

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan proses pengumpulan data, pengolahan data menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), serta pembahasan hasil pengolahan data (*job value*).

### 4.1 Gambaran Umum PT. INTI (Persero)

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan PT. INTI (Persero) merupakan industri strategis yang berada di bawah pengawasan Kementerian Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara. Awal mulanya, INTI didirikan sebagai evolusi dari kerja sama PN Telekomunikasi dan Siemen AG pada tahun 1966. Kerja sama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel pada tahun 1968. Pada tahun 1974, bagian ini dipisahkan dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN No. 036/MPBUMN/1988, INTI kemudian dimasukkan ke dalam kelompok industri strategis. Pada tanggal 17 Januari 1998 dikeluarkan sebuah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 12 tahun 1998 yang menghilangkan peran departemen teknis dalam pengelolaan BUMN. Sebagai tindak lanjutnya, pembinaan INTI beralih ke Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN. Pada tahun yang sama, BPIS beralih status menjadi sebuah *holding company* dengan nama PT. Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) atau PT. BPIS dan sepuluh BUMN strategis di bawahnya kemudian menjadi anak perusahaan, termasuk PT. INTI (Persero). Kondisi ini berakhir pada tahun 2002, di mana PT. BPIS dibubarkan pada bulan Maret 2002 sesuai Peraturan Pemerintah No. 52 Tahun 2002, sehingga pengelolaan INTI beralih kembali ke Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN.

PT. INTI (Persero) sendiri bergerak pada bidang usaha informasi dan telekomunikasi. Selain melakukan kegiatan manufaktur terhadap berbagai infrastruktur telekomunikasi, PT. INTI (Persero) juga menyediakan jasa konsultan dalam bidang informasi dan telekomunikasi. Secara umum terdapat 6 (enam) lini bisnis yang ditekuni oleh PT. INTI (Persero), yakni:

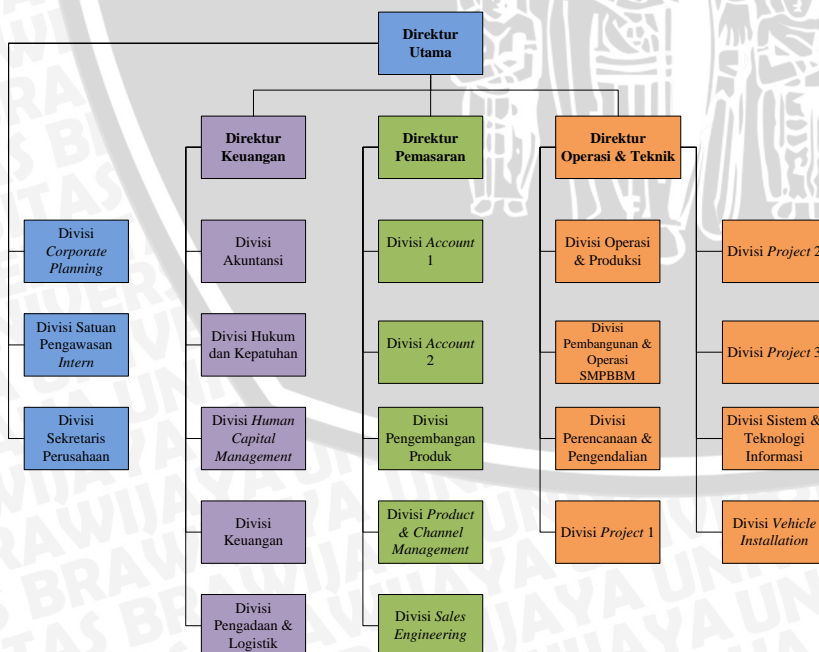
1. *System Integrator* (pengintegrasian sistem).
2. *Maintenance/Managed Services* (jasa pengelolaan infrastruktur telekomunikasi).

3. *IT & Services, Seat Management* (jasa informasi teknologi dan manajemen tempat duduk untuk berbagai infrastruktur).
4. *Mobile Device & Content* (pembuatan perangkat dan konten *mobile*).
5. *Genuine Product* (pembuatan produk inovatif mandiri).
6. *Manufacturing* (produksi infrastruktur telekomunikasi).



Gambar 4.1 Lini bisnis PT. INTI (Persero)  
 Sumber: PT. INTI (Persero) (2015, p.18)

PT. INTI (Persero) dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang secara langsung membawahi 3 (tiga) direktur lain, yakni Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, serta Direktur Operasi & Teknik. Hingga tahun 2016, terdapat total 21 (dua puluh satu) divisi aktif di PT. INTI (Persero). Setiap divisi dipimpin oleh seorang Kepala Divisi yang langsung bertanggung jawab pada direktur yang membawahi bidangnya. Visualisasi umum dari struktur organisasi PT. INTI (Persero) dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut.

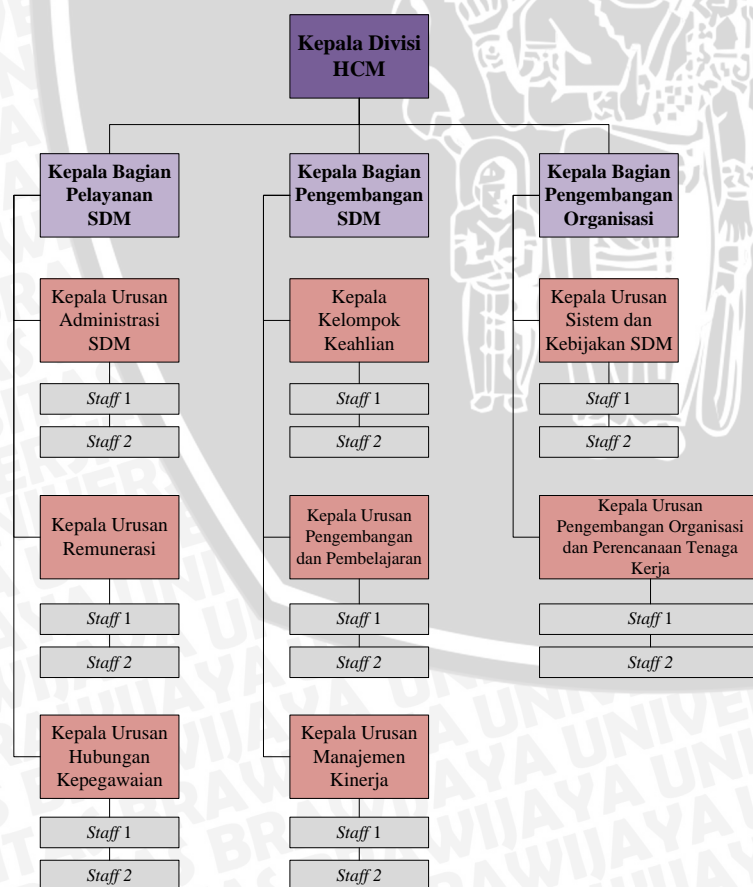


Gambar 4.2 Struktur organisasi PT. INTI (Persero)

Per tahun 2015, terdapat total 645 orang karyawan aktif di PT. INTI (Persero), dengan rincian 3 (tiga) orang bekerja sebagai direktur (Direktur Utama yang merangkap sebagai Direktur Pemasaran, Direktur Keuangan, serta Direktur Operasi & Teknik), 21 orang Kepala Divisi, serta 621 orang karyawan dengan jabatan yang bervariasi, mulai dari Kepala Bagian, Kepala Urusan, *Staff 1*, maupun *Staff 2*. Sebanyak 363 orang di antaranya merupakan karyawan *non-project* (tidak bekerja di lapangan), di mana Divisi *Human Capital Management* menyumbang jumlah SDM terbanyak sebesar 46 orang.

#### 4.1.1 Gambaran Umum Divisi *Human Capital Management*

Divisi *Human Capital Management* pada PT. INTI (Persero) merupakan salah satu divisi yang berada dalam ranah tanggung jawab Direktur Keuangan. Hingga tahun 2015, Divisi *Human Capital Management* (HCM) memiliki 46 orang karyawan aktif, menjadikannya divisi dengan jumlah SDM *non-project* terbanyak di PT. INTI (Persero). Divisi HCM dipimpin oleh seorang Kepala Divisi yang kemudian membawahi tiga orang Kepala Bagian. Pada hierarki di bawahnya, terdapat tujuh Kepala Urusan dan satu Kelompok Keahlian. Kepala Urusan membawahi dua tingkatan *staff*, yakni *Staff 1* dan *Staff 2*. Penggambaran dari struktur organisasi Divisi HCM dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3 Struktur organisasi Divisi HCM

Divisi HCM pada PT. INTI (Persero) bertugas untuk mengelola segala sesuatu yang terkait dengan SDM perusahaan, seperti administrasi karyawan, remunerasi, hubungan kepegawaian, penunjukan ahli untuk setiap bidang di perusahaan, pengembangan dan pembelajaran SDM, manajemen kinerja, pengaturan sistem dan kebijakan SDM, serta pengembangan organisasi dan tenaga kerja. Pada tahun 2016, Divisi HCM menjadi divisi yang bertanggung jawab atas pengimplementasian program strategis nomor 2 (dua) dari PT. INTI (Persero) yang ditujukan untuk mengembalikan stabilitas ekonomi perusahaan, yakni Transformasi SDM dan Organisasi. Salah satu kebijakan yang disusun oleh Divisi HCM untuk mendukung pengimplementasian program strategis Transformasi SDM dan Organisasi adalah penentuan *job value* sebagai dasar untuk penerapan sistem remunerasi *Pay for Position* yang distimulasi oleh terbitnya Surat Keputusan Direksi (SK Direksi) PT. INTI (Persero) nomor KN010 tahun 2015 mengenai sistem remunerasi berdasarkan kinerja. *Job value* tersebut akan didapat setelah melakukan kegiatan *job evaluation*.

#### 4.2 Job Information Divisi Human Capital Management (HCM) PT. INTI (Persero)

Sebelum memasuki fase penilaian, kegiatan *job evaluation* mengharuskan evaluator untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan yang akan dievaluasi. Beberapa informasi tersebut di antaranya *job family*, *job function*, *job title*, dan *job position*. Pada Tabel 4.1 berikut disampaikan rincian informasi *job* pada Divisi *Human Capital Management* pada PT. INTI (Persero) yang berhasil diperoleh.

Tabel 4.1 *Job Information* Divisi *Human Capital Management*

<b>Job Family</b>	<b>Job Function &amp; Title</b>	<b>Job Position</b>
<i>Human Capital Management</i>	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		
	Staff 2	

Tabel 4.1 *Job Information* Divisi *Human Capital Management* (lanjutan)

<i>Job Family</i>	<i>Job Function &amp; Title</i>	<i>Job Position</i>
<i>Human Capital Management</i>	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran	Kepala Urusan
		<i>Staff 1</i>
		<i>Staff 2</i>
	Urusan Manajemen Kinerja	Kepala Urusan
		<i>Staff 1</i>
		<i>Staff 2</i>
	Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian
	Urusan Sistem dan Kebijakan SDM	Kepala Urusan
		<i>Staff 1</i>
		<i>Staff 2</i>
	Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja	Kepala Urusan
		<i>Staff 1</i>
<i>Staff 2</i>		

### 4.3 Faktor Evaluasi Terpilih

Faktor-faktor yang digunakan untuk menilai skor pada kegiatan *job evaluation* pada Divisi HCM di PT. INTI (Persero) merupakan hasil penggabungan dari faktor-faktor penilaian pada sistem *job evaluation* Hay Method, STRATA, dan IPE. Berdasarkan pertimbangan dari pihak perusahaan, dipilih lima faktor yang diadaptasi dari ketiga sistem tersebut untuk digunakan sebagai kriteria penilaian atau parameter sistem *job evaluation* yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan dari Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero). Hasil diskusi direkap dalam sebuah kuesioner yang dapat dilihat pada Lampiran 1. Faktor-faktor *job evaluation* yang terpilih dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Faktor-faktor Evaluasi Terpilih

<b>Faktor</b>	<b>Sumber</b>	<b>Kode Faktor</b>
<i>Know-how</i>	IPE oleh Mercer	A1
<i>Problem Solving</i>	STRATA oleh PwC Luxembourg	A2
<i>Accountability &amp; Impact</i>	STRATA oleh PwC Luxembourg	A3
<i>Communication</i>	IPE oleh Mercer	A4
<i>Work Condition</i>	Hay Method oleh Hay Group	A5

Berikut merupakan rincian dari faktor-faktor *job evaluation* terpilih untuk Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) yang terdapat pada Tabel 4.2.

#### 1. *Know-how*

Penilaian dari faktor *know-how* yang bersumber dari sistem IPE oleh Mercer kembali dipecah menjadi delapan subfaktor berbeda. Rincian subfaktor yang digunakan dalam kegiatan *job evaluation* di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Rincian Subfaktor *Know-how*

Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K1	<i>Limited Job Knowledge</i>	Pengetahuan fundamental mengenai dasar rutinitas kerja dan berbagai aturan atau standar lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dalam batasan yang sempit.
K2	<i>Basic Job Knowledge</i>	Pengetahuan mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan teknis operasi pekerjaan.
K3	<i>Broad Job Knowledge</i>	Pemahaman lebih mendalam, baik secara teoretis maupun praktis, mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan teknis operasi pekerjaan.
K4	<i>Expertise</i>	Kemampuan dan pengetahuan <i>advanced (well-developed skills)</i> dalam suatu bidang tertentu yang melibatkan penggunaan prinsip praktis dan teoretis secara terintegrasi.
K5	<i>Professional Standard</i>	Penguasaan disiplin profesional tertentu dengan mengombinasikan pengetahuan lintas disiplin, baik secara praktis maupun teoretis yang mendalam.
K6	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	Ahli suatu disiplin yang memiliki pengalaman pengimplementasian manajemen ilmu yang dikuasai secara multidisiplin dan multifungsional pada cakupan yang luas.
K7	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i> yang telah diakui eksistensinya di luar organisasi dan memiliki kemampuan penunjang berupa penguasaan disiplin ilmu lain di luar keahliannya.
K8	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	Memiliki <i>broad practical experience</i> yang telah diimplementasikan dalam banyak bisnis; keberadaannya menjadi elemen sangat penting di banyak organisasi.

## 2. *Problem Solving*

Penilaian untuk faktor *problem-solving* yang diadaptasi dari sistem STRATA oleh PwC Luxembourg dipecah menjadi tujuh subfaktor berbeda. Tabel 4.4 berikut merupakan rincian subfaktor yang digunakan dalam kegiatan *job evaluation* di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero).

Tabel 4.4 Rincian Subfaktor *Problem Solving*

Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K9	<i>Independence</i>	Kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.
K10	<i>Thinking Complexity</i>	Kompleksitas berpikir dalam memecahkan permasalahan.
K11	<i>Thinking Novelty</i>	Tingkat inovasi pemikiran dalam memecahkan permasalahan.
K12	<i>Speed</i>	Kecepatan menyelesaikan permasalahan.
K13	<i>Punctuality</i>	Kemampuan memecahkan permasalahan dalam tenggat waktu yang diberikan.
K14	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	Tingkat akurasi dan presisi dari solusi permasalahan yang dihasilkan.
K15	<i>Reliability</i>	Keandalan solusi permasalahan yang dihasilkan.

### 3. *Accountability & Impact*

Penilaian untuk faktor *accountability & impact* yang diadaptasi dari sistem STRATA oleh PwC Luxembourg dipecah menjadi tiga subfaktor berbeda. Tabel 4.5 menjelaskan subfaktor *accountability & impact* apa saja yang digunakan dalam kegiatan *job evaluation* di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero).

Tabel 4.5 Rincian Subfaktor *Accountability & Impact*

Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K16	<i>Autonomy of Decision</i>	Kewenangan secara mandiri untuk menentukan keputusan.
K17	<i>Area of Influence</i>	Luas wilayah yang dipengaruhi.
K18	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	Intensitas pengaruh; kekuatan pengaruh dalam proses pencapaian target.

### 4. *Communication*

Penilaian dari faktor *communication* yang diadaptasi dari sistem IPE oleh Mercer kembali dipecah menjadi lima subfaktor berbeda. Rincian tersebut dijelaskan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Rincian Subfaktor *Communication*

Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K19	<i>Convey</i>	Kemampuan menyampaikan informasi melalui pernyataan, saran, gestur, atau kehadiran.
K20	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	Mencapai kesepakatan/persetujuan melalui fleksibilitas dan kemampuan berkompromi.

Tabel 4.6 Rincian Subfaktor *Communication* (lanjutan)

Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K21	<i>Influence</i>	Dampak yang dimunculkan dari kegiatan penyampaian informasi maupun dari konten informasi yang disampaikan.
K22	<i>Negotiate</i>	Kemampuan untuk mencapai persetujuan dengan <i>me-manage</i> komunikasi melalui diskusi dan kompromi. Permasalahan yang diselesaikan mencakup operasional jangka pendek, taktikal jangka menengah, atau strategi umum terbatas.
K23	<i>Long Term Negotiate</i>	Kemampuan <i>me-manage</i> komunikasi berjangka panjang; informasi yang disampaikan merupakan informasi krusial yang berdampak pada perusahaan secara luas.

### 5. *Working Condition*

Penilaian untuk faktor *working condition* yang diadaptasi dari sistem Hay Method oleh Hay Group dipecah menjadi empat subfaktor berbeda. Tabel 4.7 berikut merupakan rincian subfaktor yang digunakan dalam kegiatan *job evaluation* di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero).

Tabel 4.7 Rincian Subfaktor *Working Condition*

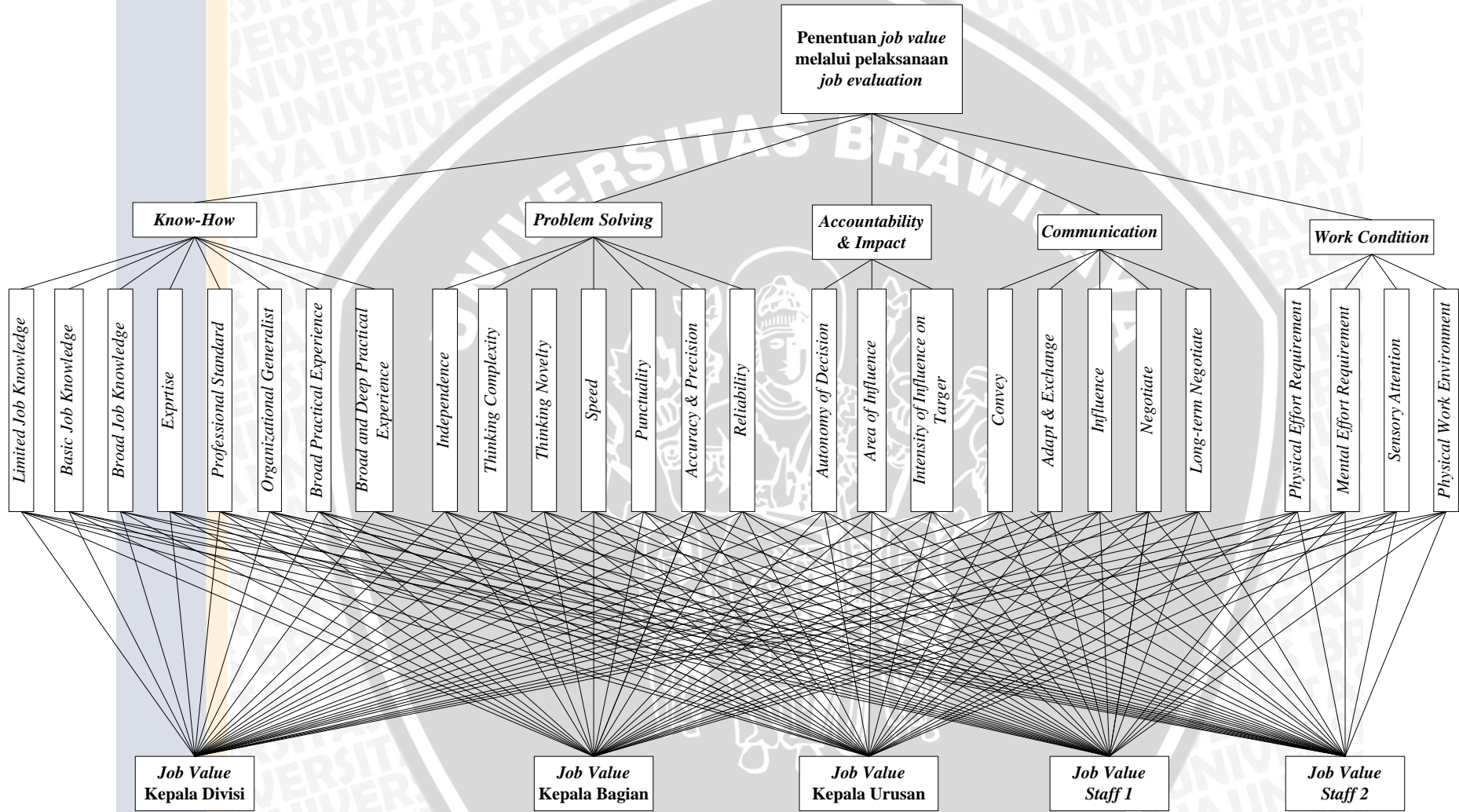
Kode Subfaktor	Subfaktor	Keterangan
K24	<i>Physical Effort Requirement</i>	Usaha fisik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan berpotensi menyebabkan stress fisik atau kelelahan; meliputi intensitas, frekuensi, dan durasi usaha fisik.
K25	<i>Mental Effort Requirement</i>	Usaha mental atau non-fisik yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dan berpotensi menyebabkan stress.
K26	<i>Sensory Attention</i>	Intensitas, frekuensi, dan durasi penggunaan kemampuan sensoris selama proses kerja berlangsung.
K27	<i>Physical Work Environment</i>	Sejauh mana dampak intensitas, frekuensi, dan durasi dari berbagai kondisi tidak terhindarkan di tempat kerja (temperatur, <i>noise</i> , getaran, debu, pencahayaan, dll.) terhadap pekerjaan



#### 4.4 Penyusunan Hierarki Permasalahan

Secara keseluruhan, terdapat 5 (lima) faktor utama yang akan menjadi kriteria evaluasi kerja pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero). Masing-masing dari faktor tersebut kemudian memiliki subfaktor yang jika ditotal seluruhnya berjumlah 27 subfaktor. Hierarki yang disusun berdasarkan kriteria *job evaluation* terpilih yang telah dirinci pada subbab sebelumnya dapat dilihat dalam Gambar 4.4. Pada hierarki tersebut dapat dilihat bahwa *higher-level fundamental objective* atau tujuan utama tingkat atas dari permasalahan pada penelitian di PT. INTI (Persero) adalah penentuan *job value* melalui pelaksanaan *job evaluation*, dengan *lower-level fundamental objective* berupa kumpulan faktor dan subfaktor yang akan dievaluasi untuk mendapatkan *job value* dari setiap *job position*.





Gambar 4.4 Hierarki permasalahan penentuan job value

#### 4.5 Penyusunan Kuesioner

Dalam penelitian di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) terdapat beberapa kuesioner yang digunakan untuk mempermudah pengambilan data, di antaranya data nilai perbandingan faktor dan subfaktor *job evaluation* terpilih yang akan diolah dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), serta penentuan skor untuk setiap subfaktor dan faktor penilaian berdasarkan *job position* masing-masing berdasarkan skala yang telah disusun. Seluruh kuesioner diisi oleh dua orang yang sama, yakni ahli pada bidang pengelolaan SDM pada Divisi *Human Capital Management* di PT. INTI (Persero).

##### 4.5.1 Kuesioner Perbandingan Antarfaktor dan Antarsubfaktor

Kuesioner perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor digunakan untuk menentukan nilai perbandingan awal antarfaktor dan antarsubfaktor dalam faktor yang sama dari keseluruhan faktor dan subfaktor *job evaluation* yang telah ditetapkan. Responden akan menentukan nilai perbandingan antarfaktor dari total 5 (lima) faktor evaluasi terpilih dan nilai perbandingan antarsubfaktor dari total 27 subfaktor evaluasi terpilih untuk setiap *job position* yang ada berdasarkan skala perbandingan AHP. Kuesioner perbandingan antarfaktor dan subfaktor dalam faktor yang sama terdapat pada Lampiran 2.

##### 4.5.2 Kuesioner Penilaian (*Scoring*) Subfaktor

Kuesioner penilaian subfaktor digunakan untuk menentukan skor tingkat penguasaan/kebutuhan dari faktor dan subfaktor *job evaluation* terpilih bagi setiap *job position* yang ada. Responden akan menentukan skor tingkat penguasaan/kebutuhan dari total 5 (lima) faktor evaluasi terpilih dan 27 subfaktor evaluasi terpilih untuk setiap *job position* berdasarkan skala rasio yang telah disusun. Kuesioner penilaian subfaktor terdapat pada Lampiran 3.

#### 4.6 Pengolahan Data Kuesioner Perbandingan Antarfaktor dan Antarsubfaktor

Data yang didapat dari hasil pengisian kuesioner perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor oleh 2 (dua) orang responden yang ditunjuk merupakan data yang nantinya akan diolah menggunakan AHP sebagai bobot awal. Tahapan dalam pengolahan data kuesioner ini adalah: memasukkan nilai rata-rata aritmatik dari hasil pengisian kuesioner nilai perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor dalam faktor yang sama oleh dua orang responden, menyusun matriks *pairwise comparison*, memastikan nilai inkonsistensi, kemudian penentuan bobot dari faktor dan subfaktor evaluasi untuk setiap *job position*.

#### 4.6.1 Rekapitulasi Kuesioner Perbandingan Antarfaktor dan Antarsubfaktor

Dari hasil kuesioner perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor dalam faktor yang sama diperoleh data perbandingan berpasangan dari tingkat kepentingan antarfaktor dan antarsubfaktor pada faktor yang sama. Rekapitulasi pengisian kuesioner perbandingan antar faktor dapat dilihat pada Tabel 4.8, sedangkan untuk rekapitulasi perbandingan antar atribut pada faktor yang sama dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.8 Rekapitulasi Kuesioner Perbandingan Antarfaktor

<b>Job Position: Kepala Divisi</b>			
<b>Faktor</b>			<b>Faktor</b>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Problem Solving</i>
<i>Know-How</i>	0.33	3.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Know-How</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Know-How</i>	5.00	0.20	<i>Working Condition</i>
<i>Problem Solving</i>	0.20	5.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Problem Solving</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Problem Solving</i>	0.20	5.00	<i>Working Condition</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	7.00	0.14	<i>Working Condition</i>
<i>Communication</i>	4.00	0.25	<i>Working Condition</i>
<b>Job Position: Kepala Bagian</b>			
<b>Faktor</b>			<b>Faktor</b>
<i>Know-How</i>	0.33	3.00	<i>Problem Solving</i>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Know-How</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Know-How</i>	5.00	0.20	<i>Working Condition</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Problem Solving</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Problem Solving</i>	5.00	0.20	<i>Working Condition</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	5.00	0.20	<i>Working Condition</i>
<i>Communication</i>	5.00	0.20	<i>Working Condition</i>
<b>Job Position: Kepala Urusan</b>			
<b>Faktor</b>			<b>Faktor</b>
<i>Know-How</i>	3.00	0.33	<i>Problem Solving</i>
<i>Know-How</i>	5.00	0.20	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Know-How</i>	3.00	0.33	<i>Communication</i>
<i>Know-How</i>	3.00	0.33	<i>Working Condition</i>
<i>Problem Solving</i>	3.00	0.33	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Communication</i>
<i>Problem Solving</i>	3.00	0.33	<i>Working Condition</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	0.33	3.00	<i>Communication</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	1.00	1.00	<i>Working Condition</i>
<i>Communication</i>	3.00	0.33	<i>Working Condition</i>

Tabel 4.8 Rekapitulasi Kuesioner Perbandingan Antarfaktor (lanjutan)

<b>Job Position: Staff 1</b>			
<b>Faktor</b>			<b>Faktor</b>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Problem Solving</i>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Communication</i>
<i>Know-How</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Problem Solving</i>	0.33	3.00	<i>Communication</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Working Condition</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	1.00	1.00	<i>Communication</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>
<i>Communication</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>
<b>Job Position: Staff 2</b>			
<b>Faktor</b>			<b>Faktor</b>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Problem Solving</i>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Know-How</i>	1.00	1.00	<i>Communication</i>
<i>Know-How</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Accountability &amp; Impact</i>
<i>Problem Solving</i>	0.33	3.00	<i>Communication</i>
<i>Problem Solving</i>	1.00	1.00	<i>Working Condition</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	1.00	1.00	<i>Communication</i>
<i>Accountability &amp; Impact</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>
<i>Communication</i>	0.33	3.00	<i>Working Condition</i>

Seluruh data yang direkap tersebut akan dimasukkan ke dalam fitur *Questionnaire* yang ada dalam perangkat lunak *multicriteria decision making* dengan prinsip AHP, sebelum dikalkulasi untuk mendapatkan bobot dari setiap faktor dan subfaktor untuk masing-masing *job position*.

#### 4.6.2 Penyusunan Matriks *Pairwise Comparison*

Setelah seluruh data nilai perbandingan awal untuk setiap faktor dan subfaktor lengkap dan dimasukkan ke dalam fitur *Questionnaire* dalam perangkat lunak *multicriteria decision making* dengan prinsip AHP, matriks *Pairwise Comparison* dari seluruh faktor dan subfaktor yang diperbandingkan dapat dilihat melalui menu *Pairwise* dalam perangkat lunak. Pada dasarnya, penyusunan matriks *pairwise comparison* dalam perangkat lunak tersebut memiliki prinsip yang sama dengan penyusunan matriks *pairwise comparison* yang dilakukan secara manual. Rekap dari matriks *pairwise comparison* yang tersusun untuk perbandingan antarfaktor dan antarsubfaktor dalam faktor yang sama bagi setiap *job position* dapat dilihat secara berturut-turut pada Tabel 4.9 dan Lampiran 5.

Tabel 4.9 *Pairwise Comparison* Antarfaktor untuk Setiap *Job Position*

<i>Job Position</i>	<i>Pairwise Comparison</i>					
Kepala Divisi		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
	<b>A1</b>	{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}	{1/3, 1/3}	{1/5, 1/5}
	<b>A2</b>		{1, 1}	{5, 5}	{1/3, 1/3}	{5, 5}
	<b>A3</b>			{1, 1}	{1/3, 1/3}	{7, 7}
	<b>A4</b>				{1, 1}	{3, 5}
	<b>A5</b>					{1, 1}
Kepala Bagian		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
	<b>A1</b>	{1, 1}	{3, 3}	{1, 1}	{1/3, 1/3}	{1/5, 1/5}
	<b>A2</b>		{1, 1}	{1, 1}	{1/3, 1/3}	{1/5, 1/5}
	<b>A3</b>			{1, 1}	{1/3, 1/3}	{1/5, 1/5}
	<b>A4</b>				{1, 1}	{1/5, 1/5}
	<b>A5</b>					{1, 1}
Kepala Urusan		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
	<b>A1</b>	{1, 1}	{1/3, 1/3}	{1/5, 1/5}	{1/3, 1/3}	{1/3, 1/3}
	<b>A2</b>		{1, 1}	{1/3, 1/3}	{1, 1}	{1/3, 1/3}
	<b>A3</b>			{1, 1}	{3, 3}	{1/5, 1/5}
	<b>A4</b>				{1, 1}	{1/3, 1/3}
	<b>A5</b>					{1, 1}
Staff 1		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
	<b>A1</b>	{1, 1}	{1, 1}	{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}
	<b>A2</b>		{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}	{1, 1}
	<b>A3</b>			{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}
	<b>A4</b>				{1, 1}	{3, 3}
	<b>A5</b>					{1, 1}
Staff 2		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
	<b>A1</b>	{1, 1}	{1, 1}	{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}
	<b>A2</b>		{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}	{1, 1}
	<b>A3</b>			{1, 1}	{1, 1}	{3, 3}
	<b>A4</b>				{1, 1}	{3, 3}
	<b>A5</b>					{1, 1}

#### 4.6.3 Verifikasi Inkonsistensi Data Nilai Perbandingan Antarsubfaktor dan Antarfaktor

Perangkat lunak *multicriteria decision making* dengan prinsip AHP memungkinkan pengguna untuk langsung melakukan pengecekan nilai inkonsistensi dari data yang dimasukkan melalui fitur *Questionnaire*. Sesuai dengan ketentuan yang telah disebutkan pada subbab 2.5.1.4, nilai inkonsistensi yang dapat ditoleransi adalah  $\leq 10\%$ . Data pada Tabel 4.10 berikut merupakan rekapitulasi nilai inkonsistensi dari seluruh data nilai perbandingan antarsubfaktor dan antarfaktor *job evaluation* terpilih yang ditunjukkan oleh perangkat lunak.

Tabel 4.10 Rekap Nilai Inkonsistensi Data

Job Position	Data Masukan					
	Perbandingan Antarfaktor	Subfaktor dalam Faktor <i>Know-How</i>	Subfaktor dalam Faktor <i>Problem Solving</i>	Subfaktor dalam Faktor <i>Accountability &amp; Impact</i>	Subfaktor dalam Faktor <i>Communication</i>	Subfaktor dalam Faktor <i>Working Condition</i>
	Nilai Inkonsistensi					
Kepala Divisi	0.08	0.07	0.09	0.03	0.08	0.04
Kepala Bagian	0.07	0.08	0.07	0.00	0.05	0.06
Kepala Urusan	0.03	0.04	0.01	0.00	0.07	0.06
Staff 1	0.10	0.06	0.04	0.00	0.07	0.07
Staff 2	0.10	0.06	0.04	0.00	0.07	0.07

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.10, seluruh data yang dimasukkan ke dalam fitur *Questionnaire* pada perangkat lunak *multicriteria decision making* dengan prinsip AHP memiliki nilai inkonsistensi  $\leq 10\%$ , sehingga data dianggap cukup konsisten dan tidak diperlukan pengambilan data baru untuk diproses ke perhitungan bobot pada tahapan selanjutnya.

#### 4.6.4 Penentuan Bobot Faktor dan Subfaktor untuk Setiap Job Position

Proses penentuan bobot faktor dan subfaktor dalam faktor yang sama untuk setiap *job position* dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *multicriteria decision making* dengan prinsip AHP. Nilai yang dimasukkan dalam fitur *Questionnaire* pada perangkat lunak tersebut akan dihitung secara otomatis sesuai dengan prinsip urutan yang telah dijelaskan pada rangkaian subbab 2.5. Nilai akhir yang ditunjukkan oleh perangkat lunak sebagai hasil kalkulasi merupakan prioritas global dari seluruh nilai perbandingan yang dimasukkan ke dalam proses perhitungan menggunakan AHP. Contoh hasil akhir kalkulasi bobot untuk subfaktor dan faktor yang telah disusun sesuai dengan *job position* yang dievaluasi dapat dilihat secara berturut-turut pada Tabel 4.11 dan 4.12, sedangkan rekapitulasi lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 6.

Tabel 4.11 Contoh Hasil Perhitungan Bobot Subfaktor untuk Setiap *Job Position*

Job Function & Title	Job Position	Subfaktor																										
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27
		Skor																										
Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi	0.02	0.03	0.10	0.23	0.23	0.23	0.08	0.08	0.03	0.26	0.27	0.04	0.14	0.14	0.14	0.16	0.19	0.66	0.08	0.05	0.18	0.35	0.35	0.08	0.40	0.36	0.16
Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian	0.09	0.09	0.34	0.21	0.09	0.06	0.06	0.06	0.04	0.14	0.14	0.27	0.25	0.09	0.07	0.60	0.20	0.20	0.28	0.28	0.13	0.26	0.05	0.10	0.29	0.39	0.22
Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan	0.20	0.20	0.33	0.11	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.12	0.26	0.26	0.26	0.20	0.20	0.60	0.31	0.31	0.11	0.22	0.05	0.13	0.39	0.18	0.30
	Staff 1	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
	Staff 2	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
Urusan Remunerasi	Kepala Urusan	0.20	0.20	0.33	0.11	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.12	0.26	0.26	0.26	0.20	0.20	0.60	0.31	0.31	0.11	0.22	0.05	0.13	0.39	0.18	0.30
	Staff 1	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
	Staff 2	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan	0.20	0.20	0.33	0.11	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.12	0.26	0.26	0.26	0.20	0.20	0.60	0.31	0.31	0.11	0.22	0.05	0.13	0.39	0.18	0.30
	Staff 1	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
	Staff 2	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	0.09	0.09	0.34	0.21	0.09	0.06	0.06	0.06	0.04	0.14	0.14	0.27	0.25	0.09	0.07	0.60	0.20	0.20	0.28	0.28	0.13	0.26	0.05	0.10	0.29	0.39	0.22
Kelompok Keahlian	Kepala Urusan	0.20	0.20	0.33	0.11	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.12	0.26	0.26	0.26	0.20	0.20	0.60	0.31	0.31	0.11	0.22	0.05	0.13	0.39	0.18	0.30
	Staff 1	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49
	Staff 2	0.22	0.22	0.22	0.06	0.09	0.07	0.06	0.06	0.05	0.04	0.04	0.22	0.22	0.22	0.22	0.33	0.33	0.33	0.31	0.31	0.07	0.21	0.10	0.28	0.12	0.12	0.49



Tabel 4.12 Contoh Hasil Perhitungan Bobot Faktor untuk Setiap *Job Position*

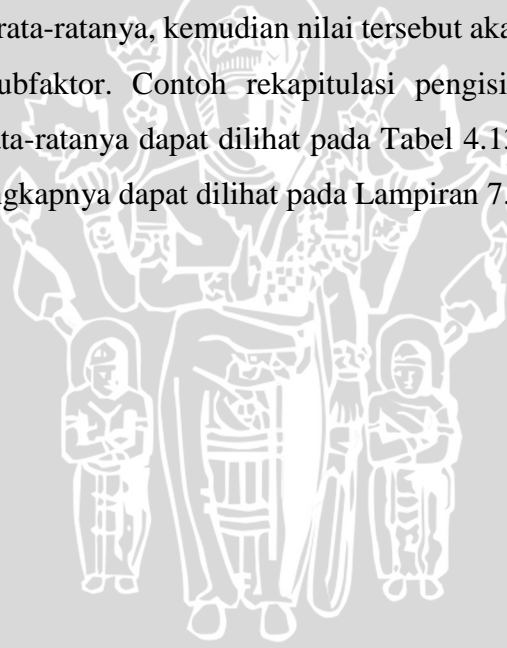
Job Family	Job Function & Title	Job Position	Faktor				
			A1	A2	A3	A4	A5
			Know-How	Problem Solving	Accountability & Impact	Communication	Working Condition
			Skor				
Human Capital Management	Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi	0.20	0.18	0.48	0.10	0.04
	Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian	0.22	0.35	0.27	0.12	0.04
	Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
		Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
	Urusan Remunerasi	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
		Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
	Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
		Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
	Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	0.22	0.35	0.27	0.12	0.04
	Kelompok Keahlian	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
		Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
		Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
	Urusan Manajemen Kinerja	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09
		Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36
Staff 2		0.14	0.16	0.14	0.20	0.36	
Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian	0.22	0.35	0.27	0.12	0.04	
Urusan Sistem dan Kebijakan SDM	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09	
	Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36	
	Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36	
Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja	Kepala Urusan	0.44	0.20	0.07	0.20	0.09	
	Staff 1	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36	
	Staff 2	0.14	0.16	0.14	0.20	0.36	

#### 4.7 Pengolahan Data Kuesioner Subfaktor

Data yang didapat dari hasil pengisian kuesioner pemberian skor subfaktor *job evaluation* untuk masing-masing *job position* oleh 2 (dua) orang responden yang ditunjuk merupakan data skor yang akan dikalikan dengan bobot faktor dan subfaktor untuk mencari *job value*. Skor rata-rata yang diberikan untuk masing-masing subfaktor akan dikalikan dengan bobot subfaktor yang telah didapat dari hasil perhitungan menggunakan AHP, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan skor subfaktor untuk setiap faktor yang ditentukan. Akumulasi dari skor subfaktor dari setiap faktor tersebut akan dikalikan dengan bobot faktor yang didapat dari hasil perhitungan menggunakan AHP, sehingga hasil perkalian tersebut dapat dinyatakan sebagai *job value* untuk masing-masing *job position*.

##### 4.7.1 Rekapitulasi Kuesioner Skor Subfaktor

Dari hasil pengisian kuesioner skor subfaktor dalam faktor yang sama diperoleh skor untuk setiap subfaktor *job evaluation* terpilih. Skor yang diberikan oleh 2 (orang) responden akan terlebih dahulu dicari nilai rata-ratanya, kemudian nilai tersebut akan dikalikan dengan bobot untuk masing-masing subfaktor. Contoh rekapitulasi pengisian kuesioner skor subfaktor yang telah dihitung rata-ratanya dapat dilihat pada Tabel 4.13, sedangkan untuk rekapitulasi kuesioner skor selengkapannya dapat dilihat pada Lampiran 7.



Tabel 4.13 Contoh Rekapitulasi Skor Subfaktor

Job Function & Title	Job Position	Subfaktor																										
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27
		Skor																										
Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi	63	63	75	100	100	100	75	75	63	100	100	62.5	75	75	75	75	75	100	75	75	75	100	100	25	75	50	50
Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian	75	75	88	75	75	50	38	38	50	75	75	75	87.5	50	50	75	50	50	100	87.5	50	75	75	50	62.5	75	50
Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan	75	75	100	50	50	50	13	13	50	50	50	75	75	75	75	50	50	75	75	75	50	75	50	62.5	75	62.5	75
	Staff 1	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
	Staff 2	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
Urusan Remunerasi	Kepala Urusan	75	75	100	50	50	50	13	13	50	50	50	75	75	75	75	50	50	75	75	75	50	75	50	62.5	75	62.5	75
	Staff 1	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
	Staff 2	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan	75	75	100	50	50	50	13	13	50	50	50	75	75	75	75	50	50	75	75	75	50	75	50	62.5	75	62.5	75
	Staff 1	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
	Staff 2	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	75	75	88	75	75	50	38	38	50	75	75	75	87.5	50	50	75	50	50	100	87.5	50	75	75	50	62.5	75	50
Kelompok Keahlian	Kepala Urusan	75	75	100	50	50	50	13	13	50	50	50	75	75	75	75	50	50	75	75	75	50	75	50	62.5	75	62.5	75
	Staff 1	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100
	Staff 2	88	88	50	25	25	25	0	0	38	25	50	75	75	75	75	50	50	50	75	62.5	25	50	25	75	62.5	50	100

#### 4.8 Perhitungan Skor Faktor *Job Evaluation* untuk Setiap *Job Position*

Skor faktor *job evaluation* untuk setiap *job position* didapatkan dengan cara mengalikan skor yang diberikan oleh responden untuk setiap subfaktor dengan bobot yang telah didapatkan melalui perhitungan dengan AHP. Hasil perkalian tersebut kemudian akan dijumlahkan sesuai dengan faktornya masing-masing untuk mendapatkan skor faktor. Hasil perhitungan skor faktor dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Skor Faktor

<i>Job Family</i>	<i>Job Function &amp; Title</i>	<i>Job Position</i>	Skor A1	Skor A2	Skor A3	Skor A4	Skor A5	
<i>Human Capital Management</i>	Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi	91.68	87.39	91.48	92.33	57.90	
	Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian	73.54	72.89	65.00	82.33	63.44	
	Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Urusan Remunerasi	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	73.54	72.89	65.00	82.33	63.44	
	Kelompok Keahlian	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Urusan Manajemen Kinerja	Kepala Urusan		74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1		55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
Staff 2			55.28	70.43	49.95	57.68	82.68	
Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian	73.54	72.89	65.00	82.33	63.44		

Tabel 4.14 Contoh Perhitungan Skor Faktor (lanjutan)

Job Family	Job Function & Title	Job Position	Skor A1	Skor A2	Skor A3	Skor A4	Skor A5
Human Capital Management	Urusan Sistem dan Kebijakan SDM	Kepala Urusan	74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1	55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2	55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
	Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja	Kepala Urusan	74.58	72.53	65.00	70.93	71.15
		Staff 1	55.28	70.43	49.95	57.68	82.68
		Staff 2	55.28	70.43	49.95	57.68	82.68

#### 4.9 Penentuan Job Value untuk Setiap Job Position

*Job value* untuk setiap *job position* didapat dari hasil akumulasi perkalian skor setiap faktor ( $A_n^*$ ) dengan bobot faktor yang telah didapat dari perhitungan dengan menggunakan AHP sebelumnya. *Job value* inilah yang akan menjadi hasil akhir dari penelitian. Hasil perhitungan *job value* untuk setiap *job position* dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15 Job Value untuk Setiap Job Position

Job Family	Job Title and Function	Job Position	A1*	A2*	A3*	A4*	A5*	Job Value	
Human Capital Management	Kepala Divisi HCM	Kepala Divisi	17.88	15.99	43.91	9.42	2.26	89	
	Bagian Pelayanan SDM	Kepala Bagian	16.33	25.51	17.29	9.63	2.79	72	
	Urusan Administrasi SDM	Kepala Urusan	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
			Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
			Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Urusan Remunerasi	Kepala Urusan	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
			Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
			Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Urusan Hubungan Kepegawaian	Kepala Urusan	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
			Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
			Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Bagian Pengembangan SDM	Kepala Bagian	16.33	25.51	17.29	9.63	2.79	72	

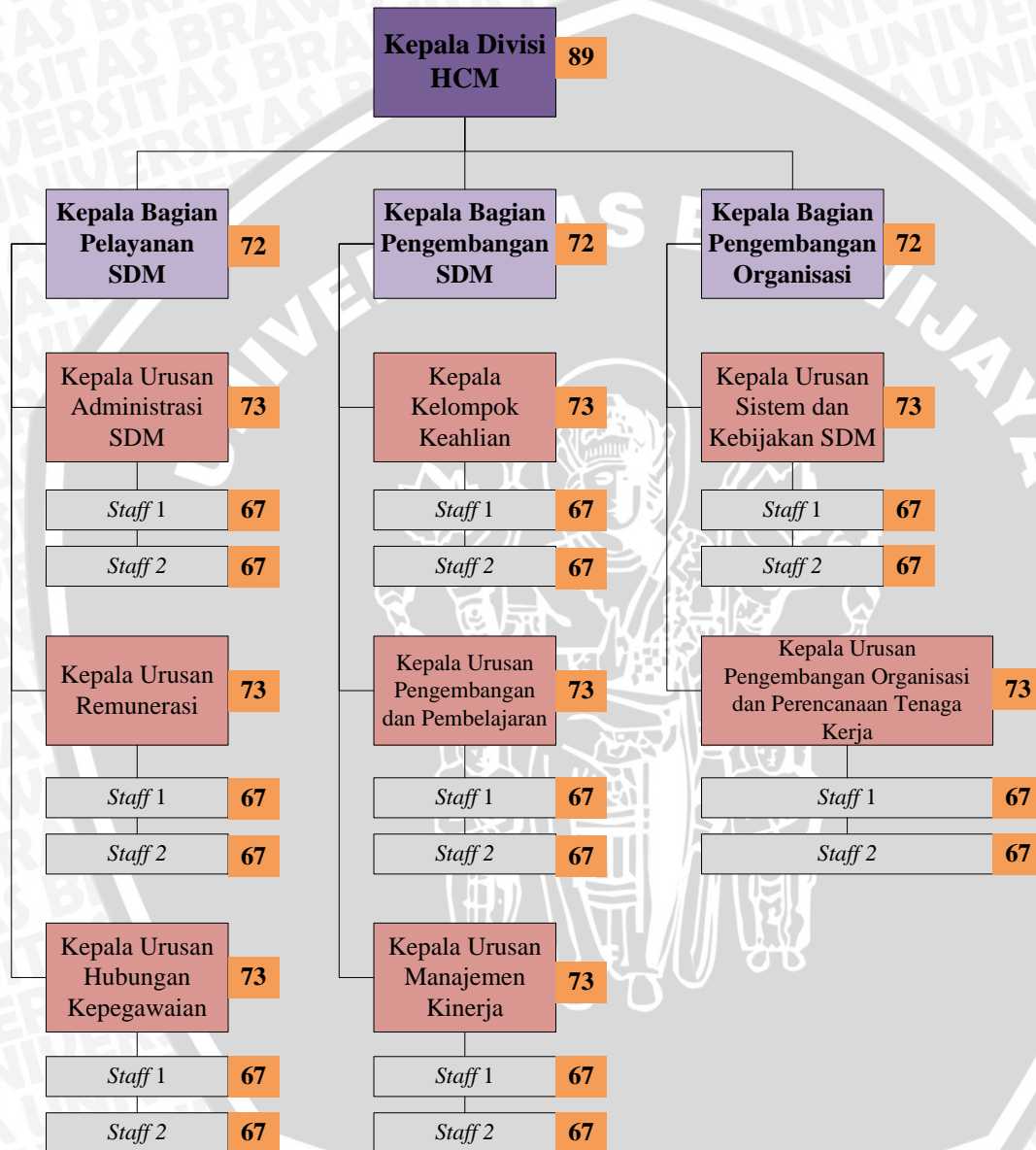
Tabel 4.15 *Job Value* untuk Setiap *Job Position* (lanjutan)

<i>Job Family</i>	<i>Job Title and Function</i>	<i>Job Position</i>	A1*	A2*	A3*	A4*	A5*	<i>Job Value</i>
<i>Human Capital Management</i>	Kelompok Keahlian	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
		Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
		Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Urusan Pengembangan dan Pembelajaran	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
		Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
		Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Urusan Manajemen Kinetja	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
		Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
		Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Bagian Pengembangan Organisasi	Kepala Bagian	16.33	25.51	17.29	9.63	2.79	72
	Urusan Sistem dan Kebijakan SDM	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
		Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
		Staff 2	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
	Urusan Pengembangan Organisasi dan Perencanaan Tenaga Kerja	Kepala Urusan	32.89	14.51	4.81	14.19	6.12	73
		Staff 1	7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67
Staff 2		7.74	11.27	6.99	11.48	29.85	67	

#### 4.10 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk Setiap *Job Position*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan pada subbab sebelumnya, telah didapati hasil *job value* untuk setiap *job position*, dengan rincian nilai 89 untuk *job position* Kepala Divisi, 72 untuk Kepala Bagian, 73 untuk Kepala Urusan, dan 67 untuk *Staff* 1 dan 2. Dari hasil tersebut, didapati kasus anomali karena terdapatnya *job value* yang lebih besar untuk sebuah *job position* dari *job position* lain yang secara hierarkis berada di bawahnya, yakni *job value* untuk Kepala Bagian (72) berada satu angka lebih rendah dari *job value* untuk Kepala Urusan (73) yang secara struktural berada satu level di bawahnya. Dengan tidak terdapatnya kejanggalan pada data yang diproses, sebab kemunculan kasus anomali tersebut bisa dikerucutkan menjadi beberapa kemungkinan saja, seperti adanya bias yang disebabkan oleh pembulatan yang tidak seragam atau praktik pelaksanaan kerja yang bebannya tidak sesuai dengan perencanaan. Dalam kasus ini khususnya, terdapat kemungkinan bahwa beban kerja atau tingkat penguasaan faktor dan subfaktor *job evaluation* terpilih oleh pemangku *job position* Kepala Urusan ternyata lebih tinggi

dibandingkan dengan Kepala Bagian, sehingga bobot dan skor yang diolah menghasilkan *job value* yang besarnya tidak selaras dengan hierarki yang semestinya. Hal ini dapat menggiring kepada penyesuaian remunerasi yang diberikan kepada pemangku *job position* terkait, sehingga *work pay* yang didapat diharapkan bisa sesuai dengan beban kerja atau tingkat penguasaan kompetensi yang menjadi faktor dan subfaktor *job evaluation* terpilih.



Gambar 4.5 *Job Value* untuk setiap *job position* di Divisi HCM PT. INTI (Persero)

Selain dapat dijadikan landasan untuk pemberian *work pay*, *job value* yang dihasilkan dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi untuk penyusunan *career path* dalam perusahaan. *Job value* dapat dijadikan sebagai parameter untuk dibandingkan dengan penilaian kinerja karyawan, sehingga promosi ataupun mutasi karyawan dapat berlangsung

secara lebih *fair* dan memiliki dasar yang terintegrasi dengan sistem *job evaluation* dari perusahaan. Lebih lanjut, *job value* dari setiap *job position* juga dapat dijadikan referensi untuk menyusun atau mengkaji ulang *job specification* dalam perusahaan, yang umumnya digunakan sebagai pedoman dalam melakukan rekrutmen, promosi, dan mutasi karyawan.

#### 4.10.1 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk *Job Position* Kepala Divisi

*Job value* yang didapat untuk *job position* Kepala Divisi adalah sebesar 89. Nilai tersebut berasal dari perkalian skor faktor dengan bobot faktor masing-masing. Skor faktor itu sendiri merupakan hasil dari akumulasi perkalian bobot subfaktor dengan skor masing-masing subfaktor. Setiap skor dan bobot mencerminkan tingkat kebutuhan/penguasaan dan kepentingan dari masing-masing faktor maupun subfaktor bagi *job position* yang dievaluasi. Berikut merupakan rekapitulasi data bobot dan skor yang dihasilkan untuk setiap faktor dan subfaktor evaluasi bagi *job position* Kepala Divisi.

Tabel 4.16 Rekap Data Penilaian Kepala Divisi

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	<i>Job Value</i>
<b>Know-How</b>	<i>Limited Job Knowledge</i>	0.02	62.5	91.68	0.20	89
	<i>Basic Job Knowledge</i>	0.03	62.5			
	<i>Broad Job Knowledge</i>	0.10	75			
	<i>Expertise</i>	0.23	100			
	<i>Professional Standard</i>	0.23	100			
	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	0.23	100			
	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	0.08	75			
	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	0.08	75			
<b>Problem Solving</b>	<i>Independence</i>	0.03	62.5	87.39	0.18	89
	<i>Thinking Complexity</i>	0.26	100			
	<i>Thinking Novelty</i>	0.27	100			
	<i>Speed</i>	0.04	62.5			
	<i>Punctuality</i>	0.14	75			
	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	0.14	75			
	<i>Reliability</i>	0.14	75			
<b>Accountability &amp; Impact</b>	<i>Autonomy of Decision</i>	0.16	75	91.48	0.48	89
	<i>Area of Influence</i>	0.19	75			
	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	0.66	100			



Tabel 4.16 Rekap Data Penilaian Kepala Divisi (lanjutan)

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	Job Value
<b>Communication</b>	<i>Convey</i>	0.08	75	92.33	0.10	89
	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	0.05	75			
	<i>Influence</i>	0.18	75			
	<i>Negotiate</i>	0.35	100			
	<i>Long Term Negotiation</i>	0.35	100			
<b>Working Condition</b>	<i>Physical Effort Requirement</i>	0.08	25	57.9	0.04	89
	<i>Mental Effort Requirement</i>	0.40	75			
	<i>Sensory Attention</i>	0.36	50			
	<i>Physical Work Environment</i>	0.16	50			

Dari angka yang terdapat pada Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa skor yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan Kepala Divisi terbilang cukup tinggi dalam beberapa faktor. Seorang Kepala Divisi harus mampu memenuhi standar kebutuhan/penguasaan faktor *Know-how* sebesar 91,68, *Problem Solving* sebesar 87,39, *Accountability & Impact* sebesar 91,48, dan *Communication* sebesar 92,33 yang berada dalam *range* antara tinggi dan cukup tinggi menurut skala penilaian yang ada dalam Tabel 2.10, sedangkan untuk faktor *Working Condition*, seorang pemangku jabatan Kepala Divisi hanya perlu memenuhi standar sebesar 57,9, yang berada dalam *range* menengah dan cukup tinggi. Seluruh skor faktor tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot faktor masing-masing sebelum diakumulasikan untuk mendapat *job value*-nya. Bobot masing-masing faktor untuk *job position* Kepala Divisi diurutkan dari yang paling tinggi ke paling rendah adalah sebagai berikut: *Accountability & Impact* (0,48), *Know-how* (0,2), *Problem Solving* (0,18), *Communication* (0,10) dan *Working Condition* (0,04). Berdasarkan hasil perhitungan skor dan bobot tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang diharapkan paling dikuasai/dibutuhkan oleh seorang Kepala Divisi adalah faktor *Accountability & Impact* dan *Know-How*. Hasil tersebut dapat dikategorikan sesuai dengan kriteria kemampuan ideal yang diharapkan dapat dimiliki oleh Kepala Divisi yang termasuk ke dalam jajaran *top management*, karena faktor *Accountability & Impact* dan *Know-How* tergolong sebagai kemampuan strategis.

#### 4.10.2 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk *Job Position* Kepala Bagian

*Job value* yang didapat untuk *job position* Kepala Bagian adalah sebesar 72. Nilai tersebut berasal dari perkalian skor faktor dengan bobot faktor masing-masing. Skor faktor itu sendiri merupakan hasil dari akumulasi perkalian bobot subfaktor dengan skor masing-masing subfaktor. Setiap skor dan bobot mencerminkan tingkat kebutuhan/penguasaan dan

kepentingan dari masing-masing faktor maupun subfaktor bagi *job position* yang dievaluasi. Berikut merupakan rekapitulasi data bobot dan skor yang dihasilkan untuk setiap faktor dan subfaktor evaluasi bagi *job position* Kepala Bagian.

Tabel 4.17 Rekap Data Penilaian Kepala Bagian

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	Job Value
<b>Know-How</b>	<i>Limited Job Knowledge</i>	0.09	75.00	73.54	0.22	72
	<i>Basic Job Knowledge</i>	0.09	75.00			
	<i>Broad Job Knowledge</i>	0.34	87.50			
	<i>Expertise</i>	0.21	75.00			
	<i>Professional Standard</i>	0.09	75.00			
	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	0.06	50.00			
	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	0.06	37.50			
	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	0.06	37.50			
<b>Problem Solving</b>	<i>Independence</i>	0.04	50.00	72.89	0.35	72
	<i>Thinking Complexity</i>	0.14	75.00			
	<i>Thinking Novelty</i>	0.14	75.00			
	<i>Speed</i>	0.27	75.00			
	<i>Punctuality</i>	0.25	87.50			
	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	0.09	50.00			
	<i>Reliability</i>	0.07	50.00			
<b>Accountability &amp; Impact</b>	<i>Autonomy of Decision</i>	0.60	75.00	65	0.27	72
	<i>Area of Influence</i>	0.20	50.00			
	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	0.20	50.00			
<b>Communication</b>	<i>Convey</i>	0.28	100.00	82.33	0.12	72
	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	0.28	87.50			
	<i>Influence</i>	0.13	50.00			
	<i>Negotiate</i>	0.26	75.00			
	<i>Long Term Negotiation</i>	0.05	75.00			
<b>Working Condition</b>	<i>Physical Effort Requirement</i>	0.10	50.00	63.44	0.04	72
	<i>Mental Effort Requirement</i>	0.29	62.50			
	<i>Sensory Attention</i>	0.39	75.00			
	<i>Physical Work Environment</i>	0.22	50.00			

Dari angka yang terdapat pada Tabel 4.17 dapat dilihat standar skor yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan Kepala Bagian untuk setiap faktornya. Seorang Kepala Bagian harus mampu memenuhi standar kebutuhan/penguasaan faktor *Know-how* sebesar 73,54, *Problem*

*Solving* sebesar 72,89, *Accountability & Impact* sebesar 65, *Communication* sebesar 82,33, dan untuk faktor *Working Condition* sebesar 63,44. Berdasarkan skala penilaian yang terdapat pada Tabel 2.10, artinya seorang pemangku jabatan Kepala Bagian memiliki tingkat kebutuhan/penguasaan faktor *Communication* yang berada dalam *range* cukup tinggi dan tinggi, serta faktor *Know-how*, *Problem Solving*, *Accountability & Impact*, dan *Working Condition* yang berada dalam *range* menengah dan cukup tinggi. Seluruh skor faktor tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot faktor masing-masing sebelum diakumulasikan untuk mendapat *job value*-nya. Bobot masing-masing faktor untuk *job position* Kepala Bagian diurutkan dari yang paling tinggi ke paling rendah adalah sebagai berikut: *Problem Solving* (0,35), *Accountability & Impact* (0,27), *Know-how* (0,22), *Communication* (0,20), serta *Working Condition* (0,04). Berdasarkan hasil perhitungan skor dan bobot tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang Kepala Bagian diharapkan memiliki tingkat penguasaan/kebutuhan yang cukup tinggi dari faktor *Communication* dan *Problem Solving*. Hasil tersebut dapat dikategorikan sesuai dengan kriteria kemampuan ideal yang diharapkan dapat dimiliki oleh Kepala Bagian yang termasuk ke dalam jajaran *middle management*, karena nilai yang tinggi pada faktor *Communication* dan *Problem Solving* diperlukan oleh seorang Kepala Bagian untuk menjembatani *top management* yang memimpinya dengan tingkatan manajemen yang berada di bawah komandonya.

#### 4.10.3 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk *Job Position* Kepala Urusan

*Job value* yang didapat untuk *job position* Kepala Urusan adalah sebesar 73. Nilai tersebut berasal dari perkalian skor faktor dengan bobot faktor masing-masing. Skor faktor itu sendiri merupakan hasil dari akumulasi perkalian bobot subfaktor dengan skor masing-masing subfaktor. Setiap skor dan bobot mencerminkan tingkat kebutuhan/penguasaan dan kepentingan dari masing-masing faktor maupun subfaktor bagi *job position* yang dievaluasi. Berikut merupakan rekapitulasi data bobot dan skor yang dihasilkan untuk setiap faktor dan subfaktor evaluasi bagi *job position* Kepala Urusan.

Tabel 4.18 Rekap Data Penilaian Kepala Urusan

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	<i>Job Value</i>
<b>Know-How</b>	<i>Limited Job Knowledge</i>	0.20	75.00	74.58	0.44	<b>73</b>
	<i>Basic Job Knowledge</i>	0.20	75.00			
	<i>Broad Job Knowledge</i>	0.33	100.00			
	<i>Expertise</i>	0.11	50.00			
	<i>Professional Standard</i>	0.05	50.00			

Tabel 4.18 Rekap Data Penilaian Kepala Urusan (lanjutan)

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	Job Value
<b>Know-How</b>	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	0.05	50.00	74.58	0.44	73
	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	0.03	12.50			
	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	0.03	12.50			
<b>Problem Solving</b>	<i>Independence</i>	0.03	50.00	72.53	0.20	
	<i>Thinking Complexity</i>	0.03	50.00			
	<i>Thinking Novelty</i>	0.03	50.00			
	<i>Speed</i>	0.12	75.00			
	<i>Punctuality</i>	0.26	75.00			
	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	0.26	75.00			
<b>Accountability &amp; Impact</b>	<i>Autonomy of Decision</i>	0.20	50.00	65	0.07	
	<i>Area of Influence</i>	0.20	50.00			
	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	0.60	75.00			
<b>Communication</b>	<i>Convey</i>	0.31	75.00	70.93	0.20	
	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	0.31	75.00			
	<i>Influence</i>	0.11	50.00			
	<i>Negotiate</i>	0.22	75.00			
	<i>Long Term Negotiation</i>	0.05	50.00			
<b>Working Condition</b>	<i>Physical Effort Requirement</i>	0.13	62.50	71.15	0.09	
	<i>Mental Effort Requirement</i>	0.39	75.00			
	<i>Sensory Attention</i>	0.18	62.50			
	<i>Physical Work Environment</i>	0.30	75.00			

Dari angka yang terdapat pada Tabel 4.18 dapat dilihat standar skor yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan Kepala Urusan untuk setiap faktornya. Seorang Kepala Urusan harus mampu memenuhi standar kebutuhan/penguasaan faktor *Know-how* sebesar 74,58, *Problem Solving* sebesar 72,53, *Accountability & Impact* sebesar 65, *Communication* sebesar 70,93, dan untuk faktor *Working Condition* sebesar 71,15. Berdasarkan skala penilaian yang terdapat pada Tabel 2.10, artinya seorang pemangku jabatan Kepala Urusan memiliki tingkat kebutuhan/penguasaan yang berada dalam *range* menengah dan cukup tinggi untuk seluruh faktor evaluasi, *Know-how*, *Problem Solving*, *Accountability & Impact*, *Communication*, dan *Working Condition*. Seluruh skor faktor tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot faktor masing-masing sebelum diakumulasikan untuk mendapat *job value*-nya. Bobot

masing-masing faktor untuk *job position* Kepala Urusan diurutkan dari yang paling tinggi ke paling rendah adalah sebagai berikut: *Know-how* (0,44), *Problem Solving* (0,20), *Communication* (0,20), *Working Condition* (0,09), dan *Accountability & Impact* (0,07). Berdasarkan hasil perhitungan skor dan bobot tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang seharusnya paling dikuasai/dibutuhkan oleh seorang Kepala Urusan adalah faktor *Know-How* dan *Problem Solving*.

Pada penelitian ini, terdapat kasus anomali untuk *job value* untuk jabatan Kepala Urusan. *Job value* untuk jabatan Kepala Urusan (73) memiliki nilai yang lebih besar dari jabatan yang secara hierarkis berada di atasnya, yakni Kepala Bagian (72). Berdasarkan penelusuran pada seluruh proses perhitungan dalam penelitian, tidak ditemukan kesalahan penilaian yang berpotensi menyebabkan kekeliruan pada pencarian hasil akhir, sehingga kasus anomali tersebut tidak berasal dari kesalahan perhitungan. Hal yang mungkin menyebabkan terjadinya anomali pada kasus ini adalah fakta pelaksanaan kerja di lapangan yang menunjukkan bahwa beban tingkat kebutuhan/penguasaan akan faktor evaluasi yang dimiliki pemangku jabatan Kepala Urusan lebih besar dari pada Kepala Bagian. Salah satu buktinya dapat terlihat dari skor dan bobot dari faktor *Know-how* yang seharusnya tergolong sebagai faktor yang dikuasai lebih baik oleh jabatan Kepala Bagian memiliki nilai yang lebih besar pada hasil evaluasi jabatan Kepala Urusan. Hasil evaluasi pada faktor *Know-how* untuk jabatan Kepala Bagian memiliki nilai dan bobot berturut-turut (73,54; 0,22), sedangkan pada jabatan Kepala Urusan sebesar (74,58; 0,44). Hasil ini dapat dijadikan bahan evaluasi penentuan beban tingkat kebutuhan/penguasaan bagi jabatan terkait dan juga dijadikan dasar untuk menentukan *work pay* yang lebih sesuai dengan beban pemangku jabatan oleh perusahaan, sehingga penentuan nilai dapat dilakukan selaras dengan prinsip ideal dari struktur organisasi secara hierarkis, dan hasil penelitian lanjutan yang didasari oleh *job value* seperti penentuan *career path* atau *work pay* bisa lebih akurat dan proporsional.

#### **4.10.4 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk *Job Position Staff 1***

*Job value* yang didapat untuk *job position Staff 1* adalah sebesar 67. Nilai tersebut berasal dari perkalian skor faktor dengan bobot faktor masing-masing. Skor faktor itu sendiri merupakan hasil dari akumulasi perkalian bobot subfaktor dengan skor masing-masing subfaktor. Setiap skor dan bobot mencerminkan tingkat kebutuhan/penguasaan dan kepentingan dari masing-masing faktor maupun subfaktor bagi *job position* yang dievaluasi. Berikut merupakan rekapitulasi data bobot dan skor yang dihasilkan untuk setiap faktor dan subfaktor evaluasi bagi *job position Staff 1*.

Tabel 4.19 Rekap Data Penilaian *Staff 1*

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	Job Value
<b>Know-How</b>	<i>Limited Job Knowledge</i>	0.22	87.5	55.28	0.14	67
	<i>Basic Job Knowledge</i>	0.22	87.5			
	<i>Broad Job Knowledge</i>	0.22	50			
	<i>Expertise</i>	0.06	25			
	<i>Professional Standard</i>	0.09	25			
	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	0.07	25			
	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	0.06	0			
	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	0.06	0			
<b>Problem Solving</b>	<i>Independence</i>	0.05	37.5	70.43	0.16	67
	<i>Thinking Complexity</i>	0.04	25			
	<i>Thinking Novelty</i>	0.04	50			
	<i>Speed</i>	0.22	75			
	<i>Punctuality</i>	0.22	75			
	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	0.22	75			
	<i>Reliability</i>	0.22	75			
<b>Accountability &amp; Impact</b>	<i>Autonomy of Decision</i>	0.33	50	49.95	0.14	67
	<i>Area of Influence</i>	0.33	50			
	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	0.33	50			
<b>Communication</b>	<i>Convey</i>	0.31	75	57.68	0.20	67
	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	0.31	62.5			
	<i>Influence</i>	0.07	25			
	<i>Negotiate</i>	0.21	50			
	<i>Long Term Negotiation</i>	0.10	25			
<b>Working Condition</b>	<i>Physical Effort Requirement</i>	0.28	75	82.68	0.36	67
	<i>Mental Effort Requirement</i>	0.12	62.5			
	<i>Sensory Attention</i>	0.12	50			
	<i>Physical Work Environment</i>	0.49	100			

Dari angka yang terdapat pada Tabel 4.19 dapat dilihat standar skor yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan *Staff 1* untuk setiap faktornya. Seorang *Staff 1* harus mampu memenuhi standar kebutuhan/penguasaan faktor *Know-how* sebesar 55,28, *Problem Solving* sebesar 70,43, *Accountability & Impact* sebesar 49,95, *Communication* sebesar 57,68, dan untuk faktor *Working Condition* sebesar 82,68. Berdasarkan skala penilaian yang terdapat pada Tabel 2.10, artinya seorang pemangku jabatan *Staff 1* memiliki tingkat

kebutuhan/penguasaan yang berada dalam *range* menengah dan cukup tinggi untuk 4 (empat) faktor evaluasi, yakni *Know-how*, *Problem Solving*, *Accountability & Impact*, dan *Communication*. Untuk tingkat kebutuhan/penguasaan faktor *Working Condition*, nilai yang harus dimiliki pemangku jabatan *Staff 1* berada dalam *range* cukup tinggi dan tinggi. Seluruh skor faktor tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot faktor masing-masing sebelum diakumulasikan untuk mendapat *job value*-nya. Bobot masing-masing faktor untuk *job position Staff 1* diurutkan dari yang paling tinggi ke paling rendah adalah sebagai berikut: *Working Condition* (0,36), *Communication* (0,20), *Problem Solving* (0,16), *Accountability & Impact* (0,14), serta *Know-how* (0,14). Berdasarkan hasil perhitungan skor dan bobot tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang *Staff 1* diharapkan memiliki tingkat penguasaan/kebutuhan yang cukup tinggi dari faktor *Working Condition* dan *Communication*. Hasil tersebut dapat dikategorikan sesuai dengan kriteria kemampuan ideal yang diharapkan dapat dimiliki oleh *Staff 1* yang termasuk ke dalam jajaran *lower management*, karena nilai yang tinggi pada faktor *Working Condition* dan *Communication* diperlukan oleh seorang *Staff 1* untuk berkomunikasi dengan atasannya mengenai masalah pekerjaan serta untuk mampu menggambarkan tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap kondusivitas lingkungan kerja untuk mampu memberikan kinerja yang baik.

#### 4.10.5 Analisis dan Pembahasan *Job Value* untuk *Job Position Staff 2*

*Job value* yang didapat untuk *job position Staff 2* adalah sebesar 67. Nilai tersebut berasal dari perkalian skor faktor dengan bobot faktor masing-masing. Skor faktor itu sendiri merupakan hasil dari akumulasi perkalian bobot subfaktor dengan skor masing-masing subfaktor. Setiap skor dan bobot mencerminkan tingkat kebutuhan/penguasaan dan kepentingan dari masing-masing faktor maupun subfaktor bagi *job position* yang dievaluasi. Berikut merupakan rekapitulasi data bobot dan skor yang dihasilkan untuk setiap faktor dan subfaktor evaluasi bagi *job position Staff 2*.

Tabel 4.20 Rekap Data Penilaian *Staff 2*

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	<i>Job Value</i>
<b>Know-How</b>	<i>Limited Job Knowledge</i>	0.22	87.5	55.28	0.14	<b>67</b>
	<i>Basic Job Knowledge</i>	0.22	87.5			
	<i>Broad Job Knowledge</i>	0.22	50			
	<i>Expertise</i>	0.06	25			
	<i>Professional Standard</i>	0.09	25			
	<i>Organizational Generalist (Functional Specialist)</i>	0.07	25			

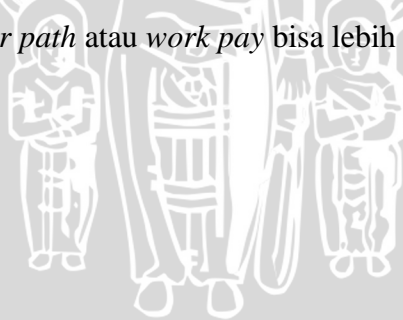
Tabel 4.20 Rekap Data Penilaian *Staff 2*

Faktor	Subfaktor	Bobot Subfaktor	Skor Subfaktor	Skor Faktor	Bobot Faktor	Job Value
<b>Know-How</b>	<i>Broad Practical Experience (Functional Preminence)</i>	0.06	0	55.28	0.14	<b>67</b>
	<i>Broad and Deep Practical Experience</i>	0.06	0			
<b>Problem Solving</b>	<i>Independence</i>	0.05	37.5	70.43	0.16	
	<i>Thinking Complexity</i>	0.04	25			
	<i>Thinking Novelty</i>	0.04	50			
	<i>Speed</i>	0.22	75			
	<i>Punctuality</i>	0.22	75			
	<i>Accuracy &amp; Precision</i>	0.22	75			
<b>Accountability &amp; Impact</b>	<i>Autonomy of Decision</i>	0.33	50	49.95	0.14	
	<i>Area of Influence</i>	0.33	50			
	<i>Intensity of Influence on Target Achievement</i>	0.33	50			
<b>Communication</b>	<i>Convey</i>	0.31	75	57.68	0.20	
	<i>Adapt &amp; Exchange</i>	0.31	62.5			
	<i>Influence</i>	0.07	25			
	<i>Negotiate</i>	0.21	50			
	<i>Long Term Negotiation</i>	0.10	25			
<b>Working Condition</b>	<i>Physical Effort Requirement</i>	0.28	75	82.68	0.36	
	<i>Mental Effort Requirement</i>	0.12	62.5			
	<i>Sensory Attention</i>	0.12	50			
	<i>Physical Work Environment</i>	0.49	100			

Dari angka yang terdapat pada Tabel 4.20 dapat dilihat standar skor yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan *Staff 2* untuk setiap faktornya bernilai sama persis dengan standar skor yang dimiliki oleh pemangku jabatan *Staff 1*. Seorang *Staff 2* harus mampu memenuhi standar kebutuhan/penguasaan faktor *Know-how* sebesar 55,28, *Problem Solving* sebesar 70,43, *Accountability & Impact* sebesar 49,95, *Communication* sebesar 57,68, dan untuk faktor *Working Condition* sebesar 82,68. Berdasarkan skala penilaian yang terdapat pada Tabel 2.10, artinya seorang pemangku jabatan *Staff 2* memiliki tingkat kebutuhan/penguasaan yang berada dalam *range* menengah dan cukup tinggi untuk 4 (empat) faktor evaluasi, yakni *Know-how*, *Problem Solving*, *Accountability & Impact*, dan *Communication*. Untuk tingkat kebutuhan/penguasaan faktor *Working Condition*, nilai yang harus dimiliki pemangku jabatan *Staff 2* berada dalam *range* cukup tinggi dan tinggi. Seluruh skor faktor tersebut kemudian akan dikalikan dengan bobot faktor masing-masing



sebelum diakumulasikan untuk mendapat *job value*-nya. Bobot masing-masing faktor untuk *job position Staff 2* diurutkan dari yang paling tinggi ke paling rendah adalah sebagai berikut: *Working Condition* (0,36), *Communication* (0,20), *Problem Solving* (0,16), *Accountability & Impact* (0,14), serta *Know-how* (0,14). Berdasarkan hasil perhitungan skor dan bobot tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang *Staff 2* diharapkan memiliki tingkat penguasaan/kebutuhan yang cukup tinggi dari faktor *Working Condition* dan *Communication*. Hasil tersebut dapat dikategorikan sesuai dengan kriteria kemampuan ideal yang diharapkan dapat dimiliki oleh *Staff 2* yang termasuk ke dalam jajaran *lower management*, karena nilai yang tinggi pada faktor *Working Condition* dan *Communication* diperlukan oleh seorang *Staff 2* untuk berkomunikasi dengan atasannya mengenai masalah pekerjaan serta untuk mampu menggambarkan tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap kondusivitas lingkungan kerja untuk mampu memberikan kinerja yang baik. Meski begitu, seharusnya seorang *Staff 2* juga memiliki nilai faktor *Problem Solving* yang sedikit lebih tinggi dari seorang *Staff 1*, karena posisinya mengharuskan pemegang jabatan untuk mampu menyelesaikan lebih banyak permasalahan teknis. Untuk itu, sebaiknya perusahaan memperjelas pembeda dari nilai faktor yang perlu dikuasai/dibutuhkan oleh *Staff 1* dan *Staff 2*, sehingga *job value* akhir dari kedua jabatan tersebut dapat lebih menggambarkan perbedaan secara struktural yang lebih jelas antara keduanya, bernilai selaras dengan prinsip ideal dari struktur organisasi secara hierarkis, dan hasil penelitian lanjutan yang didasari oleh *job value* seperti penentuan *career path* atau *work pay* bisa lebih akurat dan proporsional.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

