

## ANALYTICAL NETWORK PROCESS BERBASIS KRITERIA MAJEMUK DALAM PEMILIHAN KARYAWAN UNTUK PROMOSI JABATAN

**Ruhul Amin**

Program Studi Manajemen Informatika

STMIK BINA INSANI

ruhulamin40@gmail.com

### ABSTRAK

*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.*

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

### 1. PENDAHULUAN

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.

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.

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.

## 2. LANDASAN TEORI

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.

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].

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 melai 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.

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

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

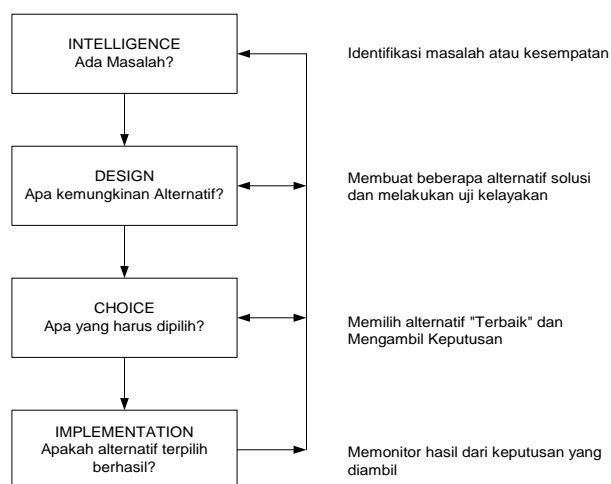
**Gambar 1. Decision Support Framework**  
([TURB2005], 13)

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**.

Menurut [Simon, 1977] ada tiga fase utama, yaitu *Intelligence*, *Design* dan *Choice*, kemudian Simon menambahkan fase keempat, yaitu *Implementation*.



**Gambar 2. Empat Fase dalam Pengambilan Keputusan [FASE 2006].**

### 3. METODOLOGI

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.

## 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.

### 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 kuisoner.

## 3.3 Instrumentasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang dibuat dengan menggunakan *pairwise comparition*. Dengan menggunakan *pairwise comparition* 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.

### 3.5 JADWAL PENELITIAN

Tabel 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																			
8	Penyempurnaan tesis																			
9	Penulisan laporan tesis																			
10	Ujian Tesis																			

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1 Pengelompokan Data

#### 4.1.1 Kriteria Dalam Pemilihan Karyawan Untuk Promosi Jabatan

##### 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 :

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 2. Tabel Peringkat Kepentingan kriteria dalam Personil

Kriteria	Peringkat Kepentingan
Kepemimpinan	1
Kreativitas	2
Kepatuhan terhadap atasan	3
Rasa tanggung jawab	4
Hasil test psikologis	5
Pergaulan dalam jam kerja	6
Pergaulan diluar jam kerja	7
Penampilan	8

#### b) Instansi

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

Tabel 3 Tabel Peringkat Kepentingan Kriteria dalam Kriteria Instansi

#### c) Standar Kompetensi

Tabel 4. 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 :

- Kriteria Personil : 4 kriteria terbesar dari seluruh kriteria dari penilaian personil.
- Kriteria Instansi : 3 kriteria terbesar dari seluruh kriteria dari penilaian Instansi.
- 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.

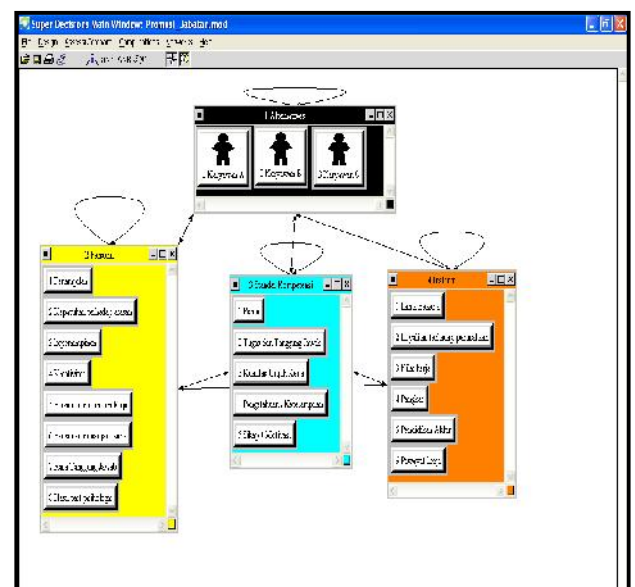
#### 4.2 Metode ANP

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 3. ANP dalam Penentuan K**

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 3 dapat dilihat bahwa simpul atau elemen utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan dapat berada pada *cluster-cluster* yang berbeda.

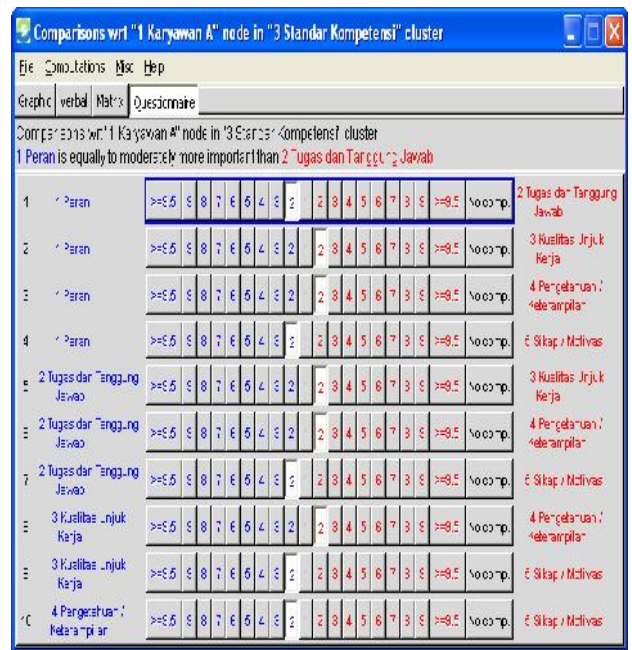
Sebagai contoh, ada hubungan langsung dari simpul utama Personil ke cluster lain (Instansi dan Standar kompetensi), yang merupakan *outer dependence*. Sementara itu, ada simpul Personil dan simpul-simpul yang akan dibandingkan berada pada *cluster/bagian* yang sama, sehingga cluster ini terhubung dengan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

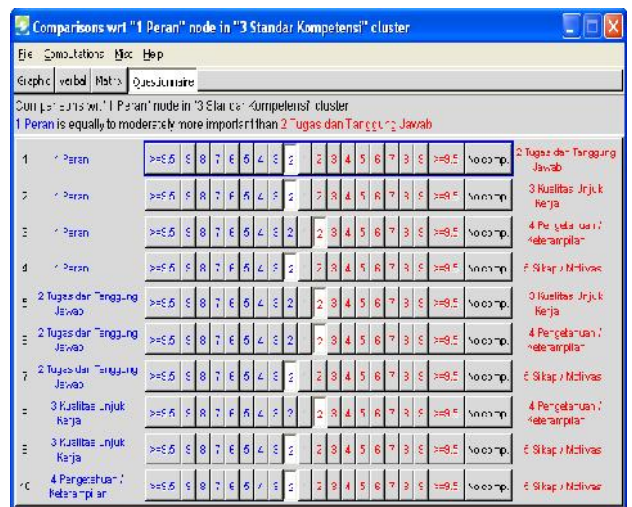
Elemen dalam suatu komponen/*cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dalam komponen/*cluster* yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula mempengaruhi elemen pada cluster yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria. Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh 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]

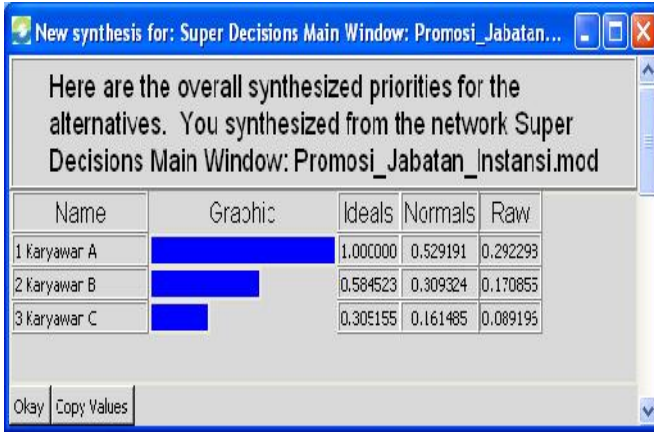
Perbandingan dalam cluster dan Perbandingan antar cluster didapat dari kuesioner yang disebar ke responden. Berikut adalah gambar perbandingan antar *alternative* dalam kriteria dan perbandingan antar kriteria yang didapat dari kuesioner:



Gambar 4. Perbandingan antar alternative dalam kriteria



Gambar 5. Perbandingan alternative dalam cluster



Gambar 6. 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.

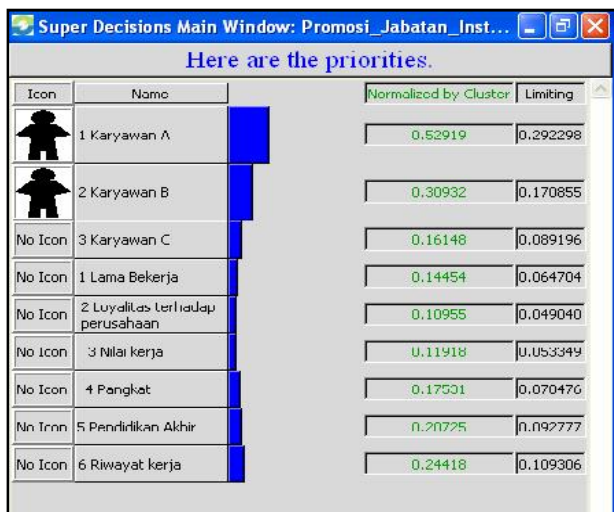
1) Permohonan untuk menjabat jabatan pengawas pada departemen produksi

Alternatif :

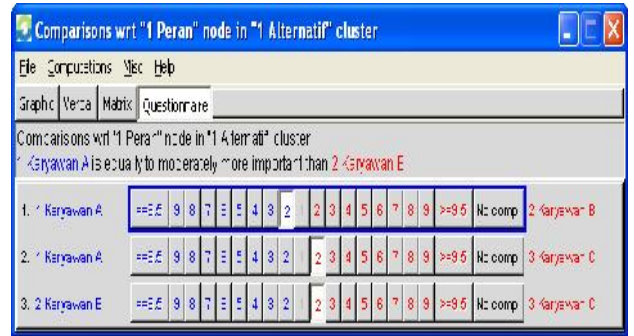
- a) Karyawan A : Pujo Priyono
- b) Karyawan B : Syahinora
- c) Karyawan C : Sunojo

Hasil penelitian dari masing-masing cluster/bagian:

a) Dari bagian / cluster : Instansi



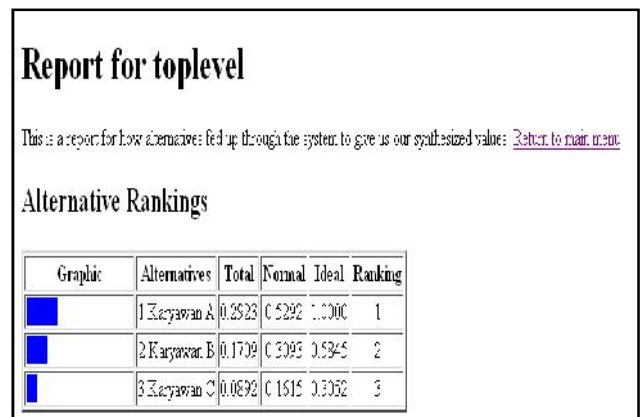
Gambar 7. Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam cluster Instansi



Gambar 8 Hasil penelitian prioritas alternatif

promosi jabatan dalam cluster Instansi

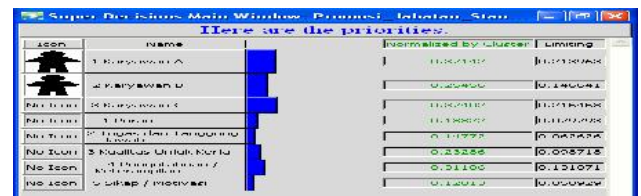
Akan menghasilkan sebuah file Full Report berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :



Gambar 9. Hasil penelitian ranking untuk

alternatif promosi jabatan dalam cluster Instansi

b) Dari bagian / cluster : Standar Kompetensi

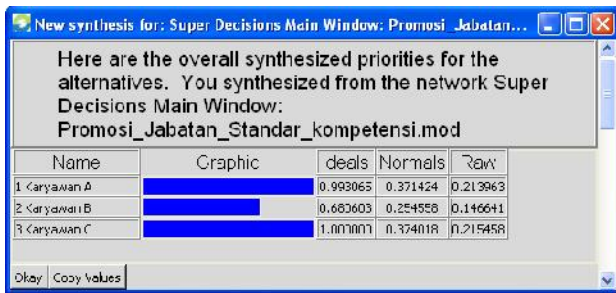


Gambar 10. Hasil penelitian

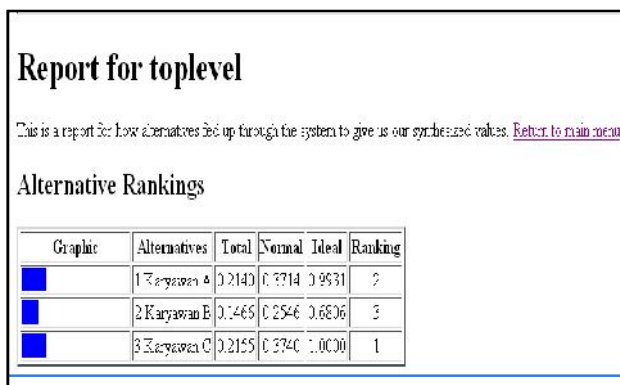
prioritas kriteria promosi jabatan

dalam cluster Standar Kompetensi

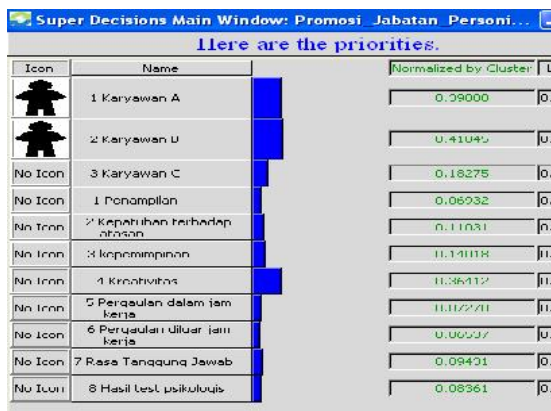




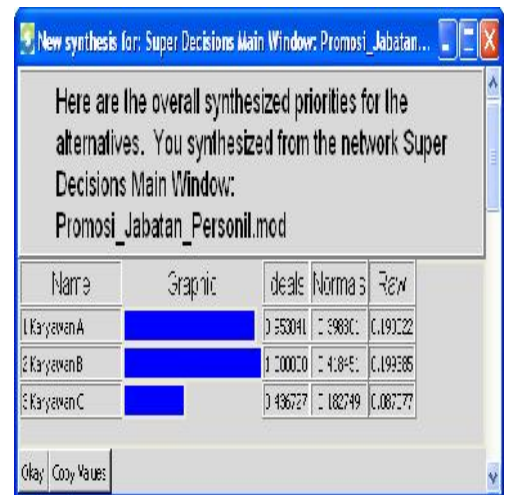
Gambar 11. Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam cluster *standar kompetensi* Akan menghasilkan sebuah *file Full Report* berupa sebuah file html yang dibuka dengan browser :



Gambar 12. Hasil penelitian prioritas alternatif promosi jabatan dalam cluster *standar kompetensi*  
c) Dari bagian / cluster : **Personil**

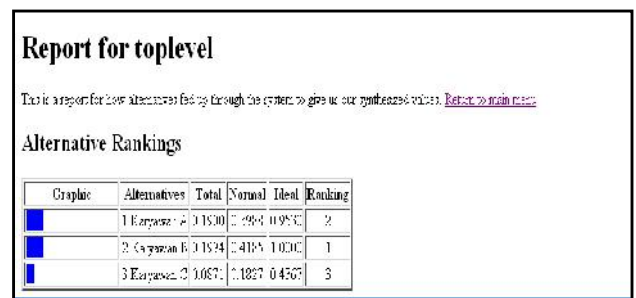


Gambar 13. Hasil penelitian prioritas kriteria promosi jabatan dalam cluster **Personil**



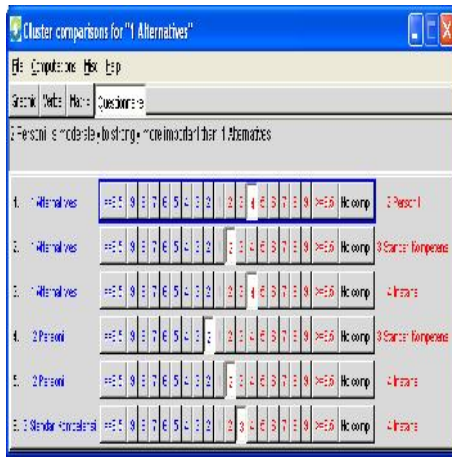
Gambar 14. Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan dalam cluster **Personil**

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



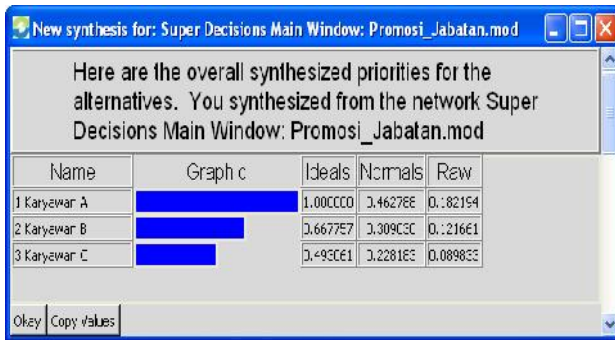
Gambar 15. Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan dalam cluster **Personil**  
Dengan keterkaitan semua bagian/*cluster* dalam ANP, akan ditentukan prioritas dari cluster-cluster yang terkait oleh President Director

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



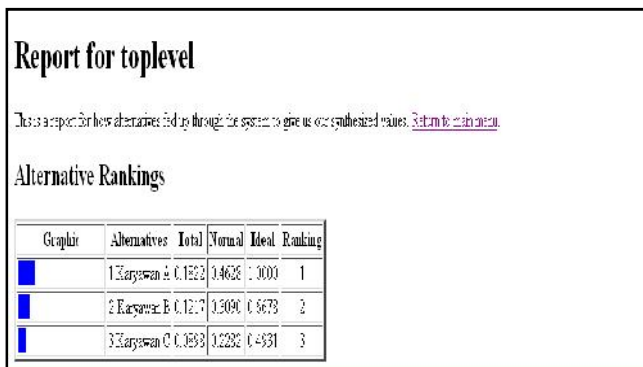
Gambar 16. Perbandingan *cluster* promosi jabatan dalam ANP

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



Gambar 17 Hasil penelitian prioritas alternatif karyawan antar semua *cluster*

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



Gambar 18. 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.

Berdasarkan hasil *interview* atau wawancara dan kuesioner, maka **kriteria personal** 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 5. Tabel Prioritas Faktor atau kriteria dalam Personal.

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 6. Tabel Prioritas Faktor atau Kriteria dalam standar kompetensi

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

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 7. 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, stándar 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.

## 5 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.

## 6 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

- [Asrizal, 2009] 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 Indonesia] SOP Permohonan Pengangkatan Pejabat PT. Bridgestone Tire Indonesia
- [PT. Bridgestone] *Organization Structure of PT. Bridgestone Tire Indonesia* Indonesia
- [PT. Bridgestone Tire Indonesia] Buku *Company Profile* PT. Bridgestone Tire Indonesia