

PERANCANGAN SISTEM *JOB EVALUATION* BERBASIS BOBOT PEKERJAAN MENGGUNAKAN METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS*

Debrina Puspita Andriani ¹⁾, Livy Zayyan Alkadia ²⁾

^{1),2)} Teknik Industri, Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono No. 167 Malang
Email : debrina@ub.ac.id

Abstrak . Pihak divisi Human Capital Management sebuah perusahaan studi kasus yang bergerak pada usaha dan jasa konsultasi di bidang informasi dan telekomunikasi tengah melengkapi dokumentasi sistem pekerjaan dan menginginkan adanya penyusunan sistem job evaluation untuk pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap sumber daya manusia yang mereka miliki. Meski telah berdiri cukup lama, perusahaan belum memiliki sistem job evaluation yang terpadu dan baku. Hal ini dikarenakan selama ini perusahaan hanya berfokus dalam pengembangan tenaga kerja dan distribusi work-pay, tanpa pernah mendokumentasikan proses job evaluation yang dilakukan. Akibatnya, pada perusahaan ini muncullah ketidakakuratan standar remunerasi dan career path, serta adanya kasus pada promosi dan mutasi. Penelitian ini membuat rancangan sistem pembobotan kerja menggunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) sebagai bagian dari sistem job evaluation. Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan pengamatan di lapangan, maka disusunlah rancangan sistem job evaluation dengan mengevaluasi lima faktor utama, yaitu know-how, problem solving, accountability & impact, communication, serta working condition. Berikutnya faktor utama tersebut diuraikan kembali menjadi beberapa sub-faktor penilaian tersendiri yang secara berturut-turut terdiri dari delapan, tujuh, tiga, lima, dan empat sub-faktor. Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan nilai kepentingan faktor untuk setiap job position yang dievaluasi dan diolah dengan AHP, sehingga menghasilkan bobot untuk penilaian setiap faktor utama.

Kata kunci: analytic hierarchy process, bobot pekerjaan, human capital management, job evaluation, job position.

1. Pendahuluan

Menjadi industri strategis dan terdepan yang berada di bawah pengawasan Kementerian Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara, perusahaan studi kasus ini kerap ditunjuk menjadi mitra utama berbagai perusahaan dalam melakukan kegiatan manufaktur dan konsultasi profesional berbagai produk dan jasa yang berhubungan dengan bidang informasi dan teknologi dan dituntut untuk mampu mengelola aset-aset pendukung produktivitasnya dengan baik. Salah satu aset paling penting dan berharga yang dimiliki oleh perusahaan adalah sumber daya manusia. Sikap, keterampilan, dan kemampuan manusia merupakan faktor yang sangat berkontribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Untuk menjaga kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan, dibutuhkan sebuah sistem pemantauan dan evaluasi secara berkala. Sistem tersebut merupakan wujud dari kegiatan *job evaluation* [1].

Meski telah berdiri cukup lama, perusahaan ini belum memiliki sistem *job evaluation* yang terpadu dan baku. Hal ini dikarenakan pada Divisi *Human Capital Management* yang dimiliki oleh perusahaan selama ini hanya berfokus dalam urusan pengembangan tenaga kerja dan distribusi *work-pay*, tanpa pernah mendokumentasikan proses *job evaluation* yang dilakukan, sehingga tidak ada acuan yang dapat digunakan secara terus-menerus untuk melakukan *job evaluation*. Kegiatan *job evaluation* yang selama ini berjalan pun tidak dilaksanakan secara periodik, melainkan hanya sebagai formalitas. Hal tersebut kemudian berdampak pada ketidakakuratan standar remunerasi dan *career path*. Kasus yang paling umum terjadi adalah adanya karyawan yang mendapatkan *work-pay* yang tidak sesuai dengan utilitas kerjanya. Selain itu, terdapat pula banyak kasus promosi dan mutasi yang tidak memiliki dasar keputusan yang kuat, seperti terjadinya kenaikan jabatan bagi karyawan yang tidak kompeten atau adanya mutasi karyawan ke bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang keilmuan dan pengalaman kerjanya.

Kinerja sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat berpengaruh dalam segala bidang dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, terutama dalam menentukan jumlah modal yang keluar maupun pendapatan yang akan masuk ke perusahaan. Jika tidak segera dilakukan evaluasi terhadap sistem *job evaluation* yang ada saat ini, bukan tidak mungkin di masa yang akan datang akan timbul kerugian secara finansial yang signifikan bagi perusahaan, seperti pemberian *work-pay* berlebih bagi karyawan yang memiliki utilitas kerja rendah. Jika jumlah karyawan yang menerima *work-pay* berlebih tersebut terus cukup banyak, maka perusahaan akan mengalami kerugian disebabkan adanya selisih akumulasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini dibuatlah usulan rancangan sistem pembobotan kerja menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sebagai dasar pertimbangan beserta skor pembobotan kriteria penilaian pekerjaan yang akan digunakan dalam proses *job evaluation*.

1.2. Metodologi Penelitian

1.1.1. Job Evaluation

Job evaluation atau evaluasi kerja merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai relatif atau ukuran dari sebuah pekerjaan dalam organisasi yang bertujuan untuk membangun relativitas internal dan menyediakan dasar untuk perancangan tingkatan kerja, struktur gaji atau upah yang adil, penilaian kerja secara struktural dan mengelola relativitas [1]. Secara umum, terdapat empat metode dalam melakukan *job evaluation*, yakni metode *ranking*, *grading*, *factor comparison*, dan *point system*. Metode *factor comparison* dan *point system* termasuk ke dalam *analytical scheme* dari kegiatan *job evaluation*, sedangkan metode *ranking* dan *grading* termasuk ke dalam *non-analytical scheme*.

Selain metode-metode di atas, organisasi juga dapat meminta jasa konsultan *human resource* untuk melakukan *job evaluation* di lingkungan kerja mereka. Beberapa metode yang diperkenalkan oleh konsultan *human resource* tersebut diantaranya adalah *Hay Method* oleh Hay Group [2], *STRATA* oleh PwC Luxembourg [3], dan *International Position Evaluation System* (IPE) oleh Mercer [4], dimana ketiganya memiliki perbedaan faktor yang dijadikan sebagai parameter. Ketiga metode inilah yang nantinya digunakan pada penelitian ini dalam penentuan faktor dan sub-faktor.

Sebelum melakukan kegiatan *job evaluation*, diperlukan proses pengidentifikasian serta pengumpulan data dan informasi mengenai sebuah pekerjaan, yakni *job analysis*. *Output* dari kegiatan *job analysis* tersebut akan dijadikan dasar pertimbangan untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang akan dinilai atau dievaluasi saat pelaksanaan kegiatan *job evaluation*. Beberapa informasi penting yang harus didapatkan dari *job analysis* di antaranya adalah *job family*, *job function*, *job role*, dan *job position*.

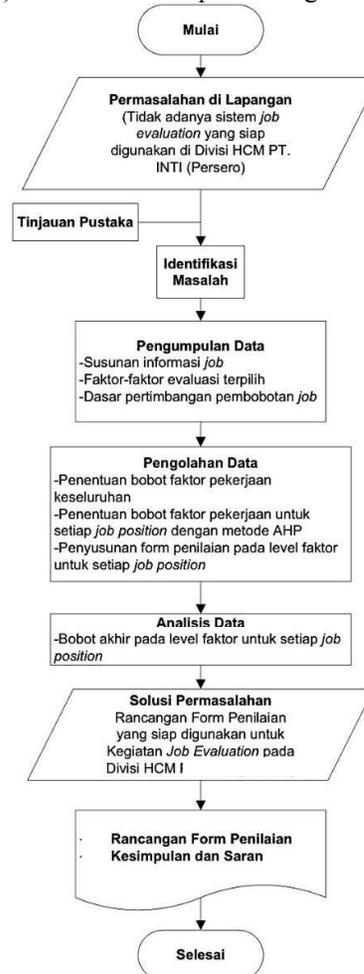
1.1.2. Analytic Hierarchy Process (AHP)

Dalam proses pengambilan keputusan di berbagai bidang pada kehidupan sehari-hari, manusia sering dihadapkan pada kebingungan untuk mengambil keputusan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Pada umumnya, alternatif solusi dari suatu persoalan dalam kehidupan sehari-hari lahir dari pemikiran manusia yang cenderung subjektif. Selain itu, sifat alami manusia yang sulit menjaga konsistensi dan *indecisive* sering memunculkan kekhawatiran bahwa keputusan yang diambil akan bias dan tidak akurat [5]. Oleh karena itu, dikembangkanlah sebuah metode untuk pengambilan keputusan yang memiliki prinsip utama mengkuantifikasikan *input* proses pengambilan keputusan berupa persepsi manusia untuk dijadikan bobot kuantitatif tertentu. Metode tersebut kemudian dikenal sebagai *Analytic Hierarchy Process* atau disingkat dengan AHP.

AHP pertama kali diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1971 di Wharton School, dimana metode ini menggunakan *input* utama berupa persepsi manusia untuk menghasilkan bobot kuantitatif terhadap alternatif-alternatif keputusan tertentu [6]. Penggunaan metode AHP secara umum dapat dibagi menjadi lima langkah, yaitu menyusun hierarki dari permasalahan, membuat matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), menghitung nilai eigen dan vektor eigen, melakukan uji konsistensi indeks dan rasio, serta melakukan pengambilan keputusan. Pada penelitian ini, karena keterbatasan waktu penelitian, maka penggunaan metode AHP yang dilakukan selesai pada tahap kedua, yaitu penyusunan matriks *pairwise comparison*. Untuk penentuan skor akhir dilakukan dalam bentuk desain/rancangan yang digunakan pada penelitian selanjutnya.

1.1.3. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menurut pandangan eksplorasi ilmu tergolong sebagai penelitian dasar. Penelitian dasar adalah penelitian yang mengembangkan ilmu untuk mencari jawaban baru atas masalah manajemen tertentu yang terjadi dalam organisasi, perusahaan, atau masyarakat [7]. Dalam penelitian ini digunakan dua metode untuk pengumpulan data. Adapun metode praktik yang digunakan adalah metode penelitian kepustakaan (*library research*) dan metode penelitian lapangan (*field research*). Gambar 1 merupakan diagram alir untuk penelitian ini:



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

2. Pembahasan

Divisi *Human Capital Management* perusahaan studi kasus diisi oleh 28 orang karyawan yang terdiri dari satu orang kepala divisi, tiga kepala bagian, delapan kepala urusan, serta 16 orang *staff* pekerja. Seluruh karyawan tersebut akan dinilai berdasarkan kemampuannya yang dirinci dalam faktor-faktor yang telah dipilih oleh pihak perusahaan, kemudian nilai akhirnya akan diakumulasi untuk menentukan skor dari pekerjaan terkait.

2.1. Susunan Informasi Job

Sebelum memasuki fase penilaian, maka dilakukan pengumpulan informasi terkait pekerjaan yang akan dievaluasi. Beberapa informasi tersebut di antaranya *job family*, *job function*, *job title*, dan *job position*. Tabel 1 menjelaskan informasi *job* pada Divisi *Human Capital Management* perusahaan:

Tabel 1. *Job Information* pada Divisi *Human Capital Management*

<i>Job Family</i>	<i>Job Function & Title</i>	<i>Job Position</i>
<i>Human Capital Management</i>	Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi
	Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian
	Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan

<i>Job Family</i>	<i>Job Function & Title</i>	<i>Job Position</i>
		Staff 1
		Staff 2
	Urusan Remunerasi	Kepala Urusan
		Staff 1
		Staff 2
	Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan
		Staff 1
		Staff 2
	Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian
	Kelompok Keahlian	Kepala Urusan
		Staff 1
		Staff 2
	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran	Kepala Urusan
		Staff 1
		Staff 2
	Urusan Manajemen Kinerja	Kepala Urusan
		Staff 1
		Staff 2
	Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian
	Urusan Sistem dan Kebijakan SDM	Kepala Urusan
	Staff 1	
	Staff 2	
Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja	Kepala Urusan	
	Staff 1	
	Staff 2	

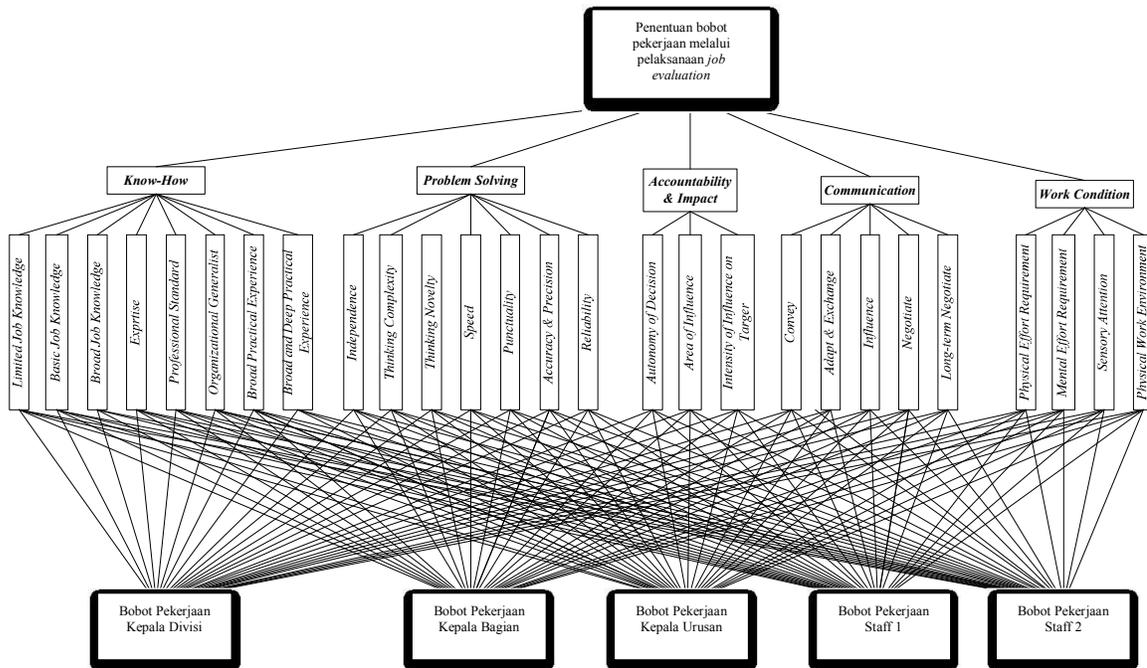
2.2. Faktor Evaluasi Terpilih dan Penyusunan Hierarki Permasalahan

Faktor-faktor yang digunakan untuk menilai skor pada kegiatan *job evaluation* pada Divisi *Human Capital Management* merupakan hasil penggabungan dari faktor-faktor penilaian pada sistem *job evaluation* Hay Method, STRATA, dan IPE. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, terpilih lima faktor yang mewakili kriteria penilaian untuk sistem *job evaluation* yang akan diberlakukan dan selanjutnya dibagi lagi menjadi beberapa sub-faktor. Tabel 2 menjelaskan faktor dan sub-faktor masing-masing yang terpilih berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak perusahaan yang mewakili kriteria penilaian untuk sistem *job evaluation* yang akan diberlakukan:

Tabel 2. Faktor dan Sub-faktor Terpilih

No.	Faktor	Sub-faktor
1	Know-how (A1)	<i>Limited Job Knowledge (K1); Basic Job Knowledge (K2); Broad Job Knowledge (K3); Expertise (K4); Professional Standard (K5); Organizational Generalist/Functional Specialist (K6); Broad Practical Experience/Functional Preminence (K7); Broad and Deep Practical Experience (K8)</i>
2	Problem Solving (A2)	<i>Independence (K9); Thinking Complexity (K10); Thinking Novelty (K11); Speed (K12); Punctuality (K13); Accuracy & Precision (K14); Reliability (K15)</i>
3	Accountability & Impact (A3)	<i>Autonomy of Decision (K16); Area of Influence (K17); Intensity of Influence on Target Achievement (K18)</i>
4	Communication (A4)	<i>Convey (K19); Adapt & Exchange (K20); Influence (K21); Negotiate (K22); Long Term Negotiate (K23)</i>
5	Work Condition (A5)	<i>Physical Effort Requirement (K24); Mental Effort Requirement (K25); Sensory Attention (K26); Physical Work Environment (K27)</i>

Gambar 2 merupakan hierarki yang disusun berdasarkan kriteria *job evaluation* terpilih. Pada hierarki tersebut dapat dilihat bahwa *higher-level fundamental objective* dari permasalahan pada penelitian di perusahaan studi kasus adalah penentuan bobot melalui pelaksanaan *job evaluation*, dengan *lower-level fundamental objective* berupa kumpulan faktor dan subfaktor yang akan dievaluasi untuk mendapatkan bobot dari setiap *job position*.



Gambar 2. Hierarki Permasalahan Penentuan Bobot Pekerjaan

2.3. Penentuan Bobot Akhir dengan Metode AHP

Bagian kumulatif faktor merupakan sarana untuk melakukan akumulasi dari penilaian terhadap *job* tertentu berdasarkan subfaktor-subfaktor yang telah ditentukan. Pada bagian ini, hasil penilaian rata-rata kumulatif dari setiap faktor akan diberi nilai bobot yang telah disepakati dengan perusahaan. Penentuan besar angka bobot didasarkan pada skala perbandingan yang dihasilkan dari perhitungan menggunakan metode AHP. Pada Tabel 3 terdapat informasi mengenai perbandingan nilai kepentingan untuk setiap faktor penilaian dalam *job evaluation* bagi setiap *job position* yang ada berdasarkan hasil dari diskusi dengan Kepala Divisi *Human Capital Management* perusahaan:

Tabel 3. Dasar Pembobotan Keseluruhan

DASAR PEMBOBOTAN KESELURUHAN					
	A1	A2	A3	A4	A5
Kepala Divisi	6.00	9.00	9.00	9.00	3.00
Kepala Bagian	9.00	9.00	6.00	6.00	3.00
Kepala Urusan	6.00	9.00	3.00	6.00	6.00
Staff 1	3.00	6.00	1.00	3.00	9.00
Staff 2	3.00	6.00	1.00	3.00	9.00
Jumlah	27.00	39.00	20.00	27.00	30.00

Keterangan Skala Kepentingan:

- 1 : Tidak Penting
- 3 : Cukup Penting
- 6 : Penting
- 9 : Sangat Penting

Sebelum melakukan penilaian dari masing-masing sub-faktor terhadap masing-masing *job position*, terlebih dahulu harus dilakukan perhitungan bobot akhir yang akan digunakan pada bagian kumulatif faktor untuk setiap *job position*. Perhitungan tersebut didasarkan pada perbandingan skala kepentingan yang tercantum pada Tabel 3.

Sebagai contoh untuk *job position* Kepala Divisi diketahui faktor penilaian A1 (*know-how*) memiliki nilai bobot sebesar 6.00 (penting), dikarenakan tugas Kepala Divisi untuk memimpin divisinya dalam menjalankan sebuah pekerjaan mengharuskannya untuk setidaknya-tidaknya mengetahui tugas, tanggung jawab, serta mekanisme pengerjaan secara umum dari setiap pekerjaan yang dibebankan pada bawahannya. Kemudian untuk faktor penilaian A2 (*problem solving*), A3 (*accountability & impact*), dan A4 (*communication*), ketiganya dianggap memiliki nilai bobot maksimum sebesar 9.00 (sangat penting), karena sebagai pemimpin, seorang pemangku jabatan Kepala Divisi harus memiliki tingkat kemampuan penyelesaian masalah yang sangat baik, tingkat akuntabilitas yang sangat tinggi, dan dampak dari keputusan yang diambilnya bagi divisi yang dipimpin pun sangat luas. Kemudian yang tidak kalah penting adalah kemampuan berkomunikasi yang diharapkan sangat baik dengan bawahan,

rekan sejawat, serta atasan. Sedangkan untuk faktor penilaian A5 (*working condition*) memiliki nilai bobot relatif rendah sebesar 3.00 (cukup penting), dikarenakan beban pekerjaan dan tanggung jawab *job position* Kepala Divisi tidak banyak terkait dengan kegiatan teknis yang membutuhkan *effort* fisik besar dan tidak mengharuskannya untuk bekerja di kondisi fisik lingkungan kerja yang spesifik.

Nilai-nilai dasar pembobotan yang dijelaskan dalam Tabel 3 tersebut kemudian dibuat dalam perbandingan matriks *pairwise comparison*. Tabel 4 adalah matriks *pairwise comparison* untuk Kepala Divisi. Setelah seluruh nilai perbandingan didapatkan, langkah selanjutnya adalah melakukan normalisasi sehingga didapatkan matriks yang ditunjukkan oleh Tabel 5. Hasil perhitungan yang didapat dari proses normalisasi kemudian akan disintesis kembali untuk mencari nilai *local priority* atau bobot akhir untuk setiap *job position*. Tabel 6 menunjukkan bobot akhir untuk *job position* Kepala Divisi. Nilai bobot akhir tersebut kemudian dimasukkan ke dalam perhitungan faktor kumulatif.

Tabel 4. Matriks *Pairwise Comparison* untuk Kepala Divisi

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1.00	0.67	0.67	0.67	2.00
A2	1.50	1.00	1.00	1.00	3.00
A3	1.50	1.00	1.00	1.00	3.00
A4	1.50	1.00	1.00	1.00	3.00
A5	0.50	0.33	0.33	0.33	1.00
Jumlah	6.00	4.00	4.00	4.00	12.00

Tabel 5. Matriks Normalisasi untuk Kepala Divisi

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
A2	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A3	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A4	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A5	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08

Tabel 6. Bobot Akhir untuk Kepala Divisi

	A1	A2	A3	A4	A5	BOBOT AKHIR
A1	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
A2	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A3	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A4	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
A5	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08

2.4. Form Penilaian Level Faktor dan Sub-faktor untuk Setiap *Job Position*

Setelah pembobotan akhir untuk akumulasi seluruh faktor ditentukan, kini penilaian untuk setiap level faktor dan sub-faktor yang berada di bawahnya dapat mulai dilakukan. Dalam sistem *job evaluation* yang disusun kali ini, secara keseluruhan terdapat lima faktor penilaian yang masing-masing memiliki subfaktor tersendiri. Setiap faktor akan dinilai menggunakan skala 0 sampai dengan 100, dengan kriteria penilaian berdasarkan subfaktor yang telah dirinci pada *form* masing-masing. Hasil penilaian tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot kriteria penilaian pekerjaan pada *form* akumulasi untuk mendapatkan skor akhir untuk setiap *job position*. Nilai yang dimasukkan ke dalam *form* ini bisa berupa hasil penilaian maupun angka standar tertentu. Jika nilai yang dimasukkan adalah hasil penilaian, skor yang dihasilkan adalah perolehan nilai suatu *job position*. Sementara, jika nilai yang dimasukkan berupa angka standar tertentu, nilai rata-rata yang dihasilkan adalah standar nilai atau parameter penilaian kinerja dari suatu *job position*.

Sebagai contoh untuk penilaian faktor *know-how* bagi setiap *job position* didasarkan pada delapan sub-faktor, sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 2. Setiap *job position* akan dinilai dengan angka berdasarkan skala 0 sampai dengan 100, kemudian nilainya akan dikalikan dengan bobot kriteria penilaian pekerjaan pada level *know-how* di *form* akumulasi. Gambar 3 merupakan contoh *form* penilaian untuk faktor *know-how*:

Form Penilaian Faktor Know-How				
Job Family	Job Function & Title	Job Position	Skor	
Human Capital Management	Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi		
	Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian		
	Urusan Administrasi SDM		Kepala Urusan	
			Staff 1	
	Urusan Remunerasi		Staff 2	
			Kepala Urusan	
	Urusan Hubungan Kepegawaian		Staff 1	
			Staff 2	
	Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian		
	Kelompok Keahlian		Kepala Urusan	
			Staff 1	
	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran		Staff 2	
			Kepala Urusan	
	Urusan Manajemen Kinerja		Staff 1	
			Staff 2	
	Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian		
	Urusan Sistem dan Kebijakan SDM		Kepala Urusan	
			Staff 1	
	Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja		Staff 2	
			Kepala Urusan	
		Staff 1		
		Staff 2		

Gambar 3. Form Penilaian Faktor Know-How

2.5. Form Akumulasi Penilaian Faktor

Setelah seluruh subfaktor selesai dinilai, nilai dari setiap faktor untuk masing-masing *job position* akan langsung masuk ke dalam *form* akumulasi penilaian faktor untuk kemudian dikalkulasi dengan bobot yang telah ditetapkan pada awal tahap penilaian. Hasil perkalian nilai dari faktor-faktor tersebut kemudian akan diakumulasi, sehingga dapat dihasilkan skor akhir dari rangkaian kegiatan *job evaluation*. Skor akhir yang muncul di akumulasi penilaian faktor tersebut dapat diinterpretasi sebagai dua bentuk, baik sebagai skor penilaian akhir maupun angka standar (parameter) untuk penilaian.

Form akumulasi penilaian faktor terdiri atas beberapa kolom. Kolom pertama merupakan kolom yang berisi mengenai *job information* yang sedang dievaluasi secara umum yaitu berupa *job position*. Kolom kedua hingga keenam merupakan skor dari tiap faktor. Kolom terakhir menjelaskan skor akhir dari tiap *job position*. Gambar 4 merupakan contoh *form* akumulasi penilaian faktor.

Job Position	Faktor					Skor Akhir
	A1	A2	A3	A4	A5	
Kepala Divisi						
Kepala Bagian						
Kepala Urusan						
Staff 1						
Staff 2						
Kepala Urusan						
Staff 1						
Staff 2						

Gambar 4. Form Akumulasi Penilaian Faktor

3. Simpulan

- Berdasarkan hasil pengamatan terhadap kondisi lingkungan kerja pada Divisi *Human Capital Management* dan studi literatur mengenai sistem *job evaluation*, maka disusunlah rancangan sistem *job evaluation* dengan mengevaluasi lima faktor utama, yakni *know-how*, *problem solving*, *accountability & impact*, *communication*, dan *working condition*. Masing-masing faktor tersebut dapat diuraikan kembali menjadi beberapa sub-faktor penilaian tersendiri yang secara berturut-turut terdiri dari delapan, tujuh, tiga, lima, dan empat sub-faktor.
- Berdasarkan hasil diskusi dengan pembimbing dan ahli pada bidang yang terkait dengan Divisi *Human Capital Management*, ditentukanlah perbandingan nilai kepentingan faktor untuk setiap *job position* yang dievaluasi. Sebagai contoh untuk posisi Kepala Divisi, perbandingan bobot kriteria penilaian pekerjaan untuk faktor *know-how*, *problem solving*, *accountability & impact*, *communication*, dan *working condition* berturut-turut adalah 6, 9, 9, 9, dan 3. Nilai perbandingan

kepentingan faktor tersebut kemudian diolah menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), hingga menghasilkan bobot untuk penilaian setiap faktor evaluasi bagi masing-masing *job position*. Dari bobot akhir yang dihasilkan untuk tiap *job position*, selanjutnya dilakukan penilaian di level sub-faktor sehingga menghasilkan skor yang nantinya diakumulasikan untuk mendapatkan skor akhir tiap faktor berdasarkan *job position* masing-masing.

Daftar Pustaka

- [1]. Armstrong, dkk., 2003. *Job Evaluation: A Guide to Achieving an Equal Pay*. London: Kogan Page.
- [2]. Hay Group. 2007. *A Guide to Hay Measurement*. Philadelphia: Hay Group.
- [3]. Price water house Coopers, 2015. *Job Grading Methodology*. Luxembourg: Price water house Coopers IL.
- [4]. Mercer Human Resource Consulting LLC, 2005. *International Position Evaluation System Version 3.1 System Manual*. Geneva: Mercer Human Resource Consulting LLC.
- [5]. Saaty, Thomas L., 2005. *Theory and Applications of the Analytic Network Process*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- [6]. Saaty, Thomas L., 2008. *Decision Making with The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: Graduate School of Business University of Pittsburgh.
- [7]. Augusty, Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.