

ABSTRAK

Universitas ‘X’ di Bandung merupakan suatu lembaga pendidikan tinggi di bidang TELEMATIKA (Telekomunikasi, Media dan Informatika) berdiri sejak tahun 2002. Sampai dengan sekarang Universitas “X” sudah mendirikan tiga program studi, program studi reguler, program khusus *Business School* dan Program khusus *International Program*. Sumber pendukung kemajuan Universitas adalah kualitas dosen yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk selalu dikembangkan. Untuk mengukur kualitas kerja dosen di perlukan perangkat penilaian kinerja yang mencerminkan kinerja dosen sehingga dapat diambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk merancang perangkat penilaian kinerja baru dengan berbasis pada kompetensi yang didasarkan pada VISI & MISI Universitas, Pengembangan materi dan proses pembelajaran dari Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (DIKTI) yang disesuaikan dengan model kompetensi Spencer & Spencer.

Pengumpulan data dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama bertujuan untuk mengelompokkan variabel-variabel yang diperoleh ke dalam faktor dasar menurut model Spencer & Spencer. Tahap ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tahap pertama kepada 25 orang dosen terbaik menurut pendapat pimpinan masing-masing jurusan. Jumlah kuesioner yang kembali ialah 7 buah. Tahap kedua bertujuan untuk memilih variabel-variabel yang relevan untuk digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja dosen. Tahap ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan skala tingkat kepentingan 1 sd 4 kepada 76 responden yang masing-masing berjumlah 15 orang dosen dari tiap jurusan dan satu orang Direktur Pendidikan. Jumlah kuesioner yang kembali berjumlah 50 buah kuesioner. Sebagai hasil diperoleh 51 variabel yang akan digunakan sebagai acuan penilaian kinerja dosen dari asalnya berjumlah 76 variabel awal. Pengumpulan kuesioner tahap ke 3 dilakukan setelah ke 51 variabel terpilih di susun dalam format AHP (*Anaytical Hierarcy Process*). Jumlah kuesioner tahap tiga (kuesioner AHP) yang disebarkan adalah 8 buah kuesioner pada Dekan Fakultas Teknik, Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Dept.Teknik Informatika, Kepala Dept.Sistem Informasi, Kepala Dept.Sistem Komputer, Kepala Dept.Teknik Elektro, Kepala Dept.Teknik Industri dan Direktur Akademik. Responden untuk kuesioner tahap ke tiga ini ialah pimpinan masing-masing fakultas dan 1 Direktur Akademik. Kuesioner yang kembali pada tahap ini sebanyak 7 buah. Faktor-faktor dan subfaktor-subfaktor yang digunakan dalam menilai kinerja dosen adalah *Impact and Influence*, *Manegerial*, *Achievement and Action*, *Helping and Human Service*, *Cognitive* dan *Personal Effectiveness*. 51 subfaktor yang dirangkum kedalam kuesioner Tahap 3.

Hasil dari penelitian ini ialah rancangan formulir penilaian kinerja untuk dosen berdasarkan kompetensi yang diusulkan pada pimpinan Universitas “X” di Bandung.

DAFTAR ISI

	HAL
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1-1
1.2 Identifikasi Masalah	1-1
1.3 Pembatasan Masalah	1-2
1.4 Perumusan Masalah	1-3
1.5 Tujuan Penelitian... ..	1-4
1.6 Sistematika Penulisan.. ..	1-4
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penilaian Kinerja	2-1
2.1.1 Definisi Penilaian Kinerja	2-1
2.1.2 Tujuan/Kegunaan Penilaian Kinerja.....	2-1
2.1.3 Elemen dan Proses Penilaian Kinerja	2-2
2.1.4 Hambatan Dalam Penilaian Kinerja	2-4
2.1.5 Metode Penilaian Kinerja	2-7
2.1.6 Pelaksanaan Penilaian Kinerja	2-12
2.1.7 Periode Penilaian	2-14
2.2 Pengertian Jabatan.....	2-14
2.3 Kompetensi.....	2-15
2.3.1 Pengertian Kompetensi.....	2-15
2.3.2 Kompetensi Sebagai Karakteristik Individu Yang Melekat.....	2-15
2.3.3 Kompetensi Sebagai Hubungan Sebab Akibat.....	2-17

2.3.4 Kompetensi Sebagai Kinerja Sukses atau Kinerja

Superior 2-17

2.3.5 Model Kompetensi Menurut Spencer & Spencer..... 2-18

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian 3-1

3.2 Penelitian Lanjutan..... 3-5

3.3 Pembatasan Masalah 3-5

3.4 Perumusan Masalah 3-5

3.5 Tujuan Penelitian 3-6

3.6 Studi Literatur 3-6

3.7 Pengumpulan Data Awal..... 3-6

3.8 Perancangan Kuisisioner Tahap 1..... 3-7

3.9 Penyebaran Kuisisioner Tahap 1 3-7

3.10 Pengolahan Data dan Analisis Hasil

Kuisisioner Tahap 1 3-7

3.11 Perancangan Kuisisioner Tahap 2 3-7

3.12 Penyebaran Kuisisioner Tahap 2 3-8

3.13 Pengolahan Data Dengan Menggunakan Metode *Cut Off*

Point 3-8

3.14 Penyusunan Struktur Hirarki Penilaian Kinerja Dosen 3-8

3.15 Perancangan Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Untuk

Faktor/ Subfaktor Penilaian Kinerja 3-9

3.16 Penyebaran Kuisisioner Tahap 3 3-9

3.17 Pengolahan Data Dengan Menggunakan Metode AHP 3-11

3.18 Analisis Perbandingan Bobot Faktor dan

Subfaktor Penilaian Kinerja..... 3-12

3.19 Perancangan Perangkat Penilaian Kinerja Dosen..... 3-12

3.20 Kesimpulan Dan Saran 3-12

BAB 4 PENGUMPULAN DATA

4.1 Sejarah Perusahaan 4-1

4.2 Struktur Organisasi "X" 4-2

4.3 Faktor-Faktor Penilaian Kinerja	4-3
4.3.1 Kompetensi Berdasarkan Model Spenser & Spenser	4-3
4.3.2 Kompetensi Berbasis Kopetensi	4-4
4.3.3 Evaluasi Proses Pembelajaran	4-6
4.3.4 Kompetensi Universitas Perpacuan Pada Visi Dan Misi Universitas “X”	4-6
4.3.5 Faktor Penilaian Kinerja Dosen Dari Peran Dosen Universitas “X”	4-7
4.4 Kuisisioner Tahap 1	4-8
4.5 Kuisisioner Tahap 2	4-12
4.6 Kuisisioner Tahap 3	4-14

BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1 Pengolahan Data	5-1
5.1.1 Kuisisioner Tahap 1	5-1
5.1.1.1 Pengolahan Kuesisioner Tahap 1	5-1
5.1.2 Kuisisioner Tahap 2	5-2
5.1.2.1 Pengolahan Kuisisioner Tahap 2	5-2
5.1.3 Penyusunan Struktur Hirarki Penelitian Kinerja Dosen	5-8
5.1.4 Kuisisioner Tahap 3	5-10
5.1.4.1 Pengolahan Kuesisioner Tahap 3	5- 14
5.1.4.2 Pengolahan Kuesisioner Tahap 3 Antara Subfaktor <i>Impact And Influence</i> Dalam Peni- laian Kinerja	5-13
5.1.4.3 Pengolahan Kuesisioner Tahap 3 Berpasangan Antara Subfaktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja	5-15
5.1.4.4 Pengolahan Kuesisioner Tahap 3 Berpasangan Antara Subfaktor <i>Achievment And Action</i>	5-18

5.1.4.5 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub faktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja	5-22
5.1.4.6 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub- faktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja	5-25
5.1.4.7 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub- faktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja	5-29
5.1.5 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Berpasangan Untuk n Responden	5-32
5.1.5.1 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antar Faktor Penilaian Kinerja Untuk n Response	5-32
5.1.5.2 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antar Sub- faktor <i>Impact and influence</i> Penilaian Kinerja Untuk n responden	5-35
5.1.5.3 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antar Sub- faktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja Untuk n Responden	5-38
5.1.5.4 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antar Sub- faktor <i>Achievment And Action</i> Penilaian Kinerja Untuk n Responden	5-41
5.1.5.5 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub- faktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja Untuk n Responden	5-45
5.1.5.6 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub- faktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja Untuk n Responden	5-48
5.1.5.7 Pengolahan Kuesioner Tahap 3 Antara Sub- faktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja Untuk n Responden	5-51
5.1.6 Pengujian Konsistensi Hirarki	5-55

5.1.7 Perancangan Perangkat Penilaian Dosen	5-56
5.1.7.1 Perancangan Kuesioner Penilaian Kinerja	
Dosen	5-56
5.1.7.1 Perancangan Formulir Penilaian Kinerja	
Dosen	5-59
5.1.7.2 Langkah-Langkah Perhitungan Formulir Pe-	
nilaian Kinerja Dosen	5-62
5.2 Analisis Data	5-68
5.2.1 Analisis Pemilihan Subfaktor	5-68
5.2.2 Analisis Pengembalian Kuesioner	5-68
5.2.3 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner Penentuan Ting-	
kat Kepentingan Subfaktor Penilaian Kinerja	5-69
5.2.4 Analisis Penyusunan Struktur Hirarki Penilaian	
Kinerja Dosen	5-69
5.2.5 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner Tahap 3	
Untuk Faktor/Subfaktor Penilaian Kinerja	5-70
5.2.5.1 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 Antara Faktor Penilaian Kinerja	5-71
5.2.5.2 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Impact and</i>	
<i>Influence</i> dalam penilaian Kinerja	5-71
5.2.5.3 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Managerial</i>	
dalam penilaian Kinerja	5-71
5.2.5.4 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Achievment And</i>	
<i>Action</i> dalam penilaian Kinerja	5-72
5.2.5.5 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Helping And</i>	
<i>Human Service</i> dalam penilaian Kinerja ...	5-73

5.2.5.6 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Cognitive</i>	
dalam penilaian Kinerja	5-74
5.2.5.7 Analisis Hasil Pengolahan Kuesioner	
Tahap 3 antara subfaktor <i>Personal</i>	
<i>Effectiveness</i> dalam penilaian Kinerja	5-75
5.2.6 Analisis Perancangan Perangkat Penilaian Kinerja	
Dosen	5-76
5.2.7 Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Dosen	5-77
5.3 Usulan Penelitian	5-78
BAB 6 PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	6-1
6.2 Saran	6-2
DAFTAR PUSTAKA	xvii
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

TABEL	JUDUL	HAL
2.1	Model Kompetensi Berdasarkan Spencer & Spencer	2-18
2.2	Contoh Penerapan Metode <i>Cut_off Point</i>	2-26
2.3	Matriks Perbandingan Berpasangan	2-33
2.4	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	2-34
2.5	<i>Random Index</i> untuk Ordo Matriks	2-37
4.1	Faktor Penilaian Kinerja Dari Model Kopetensi Spenser & Spenser Untuk Pekerjaan Dosen	4-3
4.2	Kopentensi Berbasis DIKTI	4-4
4.3	Faktor Penilaian Kinerja Dari Formulir Evaluasi Proses Pembelajaran	4-6
4.4	Faktor Penilaian Kinerja Dari Visi, Misi, Tujuan, Aspirasi Pendiri, Budaya dan Fokus Universitas "X"	4-7
4.5	Faktor Penilaian Kinerja Dosen Dari Peran Dosen Universitas "X"	4-8
4.6	Hasil Pengumpulan Kuisisioner Tahap 1	4-8
4.7	Pengelompokan Subfaktor-Subfaktor	4-9
4.8	Hasil Pengumpulan Kuisisioner Tahap 2	4-12
4.9	Data Kuesisioner Tahap 2	4-12
4.10	Hasil Pengumpulan Kuisisioner Tahap 3	4-15
4.11	Data Kuesisioner Tahap 3 Faktor Penilaian Kinerja	4-15
4.12	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>Impact And Influence</i>	4-16
4.13	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>Managerial</i>	4-16
4.14	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>Achievment And Action</i>	4-16
4.15	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>Heping And Human Service</i>	4-17
4.16	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>Cognitive</i>	4-17
4.17	Data Kuesisioner Tahap 3 Subfaktor <i>P</i>	4-17

5.1	Pengolahan Dengan Menggunakan Metode <i>Cut Off Point</i>	5-2
5.2	Sufaktor-Subfaktor Yang Dibuang	5-5
5.3	Subfaktor-Subfaktor Yang Digunakan Dalam Penelitian	5-6
5.4	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Faktor Penilaian Kinerja	5-10
5.5	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Faktor Penilaian Kinerja	5-10
5.6	Perhitungan Bobot Untuk Faktor Penilaian Kinerja	5-11
5.7	Hasil Pengolahan Data Antara Faktor Penilaian Kinerja	5-12
5.8	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Impact And Influence</i>	5-13
5.9	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Impact And Influence</i>	5-13
5.10	Perhitungan Bobot Untuk Subfaktor <i>Impact And Influence</i>	5-14
5.11	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Impact And Influence</i> Penilaian Kinerja	5-15
5.12	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja	5-16
5.13	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Faktor Penilaian <i>Managerial</i> Kinerja	5-16
5.14	Perhitungan Bobot Untuk Faktor <i>Managerial</i> Kinerja	5-17
5.15	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja	5-18
5.16	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Achievment And Action</i>	5-19
5.17	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Achievment And Action</i>	5-19
5.18	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Achievment And Action</i> Penilaian Kinerja	5-20
5.19	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Achievment And Action</i> Penilaian Kinerja	5-22
5.20	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor	

	<i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja	5-22
5.21	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja	5-23
5.22	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja	5-23
5.23	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja	5-25
5.24	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja	5-26
5.25	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Cognitive</i>	5-26
5.26	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja	5-27
5.27	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja	5-27
5.28	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja	5-29
5.29	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja	5-30
5.30	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja	5-30
5.31	Hasil Pengolahan Data Antar Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja	5-32
5.32	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Faktor Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-33
5.33	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Faktor Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-33
5.34	Perhitungan Bobot Faktor Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-34
5.35	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Impact And Influence</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-36
5.36	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Impact And</i>	

	<i>Influence</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-36
5.37	Perhitungan Bobot Untuk Subfaktor <i>Impact And Influence</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-37
5.38	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-39
5.39	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Faktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-39
5.40	Perhitungan Bobot Untuk Faktor <i>Managerial</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-40
5.41	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Achievment And Action</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-42
5.42	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Achievment And Action</i> (Untuk n Responden)	5-42
5.43	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Achievment And Action</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-43
5.44	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-45
5.45	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-46
5.46	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-46
5.47	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-49
5.48	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Cognitive</i> (Untuk n Responden)	5-49
5.49	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Cognitive</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-50
5.50	Matriks Perbandingan Berpasangan Antara Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Res-	

	ponden)	5-52
5.51	Matriks Yang Dinormalkan Untuk Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-53
5.52	Perhitungan Bobot Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Penilaian Kinerja (Untuk n Responden)	5-53
5.53	Formulir Kriteria Penilaian Kinerja Dosen	5-57
5-54	Formulir Penilaian Kinerja Dosen	5-60
5.55	Bobot Total Untuk Subfaktor <i>Impact and influence</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-64
5.56	Bobot Total Untuk Subfaktor <i>Managerial</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-64
5.57	Bobot Total Untuk Subfaktor <i>Achievment and Action</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-65
5.58	Bobot Total Untuk Subfaktor <i>Human And Helping Service</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-65
5.59	Bobot Total Untuk <i>Cognitive</i> Kinerja	5-66
5.60	Bobot Total Untuk <i>Personall Effectivness</i> Kinerja	5-66
5.61	Batas Faktor Penilaian Kinerja (BFPK)	5-67
5.62	Total Penilaian Kinerja (TPK)	5-68
5.63	Bobot Untuk Faktor Penilaian Kinerja	5-70
5.64	Bobot Untuk Subfaktor <i>Impact And Influence</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-71
5.65	Bobot Untuk Subfaktor <i>Managerial</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-72
5.66	Bobot Untuk Subfaktor <i>AchievmentAnd Action</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-73
5.67	Bobot Untuk Subfaktor <i>Helping And Human Service</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-74
5.68	Bobot Untuk Subfaktor <i>Cognitive</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-75
5.69	Bobot Untuk Subfaktor <i>Personal Effectiveness</i> Dalam Penilaian Kinerja	5-7

DAFTAR GAMBAR

TABEL	JUDUL	HAL
2.1	Langkah-langkah Penilaian Kinerja	2-3
2.2	Model Kausalitas antara Niat, Tindakan dan Hasil	2-17
2.3	Struktur Hierarki dalam Proses	2-32
3.1	Sistematika Penelitian	3-1
3.2	Struktur Hirarki Penilaian Kinerja Dosen	3-9
3.3	Langkah-Langkah Metode AHP	3-11
4.1	Struktur Organisasi Universitas “X”	4-2
5.1	Pengisian Kuesioner Tahap 1	5-1
5.2	Struktur Hirarki Penilaian Kinerja	5-9

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	JUDUL	HAL
1	Kuesioner Tahap 1	L1-1
2	Kuesioner Tahap 2	L2-2
3	Kuesioner Tahap 3	L3-3
4	Pengolahan Data Bab 5	L4-1