

ISSN: 1412-3525

PROCEEDINGS
4TH NATIONAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE 2007
**Industrial Engineering in a Competitive and
Borderless World**

*In Search
for
Quality Breakthroughs &
Continuous Improvement*

Surabaya, 29 November 2007



**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS SURABAYA
DIDUKUNG OLEH DITJEN DIKTI (PHK A3)**





KATA PENGANTAR

Selamat datang di 4th *National Industrial Engineering Conference* yang bertemakan *Industrial Engineering in a Competitive and Borderless World: In Search for Quality Breakthroughs and Continuous Improvement*.

Menghadapi era perdagangan bebas dan globalisasi, paradigma integrasi sistem dan integrasi bisnis tidaklah cukup untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi suatu industri. Paradigma industri diharapkan bergeser menuju penerapan *lean sigma strategies* dalam membangun hubungan kerja sama antar industri yang efektif, untuk memenangkan persaingan pasar global. Dalam rangka menyebarkan informasi yang berkenaan dengan paradigma baru ini, Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya pada tahun 2007 ini menyelenggarakan 4th *National Industrial Engineering Conference*. Seminar nasional ini merupakan program berkala yang turut didukung oleh berbagai pihak yang meliputi pihak pemerintah dan swasta, institusi pendidikan maupun non pendidikan. Sebagai kelanjutan dari 3rd *National Industrial Engineering Conference*, seminar ini memilih *In Search for Quality Breakthroughs and Continuous Improvement* sebagai tema utama.

Seminar ini menyertakan 67 makalah terpilih yang berasal dari partisipasi para pemakalah. Berdasarkan latar belakangnya para pemakalah tersebut berasal dari berbagai institusi pendidikan maupun non-pendidikan. Kami sangat berterimakasih atas besarnya partisipasi para peneliti dari industri dan institusi pendidikan ini. Topik makalah yang disajikan meliputi *Lean Sigma Strategy, Quality Engineering and Management, Product/Process Design, Performance Control, Process-Oriented Approach, New Organizations and Socio-Economical Impacts, dan Control of Product Flows and Resources*.

Besar harapan kami, melalui Seminar ini, para peserta mendapatkan peluang menambah wawasan, membangun kerjasama antar praktisi dan akademisi serta menginspirasi timbulnya ide-ide baru bagi kemajuan bersama.

Sampai berjumpa di 5th *National Industrial Engineering Conference* !

Surabaya, 29 November 2007

Editor



Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Keynote Speech: Developing Lean Thinking in a Higher Education Institution Joniarto Parung	ii - iv
Peningkatan Kualitas Produk di Industri Garmen Departemen Jahit dengan Pendekatan TQM Studi Kasus di PT Eratex Djaja Kriswanto Widiawan dan Andi Wijaya	1-11
Peningkatan Efisiensi Material melalui Sistem Kontrol Trims & Accesories di Industri Garmen Studi Kasus di PT Eratex Djaja Kriswanto Widiawan dan Rianto Kurniawan Ongko	12-22
Proses Pembelajaran pada Proses Implementasi Perbaikan Berkesinambungan Asep Yunta Darma dan Dradjad Irianto	23-34
The Indonesia's Oil and Gas Industry: In Search for World-Class Performance in Operations Wakhid Slamet Ciptono	35-46
Trust-Based dan Contract- Based dalam Kemitraan Antara Usaha Kecil Menengah Dan Usaha Besar Arief Rahmana, Ubuh Buchara Hidayat, Dradjad Irianto, dan Indryati Sunaryo	47-59
Pengukuran Efektivitas Program Surabaya Green & Clean dan Rancangan Perbaikan dengan Model Hoshin Kanri dalam Peningkatan Budaya Mutu Lingkungan (Studi Kasus: Kecamatan Tenggilis Mejoyo) Yenny Sari, M. Rosiawan dan Rien Sofia Devi	60-74
Analisa Peningkatan Kualitas Produk Hanger Melalui Pendekatan Metode Six Sigma Di PT Pilar Baja Perkasa Ni Luh Putu Hariastuti	75-86
Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT PLN Rayon Rivai Palembang) Achmad Alfian dan Romlah Aprita Saputri	87-94
Efisiensi Proses Pembuatan Roti Enak dengan Data Envelopment Analysis (DEA) Achmad Alfian dan Devi Mulyono	95-104
Model Jalur Distribusi dengan Supply Chain Management Pada PT Asiana Chemicalindo Lestari Achmad Alfian dan Yunita	105-113



Perbaikan Customer Relationship Management di Ubaya Language Center Lusy Ernawati , Bambang Tjitro S, Fuad Achmadi	114-129
Aplikasi <i>Supply Chain Management (SCM)</i> Di Industri Pariwisata Siti Rahayu	130-138
Elemen-Elemen <i>Customer Firm Costs</i> dalam <i>Buyer-Supplier Relationship</i>, untuk Mengefisienkan Aplikasi <i>Supply Chain Management (SCM)</i> Siti Rahayu	139-147
Usulan Penilaian Prestasi Kerja Dan Pemberian Insentif Karyawan (Studi Kasus : PT. TM, Jakarta) Vivi Triyanti, ST., M.Sc dan Noni Dahlia	148-159
Usulan Penjadwalan Kerja Dan Operator Dengan Algoritma Kaspi- Montreuil (studi kasus: Departemen Maintenance PT. ISM Jakarta) Vivi Triyanti, ST., M.Sc dan Ade Lukito	160-170
Analisis Metode Kerja Dan Keseimbangan Lintasan Pada Lintasan Perakitan (Studi Kasus : <i>Main Assembly Line</i>, Pt. “K”, Jakarta) Vivi Triyanti, ST., M.Sc dan Vernica Dewi W.	171-181
Aplikasi E-Commerce Pada Supply Chain Industri Musik PT. Digital Beat Dadang Surjasa, Harfy Selfindo	182-193
Penyusunan Penjadwalan Proyek dengan Model Integrasi Dependency Structure Matrix dan Batasan Sumber Daya Indri Hapsari	194-210
Perancangan Alat Bantu Penyortiran Gelas Plastik Bekas Air Minum Kemasan (Studi kasus: CV. Toedjoeh Surabaya) Linda Herawati, Bambang Tjitro, Amelia	211-220
Aplikasi Kansei Engineering untuk Mendesain Kafe di Surabaya Markus Hartono, Linda Herawati	221-233
Perancangan Kursi Komputer Bagi Wanita Hamil Theresia Pawitra, Linda Herawati, Grace Cynthia	234-245
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Beli <i>Private Brand</i> Di <i>Hypermarket</i> Theresia Pawitra, Rosita Meitha, Ong Sherly Kusumawaty	246-256
Perancangan Ranjang Susun yang Ergonomis dan Multi Fungsi untuk Panti Asuhan (Studi Kasus: Panti Asuhan Putra “IMMANUEL” Surabaya) Linda Herawati, Budi S. Goutama, Victor	257-269



Pengembangan Model Pengukuran Produktivitas Industri Manufaktur Dengan Mengintegrasikan OMAX dan Value Chain <i>Denny Aryo dan Benny Lianto</i>	270-278
Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Tenaga Kerja Departemen Human Resource Development PT. (PERSERO) Angkasa Pura II Dengan Metode Workforce Scorecard Didien Suhardini dan Yaser M. Niagara	279-293
Peningkatan Kualitas Pada Proses Filling Dengan Menggunakan Metode Taguchi Di PT XXX Wawan Kurniawan dan Ismed Abdurrachman	294-298
Perbaikan Kualitas Proses Filling untuk Meminimasi Loss Function Produk Minuman Sprite 295 ml menggunakan Metoda Taguchi Studi Kasus Di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Sumatera Yesmizarti Muchtiar, Noviyarsi, Lestari Setiawati	299-309
Studi dan Analisis Aplikasi Metode DEA Sebagai Alternatif Metode Pengukuran Produktivitas dan Efisiensi Institusi Pendidikan Tinggi Benny Lianto	310-319
Multi Level OMAX (MULOMAX) Sebagai Alternatif Model Pengukuran Produktivitas pada Sektor Industri Jasa Benny Lianto dan Denny Aryo	320-329
Perancangan Sistem Distribusi untuk Meminimasi Jarak Tempuh dengan Memperhatikan Konsumsi Bahan Bakar dan Kapasitas Alat Angkut Nurlailah Badariah	330-341
Perancangan Produk dan Prospek Pemasaran Sepatu untuk Wanita Hamil Linda Herawati, Rosita Meitha, Marissa	342-355
Analisis dan Perancangan Sistem Persediaan Bahan Baku dan Alternatif Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisa SWOT pada PT. Arnott's Indonesia Farid Andhika, Budi Aribowo dan Haryadi Sarjono	356-367
Managing Technology of Genetically Modified Foods: Risk Management and the Public Perception of Risks Zulaicha Parastuty	368-379
Perancangan Standar Keselamatan Kerja Pada Fasilitas Belajar Mengajar (Studi Kasus: Gedung T.F Universitas Surabaya) Budi S Goutama, Linda H, Lany A	380-387
Power Dari Uji Kenormalan Data Didik Wahjudi	388-393



Penentuan Bobot dengan <i>Fuzzy Multiple Attribute Group Decision Making</i>, Studi Kasus pada Peningkatan Kualitas Produk <i>Brake Lining</i> Evy Herowati	394-405
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Komitmen Organisasi Tatik Suryani, Ema Yulianti, Rina Ismanovia	406-418
Perancangan Lini Perakitan Dinamis dengan Work-Sharing pada Lini Perakitan Sepeda Motor Power Z di PT. Asia Putra Perkasa Sumiharni Batubara, Purnamaningsih	419-431
Evaluasi Implementasi Balanced Scorecard dan Perancangan Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Personal Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT.X, Otomotif Company in Surabaya) Lisa Mardiono, Rosita Meitha Surjani, Asrini Budiwati	432-444
Perbaikan Keseimbangan Lintasan dan Perbaikan Tata Letak Fasilitas Produksi Pembuatan Exhaust Manifold di Divisi Foundry II PT. PARIN, Sidoarjo Galuh Nurina, Rosita Meitha, Budi Goutama	445-454
Rekayasa Kualitas dalam Pendekatan Six Sigma untuk Penurunan Rework Produk Flowmeter Air Dradjad Irianto dan Tarsono	455-460
Perancangan Ruang yang Lebih Ergonomis Dengan Metode <i>Kansei Engineering</i> Studi Kasus: Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) X Markus Hartono, Rosita Meitha, Olivia P	461-473
Pengaruh Aspek Usability terhadap Perilaku Pembelian Handphone Merek Nokia di Surabaya Rosita Meitha, Theresia Pawitra, Fong Yenny	474-483
Pemanfaatan Data Anthropometri dalam Perancangan Produk Inovasi <i>Washtafel</i> (Studi Kasus Kampus Universitas Gunadarma, Jakarta) Irisna Fajar Prasetyo, Onsert Ophirio Ningtyan, Dian Kemala Putri	484-493
Penjadwalan Job Dengan Menggunakan Algoritma Fuzzy CDS Dan Fuzzy Branch-And-Bound di PT. X Rahmi Maulidya, Nora Azmi, dan Arum Wijayanti	494-507
Perancangan Model Optimasi Kontrak Kerjasama Antara Supplier dan Manufacturer dengan Permintaan Probabilistik Dina Natalia Prayogo	508-518
Strategic Orientation in E-commerce Firms Sunawan	519-527



Pengukuran Persepsi Karyawan Tentang Keberhasilan Pelaksanaan Sistem Manajemen Lingkungan Pasca Sertifikasi ISO 14000: Studi Kasus PT Badak NGL Gatot Yudoko, Mirza Haerani	528-539
Perbandingan Persepsi tentang Tingkat Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) antara Perusahaan-perusahaan Bersertifikasi ISO 9000 dan Bukan ISO: Studi Kasus Perusahaan-perusahaan Besar Bahan Pembersih Keperluan Rumah Tangga di Tangerang dan Surabaya Gatot Yudoko, Yohanna Adhitya Majesty	540-550
Perbandingan Persepsi Manajer tentang Tingkat Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) pada Perusahaan-perusahaan Bersertifikat ISO 9000: Studi Kasus Perusahaan Besar Bahan Pembersih Keperluan Rumah Tangga di Tangerang, Bogor, dan Surabaya Gatot Yudoko, Margareth	551-561
Perancangan Alat Pembuat Es Puter Cie Hau, Sunardi Tjandra	562-570
Identifikasi Faktor-Faktor Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Administrasi di Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Universitas "X", Bandung) Vivi Arisandhy, Melina Hermawan, Yullyanti, Ivonne Widjaya	571-591
Pengukuran Tingkat Kemampuan <i>Humanware</i> Studi kasus asesmen <i>humanware</i> pada sebuah direktorat perusahaan bergerak di bidang industri proses Iwan Inrawan Wiratmadja, Hakimul Batih, Anas Ma'ruf	592-604
Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dan Pengukuran Kontribusi Departemen: Studi Kasus pada P.T. "X" di Surabaya, Indonesia Eric Wibisono, Joniarto Parung, Inge Yunita	605-614
Peningkatan Kualitas Pemeliharaan Angkutan Transportasi Darat Melalui <i>E-Reliability Centered Maintenance</i> (E-RCM) Yuwono B Pratiknyo	615-626
Perancangan Sistem Pengendalian Lantai Pabrik Berbasis Agen Studi Kasus di Divisi Aerostructure PT Dirgantara Indonesia Anas Ma'ruf dan Marcellus Aryanto Lasmono	627-638
Perancangan Sistem Kanban Pemasok Pada PT Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia Purnawan Adi Wicaksono, Singgih Saptadi, Thelvia Vennieta	639-653
Studi Mengenai Penerimaan istem ERP: Enhancement Terhadap Model Penerimaan Sistem ERP Berbasis <i>Technology Acceptance Model</i> Rajesri Govindaraju, Nenny Indriany dan Erik-Joost de Bruijn	654-664



erancangan Metode dan Fasilitas Kerja pada bagian <i>Filling</i> dan <i>Packing</i> dengan Pendekatan <i>Ergonomi</i>, <i>Biomekanika</i> dan <i>Statistika</i> pada PT. United il Indonesia, Propinsi Banten	665-676
aryadi Sarjono, Budi Aribowo dan Nicko Christian Salim	
plementasi Pendekatan Six Sigma Untuk Meningkatkan Kualitas Proses produksi Perhiasan Emas di Divisi Y, PT X Surabaya	677-687
nantasari, Eric Wibisono dan Yongki Purwanto	
analisis dan Perbaikan Pengendalian Kualitas di PT.Industri Kemasan emen Gresik Tuban	688-699
ira Mariana, Anantasari, M. Lisa Mardiono	
engukuran Produktivitas Pada Team Kerja Menggunakan Oregon roductivity Matrix (OPM) dan Fuzzy Analytical Hierarchy (Fuzzy AHP)	700-709
oniarto Parung	
ombinasi Metode <i>Quality Function Deployment</i> (QFD) Dan Triz Dalam erancangan Kemasan Pasta Gigi	710-722
tah Yudhistira dan Lilis S. Purba	
analisis Perilaku Konsumen Mobil Jenis “<i>Mini cab over</i>” Untuk Menetapkan rategi Pemasaran Mobil Suzuki Carry 1,5 Di Malang	723-733
nantasari, Fuad Achmadi, Rizal Hartanto Setiyono	
erancangan Fasilitas Kerja <i>Portable</i> pada Penyambungan <i>Nephel</i> erdasarkan Pendekatan Ekonomis, Fungsional dan Ergonomi	734-743
ispo Utomo, Rosita Meitha, Nova Wellyanto	
erancangan Model Optimasi Sistem Produksi dan Persediaan Multi-item ida Two-echelon Supply Chain	744-751
melia Santoso dan Dina Natalia Prayogo	
erancangan Alat Pelancar Saluran Air yang Ekonomis dan Ergonomis ngan Sistem Tekanan Angin	752-764
ispo Utomo, Jaya Suteja, Titus Harianto	

Identifikasi Faktor-Faktor Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Administrasi di Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Universitas “X”, Bandung)

Vivi Arisandhy, Melina Hermawan, Yullyanti, Ivonne Widjaya
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Kristen Maranatha
Jalan Prof.drg. Suria Sumantri, MPH.No.65 Bandung 40164
Telp. (022)2012186,2003450 Fax. (022)2017622
E-mail: veivi25@yahoo.com, fei_yen02@yahoo.com

Abstrak

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang efektif akan memberikan manfaat bagi pegawai dan perusahaan. Dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor penilaian kinerja Tenaga Administrasi (TA) di perguruan tinggi. Faktor-faktor tersebut digunakan untuk merancang perangkat penilaian kinerja bagi TA.

Data-data yang diperlukan adalah struktur organisasi perguruan tinggi serta tugas, tanggung jawab dan wewenang TA.

Perancangan perangkat penilaian kinerja akan berbasiskan kompetensi. Tahapan dalam melakukan perancangan formulir penilaian kinerja yaitu analisis jabatan dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara kepada pemegang jabatan dan atasan langsung dari pemegang jabatan, menyusun ulang tugas, tanggung jawab dan wewenang dari TA, menentukan tingkat kepentingan faktor dan subfaktor kompetensi (metode Cut-Off Point) dengan menyebarkan kuesioner kepada atasan langsung dari pemegang jabatan, penentuan struktur hierarki, pembobotan faktor dan subfaktor kompetensi (metode Analytical Hierarchy Process) dengan menyebarkan kuesioner kepada atasan langsung dari pemegang jabatan, menghitung batas-batas Total Nilai Penilaian Kinerja (TNPK) dan menyusun perangkat penilaian kinerja. Hasil penelitian ini adalah usulan Formulir Penilaian Kinerja untuk TA.

Kata kunci: penilaian kinerja, kompetensi, Analytical Hierarchy Process

Abstract

One of the way of developing human resources is by developing a performance valuation tool. An effective performance valuation tool can benefit both employees and employer. The factors affecting administrative officers performance in a higher education institution were identified in this research. These factors were then used to design a performance evaluation tool.

Other data gathered were the organisation structure, job descriptions, responsibilities and authorities for the administrative officers position.

The design of this performance evaluation tool were based on the data gathered and employees' competences. The stages for designing performance evaluation forms were job analysis (by using questionnaires and discussion with the employees and their superior), restatement of tasks, responsibilities and authority for the administrative officers position, deciding what are the importance factors and what are the competency sub-factors (using Cut-off Point method) by distributing questionnaires to the employees and their superior, deciding the hierarchial structure, calculating factors weight and competence sub-factors weight (by using Analytical Hierarchy Process) by distributing questionnaires to the

employees and their superior, calculating the Total Nilai Penilaian Kinerja (TNPK) boundaries and design a performance evaluation tool. The result of this research is a performance evaluation form.

Keywords: performance evaluation, competency, Analytical Hierarchy Process

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perguruan tinggi harus peka terhadap tuntutan-tuntutan dan perubahan-perubahan pada era globalisasi ini. Apalagi pada saat ini perguruan tinggi telah berkembang dengan pesat dengan ditandai semakin banyaknya perguruan tinggi yang ada, baik itu perguruan tinggi negeri maupun swasta. Banyak faktor-faktor yang mendukung jalannya suatu perguruan tinggi dengan baik, diantaranya adalah pengelolaan sumber daya manusia yang unggul. Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang efektif akan memberikan manfaat bagi pegawai dan perusahaan. Penilaian kinerja pegawai diperlukan karena [5] :

1. Penilaian memberikan informasi untuk digunakan dalam keputusan promosi dan gaji
2. Memberikan kesempatan untuk meninjau perilaku pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan (memperbaiki kekurangan serta mempertahankan dan meningkatkan kelebihan)
3. Meninjau rencana karir pegawai
4. Membantu mengatur dan meningkatkan kinerja perusahaan

Manfaat bagi perusahaan adalah untuk mengetahui seberapa besar usaha pegawai melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi serta dapat digunakan untuk perbaikan kinerja pegawai secara terus menerus. Melihat pentingnya penilaian kinerja bagi pegawai di suatu organisasi maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor penilaian kinerja pegawai di perguruan tinggi. Pegawai di perguruan tinggi terdiri dari dosen, tenaga administrasi dan tenaga kerumahtanggaan. Dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor penilaian kinerja Tenaga Administrasi di perguruan tinggi. Faktor-faktor tersebut kemudian akan digunakan untuk merancang perangkat penilaian kinerja bagi Tenaga Administrasi.

1.2. Batasan

Batasan yang diambil dalam penelitian ini adalah pembahasan hanya dilakukan sampai usulan perancangan perangkat penilaian kinerja

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penilaian kinerja jabatan Tenaga Administrasi di perguruan tinggi.
2. Memberikan usulan perangkat penilaian kinerja untuk jabatan Tenaga Administrasi di perguruan tinggi.

2. Kajian Literatur

2.1. Pengertian Jabatan

Berikut ini beberapa pengertian dari jabatan:

Suatu jabatan adalah sekelompok posisi yang hampir sama dalam suatu pabrik, perusahaan, lembaga pendidikan atau organisasi lainnya. Satu atau banyak orang dapat dipekerjakan dalam jabatan yang sama. Tiap jabatan dapat dipandang sebagai terdiri atas serangkaian tugas atau unsur [22].

Suatu jabatan dirumuskan sebagai sekumpulan kewajiban dan tanggung jawab yang penyelesaiannya digunakan untuk tujuan organisasi lebih lanjut [16].

2.2. *Job Analysis dan Job Description*

2.2.1. *Job Analysis*

Berikut ini ada beberapa definisi dari *Job Analysis*, yaitu :

Job Analysis is a process of gathering, organizing, evaluating and reporting work-related information (Butruille, 1989).

Job Analysis is a systematic process of collecting data and making judgments about the nature of a specific job (Milkovich & Boudreau, 1997).

Dari beberapa definisi mengenai *Job Analysis* yang telah disebut sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa *Job Analysis* merupakan suatu proses sistematis untuk mengumpulkan informasi yang relevan dan berkaitan dengan pekerjaan tertentu.

Tujuan utama dari *Job Analysis* adalah mengumpulkan informasi tentang ruang lingkup, tanggung jawab dan tugas yang terkait dengan fungsi jabatan tertentu.

Untuk mendapatkan informasi mengenai setiap jabatan yang ada dapat digunakan beberapa metode, diantaranya daftar pertanyaan, wawancara (*Interview*), pengamatan (*Observation*) dan gabungan metode (*Combination of Methods*). [11]

2.2.2. *Job Description (Deskripsi Pekerjaan atau Uraian Pekerjaan)*

Uraian jabatan adalah suatu ikhtisar informasi yang diperoleh dari laporan analisis jabatan, yang menguraikan pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, keterampilan atau pelatihan yang diperlukan, kondisi dalam mana jabatan diperlukan. Uraian jabatan dapat sama dengan laporan analisis jabatan [22]. Uraian jabatan adalah suatu keterangan yang menjelaskan sifat-sifat, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu [3].

Job Description merupakan kumpulan beberapa pernyataan singkat yang menggambarkan isi jabatan dan juga persyaratan jabatan tersebut. Dan seharusnya juga difokuskan pada tugas-tugas khusus, keterampilan, pengalaman dan perilaku yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, tidak pada karakteristik abstrak. Karena *Job Analysis* merupakan langkah awal dari berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, maka informasi yang

diperoleh harus dapat dikumpulkan dan ditulis dalam suatu form, yaitu *Job Description* yang digunakan untuk *Performance Appraisals*.

2.3. Kompetensi

2.3.1. Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah *an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion – referenced of effective an / or superior performance in a job or situation* [15].

Dari definisi tersebut, dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik / ciri dasar individu yang didasarkan atas kriteria tertentu dapat menyebabkan setiap individu memiliki kinerja efektif dan / atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. *Underlying characteristic* berarti kompetensi tertanam dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku seseorang dalam berbagai situasi dan pekerjaan. *Causally related* memiliki arti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion – referenced* berarti kompetensi dapat memprediksi orang yang memiliki kinerja baik atau buruk berdasarkan pengukuran dengan kriteria atau standar / acuan tertentu.

2.3.2. Model Kompetensi

2.3.2.1. Model Kompetensi Menurut Spencer and Spencer (1993)

Spencer and Spencer (1993) membagi kompetensi atas beberapa kelompok, yaitu : [17]

- I. *Achievement and Action*
Terdiri dari *Achievement Orientation (ACH)*, *Concern for Order, Quality and Accuracy (CO)*, *Initiative (INT)* dan *Information Seeking (INFO)*
- II. *Helping and Human Services*
Terdiri dari *Interpersonal Understanding (IU)* dan *Customer Service Orientation (CSO)*
- III. *Impact and Influences*
Terdiri dari *Impact and Influence (IMP)*, *Organization Awareness (OA)* dan *Relationship Building (RB)*
- IV. *Managerial*
Terdiri dari *Developing Others (DEV)*, *Directiveness (DIR)*, *Team Work (TW)* dan *Team Leader (TL)*
- V. *Cognitive*
Terdiri dari *Analytical Thinking (AT)*, *Conceptual Thinking (CT)* dan *Expertise (EXP)*
- VI. *Personel Effectiveness*
Terdiri dari *Self Control (SCT)*, *Self Confidence (SCF)*, *Flexibility (FLX)* dan *Organizational Commitment (OC)*

2.3.3.2. Model Kompetensi Menurut PDI (*Personnel Decisions International*) dalam Davis, et.,al (1996)

Menurut PDI dalam Davis, et., al (1996) terdapat sembilan kelompok besar kompetensi, yaitu:

- I. *Administrative Skills*
Terdiri dari *Establish plans, Structure and staff, Develops system and process, Manage execution* dan *Work efficiently*



- II. *Communication Skills*
Terdiri dari *Speak effectively, Foster open communication, Listen to others, Deliver presentation* dan *Prepare written communication*
- III. *Self Management Skills*
Terdiri dari *Act with integrity, Demonstrate adaptability* dan *Develop oneself*
- IV. *Thinking Skills*
Terdiri dari *Think strategically, Analyze issues, Use sound judgement* dan *Innovate*
- V. *Inter – personal Skills*
Terdiri dari *Build relationship, Display organizational savvy, Leverage network, Value diversity* dan *Manage disagreement*
- VI. *Leadership Skills*
Terdiri dari *Provide direction, Lead courageously, Influence others, Foster teamwork, Motivate others, Coach and develop others* dan *Champion change*
- VII. *Organizational Knowledge*
Terdiri dari *Use quantitative data, Use technical / functional expertise* dan *Know the business*
- VIII. *Organizational Strategy Skills*
Terdiri dari *Manage profitability, Commit to quality, Focus on customer needs, Promote corporate citizenship* dan *Recognize global implication*
- IX. *Motivation Skills*
Terdiri dari *Drive for result* dan *Show work commitment*

2.4. Metode *Cut-Off Point*

Nilai *cut off* menggambarkan hasil standar dalam pemilihan proses dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memenuhi syarat secara objektif. Untuk mengoptimalkan penggunaan AHP dan untuk menghemat waktu serta mendukung terjadinya kesepakatan dalam seleksi vendor, maka Maggie C.Y. Tam dan V.M Rao Tummala membuat suatu metode untuk menentukan tingkat kepentingan kriteria [19]. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menentukan tingkat kepentingan kriteria adalah sebagai berikut :

1. Membagikan kuesioner yang berisikan kriteria-kriteria ke sejumlah Pengambil Keputusan (PK) yang sudah memiliki pengalaman dan keahlian untuk memberikan penilaian.
2. Penilaian terhadap kriteria-kriteria yang ada dibagi menjadi 3, yaitu elemen yang dinilai sangat penting (*very important*) diberi score 3, elemen yang dinilai cukup penting (*somewhat important*) diberi score 2 dan elemen yang dinilai tidak penting (*not important*) diberi score 1
3. Seluruh penilaian Pengambil Keputusan (PK) kemudian dikumpulkan dan kemudian dihitung nilai rata-rata untuk tiap kriteria.
4. Nilai rata-rata ini adalah nilai untuk masing-masing kriteria, kemudian seluruh kriteria diurutkan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah.
5. Perhitungan nilai *cut-off* dengan menggunakan rumus:

$$\text{Natural Cut-Off Point} = \frac{\text{Maximum score} + \text{Minimum score}}{2} \quad (1)$$

6. Kriteria-kriteria yang memiliki nilai di bawah *Cut-Off Point* akan dibuang dari perhitungan dan model AHP.

2.5. Analytical Hierarchy Process (AHP)

2.5.1. Prinsip AHP

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu cara proses pemecahan masalah yang sangat tepat digunakan untuk pengambilan keputusan kompleks dan berkaitan dengan perbandingan elemen–elemen keputusan yang sulit untuk dikuantifikasi. Peralatan utama AHP adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia [18]. Terdapat 3 prinsip utama dalam AHP yaitu Penyusunan Struktur Hierarki, Penentuan Prioritas dan Konsistensi Logis Kegunaan AHP adalah kemampuannya dalam pengukuran kriteria *intangible* bersama dengan kriteria yang *tangible* melalui skala rasio. Di dalam AHP, skala rasio 1 sampai 9 digunakan untuk memberikan preferensi relatif antara 2 alternatif.

2.5.2. Langkah dan Prosedur AHP

Langkah–langkah dalam menggunakan metode AHP secara umum adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan suatu masalah dan menetapkan tujuan.
2. Menyusun masalah ke dalam hierarki.
3. Menyusun prioritas untuk tiap bagian elemen masalah untuk setiap tingkat pada hierarki.
4. Perhitungan Bobot Elemen
5. Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap subsistem.

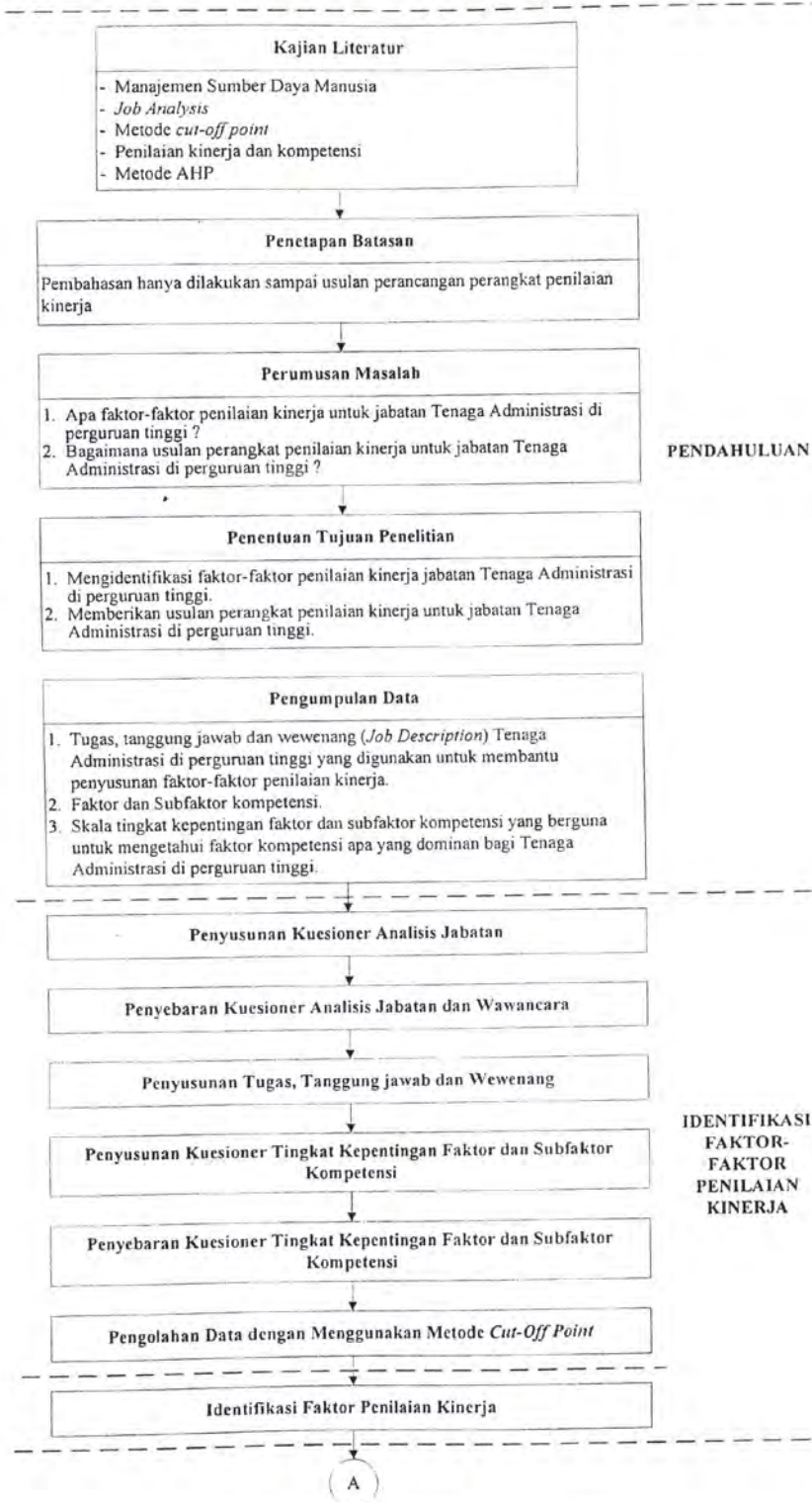
2.5.3. Penilaian Perbandingan Multi Partisipan

Penilaian yang melibatkan banyak partisipan akan menghasilkan pendapat yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. AHP hanya membutuhkan satu jawaban untuk satu matriks berpasangan. Jadi semua jawaban partisipan harus dirata–ratakan, dengan menggunakan metode perataan geometris (*Geometric Mean Theory*).

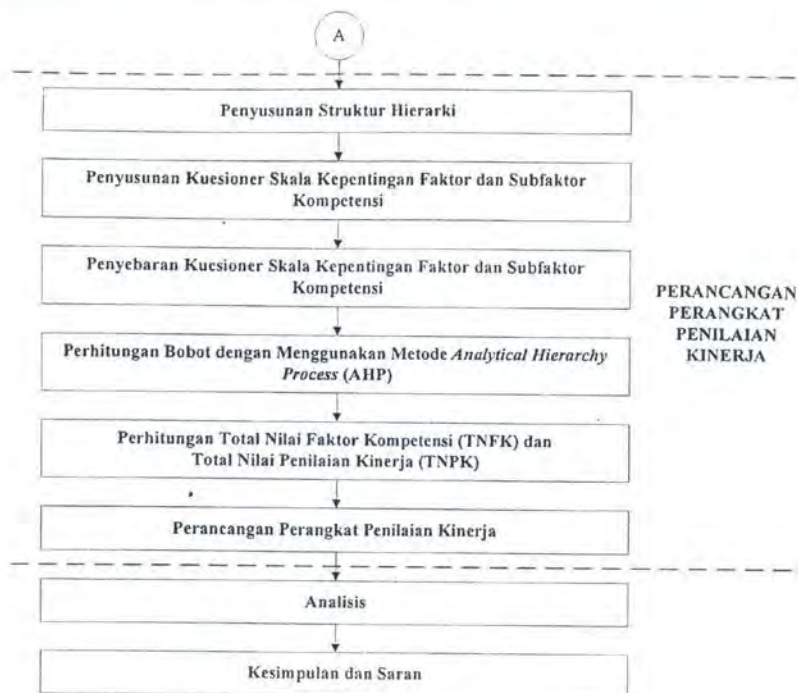
3. Metodologi

Bagan alir metodologi penelitian diperlihatkan pada Gambar 1.

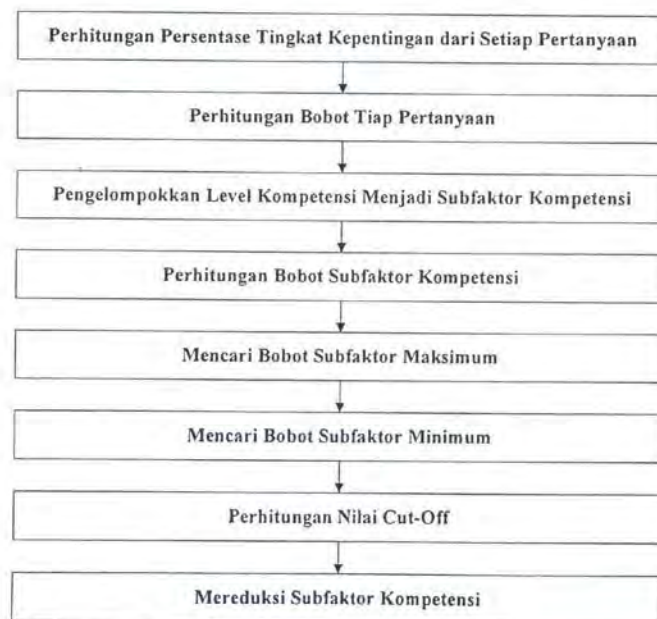
Langkah–langkah pengolahan data dengan menggunakan metode *Cut-Off Point* diperlihatkan pada Gambar 2.



Gambar 1. Bagan Alir Metodologi Penelitian

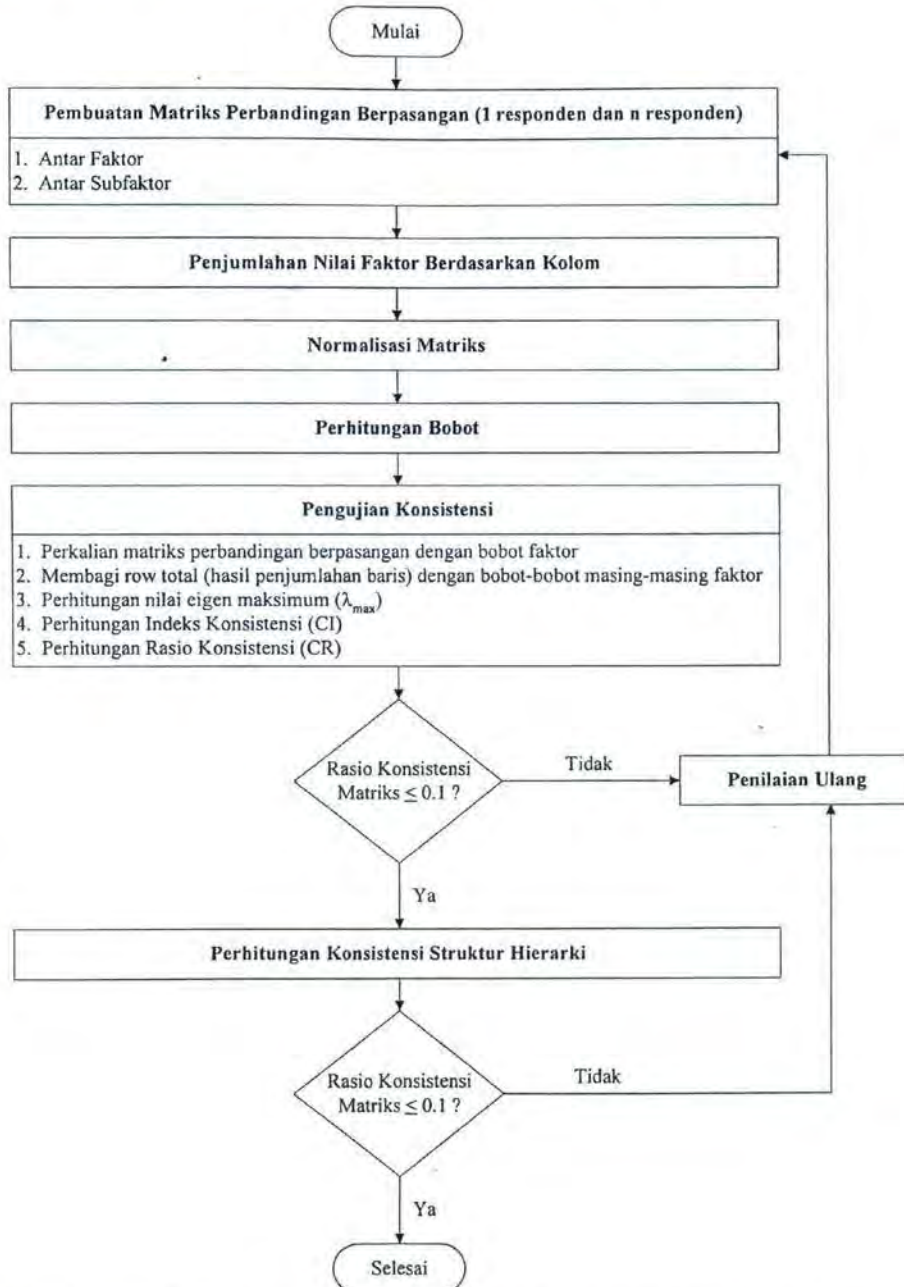


Gambar 1. Bagan Alir Metodologi Penelitian (Lanjutan 1)



Gambar 2. Langkah-langkah Pengolahan Data dengan Menggunakan Metode *Cut-Off Point*

Pengolahan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan dengan bantuan *Software Expert Choice 9.5*. Bagan alir pengolahan data dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperlihatkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Bagan Alir Pengolahan Data dengan Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

4. Hasil dan Diskusi

4.1. Analisis Jabatan

Alat yang digunakan peneliti dalam menganalisis jabatan Tenaga Administrasi adalah kuesioner dan wawancara. Kuesioner dan wawancara dilakukan kepada pemegang jabatan Tenaga Administrasi. Kuesioner Analisis Jabatan berguna untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab seseorang dalam bekerja dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan untuk menjabat jabatan tersebut. Adapun isi kuesioner analisis jabatan mencakup 2 bagian yaitu :

- I. Analisis Jabatan, berisi :
 1. Identifikasi Jabatan
 2. Tanggung Jawab Pokok Jabatan / Pekerjaan
 3. Hubungan Organisasional
 4. Tugas-tugas Rutin Harian, Rutin Mingguan, Rutin Bulanan dan Insidental
 5. Kerugian Akibat dari Kekeliruan / Kesalahan yang Terjadi Dalam Pelaksanaan Tugas atau Dalam Pembuatan Keputusan
 6. Pengawasan (*Supervisi*) terhadap / atas Orang Lain
 7. Membimbing Karyawan Lain yang Bukan Anak Buah
 8. Pengawasan (*Supervisi*) yang Diterima dari Atasan
 9. Wewenang yang Dimiliki
 10. Hubungan dengan Orang Lain selain Atasan dan Bawahan Sendiri
 11. Kondisi Kerja
- II. Tambahan dari Atasan, berisi :
 1. Tambahan untuk Butir I
 2. Persyaratan dalam Pendidikan
 3. Pengalaman Kerja
 4. Tingkat Kerumitan dari Pekerjaan
 5. Kemampuan
 6. Usaha
 7. Pelatihan

Kuesioner Analisis Jabatan ini disebarakan kepada Tenaga Administrasi, yaitu Kepala Tata Usaha / Kepala Administrasi, Kepala Perpustakaan, Kepala Bagian Biro, Staff Tata Usaha, Staff Perpustakaan, Staff Laboratorium, Staff Biro, Staff Administrasi. Untuk Tenaga Administrasi yang telah memiliki susunan tugas, tanggung jawab dan wewenang maka hanya dilakukan wawancara untuk melengkapi *Job Description* yang sudah ada sebelumnya. Jumlah responden untuk Kuesioner Analisis Jabatan dan Wawancara adalah 142 orang.

4.2. Penyusunan Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi

Setelah melakukan penyusunan *Job Description*, maka dapat diketahui gambaran mengenai faktor-faktor kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja dari jabatan Tenaga Administrasi. Kuesioner tingkat kepentingan faktor kompetensi terdiri dari 63 pertanyaan. Pertanyaan diambil dari tinjauan pustaka (kompetensi berdasarkan *Spencer and Spencer* dan PDI), hasil wawancara kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia mengenai keadaan di lapangan. Kuesioner tingkat kepentingan faktor terdiri dari 9 Faktor dan 35 subfaktor (30 subfaktor berasal dari tinjauan pustaka, 5 subfaktor berasal dari keadaan lapangan). Faktor dan subfaktor tersebut adalah sebagai berikut :

I. KETERAMPILAN ADMINISTRATIF (*ADMINISTRATIVE SKILLS*)

1. Menyusun Rencana (*Establish Plan, ES*)
Level Sub Faktor Kompetensi : dapat menyusun rencana kerja pribadi, dapat menyusun rencana untuk jangka pendek (3 bulan sampai 1 tahun).
 2. *Structure and Staff, SS*
 3. *Membangun Sistem dan Proses (Develop System and Process, DSP)*
Level Sub Faktor Kompetensi : mengetahui dan melaksanakan prosedur kerja yang ada, mampu memperbaiki proses atau langkah-langkah kerja.
 4. *Mengelola Pelaksanaan Tugas (Manage Execution, ME)*
Level Sub Faktor Kompetensi : memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan mengevaluasi hasil kerjanya, mampu bertanggungjawab atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, mengetahui dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai Tenaga Administrasi.
 5. *Bekerja Secara Efisien (Work Efficiently, WE)*
Level Sub Faktor Kompetensi : memanfaatkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan / tidak menunda pekerjaan, mampu mengatur fasilitas, waktu dan lokasi rapat, pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
 6. *Mampu Menggunakan Komputer*
 7. *Kualitas Kerja*
Level Sub Faktor Kompetensi : mampu menyelesaikan tugas dengan teliti sehingga tingkat kesalahannya rendah, tanggap dan cepat dalam memahami tugas yang diberikan atasan.
- II. PENGETAHUAN ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE*)
1. *Pemanfaatan Data Kuantitatif (Use Quantitative Data, UQD)*
 2. *Mengetahui Standar Kerapihan Baju Kerja (Mempergunakan Seragam)*
- III. KETERAMPILAN STRATEGI ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL STRATEGY SKILLS*)
1. *Berorientasi Untuk Melayani Konsumen (Customer Service Orientation, CSO)*
 2. *Memahami Pengaruh Global (Recognize Global Implication, RGI)*
Level Sub Faktor Kompetensi : mau mencari informasi yang terkait dengan pekerjaannya, mau terus belajar, mau mengikuti perkembangan teknologi.
- IV. KETERAMPILAN KOMUNIKASI (*COMMUNICATION SKILLS*)
1. *Berbicara Secara Efektif (Speak Effectively, SE)*
Level Sub Faktor Kompetensi : dapat berbicara dan menyampaikan ide secara jelas, bersikap ramah dan sopan terhadap mahasiswa, atasan, bawahan dan orang lain.
 2. *Membangun Komunikasi yang Terbuka (Foster Open Communication, FOC)*
Level Sub Faktor Kompetensi : dapat memberikan informasi tepat waktu, dapat berkomunikasi dengan baik (terbuka dan dua arah).
 3. *Mendengarkan Orang Lain (Listen To Others, LO)*
 4. *Menyiapkan Komunikasi Tertulis (Prepare Written Communication, PWC)*
- V. KETERAMPILAN INTERPERSONAL (*INTERPERSONAL SKILLS*)
1. *Membangun Hubungan Sosial (Build Relationship, BR)*
 2. *Keseimbangan Hubungan (Display Organizational Savvy, DOS)*
Level Sub Faktor Kompetensi : mengembangkan hubungan yang seimbang (adil, saling menghormati) dengan orang lain, memiliki keterbukaan sikap, dapat dipercaya dalam melaksanakan tugas.
 3. *Jaringan Efektif (Leverage Network, LN)*
 4. *Menghargai Perbedaan (Value Diversity, VD)*
Level Sub Faktor Kompetensi : dapat menghormati dan menghargai perbedaan nilai dengan orang lain (budaya, latar belakang, ras, usia, jenis kelamin, gaya hidup, dll.), menghormati kedudukan atasan, bawahan dan teman sejawat.

VI. KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP SKILLS*)

1. Membangun Kerja Tim (*Foster Team Work, FT*)
Level Sub Faktor Kompetensi : bekerja dalam tim, mampu bekerja sama dengan orang lain, teman sekerja maupun atasan.
2. Mempengaruhi Orang Lain (*Motivate Others, MO*)
Level Sub Faktor Kompetensi : mendorong semangat orang lain untuk bekerja, dapat dipercaya dan diterima oleh bawahannya.
3. Melatih dan Mengembangkan Orang Lain (*Coach and Developing Others, CDO*)
Level Sub Faktor Kompetensi : memberikan perintah atau petunjuk yang berhubungan dengan pekerjaan, memiliki kemampuan untuk memimpin bawahannya, mengetahui kedudukannya sebagai pemimpin.
4. Memberikan Arahan (*Provide Direction, PD*)
Level Sub Faktor Kompetensi : dapat membimbing bawahannya, menghormati wewenang yang dimiliki.

VII. KETERAMPILAN BERPIKIR (*THINKING SKILLS*)

1. Analisis Isu (*Analyse Issues, AI*)
Level Sub Faktor Kompetensi : memahami masalah yang muncul dalam melaksanakan pekerjaan, menganalisis masalah yang muncul dalam melaksanakan pekerjaan, memecahkan masalah yang terdapat dalam pekerjaan.
2. Pengambilan Keputusan (*Use Sound Judgement, USJ*)

VIII. KETERAMPILAN MANAJEMEN DIRI (*SELF MANAGEMENT SKILLS*)

1. Keyakinan Diri (*Self Confidence, SCF*)
2. Pengendalian Diri (*Self Control, SC*)
Level Sub Faktor Kompetensi : mampu mengendalikan emosi diri, mentaati peraturan yang berlaku di Universitas "X", disiplin dalam bekerja (ada di tempat saat jam kerja), disiplin dalam kehadiran (datang dan pulang tepat waktu).
3. Menjaga Integritas (*Act With Integrity, AWI*)
Level Sub Faktor Kompetensi : menunjukkan kepemimpinan yang berprinsip, beretika dalam bekerja, tidak menyebabkan kehilangan (asset perusahaan dan informasi).
4. *Demonstrate Adaptability, DA*
5. *Develop Oneself, DO*
Level Sub Faktor Kompetensi : mau belajar dari pengalaman dan mengembangkan kemampuan diri, mengubah kebiasaan buruk pada saat bekerja, mampu menerima masukan atau kritik dari orang lain dan mau berubah
6. Tidak Melawan Atasan

IX. KETERAMPILAN MOTIVASI (*MOTIVATION SKILLS*)

1. Menunjukkan Komitmen Terhadap Pekerjaan (*Show Work Commitment, SWC*)
Level Sub Faktor Kompetensi : menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama, bersikap loyal atau setia terhadap Universitas "X".
2. Berorientasi Terhadap Hasil (*Drive For Result, DR*)
3. Inisiatif (*Initiative, INT*)
4. Mampu Mengerjakan Tugas Tanpa Diarahkan Terus Menerus.

4.3. Penyebaran Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor

Kuesioner tingkat kepentingan faktor dan subfaktor kompetensi disebarakan kepada atasan langsung dari pemegang jabatan. Pengolahan hasil penyebaran kuesioner tingkat kepentingan faktor dibagi dua, yaitu berdasarkan kepala dan staff karena adanya perbedaan tugas dan tanggung jawab antara kedua jabatan tersebut. Yang termasuk ke dalam jabatan kepala, yaitu

Kepala TU Fakultas, Kepala TU Jurusan, Kepala Perpustakaan, Kepala TU BPK dan Kepala Bagian Biro. Sedangkan yang termasuk ke dalam jabatan staff, yaitu Staff TU Fakultas, Staff TU Jurusan, Staff Perpustakaan, Staff Laboratorium, Staff LPPM, Staff TU Magister, Staff Sekretariat Rektorat, Staff TU KMKU, Staff BPK, Staff HUMAS dan Staff Biro. Untuk mengetahui faktor kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan tersebut, disebarkan kuesioner kepada atasan langsung dari Tenaga Administrasi. Jumlah responden untuk jabatan kepala adalah 33 orang, sedangkan untuk jabatan staff adalah 42 orang.

4.4. Pengolahan Data menggunakan Metode *Cut-Off Point*

Alasan digunakannya metode *Cut-Off Point* adalah untuk mengetahui subfaktor yang benar-benar dibutuhkan oleh seorang Tenaga Administrasi sehingga untuk pengolahan data selanjutnya dapat lebih terfokus. Selain itu, penggunaan metode *Cut-Off Point* juga dapat mengurangi jumlah subfaktor yang terlalu banyak dalam penyusunan struktur hierarki.

Untuk pengolahan *Cut-Off Point*, peneliti menggunakan skala 1, 3, 5 dan 7. Alasan digunakannya skala 1, 3, 5 dan 7 karena nilai bobot *cut-off point* untuk setiap subfaktor nilainya bersifat rata-rata (tidak terlihat perbedaan antara kriteria sangat tidak penting, tidak penting, penting dan sangat penting), maka bobot dibesarkan agar dapat terlihat perbedaannya (untuk kriteria sangat penting akan terlihat perbedaan bobot yang lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang penting).

Dari hasil pengolahan, didapatkan nilai *Cut-Off Point* untuk Jabatan Kepala sebesar 5,67 dan untuk staff sebesar 5,74. Dari 35 subfaktor untuk jabatan Kepala terdapat 5 subfaktor kompetensi yang tereduksi, sedangkan untuk jabatan Staff, dari 35 subfaktor terdapat 10 subfaktor kompetensi yang tereduksi.

4.5. Analisis Struktur Hierarki

Subfaktor yang didapatkan dari hasil pengolahan *cut off point* digunakan untuk menyusun hierarki. Struktur hierarki yang terbentuk berbeda untuk jabatan kepala dan staff. Struktur hierarki untuk jabatan Tenaga Administrasi (TA) Universitas "X" terdiri dari tiga level. Faktor dan subfaktor yang terdapat pada level 1 dan level 2 didapat dari pengolahan data *cut off point*. Struktur hierarki untuk jabatan kepala dapat dilihat pada Tabel 1. Struktur Hierarki untuk jabatan staff dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala

Level 0 (Tujuan)	Level 1 (Faktor Kompetensi)	Level 2 (Subfaktor Kompetensi)
Penilaian Kinerja	Administratif	<i>Structure and Staff (SS)</i>
		<i>Develop System & Process (DSP)</i>
		<i>Manage Execution (ME)</i>
		<i>Work Efficiently (WE)</i>
		Kemampuan menggunakan komputer
	Pengetahuan Organisasi	Kualitas Kerja
		<i>Use Quantitative Data (UQD)</i>
	Strategi Organisasi	<i>Customer Service Orientation (CSO)</i>
<i>Recognize Global Implication (RGI)</i>		



Tabel 1. Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala (lanjutan)

Level 0 (Tujuan)	Level 1 (Faktor Kompetensi)	Level 2 (Subfaktor Kompetensi)
	Komunikasi	<i>Speak Effectively (SE)</i>
		<i>Foster Open Communication (FOC)</i>
		<i>Listen to Others (LO)</i>
		<i>Prepare written communication (PWC)</i>
	Kemampuan Interpersonal	<i>Build Relationship (BR)</i>
		<i>Leverage Network (LN)</i>
		<i>Value Diversity (VD)</i>
		<i>Display Organizational savvy (DOS)</i>
	Kepemimpinan	<i>Foster Teamwork (FT)</i>
		<i>Motivate others (MO)</i>
		<i>Coach and develop others (CDO)</i>
	Kemampuan Berpikir	<i>Provide Direction (PD)</i>
		<i>Analyze issues (AI)</i>
Penilaian Kinerja	Manajemen Diri	<i>Self Confidence (SCF)</i>
		<i>Self Control (SCT)</i>
		<i>Act with integrity (AWI)</i>
		<i>Demonstrate Adaptability (DA)</i>
		<i>Develop Oneself (DO)</i>
	Motivasi	<i>Show work commitment (SWC)</i>
		<i>Initiative (INT)</i>
		Mampu mengerjakan tugas tanpa diarahkan terus menerus

Tabel 2. Struktur Hierarki untuk Jabatan Staff

Level 0 (Tujuan)	Level 1 (Faktor Kompetensi)	Level 2 (Subfaktor Kompetensi)
Penilaian Kinerja	Administratif	<i>Structure and Staff (SS)</i>
		<i>Develop System & Process (DSP)</i>
		<i>Manage Execution (ME)</i>
		<i>Work Efficiently (WE)</i>
		Kemampuan menggunakan komputer
	Strategi Organisasi	Kualitas Kerja
		<i>Customer Service Orientation (CSO)</i>
		<i>Recognize Global Implication (RGI)</i>
	Komunikasi	<i>Speak Effectively (SE)</i>
		<i>Foster Open Communication (FOC)</i>
	Kemampuan Interpersonal	<i>Listen to Others (LO)</i>
		<i>Build Relationship (BR)</i>
		<i>Leverage Network (LN)</i>
		<i>Value Diversity (VD)</i>
	Kepemimpinan	<i>Display Organizational savvy (DOS)</i>
		<i>Foster Teamwork (FT)</i>
	Kemampuan Berpikir	<i>Provide Direction (PD)</i>
		<i>Analyze issues (AI)</i>
	Manajemen Diri	<i>Self Confidence (SCF)</i>
		<i>Self Control (SCT)</i>
		<i>Act with integrity (AWI)</i>
		<i>Develop Oneself (DO)</i>
Motivasi	<i>Show work commitment (SWC)</i>	
	<i>Initiative (INT)</i>	
	Mampu mengerjakan tugas tanpa diarahkan terus menerus	

4.6. Analisis Hasil Perhitungan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Sebelum melakukan perhitungan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dilakukan dulu penyebaran Kuesioner Penentuan Skala Kepentingan Faktor Kompetensi. Kuesioner tersebut disebarakan kepada atasan langsung dari pemegang jabatan. Jumlah responden untuk jabatan kepala adalah 31 orang, sedangkan untuk jabatan staff adalah 44 orang.

Dari hasil perhitungan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk n partisipan diperoleh bobot untuk masing-masing faktor dan subfaktor kompetensi untuk masing-masing jabatan. Untuk jabatan kepala dalam TA menjalankan dua fungsi yaitu administrasi murni dan kegiatan yang menunjang dalam proses belajar mengajar (akademik). Untuk staff dalam TA menjalankan dua fungsi pula yaitu administrasi murni dan kegiatan yang menunjang dalam proses belajar mengajar (akademik), tetapi untuk yang menjalankan administrasi murni dalam jabatan staff, terbagi menjadi dua berdasarkan rutinitas dan tingkat kerumitan pekerjaan, yaitu bagian pengembangan (*development*) dan bagian administrasi rutin harian.

Setelah mendapatkan bobot dari masing-masing faktor, dilakukan pengujian konsistensi matriks. Karena semua nilai rasio konsistensi (CR) lebih kecil dari 10%, maka perbandingan berpasangan dianggap konsisten.

4.7. Analisis Formulir Penilaian Kinerja

Bentuk perangkat penilaian kinerja yang diusulkan adalah formulir. Formulir Penilaian Kinerja untuk jabatan Tenaga Administrasi (TA) diisi oleh :

- Untuk jabatan Kepala : atasan langsung dari pemegang jabatan, rekan sekerja, bawahan atau diri sendiri.
- Untuk jabatan Staff : atasan langsung dari pemegang jabatan

Langkah-langkah perhitungan hasil penyebaran formulir penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Hitung TNSK (Total Nilai Subfaktor Kompetensi)

$$\text{TNSK} = \text{Bobot Total} \times \text{Bobot Tingkat Kepentingan} \quad (2)$$
 dimana Bobot Total = Bobot Faktor \times Bobot Subfaktor
2. Hitung nilai TNFK (Total Nilai Faktor Kompetensi) dengan menjumlahkan nilai subfaktor berdasarkan faktornya.

$$\text{TNFK} = \text{Penjumlahan TNSK Berdasarkan pengelompokkan subfaktor} \quad (3)$$
3. Hitung nilai TNPK (Total Nilai Penilaian Kinerja)

$$\text{TNPK} = \text{Penjumlahan TNFK seluruh faktor kompetensi} \quad (4)$$
4. Bandingkan nilai TNPK dengan tabel batas-batas untuk menentukan Total Nilai Penilaian Kinerja (Tabel 3) untuk mengetahui kinerja dari pemegang jabatan TA.

Tabel 3. Batas-batas Total Nilai Penilaian Kinerja (TNPK)

TNPK	Arti	Keterangan
$\text{TNPK} \leq 1$	Sangat Kurang	Kinerja dan perilaku TA dalam bekerja berada jauh dibawah faktor penilaian kinerja dan harus diperbaiki
$1 < \text{TNPK} \leq 2$	Kurang	Kinerja dan perilaku TA dalam bekerja dibawah faktor penilaian kinerja dan harus diperbaiki
$2 < \text{TNPK} \leq 3$	Cukup	Kinerja dan perilaku TA dalam bekerja memenuhi faktor penilaian kinerja
$3 < \text{TNPK} \leq 4$	Baik	Kinerja dan perilaku TA dalam bekerja sudah memenuhi faktor penilaian kinerja dan kadang-kadang melampauinya
$4 < \text{TNPK} \leq 5$	Sangat Baik	Kinerja dan perilaku TA dalam bekerja melampaui faktor penilaian kinerja dan harus dipertahankan

Apabila penilai lebih dari satu orang, maka nilai TNFK dan TNPK dapat diperoleh dengan meratakan-ratakan TNFK dan TNPK dari masing-masing penilai.

5. Penutup

Berdasarkan hasil identifikasi faktor-faktor penilaian kinerja dan perancangan perangkat penilaian kinerja yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor penilaian kinerja jabatan Tenaga Administrasi (TA) berdasarkan faktor kompetensi dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.
2. Usulan Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Administrasi diperlihatkan pada Gambar 4 dan Gambar 5.

UNIVERSITAS "X"									
FORMULIR PENILAIAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI (TA)									
JABATAN : KEPALA									
Tanggal									
Jabatan yang dinilai									
Fakultas/Jurusan/Biro									
Periode Penilaian									
Daerah kriteria pertanyaan dengan teliti lalu checklistlah kolom nilai yang paling tepat untuk menilai jabatan yang bersangkutan									
No	Kategori	Beban Total *	Sangat Kurang (1)	Kurang (2)	Cukup (3)	Baik (4)	Sangat Baik (5)	TNSK	TNFK
1	Kemampuan untuk membentuk tim kerja yang efektif dan produktif dalam menyelesaikan tugas								
2	Kemampuan untuk menetapkan dan memperbaiki prosedur kerja								
3	Dapat memberi tanggung jawab pada bawahannya dan bertanggungjawab atas hasil kerja								
4	Kemampuan untuk mengelola tim/waktu yang dimiliki secara efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya								
5	Kemampuan untuk mengoperasikan komputer			0					
6	Tanggap dalam memahami tugas sehingga pekerjaan diselesaikan dengan teliti dan tingkat kesalahannya rendah								
7	Kemampuan untuk mengolah data berupa angka (data kuantitatif)								
8	Mau terus belajar dan mencari informasi yang terkait dengan pekerjaannya								
9	Kemampuan untuk melayani konsumen (mahasiswa, dosen dan orang lain)								
10	Berbicara dengan jelas serta bersikap ramah dan sopan dalam berkomunikasi								
11	Berkomunikasi dan memberikan informasi dengan baik (terbuka dan 2 arah)								
12	Mampu memahami dan mendengarkan pendapat orang lain								
13	Kemampuan menyampaikan informasi melalui tulisan dengan jelas								
14	Kemampuan untuk membangun hubungan sosial dengan orang lain								
15	Kemampuan untuk membangun dan menjaga jaringan informasi dengan pihak lain								
16	Dapat menghormati dan menghargai perbedaan nilai dengan orang lain (ras, budaya, latar belakang, usia, jenis kelamin dll)								
17	Kemampuan untuk menjaga keseimbangan hubungan dengan orang lain								
18	Kemampuan untuk bekerja dalam tim								
19	Kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan bawahan sehingga bawahan memiliki semangat untuk maju								
20	Kemampuan untuk memberikan perintah dan petunjuk kerja untuk bawahannya								
21	Kemampuan untuk membimbing bawahan dengan memberikan arahan								
22	Memiliki kemampuan untuk memahami, menganalisis dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya								

Gambar 4. Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Kepala

UNIVERSITAS "X"
FORMULIR PENILAIAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI (TA)
JABATAN : KEPALA

Tanggal :
 Jabatan yang dinilai :
 Fakultas/Jurusan/Biro :
 Periode Penilaian :

Bacalah kriteria pertanyaan dengan teliti lalu checklist-lah kolom nilai yang paling tepat untuk menilai jabatan yang bersangkutan

No	Kategori	Bobot Total *	Sangat Kurang (1)	Kurang (2)	Cukup (3)	Baik (4)	Sangat Baik (5)	TNSK	TNFK
23	Memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan pekerjaannya								
24	Kemampuan mengendalikan diri (mengendalikan emosi, mementingkan peraturan yang berlaku dibandingkan keinginan pribadi)								
25	Kemampuan dalam menunjukkan sikap kepemimpinan yang berprinsip (dapat dipercaya, berkomitmen dan jujur) dan memiliki etika								
26	Fleksibel dalam menentukan pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu								
27	Mau menerima kritik dan belajar dari kesalahan masa lalu dan memiliki keinginan untuk berubah ke arah yang lebih baik								
28	Menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama sehingga dapat bersikap loyal/ setia terhadap Universitas "X"								
29	Memiliki inisiatif untuk bekerja tanpa menunggu perintah terlebih dahulu								
30	Mampu mengerjakan tugas dengan pemikiran sendiri tanpa harus diarahkan terus menerus								
								TNPK	

Penilai,

(Nama)
(Jabatan)

Diisi oleh :
 Atasan : Dekan / Pembantu Dekan / Ketua Jurusan / Sekretaris Jurusan / Ketua Program / Sekretaris Program / Kepala Biro / Rekan Sekerja : / Bawahan : / Diri Sendiri #)

Unit Kerja :

Hasil Penilaian Kinerja :

- Faktor apa sajakah yang harus dipertahankan?
- Faktor apa sajakah yang harus diperbaiki?
- Tindak lanjut yang disarankan

* = Bobot Total dapat dilihat pada Tabel Bobot Total (d disesuaikan dengan jabatan yang akan dinilai)
 #) Coret yang tidak perlu

Gambar 4. Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Kepala (Lanjutan 1)

UNIVERSITAS "X"
FORMULIR PENILAIAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI (TA)
JABATAN : STAFF

Tanggal : _____
 Jabatan yang dinilai : _____
 Fakultas/Jurusan/Biro : _____
 Periode Penilaian : _____

Bacalah kriteria pertanyaan dengan teliti lalu checklist-lah kolom nilai yang paling tepat untuk menilai jabatan yang bersangkutan

No	Kategori	Bobot Total	Sangat Kurang (1)	Kurang (2)	Cukup (3)	Baik (4)	Sangat Baik (5)	TNSK	TNFK
1	Kemampuan untuk membentuk tim kerja yang efektif dan produktif dalam menyelesaikan tugas								
2	Kemampuan untuk menerapkan dan memperbaiki prosedur kerja								
3	Bertanggungjawab atas hasil kerja								
4	Kemampuan untuk mengalokasikan waktu yang dimiliki secara efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya								
5	Kemampuan untuk mengoperasikan komputer								
6	Tanggap dalam memahami tugas sehingga pekerjaan diselesaikan dengan teliti dan tingkat kesalahannya rendah								
7	Kemampuan untuk melayani konsumen (mahasiswa, dosen dan orang lain)								
8	Mau terus belajar dan mencari informasi yang terkait dengan pekerjaannya								
9	Berbicara dengan jelas serta bersikap ramah dan sopan dalam berkomunikasi								
10	Berkomunikasi dan memberikan informasi dengan baik (terbuka dan 2 arah)								
11	Mampu memahami dan mendengarkan pendapat orang lain								
12	Kemampuan untuk membangun hubungan sosial dengan orang lain								
13	Kemampuan untuk membangun dan menjaga jaringan informasi dengan pihak lain								
14	Dapat menghormati dan menghargai perbedaan nilai dengan orang lain (ras, budaya, latar belakang, usia, jenis kelamin, dll)								
15	Kemampuan untuk menjaga keseimbangan hubungan dengan orang lain								
16	Kemampuan untuk bekerja dalam tim								
17	Menghormati wewenang yang dimiliki (tidak semena-mena)								
18	Memiliki kemampuan untuk memahami, menganalisis dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaannya								
19	Memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan pekerjaannya								
20	Kemampuan mengendalikan diri (mengendalikan emosi, mementingkan peraturan yang berlaku dibandingkan keinginan pribadi)								
21	Kemampuan dalam menunjukkan sikap yang berprinsip (dapat dipercaya, berkomitmen dan jujur) dan memiliki etika								

Gambar 5. Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Staff

UNIVERSITAS "X"

FORMULIR PENILAIAN KINERJA TENAGA ADMINISTRASI (TA)

JABATAN : STAFF

Tanggal _____
 Jabatan yang dinilai _____
 Fakultas/Jurusan/Biro _____
 Periode Penilaian _____

Bacalah kriteria pertanyaan dengan teliti lalu checklist-lah kolom nilai yang paling tepat untuk menilai jabatan yang bersangkutan

No	Kategori	Bobot Total *	Sangat Kurang (1)	Kurang (2)	Cukup (3)	Baik (4)	Sangat Baik (5)	TNSK	TNFK
22	Mau menerima kritik dan belajar dari kesalahan masa lalu dan memiliki keinginan untuk berubah ke arah yang lebih baik								
23	Menempatkan pekerjaan sebagai prioritas utama sehingga dapat bersikap loyal/ setia terhadap Universitas "X"								
24	Memiliki inisiatif untuk bekerja tanpa menunggu perintah terlebih dahulu								
25	Mampu mengerjakan tugas dengan pemikiran sendiri tanpa harus diarahkan terus menerus								

TNPK

Penilai,

(Nama)
(Jabatan)

Diisi oleh :

Diisi oleh : Pembantu Rektor / Dekan / Pembantu Dekan / Ketua Program / Sekretaris Program / Kepala TU / Kepala Administrasi / Kepala Perpustakaan / Kepala Biro / Kepala Bagian Biro / Sekretaris LPPM / Kepala Humas / Kepala KMKU / Kepala NOC / Kepala QA / Kepala Sekretariat Rektorat / Rekan Sekerja:..... / Bawahan (.....#)

Unit Kerja :

Hasil Penilaian Kinerja :

1. Faktor apa sajakah yang harus dipertahankan?
2. Faktor apa sajakah yang harus diperbaiki?
3. Tindak lanjut yang disarankan

* = Bobot Total dapat dilihat pada Tabel Bobot Total (d disesuaikan dengan jabatan yang akan dinilai)
 #) Coret yang tidak perlu

Gambar 5. Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Staff (Lanjutan 1)



6. Daftar rujukan

- [1] Anthony, William P. (1993) *Strategic Human Resource Development*, Harcourt Brace Jovanovich Inc., Orlando.
- [2] Arisandhy, Vivi (2004) *Pengembangan Model Penentuan Urutan Pengalokasian Suku Cadang Kendaraan Bermotor (Studi Kasus di PT. X Bandung)*, Thesis Magister Teknik dan Manajemen Industri ITB, Bandung.
- [3] Bellows, Roger M. (1961) *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Third Edition, Prentice-Hall, Inc., Eaglewood Cliffs, N.J.
- [4] Cascio, Wayne F. (1992) *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, New York.
- [5] Dessler, Gary (2003) *Human Resource Management (International Edition)*, Ninth Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- [6] Dharma, Agus (1995) *Manajemen Personalia*, Cetakan ke 4, Penerbit Erlangga.
- [7] Effendi, Marihot T. (2002) *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- [8] Flippo, Edwin B. (1961) *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London.
- [9] Hodgson, J. D. (1972) *Handbook for Analyzing Jobs*, Manpower Administration, U.S. Department of Labor.
- [10] Mangkunegara, Anwar Prabu (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 2, PT. Remaja Rosdakarya.
- [11] Moekijat (1998) *Analisis Jabatan*, Cetakan ke 8, CV. Mandar Maju, Bandung.
- [12] Mondy, R. Wayne and Robert. M. Noe (1993) *Human Resource Management*, Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- [13] Ngurah W., I Nyoman (2001) *Pengembangan Analisis Jabatan sebagai Jenjang Fungsional Teknik*, Laporan Tugas Akhir Departemen Teknik Industri ITB.
- [14] Saaty, Thomas L. (1988) *Decision Making for Leader*, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- [15] Spencer, L. M. and S. M. Spencer (1993) *Competence at Work*, John Willey and Sons, Inc, Canada.
- [16] Stone, Thomas H. (1982) *Understanding Personal Management*, Holt Saunders, Tokyo.
- [17] Sugianti, Selvi dan Arvinna P.E. Purba (2005) *Perancangan Perangkat Penilaian Kinerja untuk Jabatan Kepala Laboratorium berdasarkan Kompetensi di Universitas*



- Kristen Maranatha (Studi Kasus seluruh Laboratorium UKM)*, Laporan Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri UKM, Bandung.
- [18] Suryadi, Kadarsah dan M. Ali Ramdhani (2000) *Sistem Pendukung Keputusan : Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, Cetakan ke 2, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- [19] Tam, Maggie C. Y. and V. M. Rao Tummala (2001) "An Application of The AHP in Vendor Selection of a Telecommunication System", *The International Journal of Management Science*, Vol. 29, pp. 171-182.
- [20] Wahyudi, Bambang (1993) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 3, Penerbit Sulita, Bandung.
- [21] Werther Jr., William B. and Keith Davis. (1993) *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, Mc Graw-Hill, Inc., Singapore.
- [22] Yoder, Dale [et.al.] (1985) *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*", McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, Toronto, London.
- [23] Yoder, Dale *Personnel Principles and Policies : Modern Manpower Management*, Second Edition, Maruzen Company, Ltd., Tokyo.