

## USULAN PENILAIAN PROMOSI JABATAN DENGAN METODE *ANALYTICAL NETWORK PROCESS* (ANP) DAN *RATING SCALE* DI PT. Y

Shanti Kirana Anggraeni<sup>1\*</sup>, Nurul Umami<sup>2</sup> Yaumul Chaeriah<sup>3</sup>

1, 2, 3Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

\*Email : yaumul.chaeriah@gmail.com

### Abstrak

Penilaian jabatan merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis jabatan yang telah dilakukan (Siagian, 2010). Analisa profil jabatan diperlukan untuk menetapkan tugas dan tuntutan dari suatu jabatan dan menetapkan kebutuhan sumber daya manusia untuk jabatan tersebut, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tingkat kinerja mereka yang sudah baik dan memperbaiki tingkat kinerja yang masih rendah. Untuk mencapai tujuan dan visi serta misi dari organisasi perusahaan tersebut, maka dilakukan kegiatan penilaian jabatan. Penilaian jabatan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menggambarkan semua jenis pekerjaan yang terdapat pada suatu organisasi pada saat ini. Analisis jabatan juga memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer/mutasi dan kondisi lainnya. PT. Y merupakan perusahaan yang bergerak di bidang properti industri. PT. Y telah sukses membangun jalur bisnis di bidang properti industri dan properti komersial. Tahun ini PT. Y tengah melakukan restrukturisasi organisasi perusahaan. Karena terjadi kesenjangan kompetensi serta kebutuhan tenaga kerja yang kurang sesuai, maka sumber daya manusia yang ada pun harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah dirancang. Sebelumnya, dalam menentukan promosi jabatan masih belum ada sistem yang terstruktur dengan baik. Oleh karena itu, untuk membantu perusahaan dalam rangka penempatan sumber daya manusia pada jabatan-jabatan tertentu yang sesuai, maka diperlukan pembuatan *job description* yang jelas serta melakukan analisis penilaian jabatan (Siagian, 2010). Salah satu metode pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam proses evaluasi kinerja karyawan dalam penilaian jabatan adalah metode *Analytical Network Process* (ANP). Metode ANP mampu menunjukkan nilai kompetensi karyawan sesuai dengan kriteria yang diterapkan oleh perusahaan atau pengambil keputusan berdasarkan analisa data yang sistematis (Mohanty et al., 2005). Setelah didapat hasil dari analisa profil jabatan menggunakan metode ANP dan *rating scale* yaitu Karyawan 1 dengan bobot 0,114425 dan dengan nilai 3,569.

**Kata kunci:** ANP, Bobot Prioritas, Promosi Jabatan, Rating Scale.

### 1. PENDAHULUAN

Kegiatan penilaian jabatan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis jabatan yang telah dilakukan (Siagian, 2010). Analisa profil jabatan diperlukan untuk menetapkan tugas dan tuntutan dari suatu jabatan dan menetapkan kebutuhan sumber daya manusia untuk jabatan tersebut, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tingkat kinerja mereka yang sudah baik dan memperbaiki tingkat kinerja yang masih rendah. Untuk mencapai tujuan dan visi serta misi dari organisasi perusahaan tersebut, maka dilakukan kegiatan penilaian jabatan.

Analisis jabatan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menggambarkan semua jenis pekerjaan yang terdapat pada suatu organisasi pada saat ini. Analisis jabatan juga memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer/mutasi dan kondisi lainnya.

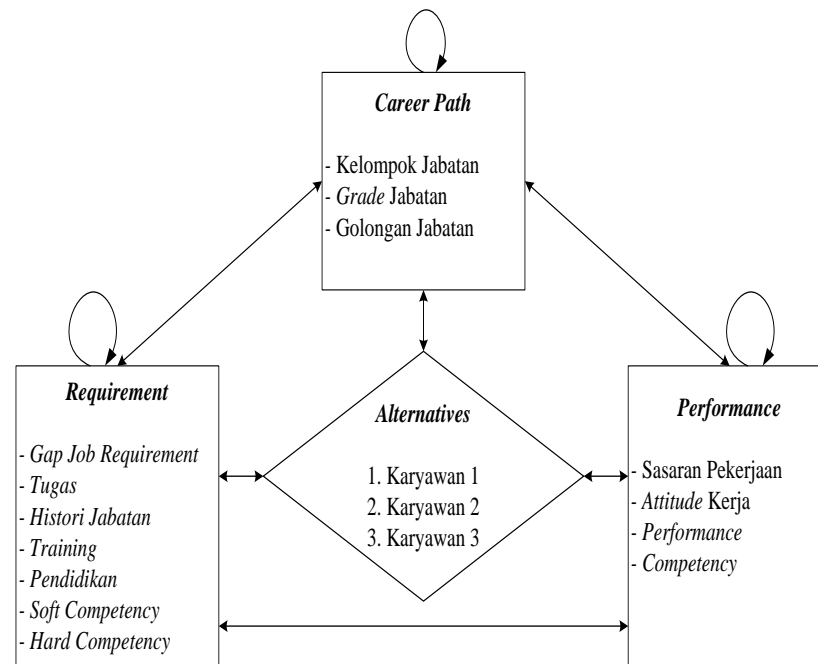
PT. Y merupakan perusahaan yang bergerak di bidang properti industri. PT. Y telah sukses membangun jalur bisnis di bidang properti industri dan properti komersial. Tahun ini PT. Y tengah melakukan restrukturisasi organisasi perusahaan. Karena terjadi kesenjangan kompetensi serta kebutuhan tenaga kerja yang kurang sesuai, maka sumber daya manusia yang ada pun harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah dirancang. Sebelumnya, dalam menentukan promosi jabatan masih belum ada sistem yang terstruktur dengan baik. Oleh karena itu, untuk membantu perusahaan dalam rangka penempatan sumber daya manusia pada jabatan-jabatan tertentu yang sesuai, maka diperlukan pembuatan *job description* yang jelas serta melakukan analisis penilaian jabatan (Siagian, 2010).

Salah satu metode pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam proses evaluasi kinerja karyawan dalam penilaian jabatan adalah metode *Analytical Network Process* (ANP). Metode ANP mampu menunjukkan nilai kompetensi karyawan sesuai dengan kriteria yang diterapkan oleh perusahaan atau pengambil keputusan berdasarkan analisa data yang sistematis (Mohanty et al., 2005). Setelah didapat hasil dari analisa profil jabatan menggunakan metode ANP,

langkah selanjutnya adalah melakukan pemilihan sumber daya manusia yang berkompeten untuk promosi dengan menggunakan *rating scale*. Menurut Rukmi, dkk (2010), metode *rating scale* adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja dengan tujuan melihat kinerja karyawan dan memudahkan untuk pengambil keputusan dalam promosi dan mutasi jabatan. Berdasarkan permasalahan yang ada di perusahaan, maka penelitian ini akan membahas mengenai usulan penilaian jabatan menggunakan metode *analytical network process* (ANP) dan *rating scale* sebagai dasar untuk promosi jabatan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dari hasil pengisian kuesioner terhadap ahli/pakar di bidang promosi/mutasi jabatan dan data sekunder yaitu berupa profil perusahaan dan kriteria yang digunakan perusahaan untuk promosi/mutasi jabatan. Tahap pertama dalam ANP adalah pengkonstruksian model yang dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1. Struktur Keputusan ANP**

Tahap kedua adalah membuat matriks perbandingan berpasangan. Penilaian pada kuesioner dilakukan menggunakan skala preferensi relatif 1 sampai 9. Selanjutnya setelah diberikan penilaian dari responden, hasil tersebut dilakukan perhitungan bobot prioritas pada kriteria kontrol. Berikut merupakan pembuatan matriks perbandingan berpasangan, yaitu:

**Tabel 1. Matriks Perbandingan Berpasangan**

	1	2	n
1	1 <sub>11</sub>	1 <sub>12</sub>	1 <sub>1n</sub>
2	2 <sub>21</sub>	2 <sub>22</sub>	2 <sub>2n</sub>
n	n <sub>n1</sub>	n <sub>n2</sub>	n <sub>nn</sub>

Setelah matriks berpasangan dibuat, tahap selanjutnya adalah menghitung nilai prioritas kriteria dengan cara mengalikan matriks perbandingan berpasangan dengan bobot prioritas seperti dibawah ini.

	1	2	n
1	11	12	1 <sub>n</sub>
2	21	22	2 <sub>n</sub>
n	n1	n2	nn
	1	2	n

Untuk mendapat nilai bobot prioritas, yaitu sebagai berikut:

	1	2	n	i
1	$\frac{A_{11}}{B_1}$	$\frac{A_{12}}{B_2}$	$\frac{A_{1n}}{B_n}$	$Z_{i1}$
2	$\frac{A_{21}}{B_1}$	$\frac{A_{22}}{B_2}$	$\frac{A_{2n}}{B_n}$	$Z_{i2}$
n	$\frac{A_{n1}}{B_1}$	$\frac{A_{n2}}{B_2}$	$\frac{A_{nn}}{B_n}$	$Z_{in}$

Tahap selanjutnya adalah menghitung eigen maksimum ( $\lambda_{maks}$ ) untuk mengetahui seberapa besar presentase yang diberikan responden terhadap indikator yang diajukan. Langkah pertama menghitung eigen maksimum adalah dengan membuat eigen vector dengan cara mengalikan matriks perbandingan berpasangan dengan bobot prioritas.

$$a. \begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{1n} \\ A_{21} & A_{22} & A_{2n} \\ A_{n1} & A_{n2} & A_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} Z_{i1} \\ Z_{i2} \\ Z_{in} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} Z_{j1} \\ Z_{j2} \\ Z_{jn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Langkah selanjutnya adalah membuat vector baru dengan membagi vector pada poin (a) dengan bobot prioritas. Sehingga didapat vector b dengan cara penjumlahan hasil pembagian tersebut.

$$b. \begin{bmatrix} Z_{j1} \\ Z_{j2} \\ Z_{jn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} Z_{i1} \\ Z_{i2} \\ Z_{in} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} Z_{ij1} \\ Z_{ij2} \\ Z_{ijn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

$$\text{Vector } b = Z_{ij1} + Z_{ij2} + Z_{ijn} \quad (3)$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung ( $\lambda_{maks}$ ) dengan merata-ratakan hasil vector yang do dapat dari poin (b).

$$\lambda_{maks} = \frac{\text{Vector } b}{n} \quad (4)$$

Keterangan:

n = banyaknya elemen

$\lambda_{maks}$  = eigen value pada matriks (a) yang terbesar

Z<sub>i</sub> = bobot prioritas

Z<sub>j</sub> = eigen vector

Langkah selanjutnya adalah menghitung consistency index (CI).

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (5)$$

Setelah diketahui nilai consistency index, kemudian diitung nilai consistency ratio (CR) agar mendapatkan hasil yang sah (<0,1).

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

Jika CR < 0,1 maka penilaian responden konsisten

Jika  $CR \geq 0,1$  maka penilaian responden tidak konsisten

Bobot dari masing-masing kriteria tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian dilakukan oleh penilai (atasan) terhadap kinerja karyawannya dengan menggunakan skala penilaian kinerja (*rating scale*). Skala penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Skala nilai dalam penilaian kinerja dengan *rating scale***

Skala Nilai	Keterangan	Interval Nilai
A	Kinerja Sangat Tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
B	Kinerja Tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
C	Kinerja Memenuhi Standar	$2,60 < n \leq 3,40$
D	Kinerja Rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
E	Kinerja Sangat Rendah	$1 \leq n \leq 1,80$

Sumber: Waryanto dan Millafati (2006) dalam Sylvia (2013)

Bobot kriteria yang didapatkan akan dikalikan dengan nilai dari setiap kriteria. Perhitungan untuk mendapatkan skor dari tiap kriteria kompetensi adalah sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \text{bobot} \times \text{nilai} \quad (7)$$

Selanjutnya dihitung nilai prestasi kinerja karyawan dengan rumus:

$$\text{Nilai Prestasi Kinerja} = \sum \text{Skor} \quad (8)$$

Keterangan:  $\sum$  Skor = Skor tiap subkriteria

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang disebar kepada ahli/pakar di bidang promosi jabatan yaitu Kadiv. Sumber Daya Manusia & Umum. Pada dasarnya ANP dapat digunakan untuk mengolah data dari satu responden ahli dan berkompeten. Namun dalam aplikasinya dapat juga digunakan untuk pengambilan keputusan berkelompok yang melibatkan lebih dari satu responden (Hastutiputri dan Ciptono, 2008).

Karyawan yang menjadi alternatif pemilihan dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) karyawan yaitu Karyawan 1, Karyawan 2 dan Karyawan 3. Jabatan yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah Supervisor Perancangan Organisasi & Sumber Daya Manusia. Penilaian dilakukan oleh responden ahli terhadap karyawan yang dijadikan alternatif berdasarkan tingkat kepentingan kriteria kompetensi. Berdasarkan model jaringan yang bisa dilihat pada Gambar 1. Pengukuran tingkat konsistensi jawaban dari responden dalam kuesioner perbandingan berpasangan harus dilakukan untuk mengetahui validitas dari kuesioner yang telah disebar.

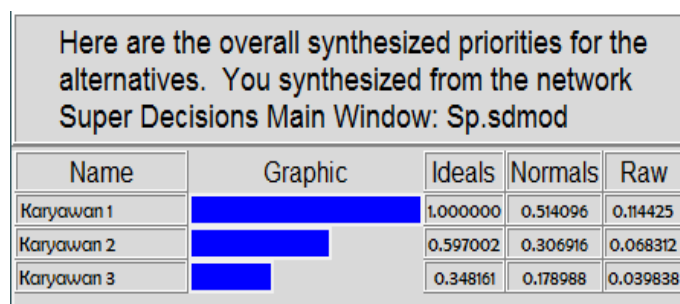
Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner oleh responden ahli harus  $< 0,1$ . Hal ini menyatakan bahwa data yang diperoleh adalah konsisten, sehingga dapat digunakan dan dipertanggungjawabkan. Tahapan yang dilakukan selanjutnya adalah menentukan *weighted supermatrix* (supermatrik yang telah dibobotkan) yaitu dengan cara melakukan perkalian antara nilai *cluster matrix* dengan *unweighted supermatrix*. Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, tahapan selanjutnya adalah menentukan *limiting matrix* dengan cara memangkatkan *weighted supermatrix* dengan sel nya sendiri. Tahapan akhir pembobotan dengan ANP adalah normalisasi *limiting matrix*. Normalisasi *limiting matrix* digunakan untuk mengetahui kontribusi nilai kepentingan atau nilai bobot prioritas akhir seluruh node/subkriteria pada masing-masing *cluster*/kriteria. Kemudian diberikan *ranking* agar dapat terlihat peringkat yang dimiliki setiap kriteria dan subkriteria. Berikut dibawah ini adalah hasil pembobotan yang telah dilakukan:

**Tabel 3. Bobot Serta Peringkat Kriteria Promosi Jabatan**

Kriteria	Subkriteria	Limit	Normalized	Rank
Career Path (0.258888)	Kelompok	0.09758	0.125529	2
	Jabatan	9		
	Grade	0.05174	0.066559	8
	Jabatan	5		
	Golongan	0.05193		
Jabatan	2	0.0668	7	
Requirement (0.381729)	Gap Job Requirement	0.01985	0.025543	14
		8		
	Tugas	0.05000	0.064323	9
		6		
	Histori	0.03161	0.04066	13
	Jabatan	0.04273		
	Training	8	0.054974	10
	Pendidikan	0.03474	0.044694	11
		6		
	Soft Competency	0.05641	0.072564	6
	3			
Hard Competency	0.06139	0.078972	5	
	5			
Performance (0.359383)	Sasaran Pekerjaan	0.07955	0.102337	3
		9		
	Attitude	0.03321	0.042718	12
	Kerja	0.10162		
	Performanc	3	0.130717	1
Competency	0.06500	0.083611	4	
	1			
<b>TOTAL</b>		<b>0.77743</b>	<b>1.000000</b>	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa peringkat pertama ditempati oleh faktor *performance*. Perusahaan lebih mementingkan hasil kerja dari seorang karyawan dari seluruh aspek yang telah diperbandingkan. Setelah diketahui bobot yang didapat pada setiap kriteria dan subkriteria, langkah selanjutnya adalah memilih karyawan yang berpotensi untuk promosi jabatan. Dalam penelitian ANP ini juga digunakan *software* untuk membantu penelitian, yaitu dengan *software Super Decision*. Berdasarkan metode ANP menggunakan *software Super Decision* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Nilai akhir prioritas pemilihan karyawan untuk promosi jabatan**

Dalam pemilihan karyawan yang berpotensi menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP), masing-masing alternatif yang menjadi pilihan untuk dipromosikan mempunyai

bobot yaitu Karyawan 1 sebesar 0.114425, Karyawan 2 sebesar 0.068312, dan Karyawan 3 sebesar 0.039838. dari hasil pembobotan prioritas tersebut dapat dilihat karyawan yang dipilih adalah Karyawan 1, karena dari masing-masing kriteria yang terdapat pada *succession planning* perusahaan, Karyawan 1 lebih unggul dibandingkan dengan Karyawan 2 dan Karyawan 3.

Hasil penilaian kinerja karyawan diperoleh dengan cara mengalikan bobot kriteria yang diperoleh dari ANP dengan nilai karyawan berdasarkan *rating scale* untuk kriteria tersebut. Selanjutnya, dilakukan penjumlahan terhadap nilai kompetensi yang telah dihitung bobotnya sehingga diperoleh nilai untuk keseluruhan kriteria kompetensi karyawan.

Berdasarkan perhitungan *rating scale* yang telah dilakukan, maka dibawah ini merupakan pemilihan karyawan yang berkompeten untuk promosi jabatan berdasarkan metode *rating scale*:

**Tabel 5. Penentuan pemilihan karyawan dengan *rating scale***

No	Nama	Nilai	Skala	Keterangan
1	Karyawan 1	3.569	A	Kinerja Sangat Tinggi
2	Karyawan 2	3.494	A	Kinerja Sangat Tinggi
3	Karyawan 3	3.34	B	Kinerja Tinggi

#### 4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengolahan data yang telah dilakukan adalah diketahui bobot prioritas setiap kriteria yang diperbandingan yaitu *Cluster/Kriteria Career path* memiliki bobot sebesar 0.258888, *Cluster/Kriteria Requirement* memiliki bobot 0.381729, *Cluster/Kriteria Performance* memiliki bobot 0.359383. sedangkan untuk subkriteria yaitu *performance* mempunyai bobot 0.130717, kelompok jabatan mempunyai bobot 0.125529, sasaran pekerjaan mempunyai bobot 0.102337, *competency* mempunyai bobot 0.083611, *hard competency* mempunyai bobot 0.078972, *soft competency* mempunyai bobot 0.072564, golongan jabatan bobot 0.066800, grade jabatan mempunyai bobot 0.066559, tugas mempunyai bobot 0.064323, training mempunyai bobot 0.054974, pendidikan mempunyai bobot 0.044694, *attitude* kerja mempunyai bobot 0.042718, histori jabatan mempunyai bobot 0.040660, *gap job requirement* bobot 0.025543.

Pemilihan sumber daya manusia yang berkompeten sebagai pertimbangan promosi jabatan berdasarkan metode *Analytical Network Process* (ANP) yaitu Karyawan 1 dengan bobot 0.114425, Karyawan 2 dengan bobot 0.068312, Karyawan 3 mempunyai bobot sebesar 0.039838. Sehingga karyawan yang memiliki bobot terbesar terpilih untuk promosi jabatan adalah Karyawan 1.

Sedangkan untuk Pemilihan sumber daya manusia yang berkompeten sebagai pertimbangan promosi jabatan berdasarkan metode *Rating Scale* yaitu Karyawan 1 mempunyai nilai sebesar 3.569, Karyawan 2 mempunyai nilai sebesar 3.494, Karyawan 3 mempunyai nilai sebesar 3.340. Sehingga karyawan yang memiliki nilaiterbesar terpilih untuk promosi jabatan adalah Karyawan 1.

#### DAFTAR PUSTAKA

Andrich, D. 1978. *A Rating Formulation For Ordered Response Categories*. *Psychometrika*, Hal 357.

Fitriana, N., Hidayat, A., dan Anggraini, S. 2013. Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi dengan Metode Analytical Network Process (ANP) dan Rating Scale (Studi Kasus PT. Erindo Mandiri Pasuruan), Hal 2-9.

Handayani, R.K. 2010. *Kajian Penggunaan Perangkat Lunak Superdecisions Dalam Proses Pengambilan Keputusan Berulang* : Studi Kasus Penentuan Guru Pengajar SMA. *Jurnal TELEMATIKA MKOM* Vol. 2, No.2, Hal 1-17.

Ritonga, R. 2012. *Mutasi dan Promosi Jabatan Sebagai Bagian dari Upaya Pengembangan Karier Pegawai*, Hal 1-7.

Siagian, S. P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Saaty, T. L. 1997. *Fundamentals Of The Analytic Network Process*, In: ISAHP 1999, Kobe, Japan, 12-14 Aug 1999.

Saraswati, M., 2012, *Evaluasi Pemilihan Mitra Kerja Penyedia Jasa Pengangkutan Kapal Combine Cargo Pada PT. KHI Pipe Industries Menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP)*, Tugas akhir, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Cilegon. (Tidak Publikasi)