

## Evaluasi Kinerja Staf Keuangan Menggunakan *Hay Method*

**Hanip Setiawan Hidayatuloh, Haris Sandi Yudha, Agung Widarman**

Program Studi Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi Wastukencana, Purwakarta

Penulis Korespondensi: hanipsetiawan52@wastukencana.ac.id

### Abstract

PT. DMS TUNGGAL PERKASA merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Kontraktor, Supplier, Perdagangan Umum dan Jasa Angkutan. Dalam kasus ini, evaluasi jabatan pada sebuah perusahaan PT. DMS TUNGGAL PERKASA kurang baik. Hal ini dikarenakan struktur gaji pokok yang digunakan sebagai standar gaji pokok adalah menurut penilaian dari atasan setiap jabatan, Departemen HRD & GA, dan menurut UMR. Sehingga, hal ini menjadi sebuah permasalahan penting bagi perusahaan. Pembahasan pada tahapan ini menjelaskan hasil dari proses data pembobotan jabatan menggunakan hay Metode. esimpulan dari hasil pengolahan data maka disimpulkan pada Hay Job Evaluation, penilaian didasarkan 3 faktor yaitu Know How, Problem Solving, dan Accountability. Pada hasil evaluasi kinerja staf keuangan memiliki bobot Job size pada staf Keuangan DI-XX, untuk bobot Technical Know How (A), Management Breadth (I), Human Relation Skill (3) poin Know How 76. Problem Solving dengan bobot job size untuk Thinking environment (D), Thinking Challenge (3), Poin Problem Solving 66. Accountabillity dengan Bobot Job size Freedom To Act (D), Impact (S) shared, Magnitude (3) Large, point Accountability 155, Total Poin Staf keuangan DI-XX yaitu 257 Poin. Staf Keuangan NU-XX, untuk bobot Technical Know How (B) Elmentary, Management Breadth (I), Human Relation Skill (3), poin Know How 100. Problem Solving dengan bobot job size untuk Thinking environment (E), Thinking Challenge (3), Poin Problem Solving 100, Accountabillity dengan Bobot Job size Freedom To Act (E), Impact (P), Magnitude (3), point Accountability 175, Total Point Staf keuangan NU-XX yaitu 375 Poin.

Kata kunci: *analitical hierarchy process, hay method, job evaluation*

### 1. PENDAHULUAN

PT. DMS TUNGGAL PERKASA merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Kontraktor, Supplier, Perdagangan Umum dan Jasa Angkutan. Unit usaha yang dijalani adalah jasa Angkutan atau Logistik. Dalam rangka meningkatkan mengoptimalkan pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi, maka faktor SDM (sumber daya manusia) atau karyawan merupakan hal-hal yang penting untuk diperhatikan. Kontribusi karyawan memiliki andil besar dalam mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kontribusi ini amat dipengaruhi oleh motivasi kerja, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Salah satu sumber motivasi ekstrinsik yang penting bagi karyawan adalah kompensasi atau imbalan yang diterima.

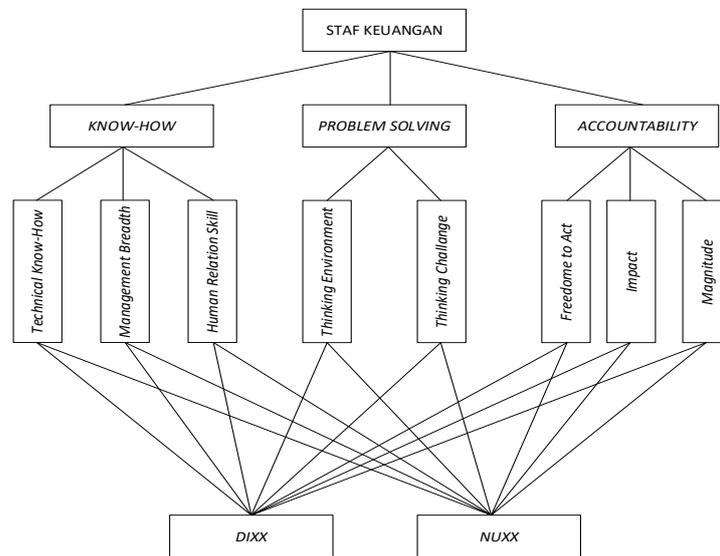
Dalam kasus ini, evaluasi jabatan pada sebuah perusahaan PT. DMS TUNGGAL PERKASA kurang baik. Hal ini dikarenakan struktur gaji pokok yang digunakan sebagai standar gaji pokok adalah menurut penilaian dari atasan setiap jabatan, Departemen HRD & GA (*Human Resources Development and General Affair*), dan menurut UMR (Upah Minimum Regional). Sehingga, hal ini menjadi sebuah permasalahan penting bagi perusahaan. Permasalahan ini didukung dari hasil wawancara kepada beberapa karyawan perusahaan. Hasil wawancara terhadap karyawan juga dibenarkan oleh Manager HRD & GA perusahaan tersebut. Didapatkan bahwa *job description* atau deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh perusahaan hanya sampai level Manager saja, untuk level staf sejenis tidak ada. Selain itu juga tidak adanya spesifikasi pekerjaan secara tertulis. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi kinerja dari Staf yang berada di Divisi Keuangan PT. DMS TUNGGAL PERKASA dengan yang diteliti yaitu setingkat staf, melalui pendekatan Hay Sistem dan pembobotan faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja melalui pendekatan *Analitical Hierarchy Process* (AHP).

**2. METODE PENELITIAN**

Metode *Hay* adalah metode yang digunakan dalam proses *Job Evaluation* [1]. *Hay Job Evaluation* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi suatu jabatan untuk memetakan peran pekerjaan dari suatu jabatan dalam konteks struktur organisasi dan menyelaraskan peran tiap jabatan [2].

AHP adalah sebuah metode untuk membreakdown masalah kompleks/rumit menjadi lebih terstruktur dan simpel dengan membentuk susunan hirarki dan memberikan suatu penilaian atau pembobotan numerik secara subjektif terhadap kepentingan relatif masing-masing variabel dan menggabungkan penilaian pada tiap variabel untuk mengetahui mana prioritas tertinggi dari variabel-variabel tersebut [3]. AHP menggabungkan pertimbangan dan penilaian subyektif secara logis dan dipengaruhi imajinasi, pengalaman, dan pengetahuan dalam proses penyusunan hirarki dari suatu masalah. Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan data uraian jabatan. Data kuesioner dapat menghasilkan bobot kriteria *Hay* sistem dari *software Expert Choice 11*.

Pengolahan data diawali dengan melakukan Analisa AHP dengan melakukan pembobotan dengan perangkat lunak dan hasil pembobotan akan dilakukan komparasi dengan *Hay Method*. Dalam pengolahan hasil penelitian maka penulis menetapkan langkah-langkah penyelesaian dengan metode AHP diantaranya yaitu membuat hirarki, penilaian kriteria dan alternatif yaitu dengan cara membuat *matriks* perbandingan berpasangan, menentukan prioritas dan bobot, serta menguji konsistensi logis, kemudian ditentukan hasil akhir dari perhitungan. Pada gambar 1 merupakan Struktur Hirerarki Staf Keuangan.



Gambar 1. Struktur Hirerarki Staf Keuangan

Gambar 1 diatas menunjukkan hierarki staf keuangan penilaian *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penilaian terhadap kriteria yang terdapat pada *Hay Sistem* diterapkan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu, apabila rasio konsistensinya kurang dari 0,1 ( $CR \leq 0,1$ ) maka penilaian tersebut dianggap konsisten. Penilaian selanjutnya dilakukan pembobotan pada jabatan menggunakan metode Metode *Hay* adalah metode yang digunakan dalam proses *Job Evaluation*. *Hay Job Evaluation* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi suatu jabatan untuk memetakan peran pekerjaan dari suatu jabatan dalam konteks struktur organisasi dan menyelaraskan peran tiap jabatan. faktor yang dapat dipertimbangkan untuk mengembangkan skema evaluasi pekerjaan, dalam metode ini faktor tersebut dibagi menjadi tiga faktor besar: pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu (*Know-how*); jenis pemikiran yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang umum dihadapi (*problem solving*); dan tanggung jawab yang ditugaskan untuk pekerjaan (*accountability*). Berikut panduan kriteria yang digunakan.

**2.1 Know-How**

*Know-how* adalah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan [4]. Tabel 1 berikut merupakan kriteria *Know How*.

Tabel 1. Kriteria *Know How*

Management Area	T			I			II			III			IV			
	Task			ACTIVITY			RELATED			DIVERSE			COMPREHENSIVE			
	B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C	B	I	C	
Technical Know-How	Human Relation Skill															
	A. BASIC	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. ELEMENTARY	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. VOCATIONAL	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	D. ADVANCED VOCATIONAL	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	E. SPECIALIZED	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	F. SEASONED	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	
G. SPECIALIZED MASTERY	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	

Know-How Jumlah dari seluruh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, namun perolehan ketiga dimensi tersebut dibutuhkan job performance yang sesuai dan dapat diterima [5]. Ketiga dimensi dibutuhkan untuk Prosedur praktis atau teknis (*Technical Know How*), teknik khusus dan pengetahuan dalam bidang pekerjaan, fungsi komersial, dan disiplin profesional atau ilmiah, Tingkat mengintegrasikan dan harmonisasi unsur-unsur beragam yang terlibat dalam situasi manajerial (*Breadth Management Know How*) [6]. Ini melibatkan, dalam beberapa kombinasi, keterampilan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi dan dapat dilaksanakan konsultatif serta eksekutif. Aktif dalam berlatih keterampilan hubungan antar manusia dalam pekerjaan, di dalam maupun di luar organisasi (*Human Relation Skills*).

2.2 Problem Solving

*Problem Solving* merupakan jenis pemikiran yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang umum dihadapi [7]. Tabel 2 berikut ini merupakan kriteria *problem solving*.

Tabel 2. Kriteria *Problem Solving*

Thinking Environment	Thinking Challenge	1	2	3	4	5
		REPETITIVE(%)	PATTERNED(%)	INTERPRETIVE(%)	ADAPTIVE(%)	UNCHARTED(%)
A. STRICT ROUTINE		10	14	19	25	33
			12	16	22	29
B. ROUTINE		12	16	22	29	38
			14	19	25	33
C. SEMI ROUTINE		14	19	25	33	43
			16	22	29	38
D. STANDARDIZED		16	22	29	38	50
			19	25	33	43
E. CLEARLY DEFINED		19	25	33	43	57
			19	25	33	43

		22	22	29	38	50	66	66
F. BROADLY DEFINED		22	29	38	50	66	66	
G. GENERALLY DEFINED		25	33	43	57	76	76	
H. ABSTRACTLY DEFINED		29	38	50	66	87	87	
		33	43	57	76	100	100	

*Problem Solving* merupakan penggunaan awal yang pada *know-how* dibutuhkan pekerjaan untuk mengidentifikasi, menentukan, dan menyelesaikan masalah. Bahan baku dalam pemikiran adalah pengetahuan tentang fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan metode. Oleh karena itu, *problem solving* diperlakukan sebagai persentase dari *know-how*. *Problem Solving* memiliki dua dimensi: Lingkungan dimana pemikiran berlangsung (*Thinking Environment*); tantangan yang disajikan oleh pemikiran yang harus dilakukan (*Thinking Challenge*).

**2.3 Accountability**

*Accountability* adalah tanggung jawab yang ditugaskan untuk pekerjaan [8]. Kriteria *accountability* dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kriteria *Accountability*

Freedom To Act	Impact Area	Impact																			
		M Indeterminate				I Small				II Medium				III Large				IV Very Large			
		A	B	C	D	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	P	I	C	S	
A. PRESCRIBED		8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	
		9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	
		10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	
B. CONTROLLED		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	
		16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	
C. STANDARDIZED		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	
		25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	
D. REGULATED		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	
		38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	
E. DIRECTED		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	
		57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	
F. GENERALLY DIRECTED		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	
		87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	
G. GUIDED		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	
		132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	

*Accountability* Merupakan jawaban kemampuan untuk tindakan dan konsekuensi dari tindakan itu. *Accountability* adalah efek yang diukur dari pekerjaan pada hasil akhir organisasi. Di dalamnya terdapat tiga dimensi dalam urutan kepentingan sebagai berikut :

*Freedom to act* : sejauh mana bimbingan pribadi, prosedural, atau sistematis atau kontrol tindakan dalam kaitannya dengan penekanan utama dari pekerjaan. *Job impact to end results* : sejauh mana pekerjaan langsung dapat mempengaruhi tindakan yang diperlukan untuk memproduksi hasil utama perusahaan dalam penekanan utamanya. *Magnitude* : porsi total organisasi dicakup oleh penekanan utama dari pekerjaan. Bila memungkinkan, besarnya dinyatakan dalam angka-angka keuangan tahunan yang mewakili daerah penekanan utama dari pekerjaan.

### 3. HASIL DAN ANALISA

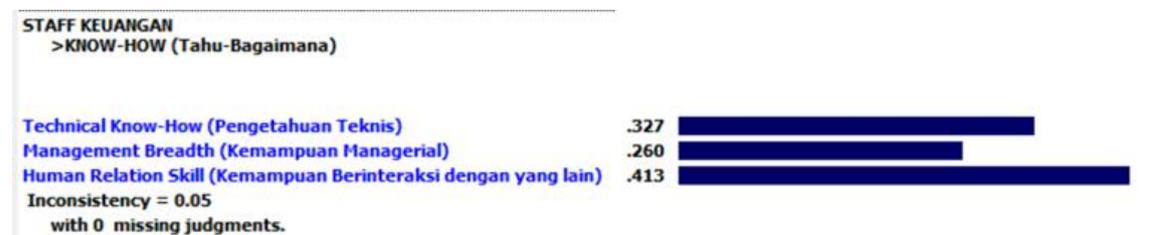
#### 3.1 Perbandingan berpasangan

Dari hasil perbandingan berpasangan antar kriteria terhadap faktor Hay Sistem, maka bobot dari masing-masing tujuan tersebut dapat langsung dihitung dengan menggunakan bantuan *Software Expert Choice* 11. Berikut adalah hasil perhitungannya pada gambar 2 dibawah ini:



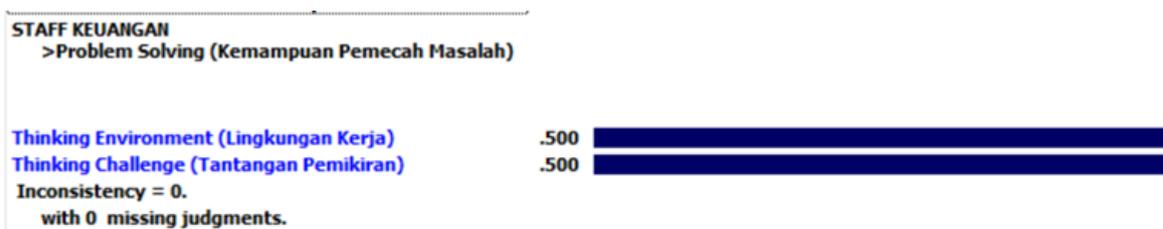
Gambar 2. Perhitungan Bobot Antar Kriteria

Dapat disimpulkan bahwa perbandingan berpasangan yang diberikan responden memiliki nilai *Incon/Consistency Ratio* yang lebih kecil dari 0,1 sebagai batas maksimum nilai *Incon/Consistency Ratio*. Dapat dilihat kriteria dengan prioritas tertinggi adalah *Know-How* 0.528. Hal ini menandakan bahwa manajemen perusahaan ingin menerapkan kriteria *Know-How*. Pembobotan Alternatif dalam Kriteria *Know-How* yang dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini:



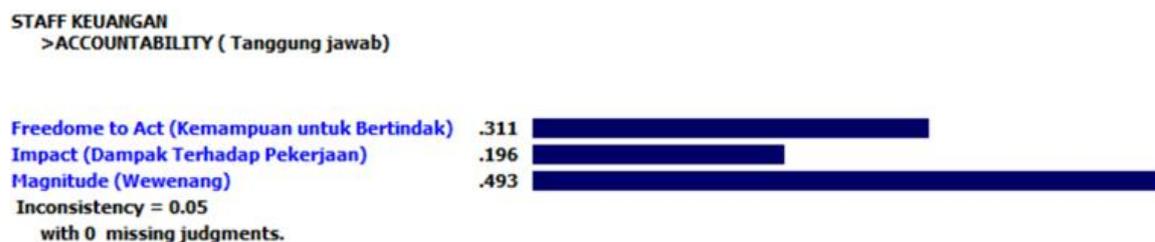
Gambar 3. Pembobotan Alternatif dalam Kriteria *Know-How*

Dapat disimpulkan bahwa perbandingan berpasangan yang diberikan responden memiliki nilai *Incon/Consistency Ratio* yang lebih kecil dari 0,1 sebagai batas maksimum nilai *Incon/Consistency Ratio*. Dapat dilihat alternatif dengan prioritas tertinggi adalah *Human Relation Skill* dengan bobot 0,413. Pembobotan Alternatif dalam Kriteria *Problem Solving* yang dapat dilihat pada gambar 4 dibawah ini:



Gambar 4. Pembobotan Alternatif dalam Kriteria *Problem Solving*

Dapat disimpulkan bahwa perbandingan berpasangan yang diberikan responden memiliki nilai *Incon/Consistency Ratio* yang lebih kecil dari 0,1 sebagai batas maksimum nilai *Incon/Consistency Ratio*. Dapat dilihat alternatif dari *problem solving* sama-sama penting dengan bobot 0,500. Pembobotan alternatif dalam kriteria *Accountability* yang dapat dilihat pada gambar 5 dibawah ini:



Gambar 6. Pembobotan alternatif dalam kriteria *Accountability*

Kriteia *Consistency ratio* dan keterangannya dari kriteria – kriteria yang ada yang dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4. Kriteria *Consistency Ratio*

Kriteria	<i>Consistency ratio</i>	Keterangan
Seluruh Kriteria	0,05	konsisten
<i>Know-How</i>	0.05	konsisten
<i>Problem Solving</i>	0	konsisten
<i>Accountability</i>	0.05	konsisten

### 3.2 Pembobotan *Hay Method*

Adapun cara untuk melakukan pembobotan pada setiap kriteria pengukuran dalam proses mengevaluasi *Know How* adalah sebagai berikut:

Bagian : Staf Keuangan DI-XX

*Technical Know How* : A (*Basic*)

*Breadth Managemnt Know How* : I (*Activity*)

*Human Relation Skills* : 3 (*Critical*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *know how* maka akan terdapat 3 jenis angka yaitu 66, 76, 87. Apabila evaluator merasa bahwa level kombinasi tersebut yang paling tepat maka dipilih nilai yang terletak di tengah. Pada Bagian ini skor yang yang diambil adalah 76.

Bagian : Staf Keuangan NU-XX

*Technical Know How* : B (*Elementary*)

*Breadth Managemnt Know How* : I (*Activity*)

*Human Relation Skills* : 3 (*Critical*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *know how* maka akan terdapat 3 jenis angka yaitu 87, 100, 115. Apabila evaluator merasa bahwa level kombinasi tersebut yang paling tepat maka dipilih nilai yang terletak di tengah. Pada Bagian ini skor yang yang diambil adalah 100.

Melakukan pembobotan pada setiap kriteria pengukuran dalam proses mengevaluasi *Problem Solving* contohnya adalah sebagai berikut:

Bagian : Staf Keuangan DI-XX

*Thinking Envoremnt* : D (*standardized*)

*Thinking Challenge* : 3 (*interpretive*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *problem solving* maka akan terdapat 2 prosentase yaitu 29% dan 33%. Pilih salah satu yang paling sesuai justifikasi evaluator. Pada jabatan ini yang dipilih adalah skor 33%.

Bagian : Staf Keuangan NU-XX

*Thinking Envoremnt* : E (*Clearly Defined*)

*Thinking Challenge* : 3 (*interpretive*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *problem solving* maka akan terdapat 2 prosentase yaitu 33% dan 38%. Pilih salah satu yang paling sesuai justifikasi evaluator. Pada jabatan ini yang dipilih adalah skor 38%

Melakukan pembobotan pada setiap kriteria pengukuran dalam proses mengevaluasi *Accountability* contohnya adalah sebagai berikut:

Bagian : Staf Keuangan DI-XX

*Freedom To Act* : D (*regulated*)

*Impact* : S (*shared*)

*Magnitude* : 3 (*Large*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *accountability* maka akan terdapat 3 jenis angka yaitu 115, 132, 152. Sama seperti penilaian *know how*, apabila evaluator merasa bahwa level kombinasi tersebut yang paling tepat maka dipilih nilai yang terletak di tengah. Pada jabatan ini skor yang yang diambil adalah 115.

Bagian : Staf Keuangan NU-XX

*Freedom To Act* : E (*directed*)

*Impact* : P (*Prime Of Primary*)

*Magnitude* : 3 (*Large*)

Setelah ditentukan kriterianya, kemudian selanjutnya mencari skor evaluasi *accountability* maka akan terdapat 3 jenis angka yaitu 175, 200, 230. Sama seperti penilaian *know how*, apabila evaluator merasa bahwa level kombinasi tersebut yang paling tepat maka dipilih nilai yang terletak di tengah. Pada jabatan ini skor yang diambil adalah 175. Hasil Job Size Masing-masing Staf Keuangan PT.DMS Tunggal Perkasa yang dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Job Size Masing-masing Staf Keuangan PT.DMS Tunggal Perkasa

NO	JABATAN	FAKTOR PENILAIAN											TOTAL POIN
		Know-How				Problem Solving			Accountability				
		TKH	MB	HRS	Poin	TE	TC	Poin	FTA	IM	MG	Poin	
1	Staf Keuangan DI-XX	A	I	3	76	D	3	66	D	S	3	115	257
2	Staf Keuangan NU-XX	B	I	3	100	E	3	100	E	P	3	175	375

#### 4. KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data maka disimpulkan pada *Hay Job Evaluation*, penilaian didasarkan 3 faktor yaitu *Know How*, *Problem Solving*, dan *Accountability*. Pada hasil evaluasi kinerja staf keuangan di PT. DMS Tunggal Perkasa memiliki bobot *Job size* pada staf Keuangan DI-XX, untuk bobot *Technical Know How (A) Basic* yaitu pengetahuan dan keterampilan dapat dilatihkan sesaat (beberapa jam) atau diperoleh dari pengalaman sekadarnya (beberapa hari), *Management Breadth (I) Activity* yaitu pekerjaan penyeliaan (*supervisory*) yang melibatkan *planning, organizing, and controlling* untuk jangka waktu satu bulan atau lebih, *Human Relation Skill (3) Critical* yaitu Tingkatan kritis *human relation skill* menuntut ketrampilan/kecakapan canggih untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain agar sukses pekerjaan tercapai dengan poin *Know How* 76. *Problem Solving* dengan bobot *job size* untuk *Thinking environment (D) standardized* yaitu Prosedur dipakai untuk memandu pemikiran pekerjaan sesuai bidang-bidangnya. *Thinking Challenge (3) interpretive* Cara berpikir dengan variabel didasarkan pada pengalaman yang lampau dan seringkali telah tersedia jawabannya. Sehingga, dalam waktu singkat solusi dapat diuji kebenarannya dengan Poin *Problem Solving* 66, *Accountability* dengan Bobot *Job size Freedom To Act (D) regulated* yaitu Pelaksanaan pekerjaan mengandalkan sumberdaya yang tersedia, tetapi berkontribusi jangka panjang (tahunan). Di sini diterapkan juga kontrol manajerial dan *review* ketuntasan pelaksanaan pekerjaan. *Impact (S) shared* yaitu melakukan pengendalian secara seimbang dan bersama-sama (dengan satu atau beberapa posisi) pada beberapa aktivitas dan sumber daya yang memproduksi hasil akhir atau melakukan pengendalian dengan jelas terhadap hampir semua variabel- variabel yang secara signifikan menentukan hasil akhir. *Magnitude (3) Large* yaitu Hasil difokuskan secara internal dan mempengaruhi beberapa unit dalam suatu departemen dan/atau beberapa departemen dan/atau difokuskan secara eksternal yang mempengaruhi para pelanggan (*klien*) yang signifikan dalam suatu program atau area fungsional dengan *point Accountability* 155, Total Poin Staf keuangan DI-XX yaitu 257 Poin.

Staf Keuangan NU-XX, untuk bobot *Technical Know How (B) Elementary* yaitu Pelatihan formal dengan dukungan pengalaman kerja beberapa bulan diperlukan untuk elemen kejuruan dasar ini, karena harus menangani kegiatan rutin sekuensial pekerjaan, *Management Breadth (I) Activity* yaitu pekerjaan penyeliaan (*supervisory*) yang melibatkan *planning, organizing, and controlling* untuk jangka waktu satu bulan atau lebih, *Human Relation Skill (3) Critical* yaitu Tingkatan kritis *human relation skill* menuntut ketrampilan/kecakapan canggih untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain agar sukses pekerjaan tercapai dengan poin *Know How* 100. *Problem Solving* dengan bobot *job size* untuk *Thinking environment (E) Clearly Defined* yaitu Pekerjaan tidak ditentukan oleh prosedur kerja tetapi oleh tujuan lembaga/organisasi yang telah ditetapkan. Kebebasan berpikir dituangkan dalam berbagai cara kerja untuk mencapai tujuan tersebut. *Thinking Challenge (3) interpretive* Cara berpikir dengan variabel didasarkan pada pengalaman yang lampau dan seringkali telah tersedia jawabannya. Sehingga, dalam waktu singkat solusi dapat diuji kebenarannya dengan Poin *Problem Solving* 100, *Accountability* dengan Bobot *Job size Freedom To Act (E) directed* yaitu Pekerjaan ditingkat ini memiliki tujuan tindakan (*objective of action*) yang telah ditentukan dengan jelas dalam kebijakan besarnya, tetapi kebebasan yang cukup juga diberikan dalam rangka mencapai hasil akhir. *Impact (P) Prime Of Primary* yaitu melakukan pengendalian pada dampak, dimana posisi ini memiliki pengendalian yang efektif terhadap aktivitas- aktivitas yang signifikan dan berbagai sumber daya yang memproduksi hasil akhir, dan menjasi satu-satunya posisi yang harus memberikan jawaban terhadap hasil akhir. *Magnitude (3) Large* yaitu Hasil

difokuskan secara internal dan mempengaruhi beberapa unit dalam suatu departemen dan/atau beberapa departemen dan/atau difokuskan secara eksternal yang mempengaruhi para pelanggan (*klien*) yang signifikan dalam suatu program atau area fungsional dengan *point Accountability* 175, Total *Point Staf* keuangan NU-XX yaitu 375 Poin.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Mu'minin, P. B. Katili, and N. Ummi, "Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ)," *J. Tek. Ind. Untirta*, no. 1, 2018.
- [2] R. Maretiasari and V. H. Hariyanto, "Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan 'Job Grading' Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka. Sie SDM)," *J. Pendidik. dan Konseling*, vol. 4, no. 4, pp. 6203–6211, 2022.
- [3] Y. Nukman, H. Ariff, and M. S. Salit, "Use of analytical hierarchy process (AHP) for selecting the best design concept," *J. Teknol.*, vol. 49, no. A, pp. 1–18, 2009.
- [4] J. Stanley, *Know how*. OUP Oxford, 2011.
- [5] F. L. Schmidt, J. E. Hunter, and A. N. Outerbridge, "Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 71, no. 3, p. 432, 1986.
- [6] D. Buckle, "How to calculate breadth: An evolution of the fundamental law of active portfolio management," *J. Asset Manag.*, vol. 4, no. 6, pp. 393–405, 2004.
- [7] K. Duncker and L. S. Lees, "On problem-solving.," *Psychol. Monogr.*, vol. 58, no. 5, p. i, 1945.
- [8] D. Demirel, "Accountability and the Changing Function of the Control," *Yönetim Bilim. Derg.*, vol. 12, no. 24, pp. 75–100, 2014.