Third Editions, 1952
- York, K. M. (2010). *Applied Human Resources Management: Strategic Issues and Experiential Exersices*. California: SAGE Publications, Inc.