

**MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS
KRITERIA MAJEMUK DALAM PEMILIHAN KARYAWAN
UNTUK PROMOSI JABATAN
DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTICAL NETWORK
PROCESS* (ANP) :
STUDI KASUS PADA PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Komputer (M.Kom)

**RUHUL AMIN
14000189**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMPUTER
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER
NUSA MANDIRI
JAKARTA
2010**

**MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS
KRITERIA MAJEMUK DALAM PEMILIHAN KARYAWAN
UNTUK PROMOSI JABATAN
DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTICAL NETWORK
PROCESS* (ANP) :
STUDI KASUS PADA PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA**



TESIS

RUHUL AMIN
14000189

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMPUTER
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER
NUSA MANDIRI
JAKARTA
2010

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ruhul Amin
Nim : 14000189
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : Management Information System

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat dengan judul "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) : Studi Kasus Pada PT. Bridgestone Tire Indonesia" adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang kutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dan tesis belum pernah diterbitkan atau dipublikasikan dimanapun dan dalam bentuk apapun.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila dikemudian hari ternyata saya memberikan keterangan palsu atau ada pihak lain yang mengklaim bahwa tesis yang telah saya buat adalah hasil karya milik seseorang atau badan tertentu, saya bersedia diproses baik secara pidana maupun perdata dan kelulusan saya dari Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri dicabut/dibatalkan.

Jakarta, 23 Agustus 2010
Yang menyatakan

A green postage stamp with the text "METERAI TEMPEL" at the top, "6000" in the center, and "ENAM RIBU RUPIAH" at the bottom. The stamp has a serial number "A3200ADF116044300" and a signature written over it in black ink.

Ruhul Amin

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Ruhul Amin
NIM : 14000189
Program Studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : Management Information System
Judul Tesis : "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) : Studi Kasus Pada PT. Bridgestone Tire Indonesia"

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Komputer (M.Kom) pada Program Pascasarjana Ilmu Komputer Sekolah Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri (STMIK Nusa Mandiri).

Jakarta, 23 Agustus 2010
Pascasarjana Ilmu Komputer
STMIK Nusa Mandiri
Direktur



H. Mochamad Wahyudi, MM, M.Kom

DEWAN PENGUJI

Penguji I : Ir. Dana Indra Sensuse, MLIS, PhD.



Penguji II : Romi Satria Wahono, M.Eng.



Penguji III / Pembimbing : DR. Ir. Prabowo Pudjo Widodo, MS.



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah, SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Dimana tesis ini penulis sajikan dalam bentuk buku yang sederhana. Adapun judul tesis, yang penulis ambil sebagai berikut **“MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS KRITERIA MAJEMUK DALAM PEMILIHAN KARYAWAN UNTUK PROMOSI JABATAN DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS* (ANP) : STUDI KASUS PADA PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA”**.

Tujuan penulisan tesis ini dibuat sebagai salah satu untuk mendapatkan gelar Magister Ilmu Komputer (M.Kom) pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri (STMIK Nusa Mandiri).

Tesis ini diambil berdasarkan hasil penelitian atau riset mengenai model pengambilan keputusan menggunakan Analytical Network Process (ANP) yang penulis lakukan pada kantor PT. Bridgestone Tire Indonesia di Bekasi, Jawa Barat. Penulis juga melakukan mencari dan menganalisa berbagai macam sumber referensi, baik dalam bentuk jurnal ilmiah, buku-buku literatur, internet, dll yang terkait dengan pembahasan pada tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dukungan dari semua pihak dalam pembuatan tesis ini maka penulis tidak dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Untuk itu ijinilah penulis kesempatan ini untuk mengucapkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

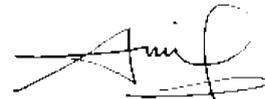
1. Bapak DR. IR. Prabowo Pudjo Widodo, MS selaku pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaga dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Sukirno selaku HR & GA Department Manager PT. Bridgestone Tire Indonesia yang telah mengizinkan penulis melakukan riset untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan .

3. Orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan material dan moral kepada penulis.
4. Seluruh staf pengajar (dosen) Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri yang telah memberikan pelajaran yang yang berarti bagi penulis selama menempuh studi.
5. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Magister Ilmu komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusamandiri yang telah melayani penulis dengan baik selama kuliah.
6. dll

Serta semua pihak yang terlalu banyak untuk penulis sebutkan satu-persatu sehingga terwujudnya penulis tesis ini .penulis menyadari bahwa penulis tesis ini masih jauh sekali dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penuluis karya ilmiah yang penulis hasilkan untuk yang akan datang

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca yang berminat pada umumnya.

Jakarta, 23 Agustus 2010



Ruhul Amin

Penulis

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ruhul Amin
Nim : 14000189
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : Management Information System
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini menyetujui untuk memberikan ijin kepada pihak Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri (STMIK NUSA Mandiri) **Hak bebas Royalti Non Eklusif** (*Non –exclusif Royalti-Free Right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul : "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) : Studi Kasus Pada PT. Bridgestone Tire Indonesia" beserta perangkat yang diperlukan (apabila ada).

Dengan **Hak bebas Royalti Non Eklusif** ini pihak STMIK Nusa Mandiri berhak menyimpan, mengalih-media atau *bentuk*-kan, mengelolanya dalam pangkalan data (database), mendistribusikannya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari kami selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak STMIK Nusa Mandiri, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hal Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 23 Agustus 2010
Yang menyatakan

Materai 6000

Ruhul Amin

ABSTRAK

Nama : Ruhul Amin
NIM : 14000189
Program Studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : Management Information System
Judul Tesis : "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP) : Studi Kasus Pada PT. Bridgestone Tire Indonesia"

Perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat pada era globalisasi menyebabkan pengambilan suatu keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi permasalahan dalam dunia kerja. Pengambilan keputusan dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek, hal ini sangat mempengaruhi kecepatan dalam mengambil keputusan oleh *decision maker*, dimana keputusan yang diambil harus cepat dan akurat.

Penelitian ini dibuat dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). Dimana algoritma ini melakukan proses penghitungan untuk mencari keputusan yang terbaik, yaitu dengan cara menghitung nilai kriteria-kriteria dan membandingkannya dengan perhitungan dari tiap-tiap kemungkinan keputusan yang akan diambil. Penelitian ini akan dipakai dalam membantu *decision maker* dalam menentukan karyawan mana yang dipromosikan untuk promosi jabatan. Kriteria yang dipakai dalam promosi jabatan sesuai dengan prosedur yang ada di PT. Bridgestone Tire Indonesia.

Dari hasil penelitian Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP). *Decision Support System* akan menghasilkan keputusan yang tepat dan fleksibel dengan aspek yang mempengaruhi keputusan tersebut, serta menghasilkan laporan kepada *decision maker* agar membantu *decision maker* didalam mengambil keputusan.

Kata kunci :

Analytical Network Process, ANP, Promosi jabatan, *Decision Support System*, DSS.

ABSTRACT

Name : Ruhul Amin
NIM : 14000189
Study of Program : Magister Ilmu Komputer
Levels : Strata Dua (S2)
Concentration : Management Information System
Titel : "Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria
Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi
Jabatan Dengan Menggunakan *Analytical Network Process*
(ANP) : Studi Kasus Pada PT. Bridgestone Tire Indonesia"

The development of information technology in the era of rapid globalization causes a decision-making is very important in determining the decisions that must be taken in dealing with problems in the world of work. Decisions can be influenced by several aspects, this really influences the speed in taking decisions by the decision maker, where the decisions have to be quick and accurate.

This research was made using the Analytical Network Process (ANP). Where is this algorithm do the counting process to find the best decision, that is by calculating the value of these criteria and compares them with the calculation of each possible decision to be taken. This research will be used in assisting the decision maker in determining which employees are promoted to promotion. Criteria used in promotion in accordance with existing procedures in the PT. Bridgestone Tire Indonesia.

From the research-based Decision Model Multi Criteria In Employee Selection For Promotion Using Analytical Network Process (ANP). Decision Support System will make the right decisions and be flexible with aspects that affect these decisions, and generate reports to the decision maker to help the decision maker in making decisions.

Keywords :

Analytical Network Process, ANP, Promotion, Decision Support System, DSS.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	2
1.3. Rumusan Masalah	2
1.4. Ruang Lingkup Penelitian.....	2
1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.5.1. Tujuan Penelitian	3
1.5.2. Manfaat Penelitian	3
1.6. Hipotesis.....	3
BAB II. LANDASAN TEORI.....	5
2.1. Tinjauan Pustaka	5
2.1.1. Promosi Jabatan	5
2.1.2. Penilaian Karyawan	7
2.1.3. Kerangka Kerja Decision Suport	8
2.1.4. Beberapa Fase Dalam Proses Pengambilan Keputusan	9
2.1.4.1. Fase Intelligence	10
2.1.4.2. Fase Design	11
2.1.4.3. Fase Choice	11
2.1.4.4. Fase Implementation	11
2.1.5. Pengaruh Kepribadian, Jenis Kelamin, Pengamatan Manusia dengan cara pengambilan keputusan	12
2.1.5.1. Jenis Kepribadian	12
2.1.5.2. Jenis Kelamin	12
2.1.5.3. Teori Pengamatan	13
2.1.5.4. Gaya Pengamatan.....	13
2.1.6. Analytical Network Process (ANP)	13
2.1.6.1. Landasan ANP	15
2.1.6.2. Prinsip Dasar ANP	16
2.1.6.3. Fungsi Utama ANP	17
2.1.6.4. Software Super Decission	18

2.1.7. Tinjauan Studi	20
2.1.8. Tinjauan Objek Penelitian	21
2.1.8.1. Misi PT. Bridgestone Tire Indonesia	24
2.1.9. Kerangka Pemikiran	25
BAB III. METODOLOGI.....	27
3.2. Metode Pengumpulan Data	27
3.2.1. Studi Kepustakaan.....	27
3.2.2. Studi Kuesioner.....	27
3.3. Instrumentasi Penelitian	28
3.4. Teknik Analisis Data.....	29
3.4.1. Analytical Network Process.....	29
3.5. Jadwal Penelitian.....	29
BAB IV. HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	31
4.1. Pengelompokan Data	31
4.1.1. Kriteria Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi jabatan	31
4.1.2. Standar Penilaian Per Kriteria Dalam Bagian	32
4.1.3. Data Alternatif.....	34
4.2. Metode ANP	35
4.3. Hasil Penelitian	38
4.4. Hasil Pengujian	43
4.5. Implikasi Penelitian.....	45
BAB V. PENUTUP.....	48
5.1. Kesimpulan	48
5.2. Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA	49
SURAT KETERANGAN RISET	51

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
III-1 Jadwal Penelitian	29
IV.1 Tabel Peringkat Kepentingan Kriteria dalam Personil	32
IV.2 Tabel Peringkat Kepentingan Kriteria dalam Kriteria Instansi.....	33
IV.3 Tabel Peringkat Kepentingan Kriteria dalam Standar Kompetensi.....	33
IV.4 Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam Personil	44
IV.5 Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam Standar Kompetensi	44
IV.6 Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam Instansi	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
II-1 <i>Decision Support Framework</i>	8
II-2 4 (Empat) Fase dalam Pengambilan Keputusan.....	10
II-3. Perbandingan Hierarki Linier dan Jaringan <i>Feedback</i>	14
II-4 <i>Sample Super Decision</i>	19
II-5 Kerangka Konsep Pemikiran.....	25
IV.1 ANP dalam Penentuan Karyawan Untuk Promosi Jabatan	35
IV.2 Perbandingan antar <i>alternative</i> dalam kriteria.....	37
IV.3 Perbandingan <i>alternative</i> dalam <i>cluster</i>	37
IV.4 Perbandingan kriteria dalam <i>cluster</i>	37
IV.5 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Instansi....	38
IV.6 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Instansi.	39
IV.7 Hasil penelitian rangking untuk alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Instansi	39
IV.8 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Standar Kompetensi	39
IV.9 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Standar Kompetensi	40
IV.10 Hasil penelitian rangking untuk alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Standar Kompetensi	40
IV.11 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Personil	41
IV.12 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Personil	41
IV.13 Hasil penelitian rangking untuk alternatif promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Personil	42
IV.14 Perbandingan <i>cluster</i> promosi jabatan dalam <i>cluster</i> Personil ANP	42
IV.15 Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan antar semua <i>cluster</i>	43
IV.16 Hasil penelitian rangking untuk alternatif promosi jabatan dalam semua <i>cluster</i>	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lampiran Kuesioner Pemilihan Karyawan Untuk Promosi jabatan Untuk Instansi (kuisisioner kosong)	52
Lampiran 2. Lampiran Kuesioner Pemilihan Karyawan Untuk Promosi jabatan Untuk Instansi (kuisisioner sudah diisi)	57

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penulisan

Perkembangan teknologi informasi pada saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Perkembangannya tidak hanya meliputi perkembangan hardware dan software, tetapi ada perkembangan lainnya yang tidak kalah penting yaitu perkembangan metode komputasi. Sistem pengambilan keputusan (Decision Support system) merupakan bagian dari metode komputasi yang terus mengalami perkembangan pada dewasa ini. Tidak terkecuali pada sebuah instansi atau organisasi, Sistem pendukung keputusan digunakan untuk mendukung keputusan dari berbagai macam alternatif yang diberikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dengan harapan apabila pengambilan keputusannya tepat dapat membantu proses usaha dengan baik.

Untuk menjalankan proses usahanya dengan baik, perusahaan juga harus dapat mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dengan baik. Karena Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang ikut menentukan keberhasilan kerja dari perusahaan. Jika dibandingkan dengan faktor lainnya faktor Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja merupakan faktor yang unik dan spesifik karena manusia memiliki perasaan, prilaku, akal budi dan mempunyai tujuan-tujuan pribadi. Apabila manajemen perusahaan bisa mampu mengelola dengan baik, mendayagunakan secara optimal maka tidak mustahil nantinya produktivitas kerja dari karyawan menjadi lebih baik sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh manajemen perusahaan.

Ada beberapa kendala yang nantinya akan dihadapi dalam pengambilan keputusan, diantaranya yaitu jumlah karyawan yang banyak akan menjadi kendala pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan SDM, salah satunya dalam hal penanganan jenjang karir dari masing-masing karyawan. dan dalam hal pergantian jabatan di organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan bagian Sumber Daya Manusia harus menilai kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dan dari setiap jabatan yang ada. Selain itu juga

kendala lainnya yaitu penilaian terhadap karyawan untuk promosi jabatan tidak hanya berdasarkan satu kriteria saja, tetapi kita juga harus dipikirkan kriteria penilainnya lainnya, hubungan antar kriteria, serta prioritas antar kriteria yang akan dijadikan sebagai acuan didalam pemilihan karyawan untuk promosi jabatan.

Dengan adanya kondisi ini menyebabkan lambannya keputusan yang diambil dan hasil keputusan yang optimal oleh *Decission Maker*. Untuk memudahkan perencanaan karir dan kaderisasi dari tiap-tiap karyawan maka diperlukan sistem yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan, yaitu Decission Support Sistem (Sistem Pendukung Keputusan).

Oleh karena itu penulis mencoba melakukan penelitian dengan judul Model Pengambilan Keputusan Berbasis Kriteria Majemuk dengan menggunakan analytical network process (ANP), dengan studi kasus : pemilihan karyawan untuk promosi jabatan.

1.2. Identifikasi Masalah

Penilaian terhadap karyawan untuk promosi jabatan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan menggunakan *Analytical Hierarcki Process* dan *Analytical Network Process*. Dan dalam kaitan penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dalam menentukan karyawan untuk promosi jabatan akan menggunakan *Analytical Network Process*.

1.3. Rumusan Masalah

Dengan didasari oleh latar belakang tersebut, maka didapati perumusan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang bisa mendukung dalam pemilihan karyawan untuk promosi jabatan ?
2. Karyawan manakah yang menjadi pilihan untuk promosi jabatan ?

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat banyaknya permasalahan yang teridentifikasi serta agar terfokus dan membias, juga untuk menghindari penafsiran, maka peneliti perlu membatasi permasalahan. Pembatasan masalah dilakukan mengingat adanya

keterbatasan peneliti dalam bidang pengetahuan dan ketersediaan informasi yang penulis miliki. Permasalahan penelitian dalam tesis ini penulis batasi sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya membahas mengenai bagaimana menentukan prioritas karyawan untuk promosi jabatan setiap pengajuan permohonan pengangkatan pejabat..
2. Penelitian ini hanya meliputi PT. Bridgestone Tire Indonesia dikarenakan untuk contoh data berasal dari bagi PT. Bridgestone Tire Indonesia.

1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan tujuan dan manfaat bagi PT. Bridgestone Tire Indonesia.

1.5.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan dukungan informasi dalam pengambilan keputusan bagi PT. Bridgestone Tire Indonesia dalam pemilihan karyawan untuk promosi jabatan di PT. Bridgestone Tire Indonesia setiap periodenya.

1.5.2. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dari hasil penelitian ini, adalah :

1. Bagi Penulis

Untuk pengembangan wawasan keilmuan dan sebagai sarana penerapan dari ilmu pengetahuan yang selama ini penulis peroleh.

2. Bagi Instansi

Memberikan alternatif karyawan yang akan menduduki suatu jabatan per periode nya dan juga menilai kualitas kinerja karyawan di PT. Bridgestone Tire Indonesia.

1.6. Hipotesis

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan mengenai model pemilihan karyawan untuk promosi jabatan dengan menggunakan *Analytical Netwok*

Process (ANP) : Studi Kasus PT. Bridgestone Tire Indonesia. dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Diduga Bapak Pujo Priyono merupakan karyawan terpilih untuk promosi jabatan di PT. Bridgestone Tire Indonesia.

H₁ : Diduga Bapak Syahinora merupakan karyawan terpilih untuk promosi jabatan di sisi personil PT. Bridgestone Tire Indonesia.

H₂ : Diduga Bapak Pujo Priyono merupakan karyawan terpilih untuk promosi jabatan di sisi Instansi PT. Bridgestone Tire Indonesia.

H₃ : Diduga Bapak Sunojo merupakan karyawan terpilih untuk promosi jabatan di sisi Standar Kompetensi PT. Bridgestone Tire Indonesia.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Promosi Jabatan

Promosi selalu identik dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pelaksanaan promosi jabatan tidak selalu diikuti dengan kenaikan gaji bagi karyawan yang dipromosikan, gajinya bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besar kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah besar pula balas jasa yang diterimanya. Promosi mempunyai arti penting bagi sebuah instansi atau perusahaan, karena dengan adanya promosi akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Sebelum promosi seorang karyawan dalam suatu perusahaan dilaksanakan maka perlu ditetapkan syarat-syaratnya. Syarat-syarat tersebut dapat dipakai sebagai pedoman untuk karyawan yang berhak untuk dipromosikan. Beberapa persyaratan untuk promosi tentu tidak sama untuk jabatan yang berlainan, jabatan yang sama tetapi lain departemen dan jabatan yang sama dalam departemen yang sama tetapi lain perusahaan. Sebagai contoh adalah untuk jabatan ditekstur utama dan manajer pemasaran, manajer pemasaran dan dan manajer personalia, manajer pemasaran perusahaan besar dan manajer perusahaan kecil. Meskipun terdapat perbedaan persyaratan namun perlu diketahui persyaratan umum yang biasanya diperlukan perusahaan sebagai pedoman dalam rangka promosi karyawan, menurut Alex Nitisemito syarat-syarat tersebut yaitu :

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.

b. Tingkat Pendidikan

Ada perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Hal tersebut dikarenakan pendidikan yang lebih tinggi, dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas terhadap perusahaan merupakan syarat penting yang sering dipakai untuk promosi. Hal tersebut dikarenakan bahwa loyalitas yang tinggi dapat diharapkan adanya tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk promosi jabatan tertentu masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya untuk jabatan kasir.

e. Tanggung Jawab

Untuk suatu jabatan yang memerlukan tanggung jawab besar, faktor tanggung jawab pegawai yang akan dipromosikan perlu diketahui.

f. Kepandaian bergaul

Untuk suatu jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Misalnya untuk bagian marketing maka persyaratan tersebut amat penting.

g. Prestasi kerja

Syarat ini merupakan yang paling umum digunakan oleh perusahaan. Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan melihat catatan kerja karyawan tersebut dimasa lalu.

h. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhitungkan. Misalnya dalam perusahaan mobil, maka karyawan bagian perancang (designer) perlu memiliki syarat ini.

Di samping syarat-syarat umum di atas perusahaan biasanya menetapkan syarat khusus karena alasan tertentu. Meskipun demikian dalam menetapkan suatu syarat promosi untuk suatu jabatan tertentu tidak harus semua syarat umum di atas diikuti. Pada umumnya hanya sebagian yang dicantumkan dengan ditambah beberapa persyaratan khusus jika diperlukan.

2.1.2. Penilaian Karyawan

Penilaian karyawan merupakan salah satu alternatif dasar dalam pemindahan atau promosi karyawan, sedangkan alternatif lainnya adalah senioritas. Diantara kedua alternatif tersebut ditinjau dari obyektifitasnya, penilaian karyawan lebih memenuhi persyaratan. Melihat manfaat dari penerapan penilaian karyawan baik untuk karyawan, maupun untuk perusahaan ada kecenderungan pada saat ini semakin banyak perusahaan yang menerapkannya., walaupun disadari dalam hal prakteknya ada beberapa kendala yang harus dipecahkan. Kendala-kendala itu yaitu siapa yang mengadakan penilaian, obyek yang dinilai dan metode penilaian mana yang akan harus diterapkan. Menurut [Joseph Tiffin, 1999], penilaian karyawan adalah sebuah penilaian sistematis dari seseorang karyawan oleh atasannya atau oleh beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan karyawan atau jabatan itu Menurut [Roger bellow, 1999] menyebutkan bahwa penilaian karyawan, antara lain dapat dipergunakan untuk hal-hal sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus
- b. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan
- c. Sebagai alat dalam latihan
- d. Sebagai alat dalam pemberian nasihat kepada karyawan
- e. Sebagai alat pemberian perangsang.

Manfaat penilaian karyawan selain sebagai alat dalam pengambilan keputusan, juga mempunyai manfaat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik dari karyawan yang bersangkutan terhadap instansi atau perusahaan. Adanya kepercayaan di kalangan karyawan bahwa mereka

akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi yang telah dicapainya, akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi-prestasinya. Selanjutnya bila karyawan mengetahui kelemahan-kelemahannya melalui program penilaian karyawan, maka dengan bantuan pimpinan mereka akan memperbaiki dirinya, sehingga akhirnya penilaian karyawan dapat menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Perusahaan mengembangkan dan memajukan karyawannya melalui pemberian saran-saran atau pendidikan khusus bagi karyawan yang memerlukannya.

2.1.3. Kerangka Kerja Decision Suport (DS).

Gory dan Scott Morton (1971), yang mengkombinasikan hasil penelitian Simon (1977) dan Anthony (1965), mengajukan sebuah *framework* sebagai berikut:

Type of Decision	Type of Control			Technology Support Needed
	Operational Control	Managerial Control	Strategic Planning	
Structured	Accounts receivable, order entry 1	Budget analysis, short-term forecasting, personnel reports, make-or-buy 2	Financial management (investment), warehouse location, distribution systems 3	Management information system, operations research models, transaction processing
Semistructured	Production scheduling, inventory control 4	Credit evaluation, budget preparation, plant layout, project scheduling, reward system design 5	Building new plant, mergers and acquisitions, new product planning, compensation planning, quality assurance planning 6	DSS, KMS
Unstructured	Selecting a cover for a magazine, buying software, approving loans 7	Negotiating, recruiting an executive, buying hardware, lobbying 8	R & D planning, new technology development, social responsibility planning 9	IDSS, ES, neural networks
Technology Support Needed	Management information system, management science	Management science, DSS, ES, EIS, SCM	EIS, ES, neural networks, KMS	

Gambar II-1 Decision Support Framework ([TURB2005], 13)

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. proses **terstruktur** adalah rutinitas, dan biasanya merupakan masalah yang sering terjadi sehingga dibuatkan sebuah metode solusi yang standar.
2. Proses yang **tidak terstruktur** adalah masalah yang *fuzzy*, kompleks sehingga tidak ada metode solusi yang *cut-and-*

dried. Simon juga menggambarkan ada 3 fase dalam pengambilan keputusan, yaitu *Intelligence* (mencari kondisi yang membutuhkan suatu keputusan), *design* (menemukan, membangun/ mengembangkan, dan menganalisa kemungkinan arah tindakan) dan *choice* (memilih satu dari beberapa kemungkinan yang ada).

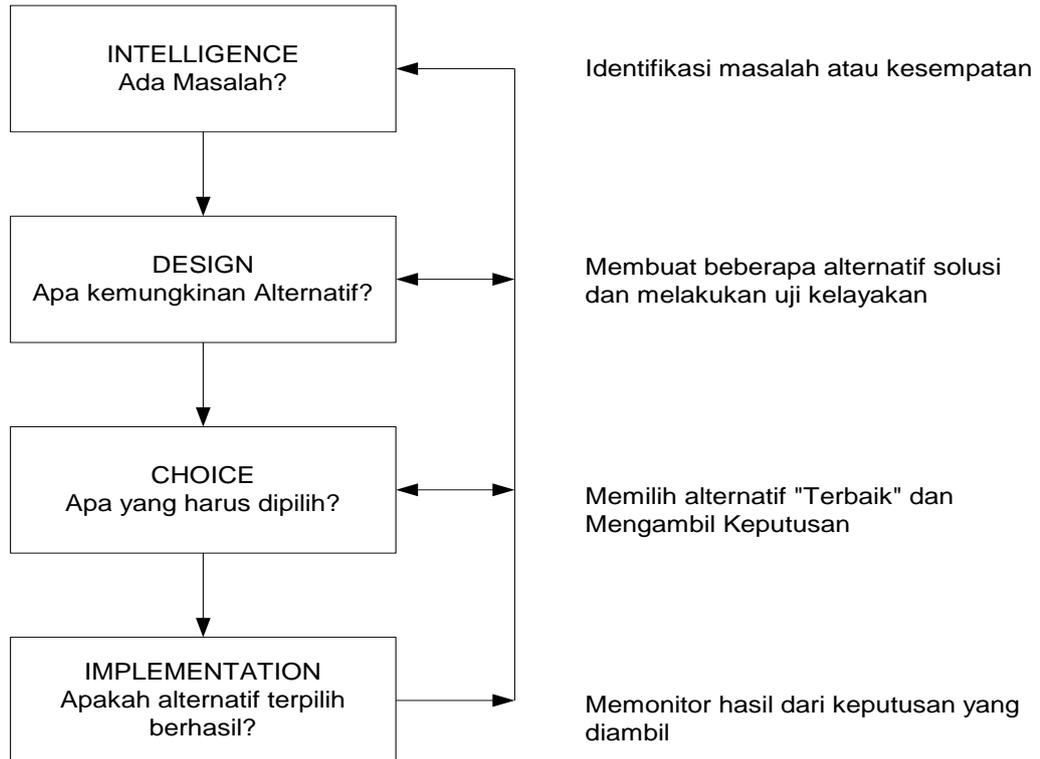
3. Bila dalam beberapa fase tersebut (bukan semua) terdapat keputusan yang terstruktur maka Gorry dan Scott Morton menyebutnya dengan istilah **semi terstruktur**.

Pada masalah yang terstruktur, prosedur untuk mendapatkan solusi yang terbaik (atau paling tidak yang cukup baik) sudah diketahui. Sedangkan pada masalah yang tidak terstruktur, intuisi manusia sering kali menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.

Dalam *multicriteria decision model*, diperlukan sebuah pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil adalah sebuah keputusan semistruktur, dimana dibutuhkan sebuah *Decision Support System* untuk mendukung keputusan yang diambil pada setiap kriteria dalam *multicriteria decision model*. Keputusan yang akan dihasilkan adalah sebuah *strategic planning*, misalnya berupa penentuan karyawan untuk promosi jabatan.

2.1.4. Beberapa Fase dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, disarankan untuk mengikuti proses pengambilan keputusan yang sistematis. Menurut [Simon, 1977] ada tiga fase utama, yaitu *Intelligence*, *Design* dan *Choice*, kemudian Simon menambahkan fase keempat, yaitu *Implementation*. Model Simon adalah yang paling singkat dan memenuhi karakteristik rasional dalam pengambilan keputusan. Sebuah model konseptual dalam proses pengambilan keputusan digambarkan pada gambar II-2.



Gambar II-2 4 (Empat) Fase dalam Pengambilan Keputusan [FASE 2006]

2.1.4.1. Fase Intelligence

Intelligence dalam pengambilan keputusan meliputi analisa lingkungan, baik secara bertahap maupun berkesinambungan. Termasuk kegiatan mengidentifikasi masalah atau kesempatan (Termasuk juga memonitor hasil dari fase implementasi).

2.1.4.2. Fase Design

Fase ini meliputi kegiatan menemukan atau mengembangkan dan menganalisa kemungkinan alternatif solusi. Termasuk kegiatan memahami masalah dan menguji beberapa kemungkinan solusi. Sebuah model dari masalah dalam pengambilan keputusan dibangun, diuji dan divalidasi.

Membuat *model* meliputi kegiatan mengkonseptualisasikan masalah dan menyederhanakannya kedalam bentuk kualitatif dan/atau kuantitatif.

2.1.4.3. Fase Choice

Choice adalah tahapan kritis dalam pengambilan keputusan. Pada fase inilah keputusan sebenarnya dibuat dan komitmen untuk mengikuti arah tertentu dari tindakan yang telah terpilih dilakukan. Batasan antara fase *design* dan fase *choice* seringkali tidak jelas karena ada beberapa aktivitas tertentu dapat dilakukan dalam kedua fase ini dan karena seringkali seseorang berpindah dari aktivitas *choice* ke aktivitas *design*. Fase ini meliputi aktivitas mencari, mengevaluasi dan merekomendasikan sebuah solusi yang sesuai dengan model. Solusi terhadap sebuah model adalah sekumpulan nilai untuk beberapa variabel keputusan dalam sebuah alternatif terpilih.

2.1.4.4. Fase Implementation

Dalam fase ini, sebuah tindakan dilakukan sebagai bentuk realisasi dari pemilihan sebuah solusi dari masalah yang ada.

2.1.5. Pengaruh Kepribadian, Jenis Kelamin, Pengamatan Manusia dengan Cara Pengambilan Keputusan

2.1.5.1. Jenis Kepribadian

Banyak penelitian yang mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kepribadian dan pengambilan keputusan. Jenis kepribadian atau tabiat mempengaruhi pandangan seseorang terhadap pencapaian tujuan, pemilihan alternatif, penanganan resiko, dan reaksi yang dilakukan pada saat tertekan. Kepribadian juga mempengaruhi kemampuan pengambil keputusan dalam memproses informasi dalam jumlah besar dan dalam waktu yang mendesak. Pengaruh kepribadian juga berdampak pada aturan dan pola komunikasi dari seorang pengambil keputusan.

2.1.5.2. Jenis Kelamin

Uji empiris secara psikologi mengindikasikan bahwa ada (sedikit) perbedaan dan persamaan jenis kelamin dalam pengambilan keputusan, termasuk faktor-faktor seperti keberanian, kualitas, kemampuan, penanganan resiko dan pola komunikasi ([TURBAN 2005], 81).

[Powell,Johnson, 1995] mengamati bahwa decision support system dirancang dengan asumsi bahwa tidak ada perbedaan jenis kelamin, tetapi orang dengan jenis kelamin yang berbeda mungkin saja mengambil keputusan dengan cara yang berbeda. Dalam *review* terhadap beberapa literatur, mereka menyatakan bahwa perbedaan jenis kelamin dihubungkan dengan kemampuan dan motivasi, penanganan resiko dan kepercayaan diri, dan juga cara pengambilan keputusan. Menurut [Smith ,1999], walaupun ada, perbedaan jenis kelamin sangat kecil (tidak signifikan). Hasil dari beberapa

penelitian yang dilakukan tidak dapat memberikan kesimpulan yang cukup berarti, sehingga tidaklah bijaksana bila kita membedakan antara laki-laki atau perempuan sebagai pengambil keputusan yang terbaik atau terburuk.

2.1.5.3. Teori Pengamatan (Cognition Theory)

Pengamatan (*Cognition*) adalah sekumpulan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang yang meyakini adanya perbedaan antara pandangan secara internal terhadap lingkungan dan apa yang sebenarnya terjadi dalam sebuah lingkungan. Dengan kata lain, kemampuan untuk menanggapi dan mengerti informasi.

2.1.5.4. Gaya Pengamatan (Cognitive Style)

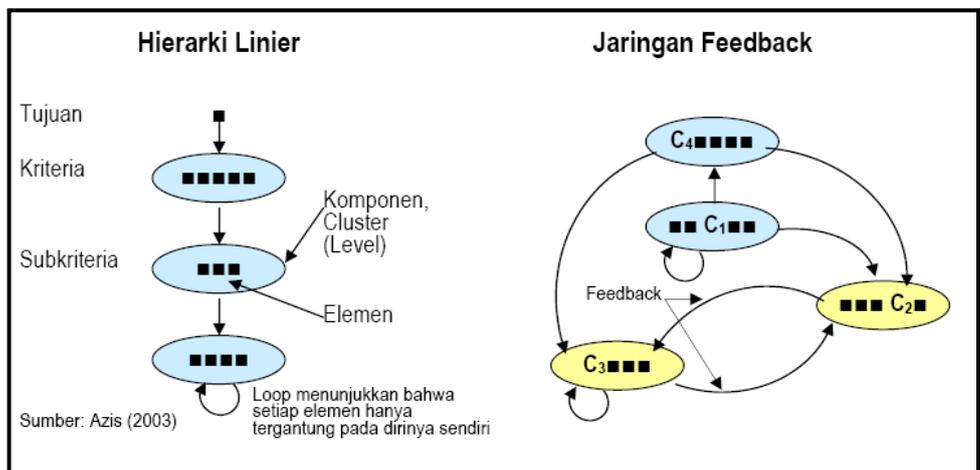
Cognitive Style adalah proses subjektif melalui bagaimana orang menanggapi, mengorganisasi dan merubah informasi selama proses pengambilan keputusan. Sering kali disebut dengan *management style*.

2.1.6. Analytical Network Process (ANP)

Metode Analytical Network Process (ANP) adalah salah satu metode yang mampu mempresentasikan tingkat kepentingan berbagi pihak dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antara kriteria dan sub kriteria. Model ini merupakan pengembangan dari metode Analytical Hierarchy Process (AHP) sehingga tingkat kompleksitasnya lebih dibanding metode AHP. Metode ANP diperkenalkan oleh Profesor Thomas Saaty pakar riset dari Pittsburgh University, dengan tujuan sebagai bentuk penyempurnaan dari metode AHP. Konsep ANP berasal dari teori AHP yang didasarkan pada hubungan saling ketergantungan antara beberapa komponen, sehingga AHP merupakan bentuk khusus dalam ANP. Kelebihan ANP dari metodologi yang lain adalah

kemampuannya untuk melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam bentuk hierarki ataupun jaringan. Tidak ada metodologi lain yang memiliki fasilitas sintesis seperti metodologi ANP.

ANP mengijinkan adanya umpan balik dan interaksi dari elemen-elemen dalam cluster (inner independence) dan antar cluster (outer dependence) (Saaty, 1996). Metode ANP digunakan untuk pemecahan suatu masalah yang tidak terstruktur dan membutuhkan ketergantungan antar beberapa elemennya, sehingga dengan adanya keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dari metode AHP. Jika pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen, sementara itu pada jaringan ANP, level dalam ANP disebut Cluster yang dapat memiliki beberapa kriteria dan alternatif didalamnya, yang sekarang disebut dengan simpul.



Gambar II.3. Perbandingan Hierarki Linier dan Jaringan *Feedback* (Sumber : Ascarya (2005))

Dari Gambar II.3. dari jaringan Feedback dapat dilihat bahwa elemen-elemen yang akan dibandingkan berada pada cluster-cluster yang berbeda, contohnya elemen utama C4 berhubungan dengan cluster (C2) dan (C3) yang dikenal dengan outer dependence. Selain itu juga ada elemen-elemen utama yang akan

dibandingkan berhubungan dengan dirinya sendiri, sehingga membentuk hubungan *loop*, kondisi ini dikenal dengan istilah *inner dependence*.

Elemen dalam *cluster* dapat berhubungan atau mempengaruhi elemen lain dalam cluster yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula elemen dalam satu cluster berhubungan atau mempengaruhi elemen lain pada cluster yang berbeda (*outer dependence*).

Dalam ANP semua kriteria yang menjadi pertimbangan harus diatur dan dibuat prioritas dalam model hierarki kontrol atau jaringan yang didapat dari melakukan perbandingan dan sistesis. Kemudian dengan memperhatikan masing-masing kriteria kita gambarkan pengaruh dari kriteria atau elemen dalam jaringan *feedback*. Dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari masing-masing kriteria dan ditambahkan dengan kriteria lainnya untuk mengetahui besarnya pengaruh secara keseluruhan dari masing-masing kriteria yang digunakan (Ascarya, 2005).

2.1.6.1. Landasan ANP

Semua teori berdasarkan berdasarkan pada aksioma, salah satu kelebihan ANP jika dibandingkan dengan teori-teori lainnya lebih realistis dan sederhana. ANP mempunyai aksioma sederhana, diantaranya :

1. Resiprokal

Aksioma ini menyatakan bahwa jika $P_C(E_A, E_B)$ adalah nilai perbandingan pasangan dari elemen A dan B, dilihat dari elemen induknya C, yang menunjukkan lebih banyak elemen A memiliki apa yang dimiliki elemen B, maka $P_C(E_B, E_A) = 1/P_C(E_A, E_B)$.

2. Homogenitas

Aksioma ini menyatakan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan kesalahan judgements yang lebih besar.

3. Aksioma ini menyatakan bahwa mereka yang mempunyai alasan terhadap keyakinannya harus memastikan bahwa ide-ide mereka cukup terwakili dalam hasil agar sesuai dengan ekspektasinya.

2.1.6.2. Prinsip Dasar ANP

Prinsip-prinsip dasar dalam ANP ada 3, yaitu dekomposisi, penilaian komparasi (comparative judgment), dan komposisi hierarkis atau sintesis dari prioritas (Saaty, 1994). Adapun penjelasannya sebagai berikut :

a. Prinsip dekomposisi

Diterapkan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan cluster, sub-cluster, sub-sub cluster dan seterusnya. Dengan kata lain dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP.

b. Prinsip penilaian (comparative judgement)

Diterapkan untuk membangun perbandingan pasangan (pairwise comparison) dari semua kombinasi elemen-elemen dalam cluster dilihat dari cluster induknya.

Pembandingan pasangan ini digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu cluster dilihat dari cluster induknya.

c. Prinsip komposisi hierarkis atau sintesis dari prioritas

Diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam cluster dengan prioritas global dari elemen induk yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hierarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah (biasanya merupakan alternatif).

2.1.6.3. Fungsi Utama ANP

Sesuai dengan prinsip-prinsip dasarnya, fungsi utama ANP ada tiga yaitu :

a. Menstruktur kompleksitas

Dari hasil penelitiannya [Saaty ,1999] menemukan satu kesamaan dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan kompleksitas dari masa ke masa, yaitu dengan cara menstruktur kompleksitas secara hierarkis ke dalam cluster-cluster yang homogen dari faktor-faktor.

b. Pengukuran ke dalam skala rasio

Metodologi ANP menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hierarki. Pengukuran rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi. Untuk menjaga kesederhanaan metodologi, [Saaty, 1999] mengusulkan penggunaan rasio dari setiap pasang faktor dalam hierarki untuk mendapatkan (tidak secara langsung memberikan nilai) pengukuran skala rasio. Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen diatas level

terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya. Karena hasil perkalian dari dua pengukuran level interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. AHP/ANP menggunakan skala rasio pada semua level terendah dari hierarki/jaringan, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

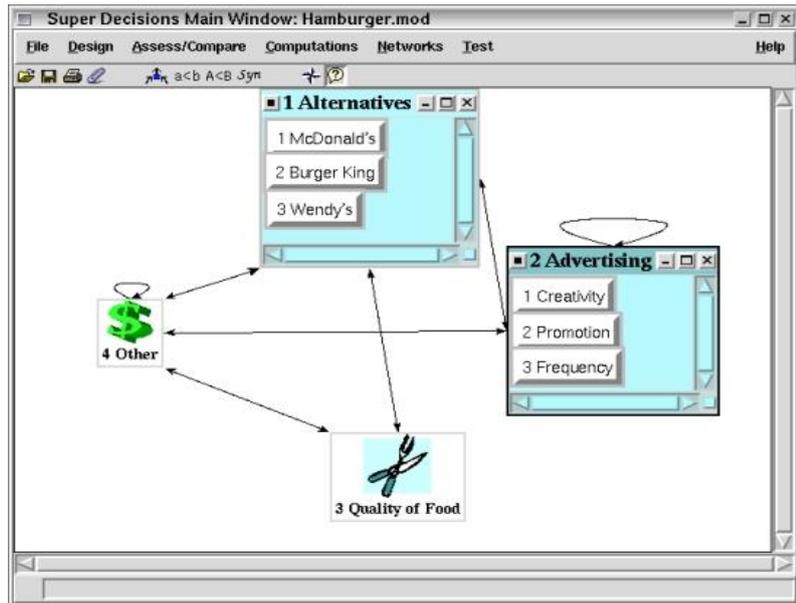
c. Sintesis

Sintesis berarti menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas, situasi keputusan penting, atau prakiraan, atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis secara intuitif, kita memerlukan suatu cara untuk melakukan sintesis dari banyak dimensi. Meskipun AHP/ANP memfasilitasi analisis, fungsi yang lebih penting lagi dalam AHP/ANP adalah kemampuannya untuk membantu kita dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan.

2.1.6.4. Software Super Decission

Super Decision mengimplementasikan Analytical Network Process yang dikembangkan oleh Dr Thomas Saaty. Program ini ditulis oleh Tim ANP, bekerja untuk Yayasan Keputusan Creative.

Berikut adalah gambaran menjalankan perangkat lunak dengan model burger cukup terkenal.



Gambar II-4 Sample Super Decision

Super Decision yang digunakan untuk pengambilan keputusan dengan ketergantungan dan umpan balik (itu mengimplementasikan Analytic Network Process, ANP, dengan banyak tambahan). Masalah seperti itu sering terjadi dalam kehidupan nyata. Super Decision memperluas Analytic Hierarchy Process (AHP) yang menggunakan dasar yang sama proses prioritas berdasarkan prioritas yang berasal melalui penilaian pada unsur pasang atau dari pengukuran langsung. Dalam AHP unsur-unsur tersebut diatur dalam struktur keputusan hierarki sementara ANP menggunakan satu atau lebih jaringan datar cluster yang mengandung unsur-unsur. Sebagian besar metode pengambilan keputusan menganggap kemerdekaan antara kriteria keputusan dan alternatif keputusan itu, atau hanya di antara kriteria atau di antara alternatif sendiri. Sementara ANP tidak dibatasi oleh asumsi-asumsi semacam itu. Hal ini memungkinkan untuk semua kemungkinan dan potensi dependensi.

ANP tidak membatasi pemahaman dan pengalaman manusia untuk pengambilan keputusan menjadi model yang sangat teknis yang tidak wajar dan dibuat-buat. Hal ini pada dasarnya merupakan formalisasi dari bagaimana orang-orang biasanya berpikir, dan membantu pembuat keputusan melacak proses sebagai kompleksitas masalah dan faktor-faktor keragaman meningkat. Kesaksian terbaik kekuatan dan keberhasilan aplikasi ANP adalah mereka yang telah dilakukan yang diperoleh prioritas yang berhubungan dengan jawaban yang dikenal di dunia nyata atau yang telah diprediksi hasil. Dari perspektif ini adalah pendekatan yang dapat dipercaya dan objektif untuk membuat keputusan berdasarkan prioritas dan pentingnya dengan yang satu memiliki pengalaman. Hal ini agak berbeda daripada membuat dugaan-dugaan mengenai probabilitas terjadinya beberapa metode pembuatan keputusan yang akan dilakukan.

2.1.7. Tinjauan Studi

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [Asep Wahyudin, 2009] membahas Sistem Promosi Jabatan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT). Dari hasil penelitian ternyata memberikan rekomendasi promosi jabatan untuk karyawan. Sehingga hal ini dapat memudahkan manager dalam perencanaan karir (promosi atau mutasi) dengan lebih menghemat waktu, biaya dan relatif objektif.

Penelitian lain yang dilakukan [Ascarya, 2007] menggunakan ANP dalam “Mencari Solusi Rendahnya Pembiayaan Bagi Hasil Di Perbankan Syariah Indonesia”, membuktikan bahwa ANP menjadi metodologi yang lebih umum dan lebih mudah diaplikasikan untuk studi kualitatif yang beragam. Kecukupan data dalam ANP tidak menjadi syarat. Hal yang

penting adalah responden harus menguasai/ahli dalam masalah yang diteliti. Penelitian ini juga membuktikan bahwa, kelebihan ANP dari AHP adalah komparasi yang lebih obyektif, prediksi yang lebih akurat dan hasilnya lebih stabil.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh [Iwan Vanany, 2003] membahas aplikasi *Analytic Network Process* (ANP) untuk mendukung pembobotan pada perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitiannya adalah pembobotan dengan metode ANP menunjukkan adanya kulminasi nilai bobot pada perspektif finansial dari *Strategy Map* di PT. X.

2.1.8. Tinjauan Objek Penelitian

PT. Bridgestone Tire Indonesia merupakan perusahaan patungan antara pihak swasta Nasional Indonesia dengan swasta Jepang. Perusahaan PT. Bridgestone Tire Indonesia didirikan pada tanggal 8 September 1973 dengan berdasarkan UU pemerintah Republik Indonesia No.1/1967, tentang penanaman modal asing. Landasan hukum PT. Bridgestone Tire Indonesia berdasarkan atas surat izin presiden, No. B-84/PRES/8/173, tanggal 1 Agustus 1973 dan Surat Keputusan Menteri perindustrian, No. 295/M/SK/8/1973, tanggal : 11 Agustus 1973. PT. Bridgestone Tire Indonesia memiliki tenaga kerja lokal sebanyak : 3.320 orang dan tenaga asing sebanyak 13 orang. Hasil produksi yang telah dihasilkan yaitu automotive tires, tubes dan flaps. Adapun perkembangan PT. Bridgestone Tire Indonesia dari tahun ke tahun sebagai berikut :

a. Tahun 1975

Produksi ban pertama kali dilakukan di pabrik bekasi pada tanggal 1 oktober 1975, yaitu ban truk/bis.

b. Tahun 1976

Pada bulan Januari, produksi dan pemasaran untuk komersial dimulai melalui jalur keagenan di seluruh Indonesia. Jumlah agen di Indonesia sampai sekarang adalah 42 agen dan sub agen. Pada tanggal 5 Februari perusahaan diresmikan oleh Menteri Perindustrian RI dan Gubernur Propinsi Jawa Barat, berlangsung di pabrik Bekasi.

c. Tahun 1977

Pada tahun ini pemasaran pertama ke perusahaan Perakit kendaraan bermotor sebagai original Equioment.

d. Tahun 1979

Produksi pertama ban dengan konstruksi Radial yaitu ban radial dengan benang tekstil dengan kembang/pattern RD 102, ban ini untuk mobil penumpang/sedan

e. Tahun 1980

Perluasan pabrik tahap ke-2 di Bekasi, sehingga kapasitas produksi juga 982 meningkat

f. Tahun 1982

Dibulan Januari dilakukan peresmian Loka Latihan Keterampilan Brigestone [LKKBS], sebagai sumbangsih Brigestone kepada masyarakat di bidang pendidikan, dengan membantu para lulusan STM menjadi Tenaga Kerja siap pakai.

g. Tahun 1983

Pada bulan Juni, Ekspor perdana ke New Caledonia, Kini telah mengekspor ke 54 negara di lima benua.

h. Tahun 1990

Pembentukan jaringan Toko Model guna memperkuat jaringan pemasaran Domestik sampai sekarang jumlah toko Model adalah toko ban binaan Brigestone. Brigestone memberikan binaan dengan training, seminar tentang pengetahuan ban, cara pemasaran dan informasi teknologi, ban, sehingga mampu toko mampu untuk memberikan solusi dan service yang baik sesuai kebutuhan konsumen.

- i. Tahun 1994
Perusahaan memperoleh sertifikat Kecelakaan Nihil atau Zero Accident certificate dari Menteri tenaga kerja republik Indonesia.
- j. Tahun 1995
Pada bulan januari perusahaan memperoleh sertifikat mutu ISO 9002 dari Liyod's register Quality Assurance Limited, Inggris
- k. Tahun 1997
Bulan April dimulai pembangunan pabrik di karawang Timur, Jawa Barat. Perusahaan memperoleh Akreditasi mutu ISO 9001 & QS 9000.
- l. Tahun 1999
Peresmian Pabrik di karawang pada tanggal 9 september dan peluncuran produk pertama dengan Teknologi AQ DONUTS [Advance Quality Driver Oriented New Ultimate Tire Science], yaitu Ban radial RE 711 dan Ekspor perdana ke Amerika Serikat.
- m. Tahun 2000
Memperoleh Akreditasi mutu ISO 14001 dan Peresmian Proving Ground [Sirkuit Tes Mutu BAN], Sebagai sirkuit tes mutu ban yang pertama di Indonesia dan peluncuran ban Turanza ER60.
- n. Tahun 2002
Peresmian sebagai salah satu Basis Ekspor dari Bridgestone Corporation
- o. 2004
Memperoleh Akreditasi mutu ISO /TS-16949.

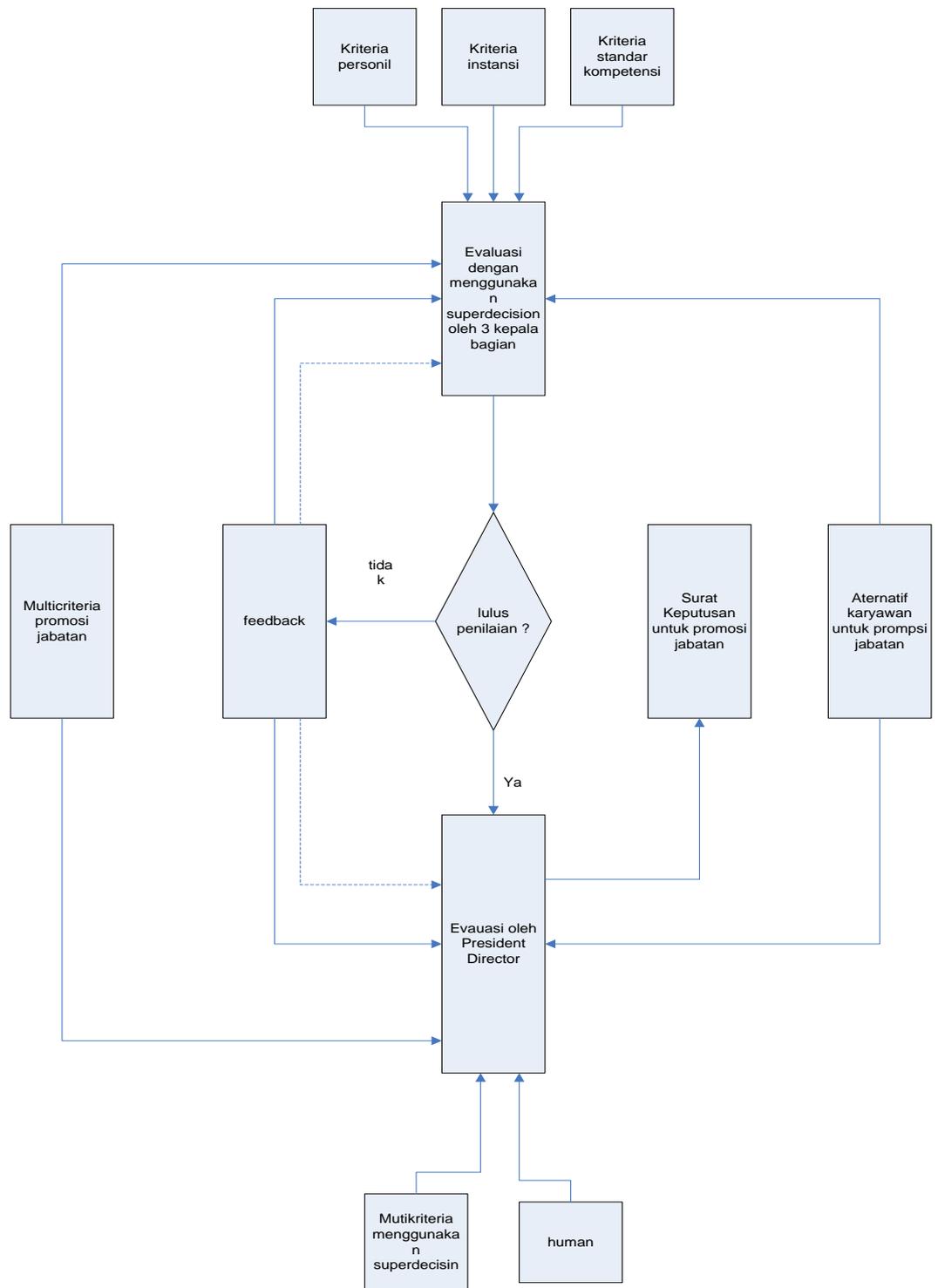
2.1.8.1. Misi PT. Bridgestone Tire Indonesia

Motto perusahaan adalah “Menyumbang masyarakat dengan produk mutu tertinggi”. Misi perusahaan dengan motto tersebut adalah menyuplai produk yang bermutu tinggi yang sesuai dengan

kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayaann yang terbaik kepada pelanggan. Dengan menepati komitmen ini, perusahaan mengharapkan para pelanggan benar-benar mendapatkan kepuasan melalui kenikmatan ,kenyamanan dan keselamatan sewaktu berkendara saat menjalankan kegiatan yang akan memberikan keyakinan dan kepercayaan terhadap ban merek

Brigestone.perusahaan mendukung kebijakan negara dalam menggalakkan ekspor non migas dengan mengusahakan peningkatan penjualan ekspor .Perusahaan memperluas ekspornya ke Asia, Jepang, U.S.A, Australia, Ocenia, negara-negara Timur tengah, Afrika dan Eropa.

2.1.9. Kerangka Pemikiran



Gambar II-5 Kerangka Konsep Pemikiran

Untuk menentukan seorang karyawan untuk promosi jabatan, diperlukan penilaian dari kriteria personil, penilaian dari kriteria instansi dan penilaian dari kriteria standar kompetensi. Penilaian dari ketiga kriteria diolah dengan metode ANP dan *software* Superdecision. Dari hasil pengolahan *software software* Superdecision Maka akan menghasilkan prioritas karyawan sebagai alternatif untuk promosi jabatan. Sebagai pengambil keputusan, President Director akan memberikan penilaian terhadap karyawan yang diusulkan tentunya berdasarkan hasil pendapat human dan mutikriteria superdecision, maka akan dihasilkan sebuah nama karyawan yang menjadi pilihan untuk promosi jabatan. Hasil dari *software* superdecision dengan metode ANP ini, akan diuji validasinya dengan pendapat *human* atau responden dari masing-masing bagian, melalui interview atau kuesioner

BAB III

METODOLOGI

3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam dan lengkap dari obyek yang akan diteliti dengan melakukan pengamatan serta wawancara langsung di lapangan.

Dalam penelitian ini untuk pemilihan karyawan untuk promosi jabatan, digunakan penilaian dari beberapa pihak yang akan diolah dengan metode ANP dan *software* Superdecision. Melalui *software* dan metode ini, akan dihasilkan prioritas nama karyawan, yang nantinya akan mendukung keputusan pimpinan PT. Bridgestone Tire Indonesia, dan hasilnya akan diuji validasinya dengan pendapat *human* melalui interview atau kuesioner.

3.2. Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Studi Kepustakaan

Dimaksudkan untuk mendapatkan data atau fakta yang bersifat teoritis yang berhubungan dengan tesis ini, yang diperoleh dengan cara mempelajari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian, bahan kuliah dan sumber – sumber atau bahan lain yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diambil.

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk data dan informasi yang bersifat sekunder diperoleh melalui studi literatur dari lingkungan kerja.

3.2.2 Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket/kuesioner kepada responden. Untuk data dan informasi yang bersifat sekunder diperoleh melalui studi literatur yang ada di lingkungan kerja, hasil penelitian tentang Proses Pengambilan Keputusan yang dilakukan oleh Presiden Director, Departement Manager dan dari bagian HR & GA

Department yang menyimpan pengolahan transaksi operasional harian dan yang menyimpan mengenai evaluasi karyawan dari Department manager bersangkutan yang diambil berdasarkan kuisioner. Contoh nama karyawan dalam pengujian dan penelitian, hanya diambil 3 (tiga) karyawan.

3.3 Instrumentasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat dengan menggunakan *pairwise comparison*. Dengan menggunakan *pairwise comparison* responden akan membandingkan calon karyawan untuk promosi jabatan yang satu dengan yang lain dari 3 kriteria dengan elemen yang berbeda-beda. Dimana dalam menentukan seorang karyawan untuk promosi jabatan, diperlukan penilaian dari President Director, penilaian dari Departement manager yang bersangkutan dan HR & GA Departement manager. Dimana penilaian dari sisi personil ada 8 kriteria yang akan menjadi penilaian yaitu penampilan, kepatuhan terhadap atasan, kepemimpinan, kreativitas, pergaulan dalam jam kerja, pergaulan diluar jam kerja, rasa tanggung jawab dan hasil test psikologis. Penilaian dari sisi standar kompetensi ada 5 subkriteria yaitu peran, tugas dan tanggung jawab, kualitas unjuk kerja, pengetahuan/keterampilan, sikap/motivasi. Sedangkan penilaian dari sisi instansi ada 6 subkriteria yang menjadi penilaian yaitu lama bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, nilai kerja, pangkat, riwayat kerja dan pendidikan ahir dengan menggunakan skala 1-9.

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menelaah distribusi frekuensi, ukuran pemusatan, dan penyebaran data tentang karakteristik sampel (responden) misalnya berdasarkan jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan dan lain-lain.

3.4.2 Analytical Network Process

Dalam menguji hipotesis peneliti menggunakan metode *multicriteria model Analytical Network Process* (ANP). Tujuan utama analisis statistik inferensial dengan menggunakan ANP adalah untuk memperoleh model yang *Plausible* atau *fit* (sesuai cocok) dengan masalah yang sedang dikaji pada penelitian ini.

Tujuan analisis ANP juga untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel *dependen* dan *independen* pada model yang dibangun.

3.5 Jadwal Penelitian

Berikut adalah jadwal kegiatan dalam melaksanakan penelitian :

Tabel III-1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Waktu																
		April				Mei				Juni				Juli	Agt			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	3
1	Menentukan topik	√	√	√	√													
2	Menentukan dosen pembimbing					√												
3	Studi literatur dan tinjauan pustaka					√	√	√										
4	Pengumpulan Data									√								
5	Analisa data									√	√							
6	Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner											√	√					
7	studi literatur dan analisa data													√	√			

No	Kegiatan	Waktu																
		April				Mei				Juni				Juli	Agt			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	3
8	Penyempurnaan tesis																	√
9	Penulisan laporan tesis																	√
10	Ujian Tesis																	√

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Pengelompokan Data

4.1.1 Kriteria Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan

Menurut standar operasional (SOP) untuk promosi jabatan di PT. Bridgestone Tire Indonesia, maka penilaian terhadap karyawan untuk promosi jabatan pada PT. Bridgestone Tire Indonesia dilakukan dengan 3 kriteria, yaitu :

a) Instansi

Sesuai dengan studi kasus yaitu PT. Bridgestone Tire Indonesia, Instansi yang akan memberikan data-data karyawan.

b) Personil

Dalam hal ini yang dilibatkan adalah bagian departemen HR & GA, Kepala Seksi dan departemen asal karyawan bekerja, karena dari departemen dari tempat karyawan bekerja yang nantinya mengajukan permohonan pengangkatan pejabat.

c) Standar Kompetensi

Dalam hal ini yang dilibatkan adalah bagian departemen HR & GA, Kepala Seksi dan departemen asal karyawan bekerja, yang akan melakukan penilaian standar kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk menduduki sebuah jabatan.

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui *interview* dan kuesioner, maka setiap bagian mempunyai kriteria tersendiri dalam menentukan karyawan untuk promosi jabatan, kriteria tersebut adalah :

a) Personil

i. Penampilan

ii. Kepatuhan terhadap atasan

iii. Kepemimpinan

- iv. Kreativitas
- v. Pergaulan dalam jam kerja
- vi. Pergaulan diluar jam kerja
- vii. Rasa tanggung jawab
- viii. Hasil test psikologis

b) Standar Kompetensi

- i. Peran
- ii. Tugas dan tanggung jawab
- iii. Kualitas unjuk kerja
- iv. Pengetahuan / keterampilan
- v. Sikap / Motivasi

c) Instansi

- i. Lama bekerja
- ii. Loyalitas terhadap perusahaan
- iii. Nilai kerja
- iv. Pangkat
- v. Pendidikan akhir

4.1.2 Standar Penilaian Per Kriteria Dalam Bagian

Berdasarkan hasil *interview* ke masing-masing bagian, maka setiap kriteria dalam bagian mempunyai bobot masing-masing. Berikut adalah bobot masing-masing kriteria dalam bagian :

a) Personil

Tabel IV.1 Tabel Peringkat Kepentingan kriteria dalam Personil

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Kepemimpinan	1
Kreativitas	2
Kepatuhan terhadapatasan	3

Rasa tanggung jawab	4
Hasil test psikologis	5
Pergaulan dalam jam kerja	6
Pergaulan diluar jam kerja	7
Penampilan	8

b) Instansi

Tabel IV.2 Tabel Peringkat Kepentingan Kriteria dalam Kriteria Instansi

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Riwayat kerja	1
Pendidikan ahir	2
Pangkat	3
Lama bekerja	4
Nilai kerja	5
Loyalitas terhadap perusahaan	6

c) Standar Kompetensi

Tabel IV.3 Tabel Peringkat Kepentingan Sub Kriteria dalam Kriteria Standar kompetensi

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Pengetahuan / keterampilan	1
Kualitas unjuk kerja	2
Peran	3
Tugas & Tanggung jawab	4
Sikap / Motivasi	5

Untuk menentukan karyawan untuk promosi jabatan, dibutuhkan beberapa kriteria ideal dari semua kriteria bagian-bagian yang terkait dalam penilaian, sebagai standar kriteria.

Berdasarkan hasil *interview* dan kuesioner, masing-masing bagian menentukan angka standar kriteria ideal sebagai berikut :

- a) Kriteria Personil : 4 kriteria terbesar dari seluruh kriteria dari penilaian personil.
- b) Kriteria Instansi : 3 kriteria terbesar dari seluruh kriteria dari penilaian Instansi.
- c) Standar Kompetensi : 3 kriteria terbesar dari seluruh kriteria dari penilaian Standar Kompetensi.

4.1.3 Data Alternatif

Data alternatif diambil dari data permohonan pengangkatan pejabat di PT. Bridgestone Tire Indonesia pada bulan Juni – Juli 2010. Data karyawan yang diajukan untuk promosi jabatan di PT. Bridgestone Tire Indonesia., terdapat 3 nama karyawan sebagai perbandingan dalam pengujian. Promosi jabatan yaitu jabatan pengawas pada bagian Department Produksi di PT. Bridgestone Tire Indonesia.. Semua karyawan yang menjadi alternatif dalam promosi jabatan berasal dari karyawan PT. Bridgestone Tire Indonesia.

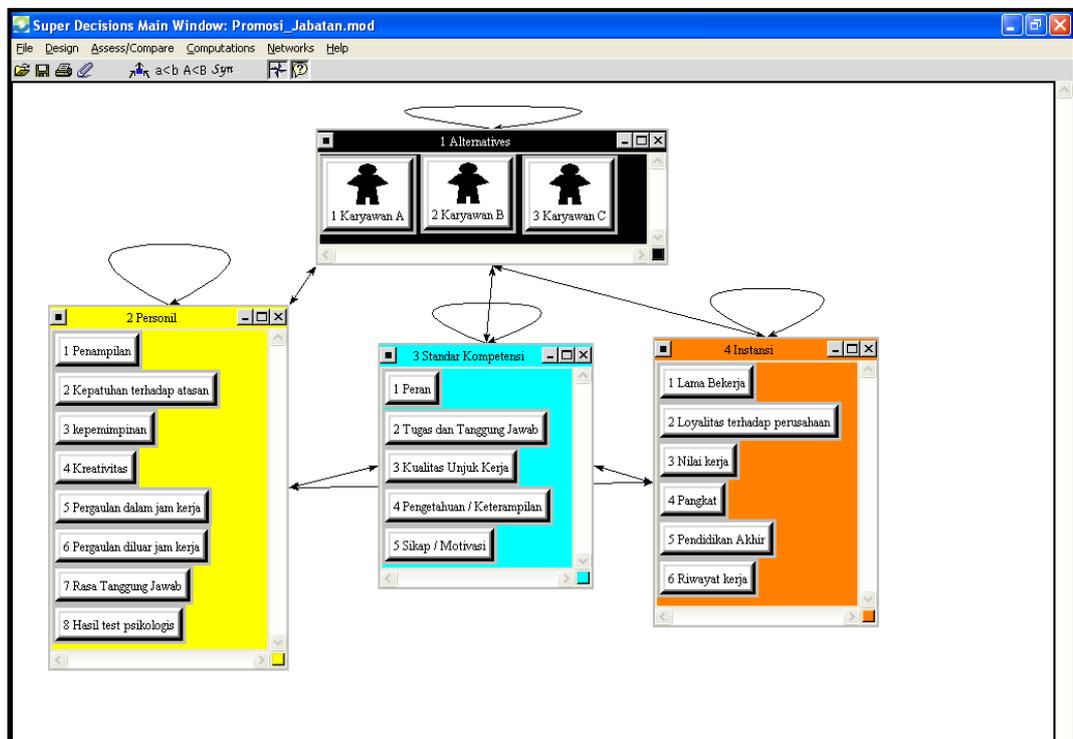
4.2 Metode ANP

Metode *Analytic Network Process* (ANP) adalah salah satu metode yang mampu merepresentasikan tingkat kepentingan berbagai pihak dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antar kriteria atau alternatif. Model ini merupakan pengembangan dari AHP sehingga lebih memiliki kompleksitas dibanding metode AHP. Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif [Saaty,1999]. Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Adanya keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibanding metode AHP.

Menurut Saaty dalam [Ascarya ,2005] ANP digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi

berkenaan dengan kriteria kontrol. ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangibile*.

Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya, yang sekarang disebut simpul. Berikut adalah gambar metode ANP dalam penentuan karyawan untuk promosi jabatan melalui software SuperDecision :



Gambar IV.1 ANP dalam Penentuan Karyawan untuk promosi jabatan

Dengan *feedback*, alternatif-alternatif dapat bergantung/terikat pada kriteria seperti pada hierarki tetapi dapat juga bergantung/terikat pada sesama alternatif. Lebih jauh lagi, kriteria-kriteria itu sendiri dapat tergantung pada alternatif-alternatif dan pada sesama kriteria. Sementara itu, *feedback* meningkatkan prioritas yang diturunkan dari *judgements* dan membuat prediksi menjadi lebih akurat. Oleh karena itu, hasil dari ANP diperkirakan

akan lebih stabil. Dari jaringan *feedback* pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa simpul atau elemen utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan dapat berada pada *cluster-cluster* yang berbeda.

Sebagai contoh, ada hubungan langsung dari simpul utama Personil ke cluster lain (Instansi dan Standar kompetensi), yang merupakan *outer dependence*. Sementara itu, ada simpul Personil dan simpul-simpul yang akan dibandingkan berada pada *cluster*/bagian yang sama, sehingga cluster ini terhubung dengan dirinya sendiri dan membentuk hubungan *loop*. Hal ini disebut *inner dependence*.

Dalam studi kasus penentuan karyawan untuk promosi jabatan, elemen alternative berupa orang yaitu karyawan yang telah diajukan untuk permohonan pengangkatan pejabat yang dilambangkan dengan Karyawan A, Karyawan B, dan Karyawan C. Sedangkan elemen dalam komponen/*cluster* yang lain yaitu *cluster* Instansi, *cluster* Personil dan *cluster* Standar kompetensi, adalah elemen dari masing-masing bagian/*cluster*.

Elemen dalam suatu komponen/*cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dalam komponen/*cluster* yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula mempengaruhi elemen pada cluster yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria. Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen. Oleh karena itu, semua kriteria harus diatur dan dibuat prioritas dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria ini. Kemudian kita turunkan pengaruh dari elemen dalam *feedback* dengan memperhatikan masing-masing kriteria. Akhirnya, hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen [Ascarya, 2005]

Perbandingan dalam cluster dan Perbandingan antar cluster didapat dari kuesioner yang disebar ke responden. Berikut adalah gambar perbandingan antar *alternative* dalam kriteria dan perbandingan antar kriteria yang didapat dari kuesioner:

Comparisons wrt "1 Peran" node in "1 Alternatif" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "1 Peran" node in "1 Alternatif" cluster
 1 Karyawan A is equally to moderately more important than 2 Karyawan B

1. 1 Karyawan A	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2 Karyawan B
2. 1 Karyawan A	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Karyawan C
3. 2 Karyawan B	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Karyawan C

Gambar IV.2 Perbandingan antar *alternative* dalam kriteria

Comparisons wrt "1 Karyawan A" node in "3 Standar Kompetensi" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "1 Karyawan A" node in "3 Standar Kompetensi" cluster
 1 Peran is equally to moderately more important than 2 Tugas dan Tanggung Jawab

1. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2 Tugas dan Tanggung Jawab
2. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Kualitas Unjuk Kerja
3. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
4. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
5. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Kualitas Unjuk Kerja
6. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
7. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
8. 3 Kualitas Unjuk Kerja	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
9. 3 Kualitas Unjuk Kerja	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
10. 4 Pengetahuan / Keterampilan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi

Gambar IV.3 Perbandingan *alternative* dalam cluster

Comparisons wrt "1 Peran" node in "3 Standar Kompetensi" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "1 Peran" node in "3 Standar Kompetensi" cluster
 1 Peran is equally to moderately more important than 2 Tugas dan Tanggung Jawab

1. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	2 Tugas dan Tanggung Jawab
2. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Kualitas Unjuk Kerja
3. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
4. 1 Peran	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
5. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	3 Kualitas Unjuk Kerja
6. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
7. 2 Tugas dan Tanggung Jawab	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
8. 3 Kualitas Unjuk Kerja	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	4 Pengetahuan / Keterampilan
9. 3 Kualitas Unjuk Kerja	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi
10. 4 Pengetahuan / Keterampilan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	5 Sikap / Motivasi

Gambar IV.4 Perbandingan kriteria dalam cluster

4.3 Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan metode ANP dengan bantuan *software Super Decision* dalam hal penentuan karyawan untuk promosi jabatan, misalnya pada kasus ini adalah promosi jabatan ke pengawas pada bagian produksi. Berikut adalah hasil pengujian pada masing-masing karyawan.

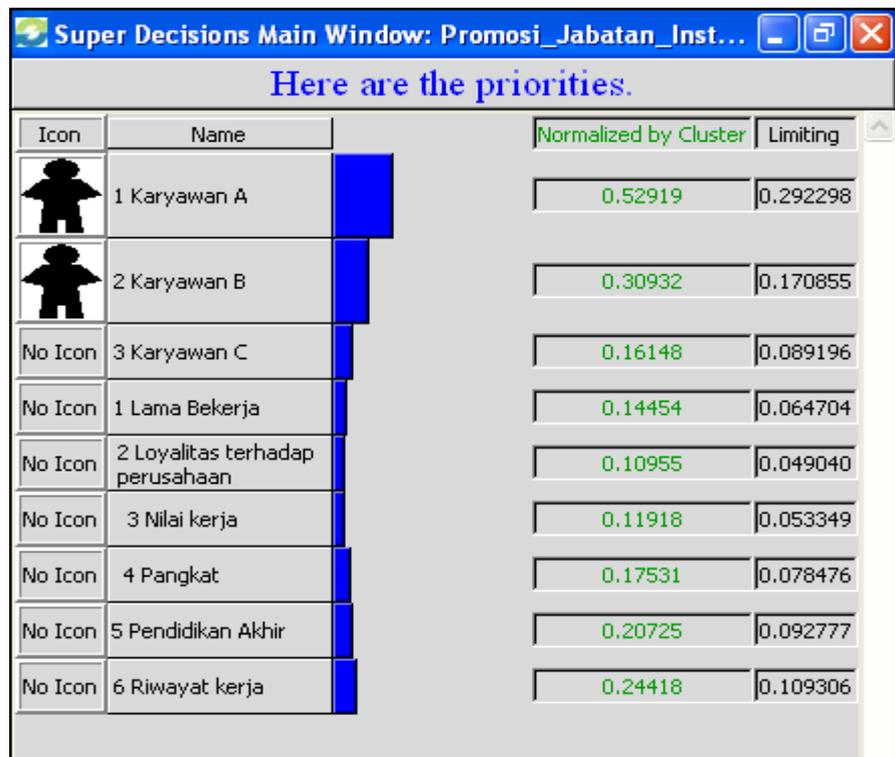
1) Permohonan untuk menjabat jabatan pengawas pada departemen produksi

Alternatif :

- a) Karyawan A : Pujo Priyono
- b) Karyawan B : Syahinora
- c) Karyawan C : Sunojo

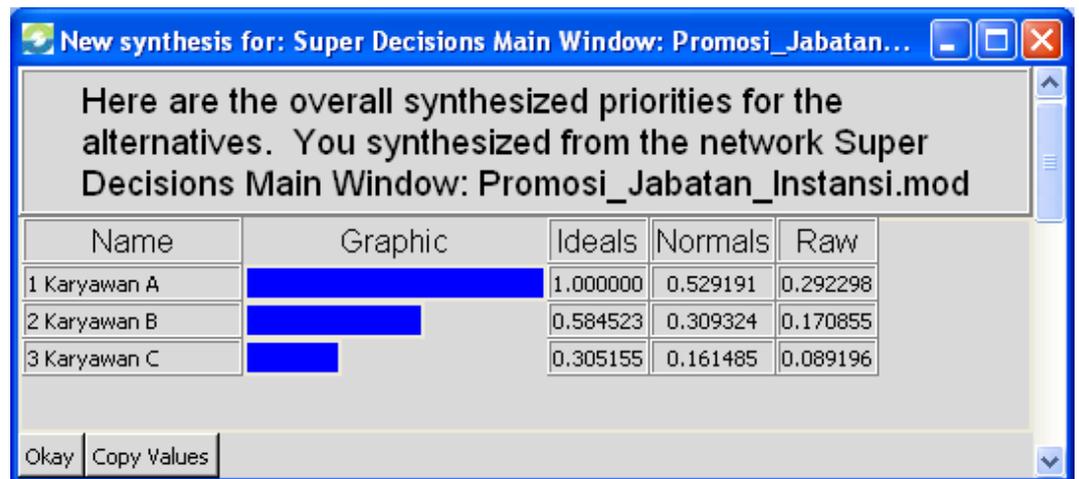
Hasil penelitian dari masing-masing *cluster*/bagian:

a) Dari bagian / *cluster* : Instansi



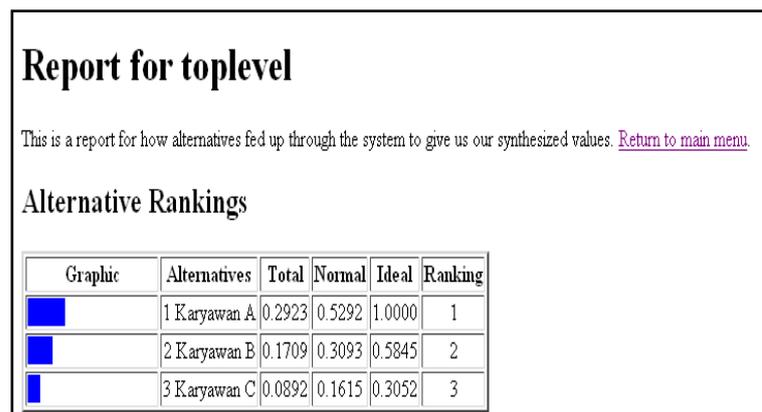
Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
	1 Karyawan A	0.52919	0.292298
	2 Karyawan B	0.30932	0.170855
No Icon	3 Karyawan C	0.16148	0.089196
No Icon	1 Lama Bekerja	0.14454	0.064704
No Icon	2 Loyalitas terhadap perusahaan	0.10955	0.049040
No Icon	3 Nilai kerja	0.11918	0.053349
No Icon	4 Pangkat	0.17531	0.078476
No Icon	5 Pendidikan Akhir	0.20725	0.092777
No Icon	6 Riwayat kerja	0.24418	0.109306

Gambar IV.5 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam cluster *Instansi*



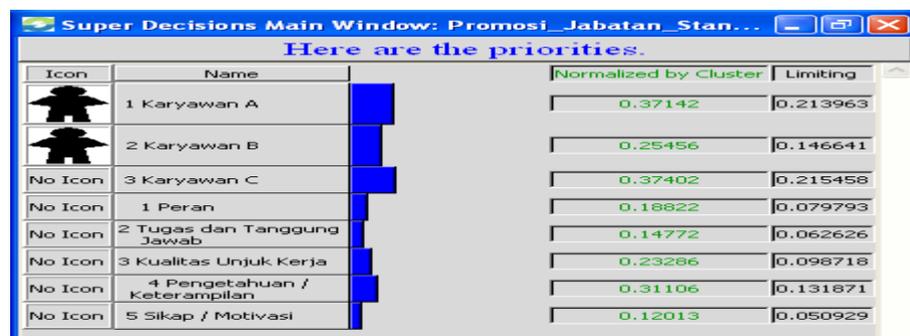
Gambar IV.6 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam cluster *Instansi*

Akan menghasilkan sebuah *file Full Report* berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :

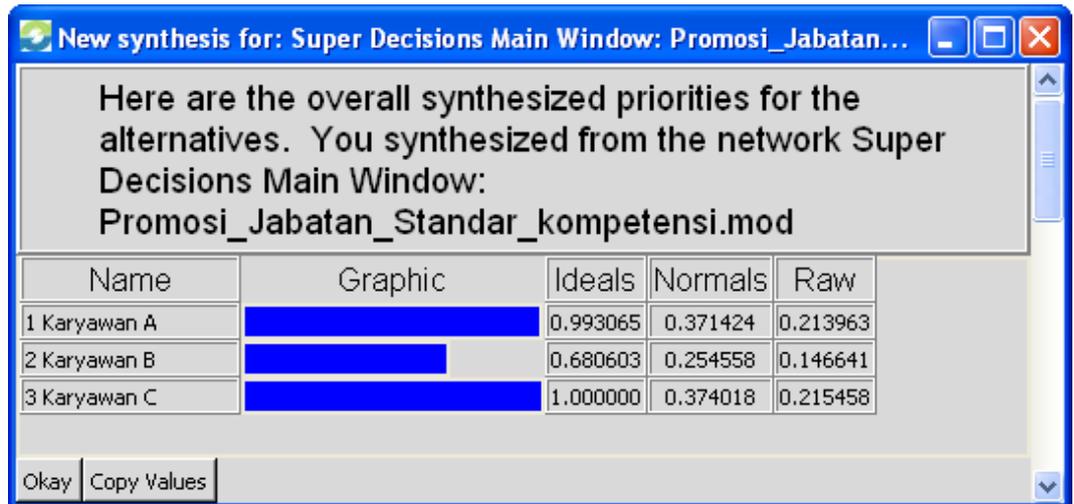


Gambar IV.7 Hasil penelitian ranking untuk alternatif promosi jabatan dalam cluster *Instansi*

b) Dari bagian / *cluster* : Standar Kompetensi

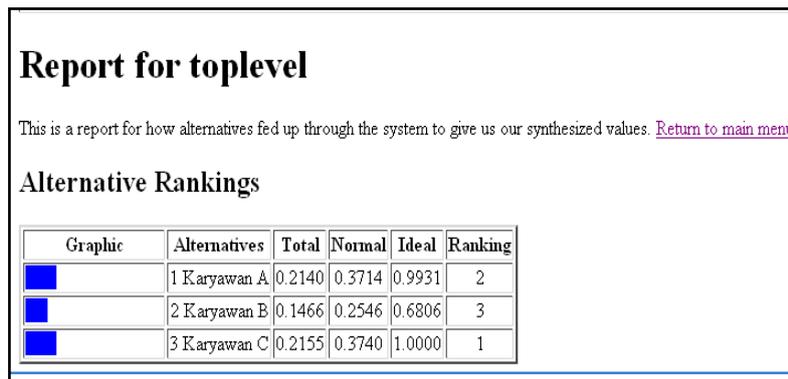


Gambar IV.8 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam cluster *Standar Kompetensi*



Gambar IV.9 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam cluster *stándar kompetensi*

Akan menghasilkan sebuah *file Full Report* berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :



Gambar IV.10 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam cluster *stándar kompetensi*

c) Dari bagian / cluster : Personil

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
	1 Karyawan A	0.39880	0.190022
	2 Karyawan B	0.41845	0.199385
No Icon	3 Karyawan C	0.18275	0.087077
No Icon	1 Penampilan	0.06932	0.036289
No Icon	2 Kepatuhan terhadap atasan	0.11031	0.057749
No Icon	3 kepemimpinan	0.14018	0.073387
No Icon	4 Kreativitas	0.36412	0.190621
No Icon	5 Pergaulan dalam jam kerja	0.07278	0.038104
No Icon	6 Pergaulan diluar jam kerja	0.06537	0.034222
No Icon	7 Rasa Tanggung Jawab	0.09431	0.049375
No Icon	8 Hasil test psikologis	0.08361	0.043771

Gambar IV.11 Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam cluster Personil

Here are the overall synthesized priorities for the alternatives. You synthesized from the network Super Decisions Main Window:
Promosi_Jabatan_Personil.mod

Name	Graphic	Ideals	Normals	Raw
1 Karyawan A		0.953041	0.398801	0.190022
2 Karyawan B		1.000000	0.418451	0.199385
3 Karyawan C		0.436727	0.182749	0.087077

Okay Copy Values

Gambar IV.12 Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan dalam cluster Personil

Akan menghasilkan sebuah *file Full Report* berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :

Report for toplevel

This is a report for how alternatives fed up through the system to give us our synthesized values. [Return to main menu.](#)

Alternative Rankings

Graphic	Alternatives	Total	Normal	Ideal	Ranking
	1 Karyawan A	0.1900	0.3988	0.9530	2
	2 Karyawan B	0.1994	0.4185	1.0000	1
	3 Karyawan C	0.0871	0.1827	0.4367	3

Gambar IV.13 Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan dalam cluster *Personil*

Dengan keterkaitan semua bagian/*cluster* dalam ANP, akan ditentukan prioritas dari cluster-cluster yang terkait oleh President Director



Cluster comparisons for "1 Alternatives"

File Computations Misc Help

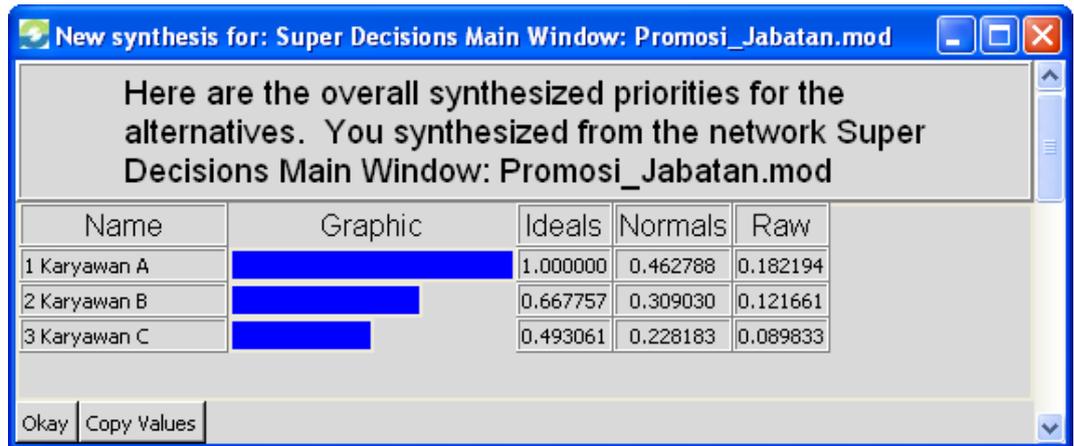
Graphic Verbal Matrix Questionnaire

2 Personil is moderately to strongly more important than 1 Alternatives

1.	1 Alternatives	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	2 Personil
2.	1 Alternatives	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	3 Standar Kompetensi
3.	1 Alternatives	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	4 Instansi
4.	2 Personil	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	3 Standar Kompetensi
5.	2 Personil	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	4 Instansi
6.	3 Standar Kompetensi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	4 Instansi

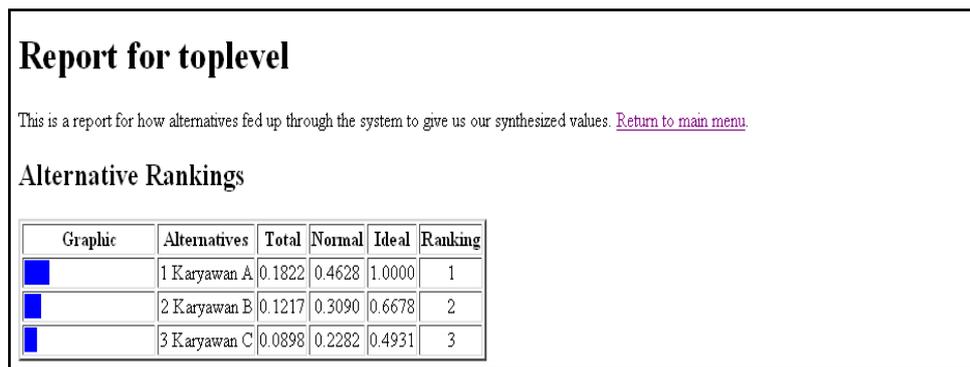
Gambar IV.14 Perbandingan *cluster* promosi jabatan dalam ANP

Data tersebut diolah melalui *software* Super Decision maka akan dihasilkan :



Gambar IV.15 Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan antar semua *cluster*

Akan menghasilkan sebuah *file Full Report* berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :



Gambar IV.16 Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam semua cluster

4.4 Hasil Pengujian

Dari penelitian yang dilakukan, maka didapatkan :

- a) Faktor-faktor yang menentukan prioritas Karyawan untuk proses promosi jabatan menurut masing-masing bagian.
 - i. Berdasarkan hasil *interview* atau wawancara dan kuesioner, maka **kriteria personil** menentukan **4 subkriteria** atau faktor terbesar untuk promosi jabatan. Dan berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada metode ANP dengan *software* Super Decision maka didapatkan:

Tabel IV.4 Tabel Prioritas Faktor atau kriteria dalam Personil

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Kepemimpinan	1
Kreativitas	2
Kepatuhan Terhadap Atasan	3
Rasa Tanggung Jawab	4

- ii. Berdasarkan hasil *interview* atau wawancara dan kuesioner, maka **kriteria standar kompetensi** menentukan **3 kriteria** atau faktor terbesar untuk promosi jabatan. Dan berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada metode ANP dengan *software* Super Decision maka didapatkan:

Tabel IV.5 Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam standar kompetensi

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Pengetahuan / Keterampilan	1
Kualitas Unjuk Kerja	2
Peran	3

- iii. Berdasarkan hasil *interview* atau wawancara dan kuesioner, maka **kriteria instansi** menentukan **3 kriteria** atau faktor terbesar untuk promosi jabatan. Dan berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada metode ANP dengan *software* Super Decision maka didapatkan:

Tabel IV.6 Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam instansi

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Riwayat Kerja	1
Pendidikan Akhir	2
Pangkat	3

b) Karyawan yang paling tepat untuk menjadi alternatif promosi jabatan, adalah :

Jabatan : Pengawas pada Departemen Produksi

Karyawan : Pujo Priyono

c) Hasil pengujian ini telah diuji validasi nya dengan pendapat *human* yaitu responden yang mengisi kuesioner dan tertuang dalam kuesioner (Lampiran 2 halaman 57). Nama karyawan hasil dari pengujian, diuji validasinya dengan nama karyawan yang diunggulkan dalam suatu bagian, tertuang dalam kuesioner (Lampiran 2 halaman 59).

4.5 Implikasi Penelitian

Dari penelitian yang telah dilakukan telah menghasilkan beberapa kesimpulan dan implikasi penelitian.

a) Dari segi Manajerial :

Pihak manajemen yang terkait, perlu memperhatikan beberapa hal sebagai implikasi dari hasil tindak lanjut penelitian yang telah dilakukan. Hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain adalah aturan atau kebijakan, peningkatan kualitas pelayanan untuk proses promosi jabatan terhadap karyawan yang diajukan untuk pengangkatan pejabat.

Untuk aturan atau kebijakan perlu adanya aturan yang menjelaskan alasan pemilihan kriteria ideal seorang karyawan untuk promosi jabatan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kejelasan dari pihak-pihak yang terkait yang memberikan masing-masing kriteria. Bentuk timbal balik dari karyawan yang dipilih sebagai alternatif karyawan untuk promosi jabatan, adalah pengukuran kualitas diri. Sehingga karyawan dapat mengukur kinerjanya sendiri dalam bekerja..

Pihak manajemen juga perlu memperhatikan peningkatan kualitas pelayanan bagi para karyawan. Hal ini dilakukan seiring dengan

peningkatan standarisasi kriteria promosi jabatan. Agar seimbang dengan hasil sistem penelitian yang dianalisa.

Untuk personilnya, pihak manajemen yang terkait perlu mempertimbangkan untuk adanya pelatihan *user* agar dapat menggunakan sistem tersebut dengan baik. Hal ini perlu dilakukan supaya hasil yang diberikan oleh sistem adalah hasil yang maksimal dan dapat membantu pengambilan keputusan bagi pimpinan. Dalam hal ini, pimpinan yang dimaksud adalah Presiden Director PT. Bridgestone Tire Indonesia.

b) Dari segi Sistem :

Agar dapat mendukung hasil analisa penelitian, perlu adanya kesiapan sistem yang berjalan baik. Hal ini dilakukan agar sistem dapat memberikan dukungan hasil keputusan untuk pimpinan, yaitu Presiden Director PT. Bridgestone Tire Indonesia. Hasil yang diberikan oleh sistem, adalah siapa karyawan yang menjadi alternatif untuk promosi jabatan, dan kriteria apa saja yang ideal untuk menduduki sebuah jabatan. Hasil analisa berupa karyawan untuk promosi jabatan, akan diurutkan berdasarkan prioritas karyawan yang didapatkan dari hasil kuesioner per nama karyawan. Sedangkan kriteria ideal yang dihasilkan adalah hasil penggabungan beberapa kriteria dari masing-masing pihak, yaitu Personil, standar kompetensi dan instansi. Kriteria tersebut diambil beberapa dari prioritas masing-masing kriteria.

Untuk mendapatkan sistem yang baik, perlu adanya dukungan dari berbagai pihak. Dalam PT. Bridgestone Tire Indonesia, pihak-pihak yang terlibat untuk dapat memberikan dukungan sistem yang baik, antara lain adalah pihak Departemen Manager, Section dan HRD & GA Departemen manager.

Maka dari itu, supaya hasil yang diberikan dapat digunakan untuk membantu pengambilan keputusan, sistem yang akan digunakan haruslah kuat dan dapat berjalan dengan baik. *Software* dan *hardware* yang ada sekarang, perlu ditingkatkan lagi supaya bisa bekerja dan memberikan

hasil secara maksimal. Hal ini juga bermanfaat untuk membantu mempermudah menentukan karyawan untuk promosi jabatan.

c) Untuk penelitian berikutnya :

Penelitian ini dirasakan masih banyak kekurangan. Hal ini karena, adanya beberapa kendala yang dihadapi pada saat penelitian dan pengujian. Maka dari itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melengkapi kekurangan yang ada di penelitian ini. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk menyelesaikan masalah bagaimana menentukan karyawan berprestasi berdasarkan kinerjanya. Hal ini diperkirakan mempermudah bagi pihak HR & GA Departemen dalam penentuan karyawan yang berprestasi. Akan tetapi perlu adanya kebijakan atau aturan yang memperkuat tentang kriteria penilaian karyawan berprestasi berdasarkan kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisa pada bab IV, maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 10(sembilan belas) faktor atau kriteria dalam menentukan karyawan untuk promosi jabatan dari semua bagian yang terkait dengan uraian sebagai berikut;
 - a) Dari Personil : prioritas 4 kriteria atau faktor nya adalah : Kepemimpinan, Kreativitas, Kepatuhan terhadap atasan, Rasa Tanggung jawab
 - b) Dari Standar kompetensi : prioritas 3 kriteria atau faktor nya adalah : Pengetahuan/keterampilan, Kualitas unjuk kerja, Peran.
 - c) Dari Instansi : prioritas 3 kriteria atau faktor nya adalah : Riwayat kerja, pendidikan ahir, pangkat.
2. Hasil pengujian ini divalidasi dengan pendapat *human* yaitu responden yang mengisi kuesioner dan tertuang dalam kuesioner.

5.2. Saran

1. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk menyelesaikan masalah bagaimana menentukan karyawan berprestasi
2. Perlu adanya aturan dan kebijakan dari pihak manajemen untuk mendukung penerapan sistem yang dibutuhkan.
3. Perlu adanya dukungan dari berbagai pihak yang terkait, supaya sistem dapat berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang mendukung keputusan pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- [Supriyono, W. Wisnu Arya, Sudaryo, 2007] "Sistem Pemilihan Pejabat Struktural Dengan Metode AHP"
- [Asmuni Haris, Dinda Julita, Fransiska Prihatini, Hugo B Arafat, Muhammad Taufik, Redi Vanhar, 2007] "PERANCANGAN DAN PEMBUATAN APLIKASI SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENILAIAN KARYAWAN BERPRESTASI BERDASARKAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE AHP (Studi kasus pada FASILKOM UNSRI)"
- [Ascarya ,2005] "Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif", Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia. 2005
- [Ascarya ,2007] "Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif", Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia. 2007
- [Asrizal, 2009] Alfian Asrizal, 2009, Peranan Zakat Dalam Mengentaskan Kemiskinan (Analisis dengan ANP), Skripsi, Bogor : Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tazkia
- [Abdul Rahman, 2008] "Penentuan Kriteria yang paling Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di CV. Rimba Sentosa Sukoharjo"
- [Iwan Vanany, 2003] Iwan Vanany, Juni 2003, " APLIKASI ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP) PADA PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus pada PT. X), JURNAL TEKNIK INDUSTRI VOL. 5, NO. 1, , Surabaya
- [Saaty, Vargas, 2006] "Decision Making with the Analytic Network Process" Saaty, Thomas L., Vargas, Luis G. 2006
- [M. Manullang Marihot, Marihot Manullang, 2006] "Manajemen Personalia", cetakan keempat, Juli 2008"
- [Superdecision] <http://www.superdecisions.com> (diakses 10 Mei 2010)
- [PT. Bridgestone Tire SOP Permohonan Pengangkatan Pejabat PT. Bridgestone

Indonesia]

[PT. Bridgestone Tire

Indonesia]

[PT. Bridgestone Tire

Indonesia]

Tire Indonesia

Organization Structure of PT. Bridgestone Tire Indonesia

Buku *Company Profile* PT. Bridgestone Tire Indonesia

KUESIONER PEMILIHAN KARYAWAN UNTUK PROMOSI JABATAN Untuk Instansi

A. Pengantar

Dalam rangka memberikan dukungan informasi di **PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA** guna mempermudah proses pengambilan keputusan, khususnya dalam hal pemilihan karyawan untuk promosi jabatan per periode, maka saya melakukan penelitian tentang *” Model Pengambilan keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan Analytical Network Process (ANP) : Studi Kasus Pada PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA “* yang diharapkan dapat dijadikan alternatif strategis dalam mengambil keputusan. Sejalan dengan itu, saya akan sangat berterima kasih apabila Bapak/Ibu/Sdr(i) bersedia meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dengan mengisi daftar pertanyaan yang diberikan pada halaman berikutnya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih atas perhatian Bapak/Ibu/Sdr(i) atas partisipasinya dalam penelitian ini

DATA DIRI RESPONDEN AHLI

Nama (optional) :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia :

Pendidikan Terakhir: SLTA Diploma S1 S2 Lainnya

Pekerjaan :

Jabatan :

B. Petunjuk Pengisian

Dalam mengisi kuisisioner ini, harap diperhatikan beberapa petunjuk berikut ini :

1. Untuk kriteria ”INSTANSI” terdapat 6 (enam) faktor, yaitu :
 - a. Lama bekerja
 - b. Loyalitas terhadap perusahaan
 - c. Nilai kerja
 - d. Pangkat
 - e. Pendidikan Akhir
 - f. Riwayat kerja
2. Untuk pemilihan karyawan untuk promosi jabatan terdapat 3 (tiga) alternatif, yaitu :
 - a. Karyawan A
 - b. Karyawan B

c. Karyawan C

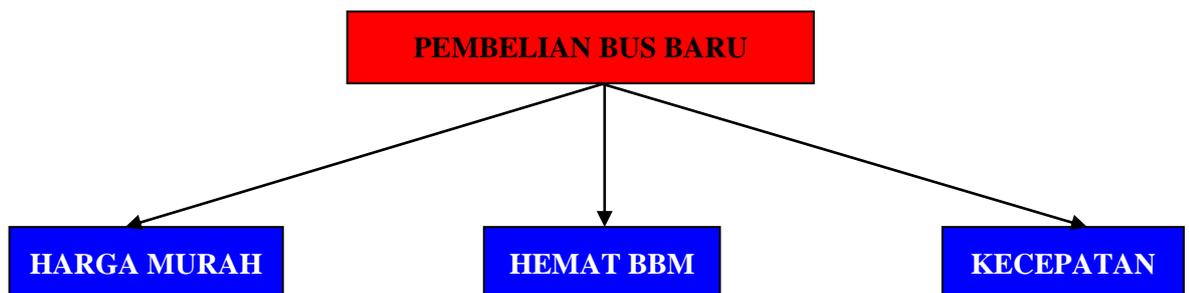
3. Dalam mengisi kuisioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan persepsi atau pertimbangan terhadap setiap perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria dan alternatif berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan intuisi Bapak/Ibu selama ini;
4. Untuk membantu Bapak/Ibu dalam memberikan pertimbangan, tingkat kepentingan yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel. Skala penilaian hirarki

TINGKAT	DEFINISI	KETERANGAN
1	Kedua elemen sama penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya	Penilaian sedikit lebih memihak pada salah satu elemen dibanding pasangannya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya	Penilaian sangat memihak pada salah satu elemen dibanding pasangannya
7	Elemen yang satu jelas sangat penting daripada elemen yang lainnya	Salah satu elemen sangat berpengaruh dan dominasinya tampak secara nyata
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting daripada elemen yang lainnya	Bukti bahwa salah satu elemen sangat penting daripada pasangannya adalah sangat jelas
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua perbandingan yang berdekatan	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan di antara kedua peniaian yang berdekatan
Kebalikannya	Jika elemen x mempunyai salah satu nilai di atas pada saat dibandingkan dengan elemen y, maka elemen y mempunyai nilai kebalikan bila dibandingkan dengan elemen x	

C. Contoh Pengisian Kuisioner

Berikut ini adalah pengambilan keputusan untuk menentukan tingkat kepentingan dari setiap kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan pembelian **MOBIL BUS BARU**.



Untuk menentukan bobot prioritas dari setiap kriteria yang penting terhadap “Pembelian Mobil Bus Baru”, maka dibuat penilaian perbandingan berpasangan sebagai berikut :

Jika HARGA MURAH dianggap sedikit lebih penting daripada HEMAT BBM, maka pengisian kuesioner dilakukan seperti contoh berikut ini :

Perbandingan Kepentingan			Tingkat Kepentingan								
Harga Murah	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Hemat BBM	①	②	<input checked="" type="radio"/>	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨

Jika HARGA MURAH dianggap berada diantara lebih penting (5) dan sangat penting (7) daripada KECEPATAN, maka pengisian kuesioner dilakukan seperti contoh berikut ini :

Perbandingan Kepentingan			Tingkat Kepentingan								
Harga Murah	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Kecepatan	①	②	③	④	⑤	<input checked="" type="radio"/>	⑦	⑧	⑨

Jika HEMAT BBM dianggap mutlak sangat penting daripada KECEPATAN, maka pengisian kuesioner dilakukan seperti contoh berikut ini :

Perbandingan Kepentingan			Tingkat Kepentingan								
Hemat BBM	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Kecepatan	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	<input checked="" type="radio"/>

Sebaliknya, jika KECEPATAN dianggap mutlak sangat penting daripada HEMAT BBM maka pengisian kuesioner dilakukan seperti contoh berikut ini :

Perbandingan Kepentingan			Tingkat Kepentingan								
Hemat BBM	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Kecepatan	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	<input checked="" type="radio"/>

D. Perbandingan Berpasangan

Mohon diisi secara obyektif dengan memberi tanda silang (✕) pada angka yang sesuai

PERBANDINGAN FAKTOR DALAM KRITERIA

Perbandingan Berpasangan Faktor Berdasarkan Kriteria "Instansi"

Berdasarkan "Instansi", faktor manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?								
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Loyalitas terhadap perusahaan	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Nilai kerja	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pangkat	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pendidikan akhir	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Riwayat kerja	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Loyalitas terhadap perusahaan	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Nilai kerja	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Loyalitas terhadap perusahaan	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pangkat	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨

Berdasarkan "Instansi", faktor manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Loyalitas terhadap perusahaan	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Loyalitas terhadap perusahaan	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pangkat	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pangkat	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pangkat	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pendidikan akhir	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

Menurut Anda, berapa kriteria yang menjadi prioritas utama dari Instansi ?

.....

Sebutkan prioritas kriteria tersebut mulai dari yang terbesar (beri angka di sampingnya)

- a. Lama bekerja
- b. Loyalitas terhadap perusahaan
- c. Nilai kerja
- d. Pangkat
- e. Pendidikan Akhir
- f. Riwayat kerja

Nama Jabatan :

Nama Karyawan : (Karyawan A)

Nama Karyawan : (Karyawan B)

Nama Karyawan : (Karyawan C)

E. PERBANDINGAN FAKTOR

1. Faktor : Lama bekerja

Berdasarkan faktor "Lama bekerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

2. Faktor :Loyalitas terhadap perusahaan

Berdasarkan faktor "Loyalitas terhadap perusahaan", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------

Berdasarkan faktor "Loyalitas terhadap perusahaan", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

3. Faktor : Nilai kerja

Berdasarkan faktor "Nilai kerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

4. Faktor : Pangkat

Berdasarkan faktor "pangkat", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

5. Faktor : Pendidikan akhir

Berdasarkan faktor "pendidikan akhir", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

6. Faktor : Riwayat kerja

Berdasarkan faktor "riwayat kerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan A	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Karyawan B	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

Menurut anda, jabatan tersebut, karyawannya adalah :

.....

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk memberikan jawaban.

KUESIONER PEMILIHAN KARYAWAN UNTUK PROMOSI JABATAN Untuk Instansi

E. Pengantar

Dalam rangka memberikan dukungan informasi di **PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA** guna mempermudah proses pengambilan keputusan, khususnya dalam hal pemilihan karyawan untuk promosi jabatan per periode, maka saya melakukan penelitian tentang *” Model Pengambilan keputusan Berbasis Kriteria Majemuk Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan Dengan Menggunakan Analytical Network Process (ANP) : Studi Kasus Pada PT. BRIDGESTONE TIRE INDONESIA “* yang diharapkan dapat dijadikan alternatif strategis dalam mengambil keputusan. Sejalan dengan itu, saya akan sangat berterima kasih apabila Bapak/Ibu/Sdr(i) bersedia meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dengan mengisi daftar pertanyaan yang diberikan pada halaman berikutnya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih atas perhatian Bapak/Ibu/Sdr(i) atas partisipasinya dalam penelitian ini

DATA DIRI RESPONDEN AHLI

Nama (optional) : A. Buchori
 Jenis Kelamin : Pria Wanita
 Usia :
 Pendidikan Terakhir: SLTA Diploma S1 S2 Lainnya

Pekerjaan :
 Jabatan : Manager Departemen Produksi

F. Perbandingan Berpasangan

Mohon diisi secara obyektif dengan memberi tanda silang (✗) pada angka yang sesuai

PERBANDINGAN FAKTOR DALAM KRITERIA

Perbandingan Berpasangan Faktor Berdasarkan Kriteria **”Instansi”**

Berdasarkan ”Instansi” , faktor manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?		Berapa Tingkat Kepentingannya ?	
Lama bekerja	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Loyalitas terhadap perusahaan	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Lama bekerja	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Nilai kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Lama bekerja	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Pangkat	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

Berdasarkan "Instansi", faktor manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?		Berapa Tingkat Kepentingannya ?	
Lama bekerja	<input checked="" type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Lama bekerja	<input checked="" type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Loyalitas terhadap perusahaan	<input checked="" type="radio"/>	Nilai kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Loyalitas terhadap perusahaan	<input checked="" type="radio"/>	Pangkat	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Loyalitas terhadap perusahaan	<input checked="" type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Loyalitas terhadap perusahaan	<input checked="" type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input checked="" type="radio"/>	Pangkat	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input checked="" type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Nilai kerja	<input checked="" type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pangkat	<input checked="" type="radio"/>	Pendidikan akhir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pangkat	<input checked="" type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)
Pendidikan akhir	<input checked="" type="radio"/>	Riwayat kerja	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

Menurut Anda, berapa kriteria yang menjadi prioritas utama dari Instansi ?

Riwayat Kerja, Pendidikan Akhir, Pangkat

Sebutkan prioritas kriteria tersebut mulai dari yang terbesar (beri angka di sampingnya)

- a. Lama bekerja = 4
- b. Loyalitas terhadap perusahaan = 6
- c. Nilai kerja = 5
- d. Pangkat = 3
- e. Pendidikan Akhir = 2
- f. Riwayat kerja = 1

Nama Jabatan : Pengawas Pada Departemen Produksi

Nama Karyawan : Pujo Priyono (Karyawan A)

Nama Karyawan : Syahinora (Karyawan B)

Nama Karyawan : Sunojo (Karyawan C)

E. PERBANDINGAN FAKTOR

7. Faktor : Lama bekerja

Berdasarkan faktor "Lama bekerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② <input checked="" type="radio"/> ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

8. Faktor :Loyalitas terhadap perusahaan

Berdasarkan faktor "Loyalitas terhadap perusahaan", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① ② <input checked="" type="radio"/> ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② ③ <input checked="" type="radio"/> ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② <input checked="" type="radio"/> ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

9. Faktor : Nilai kerja

Berdasarkan faktor "Nilai kerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② <input checked="" type="radio"/> ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

10. Faktor : Pangkat

Berdasarkan faktor "pangkat", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

11. Faktor : Pendidikan akhir

Berdasarkan faktor "pendidikan akhir", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------

Berdasarkan faktor "pendidikan akhir", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② <input checked="" type="radio"/> ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

12. Faktor : Riwayat kerja

Berdasarkan faktor "riwayat kerja", karyawan manakah yang lebih penting dari perbandingan faktor-faktor berikut?			Berapa Tingkat Kepentingannya ?
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan B	① ② ③ <input checked="" type="radio"/> ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan A	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① ② ③ ④ <input checked="" type="radio"/> ⑥ ⑦ ⑧ ⑨
Karyawan B	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Karyawan C	① <input checked="" type="radio"/> ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨

Menurut anda, jabatan tersebut, karyawannya adalah : Pujo Priyono

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk memberikan jawaban.

