

**PERANCANGAN BOBOT KRITERIA JABATAN MANAJER SENIOR PENGELOLAAN SUMBER
DAYA MANUSIA DI DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA MENGGUNAKAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS DI PT.XYZ**

***DESIGNING CRITERIA FOR SENIOR MANAGER HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HUMAN
RESOURCE DIVISION USING ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS METHOD AT PT. XYZ***

Radityatama Abiyoga¹, Budi Sulisty², Litasari Widyastuti³

Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹radityatamaabiyoga@gmail.com, ²budiyayo@gmail.com, ³litarif@gmail.com

Abstrak

PT.XYZ adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dalam hulu gas dan minyak bumi. Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh PT.XYZ adalah belum efektifnya mekanisme rencana suksesi & karir pegawai di perusahaan. Dampak yang dapat dilihat adalah pencapaian performansi kerja pemegang jabatan yang belum optimal. Kondisi ini disebabkan salah satunya karena tidak adanya standar kriteria dan subkriteria yang digunakan untuk menetapkan pegawai dalam menduduki jabatan. Analisis jabatan sendiri belum dilaksanakan, khususnya di dalam posisi senior manajer pengelolaan SDM. Penelitian ini bertujuan untuk merancang proses pemilihan jabatan senior manajer pengelolaan SDM di PT.XYZ. Informasi dari jabatan diolah dengan menggunakan metode AHP untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi apa yang dapat membuat dalam proses pemilihan jabatan ini menjadi lebih baik

Kata kunci --- Analisis Jabatan, Perencanaan Suksesi, Uraian Jabatan, Spesifikasi Jabatan, Analytical Hierarchy Process (AHP), Pemilihan Jabatan

Abstract

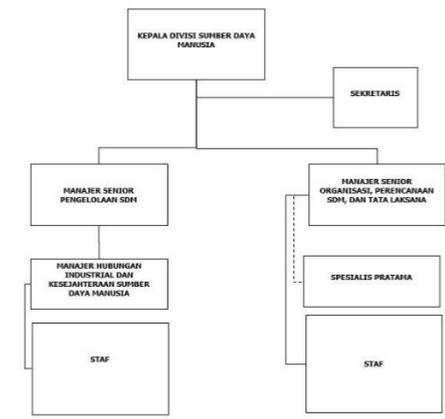
PT. XYZ is a government company that operates in the upstream gas and petroleum. One of the problems in PT. XYZ is the ineffectiveness of the employee succession & career plan mechanism in the company. The impact that can be seen is the achievement of work performance that is not optimal. This condition is caused they don't have any standard of criteria and sub-criteria used to assign employees to occupy positions. Job analysis has not been implemented, especially in the senior position of HR management managers. This research aims to design the process of selecting the senior position of HR management manager at PT. XYZ. Information from the position is processed using the AHP method to find out the factors that become what can make the process of selecting this office better

Key words --- Job Analysis, Succession Planning, Job Descriptions, Job Specification, Analytical Hierarchy Process (AHP), Determination of Position

1. Pendahuluan

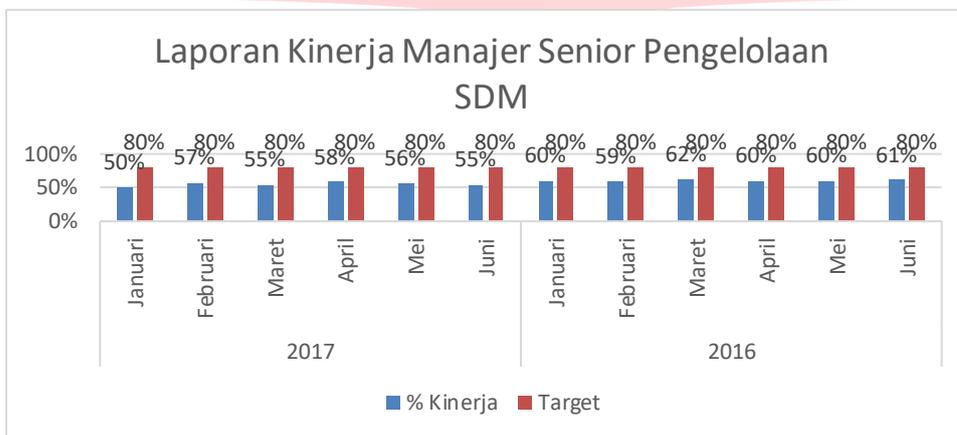
PT. XYZ adalah institusi yang dibentuk oleh pemerintah Republik Indonesia melalui peraturan Presiden (Perpres) nomor 9 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pengelolaan Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi. PT.XYZ bertugas melaksanakan pengelolaan kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi berdasarkan kontrak kerja sama. Pembentukan lembaga ini dimaksudkan supaya pengambilan sumber daya alam minyak dan gas bumi milik negara dapat memberikan manfaat dan penerimaan yang maksimal bagi negara untuk kemakmuran rakyat.

Di dalam PT.XYZ khususnya di dalam divisi SDM memiliki struktur organisasi yang dilampirkan pada gambar berikut :



Gambar 1 Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara terhadap kepala divisi SDM, bahwa terdapat ketidaksesuaian antar jabatan dengan pemegang jabatan di posisi senior manajer pengelolaan SDM. Hal ini dapat ditunjukkan dengan data performansinya tidak sesuai dengan harapan/target. Hal ini juga lebih diperjelas dengan adanya grafik laporan kinerja manajer senior pengelolaan SDM pada tahun 2016-2017 pada bulan Januari-Juni:



Gambar 2 Grafik Laporan Kerja

Masalah ini dapat terjadi di karenakan tidak adanya standar dari kriteria untuk menetapkan pegawai dalam menduduki jabatan manajer senior pengelolaan SDM. Hal ini juga di kuatkan pada wawancara terhadap kepala divisi SDM, beliau mengatakan bahwa target kinerja yang sudah ada adalah kesepakatan dari kepala perusahaan dan target tersebut sudah dijadikan tolak ukur untuk melihat bagaimana kinerja dari setiap manajer apakah dapat melewati target atau tidak. Maka dari itu beliau mengatakan bahwa yang mengakibatkan hal ini terjadi adalah tidak adanya standar kriteria yang digunakan untuk menetapkan pegawai dalam menduduki jabatan manajer senior pengelolaan SDM. Maka dari itu untuk pemecahan masalah ini kita perlu mencari kriteria dan subkriteria yang lebih detail untuk dapat mengetahui spesifikasi seperti apa yang di perlukan untuk menempati jabatan posisi manajer senior pengelolaan SDM. Dalam pencarian bobot kriteria dan subkriteria ini peneliti menggunakan metode AHP untuk mendapatkan bobot dari masing-masing kriteria dan subkriteria.

2. Dasar Teori

2.1 Analisis Jabatan

Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor (Gomes,2003;91)

Tujuan dari analisis jabatan adalah :

1. *Job Description* yaitu untuk mengidentifikasi pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai, riwayat pekerjaan dan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan peranggung jawaban dari pegawai yang memegang pekerjaan tersebut.
2. *Job Classification* yaitu menyusun pekerjaan-pekerjaan tersebut kedalam kelompok-kelompok sesuai dengan rencana sistematika tertentu.

3. *Job Evaluation* yaitu suatu prosedur pengelompokan pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing organisasi dalam pasar tenaga kerja.
4. *Job Desiring Restructing* yaitu meliputi usaha-usaha untuk mengalokasikan dan merekstruturisasi kegiatan pekerjaan kedalam kelompok.
5. *Personnel Requirement* yaitu persyaratan tertentu bagi suatu pekerjaan
6. *Performance Appraisal* yaitu penilaian sistematis yang dilakukan *supervisor* performansi dari pekerjaan para pegawai.
7. *Worker Training* yaitu pelatihan yang di tujukan oleh para pegawai

Metode analisis jabatan adalah:

1. Daftar pertanyaan (*Questionnaire*)
2. Wawancara
3. Catatan harian pegawai
4. Pengamatan

2.2 Succession Planning

Menurut Rothwell (2010), succession planning adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor dan diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi. Succession plan juga mendeskripsikan posisi manajemen untuk menyediakan fleksibilitas maksimal dalam pergerakan manajemen yang bercabang dan memastikan pekerja sebagai individual mencapai senioritas yang lebih baik, kemampuan manajemen yang lebih luas dan menjadi lebih berbur dalam relasi di organisasinya secara keseluruhan daripada hanya di satu departemen saja.

2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process adalah salah satu metode dalam sistem pengambilan keputusan yang menggunakan beberapa variabel dengan proses analisis bertingkat. Analisis dilakukan dengan memberi nilai prioritas dari tiap-tiap variabel, kemudian melakukan perbandingan berpasangan dari variabel-variabel dan alternatif- alternatif yang ada (Saaty, 1990)

Prinsip pokok dari *Analytical Hierarchy Process* adalah:

1. Membuat hierarki proses
Untuk memahami sistem-sistem yang kompleks dibutuhkan pemecahan menjadi elemen-elemen pendukung, agar mendapatkan hasil yang memuaskan maka pemecahan masalah kompleks tersebut harus dilakukan secara mendalam agar mendapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tersebut
2. Penentuan prioritas
Untuk setiap kriteria dan alternatif perlu dilakukannya perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Nilai dari setiap kriteria dan alternatif dapat dihitung melalui manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.
3. Konsistensi Logis
Konsistensi ini bermakna 2 arti yaitu yang pertama objek-objek yang sama dapat dijadikan 1 kelompok sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Kedua yaitu berhubungan dengan tingkat hubungan antar objek yang berdasarkan pada kriteria tertentu.
4. Penilaian kriteria dan alternatif
Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan. menurut Thomas.L Saaty (1988), untuk berbagai macam pemecahan masalah, skala 1 sampai 9 adalah skala yang paling baik untuk mengemukakan pendapat

Langkah-langkah dalam pembuatan *Analytical Hierarchy Process* :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama
3. Buatlah sebuah matrik berpasangan untuk kontribusi atau pengaruh setiap elemen yang relevan atas setiap kriteria yang berpengaruh.
4. Perhitungan Bobot Elemen
5. Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antara elemen yang di dapatkan pada setiap subsistem

Cara menghitung konsistensi dalam *Analytical Hierarchy Process* adalah :

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{(n-1)} \quad \dots\dots(1)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \dots\dots(2)$$

Keterangan:

CI : *Consistency Index*

λ_{maks} : nilai eigen maksimum

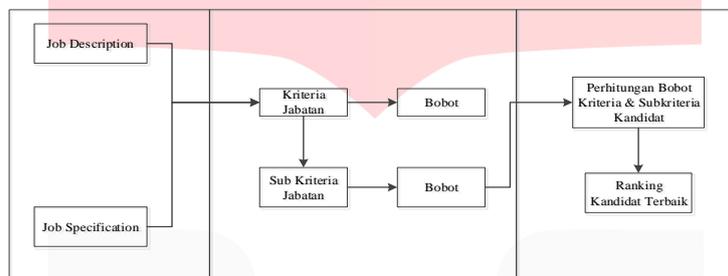
N : ukuran matriks

CR : *Consistency Ratio*

RI : *Ratio Index*

2.4 Model Konseptual

Dalam penelitian ini dibutuhkan *Job Description* dan *Job Specification* dari posisi manajer senior pengelolaan SDM sebagai inputnya. Setelah mendapatkan data yang di perlukan setelah itu dilakukan analisis penentuan jabatan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan melakukan studi pendahuluan terlebih dahulu sebagai acuan dalam nanti menentukan kriteria dan subkriteria yang tepat. Setelah itu dilakukan analisis menggunakan metode AHP dan nantinya kita akan mendapatkan alternatif untuk menjadi acuan dalam penentuan jabatan tersebut. Setelah mendapatkan alternatifnya maka kita harus memberi ranking dari alternatif yang terbaik sampai yang terburuk, dan nantinya yang bobot nilainya tertinggi akan dijadikan alternatif yang terbaik



Gambar 3 Model Konseptual

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi kriteria dan subkriteria

Di dalam pemilihan manajer senior pengelolaan sumber daya manusia ini dibutuhkan beberapa kriteria dan subkriteria yang dibutuhkan dan sesuai dengan *job description* dari posisi tersebut. Kriteria dan subkriteria itu dijabarkan sebagai berikut :

1. Kompetensi
 - *Communication*
 - *Planning & Monitoring*
 - *Managing & Developing*
 - *Decision Making & Problem Analysis*
 - *Leadership*
 - *Employee Relations & Management*
 - *Continous Improvement*
2. Skill
 - *Budgetting*
 - *Career & Sucession Management*
 - *Talent Pool Management*
 - *Workforce Planning*
 - *Menguasai seluruh aplikasi Microsoft Office*
3. Pendidikan
 - S3
 - S2
 - S1
 - D3
4. Pengalaman Kerja
 - 3 Tahun di Bidang SDM

- 4 Tahun di Bidang SDM
- 5 Tahun di luar Bidang SDM
- 6 Tahun di luar Bidang SDM

3.2 Perhitungan Kriteria dan Subkriteria

Perhitungan kriteria dan subkriteria dibutuhkan untuk mendapatkan bobot dari setiap kriteria dan subkriteria yang sudah di dapatkan. Jika sudah mendapatkan bobot-bobot dari kriteria dan subkriteria maka kita dapat menghitung alternatif yang sudah didapatkan.

Tabel 1 Nilai bobot kriteria dan subkriteria

Kriteria	Weight	Subkriteria	Weight
Kompetensi	0,27	Communication	0,15
		Planning & Monitoring	0,16
		Managing & Developing	0,14
		Decision Making & Problem Analysis	0,14
		Leadership	0,14
		Employee Relations & Management	0,13
		Continuous Improvement	0,15
		Pendidikan	0,33
		S2	0,36
		S1	0,24
		D3	0,15
Skill	0,13	Budgetting	0,23
		Career & Succession Management	0,24
		Talent Pool Management	0,15
		Workforce Planning	0,20
		Menguasai Seluruh Aplikasi Microsoft Office	0,18

Pengalaman Kerja	0,27	3 Tahun di Bidang SDM	0,15
		4 Tahun di Bidang SDM	0,36
		5 Tahun di luar Bidang SDM	0,24
		6 Tahun di luar BidangSDM	0,23

Setelah mendapatkan nilai bobot dari masing-masing kriteria dan subkriteria, maka langsung dilakukan simulasi untuk mencoba mencari kandidat yang terbaik untuk posisi manajer senior pengelolaan SDM. . Dalm simulasi ini kita menggunakan 3 kandidat yang masing-masing kandidat memiliki nilai dari bobot subkriteria masing-masing tergantung dengan nilai dari kriterianya itu. Untuk nilainya digunakan tentang antara 10 – 50 di masing-masing subkriteria. Setelah nanti di dapatkan nilai dari masing-masing kandidat, nilai tersebut di kalikan dengan bobot dari masing-masing subkriteria yang sudah didapatkan pada saat perhitungan bobot subkriteria.

Misalnya peneliti memiliki nilai-nilai subkriteria dari kandidat A :

1. Kriteria Kompetensi
 - *Communication* = 18
 - *Planning & Monitoring* = 20
 - *Managing & Developing* = 15
 - *Decision Making & Problem Analysis* = 13
 - *Leadership* = 12
 - *Employee Relations* = 10
 - *Continous Improvement* = 12
2. Kriteria Skill
 - *Budgetting* = 25
 - *Career & Succession Management* = 30
 - *Talent Pool Management* = 15
 - *Workforce Planning* = 15
 - *Menguasai Aplikasi Microsoft Office* = 15
3. Pendidikan adalah S2
4. Pengalaman kerja selama 4 Tahun di bidang SDM

Untuk hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Nilai Kandidat A Kriteria Kompetensi

Subkriteria	Nilai	Bobot	Hasil
Communication	18	0,15	2,7
Planning & Monitoring	20	0,16	3,2
Managing & Developing	15	0,14	2,1
Decision Making & Problem Analysis	13	0,14	1,82
Leadership	12	0,14	1,68
Employee Relations	10	0,13	1,3
Continous Improvement	12	0,15	1,8
Jumlah			14,6

Tabel 3 Nilai Kandidat A Kriteria Skill

Subkriteria	Nilai	Bobot	Hasil
Budgetting	25	0,23	5,75
Career & Succession Management	30	0,24	7,2
Talent Pool Management	15	0,15	2,25
Workforce Planning	15	0,2	3
Menguasai Seluruh Aplikasi Microsoft Office	15	0,18	2,7
Jumlah			18,2

Tabel 4 Hasil Nilai Dari Kandidat A

Kriteria	Hasil
Kompetensi	14,6
Skill	18,2
Pendidikan	16,2
Pengalaman Kerja	13,3
Jumlah	62,3

Tabel 5 Hasil Nilai Dari Kandidat B

Kriteria	Hasil
Kompetensi	14,54
Skill	17,95
Pendidikan	6,6
Pengalaman Kerja	4,5
Jumlah	43,59

Tabel 6 Hasil Nilai Dari Kandidat C

Kriteria	Hasil
Kompetensi	14,41
Skill	16,78
Pendidikan	14,4
Pengalaman Kerja	4,8
Jumlah	50,39

Untuk kandidat A memiliki total nilai sebesar 62,3, untuk kandidat B memiliki nilai 43,59, dan untuk kandidat C memiliki nilai 50,39. Jadi jika di ranking ketiga kandidat ini adalah sebagai berikut :

1. Kandidat A : 62,3
2. Kandidat C : 50,39
3. Kandidat B : 43,59

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dan analisis, maka diperoleh beberapa kesimpulan yang dapat menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini. Berikut ini adalah kesimpulan yang telah didapatkan.

1. Dalam pemilihan jabatan manajer senior pengelolaan sumber daya manusia dapat di selesaikan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* dengan menggunakan kriteria dan subkriteria yang di dapatkan
2. Dengan adanya kandidat - kandidat pada perhitungan di atas dapat setidaknya memiliki pandangan untuk pemilihan jabatan
3. Kandidat yang terpilih untuk hal pemilihan jabatan ini adalah kandidat A dengan bobot nilai 62,3

5. Daftar Pustaka

- [1] Dessler, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Sepuluh)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [2] Moekijat. (2008). *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
- [3] Munthe, D. (1993). *Analisis Jabatan Dalam Praktek*. Jakarta: Mandar Maju.
- [4] Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksa.
- [5] Sugiantoro, B. (2010). *Persepsi Karyawan tentang penerapan job analysis*.
- [6] William B, W. D. (2006). *HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT*.
- [7] Hendrawan, M. (2014). Rekrutmen Karyawan Di Pt Indo Beras Unggul Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp). *Jurnal Ilmiah Komputer Dan Informatika (KOMPUTA)*.
- [8] Nasibu, I. Z. (2009). Penerapan Metode AHP Dalam Sistem Pendukung Keputusan Penempatan Karyawan Menggunakan Aplikasi Expert Choice. *Pelangi Ilmu*, 2(SPK), 180–193.
- [9] Pattisahusiwa, S. (2013). Pengaruh Job Description Dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses. *Jurnal Akuntabel*, 10(1), 57–65.
- [10] Pujanggoro, S. A. (2004). Analisis Jabatan (Job Analysis). *Analisis Jabatan (Job Analysis)*, 1–14.
- [11] Rimantho, D., Rachel, M., Cahyadi, B., & Kurniawan, Y. (2006). Aplikasi Analytical Hierarchy Process Pada Pemilihan Metode Analisis Zat Organik Dalam Air.
- [12] T. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill, 1980.
- [13] K. Teknomo, *Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial*, revoledu.com, 2006

[14] Pardian, P. (2010). *Penggunaan Metode Analytic Hierarchy Process (AHP) untuk Mengetahui Tingkat Kepuasan Peserta Pelatihan Pengolahan Pepaya di Desa Padaasih Kecamatan Cibogo Kabupaten Subang*. Tesis, Universitas Padjajaran, Fakultas Pertanian, Bandung.

[15] Saaty, T. L. (2008). *Decision Making with the Analytic Hierarchy Process*. University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business, Pittsburgh.

[16] Saaty, T. L. (1990). THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS IN CONFLICT MANAGEMENT.

