

ANALISIS PENILAIAN KINERJA DOSEN MENGGUNAKAN INTEGRASI
METODE 360 DERAJAT DAN ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

ASSESSMENT ANALYSIS OF LECTURER PERFORMANCE USING
INTEGRATION OF 360 DEGREES AND ANALYTIC HIERARCHY PROCESS
METHODS

Ulvi Aulia Nafulani¹⁾, Ishardita Pambudi Tama²⁾, Lely Riawati³⁾

Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya

Jl. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: ulviaulia16@gmail.com¹⁾, kangdith@ub.ac.id²⁾, lely_riawati@ub.ac.id³⁾

ABSTRAK

Lembaga pendidikan dapat dikategorikan sebagai organisasi yang melayani masyarakat. Meskipun sifatnya nirlaba, bukan berarti lembaga pendidikan tidak dituntut untuk terus meningkatkan kualitas. Untuk menjadi dosen yang mampu bersaing diperlukan kompetensi lain yang ada pada kompetensi spencer dan dengan menggunakan penilaian yang lebih objektif. Pada penelitian ini menggunakan integrasi metode 360 Derajat dan Analytic Hierarchy Process untuk mendapatkan penilaian kinerja dosen yang lebih objektif dan menambahkan 12 kompetensi spencer yang mendukung untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini adalah kompetensi yang memiliki bobot tertinggi adalah Achievement Orientation dengan bobot 0,201 dan terendah adalah Directiveness dengan bobot 0,028. Dari sumber penilai atasan, dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata ada 52 % dosen; rekan kerja, dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata ada 57% dosen; diri sendiri, dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata ada 70% dosen; dan mahasiswa, dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata ada 51% dosen.

Kata kunci: Dosen, Penilaian Kinerja Dosen, 360 Derajat, Analytic Hierarchy Process, Kompetensi Spencer

1. **Pendahuluan**

Lembaga pendidikan dapat dikategorikan sebagai organisasi yang melayani masyarakat. Meskipun sifatnya nirlaba, bukan berarti lembaga pendidikan tidak dituntut untuk terus meningkatkan kualitas proses maupun *output* pendidikannya.

Dosen bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar, oleh karena itu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi dosen memegang peranan dan kedudukan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan terutama di perguruan tinggi [1].

Kekuatan utama perguruan tinggi dalam kehidupannya terletak pada kekuatan sumber daya dosen. Upaya pembenahan kurikulum, perbaikan prasarana dan sarana, manajemen perguruan tinggi merupakan hal penting, namun tanpa adanya dosen yang bermutu dan sejahtera, semuanya itu menjadi kurang bermakna. Kinerja dosen merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam melaksanakan misinya, kinerja dosen merupakan penggerak bagi keberhasilan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga perguruan tinggi. Dengan demikian untuk menjadi dosen yang bermutu

atau berkualitas perlu memiliki beberapa kompetensi yang mendukung untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu dengan memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu [2].

Jurusan ini adalah salah satu jurusan yang berada di pulau Jawa yang telah berakreditasi A. Jurusan ini selalu berupaya melakukan perbaikan terhadap sistem pendidikan yang dilaksanakan. Penilaian kinerja dosen merupakan hal yang sangat penting guna mengevaluasi dan merencanakan tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja dosen mutlak harus dilakukan.

Di Jurusan ini sudah menerapkan beberapa penilaian kinerja dosen. Point – point yang dinilai dari ketiga penilaian kinerja dosen yang sudah diterapkan adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Point – point yang Dinilai dari Ketiga Penilaian Kinerja

No	Jenis Penilaian	Point – point yang dinilai
1	Website Akademik	Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Kepribadian, dan Kompetensi Sosial.
2	Sasaran Kerja Pegawai	Merencanakan kebutuhan anggaran, merencanakan analisis kebutuhan penetapan, merumuskan rancangan peraturan perundang-undangan, menetapkan pertimbangan teknis kenaikan pangkat PNS, mengelola dokumen kepegawaian, menyelesaikan permasalahan kepegawaian, dll
	Beban Kerja Dosen	Memberikan kuliah pada tingkat S0 dan S1 terhadap setiap kelompok yang terdiri dari sebanyak-banyaknya 40 orang mahasiswa selama 1 semester, memberikan kuliah pada tingkat S2 dan S3 terhadap setiap kelompok yang terdiri sebanyak-banyaknya 25 orang mahasiswa selama 1 semester, keterlibatan dalam satu judul penelitian atau pembuatan karya seni atau teknologi yang dilakukan oleh kelompok (disetujui oleh pimpinan dan tercatat), dll.
3	Online	Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Kepribadian, dan Kompetensi Sosial untuk rekan sejawat.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual [3].

2.1 Langkah-Langkah Penelitian

Berikut ini merupakan alur kegiatan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut yaitu:

2.1.1 Tahap Pendahuluan

1. Studi Lapangan
Studi lapangan meliputi pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran kondisi sebenarnya dari obyek yang akan diteliti dan menemukan potensi masalah yang mungkin diangkat.
2. Studi Pustaka
Studi pustaka digunakan untuk mempelajari penelitian terdahulu, teori, dan metode yang berhubungan dengan permasalahan yaitu adanya unsur subjektifitas dalam penilaian kinerja dosen di Jurusan ini. Sumber literatur didapat dari buku, jurnal, dan studi terhadap penelitian terdahulu. Penelitian ini dengan topik utama analisis penilaian kinerja dosen menggunakan integrasi metode 360 derajat dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

3. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahapan awal yang dilakukan untuk memahami permasalahan dan menemukan penyebab timbulnya masalah tersebut. Permasalahan yang diidentifikasi adalah mengenai mekanisme penilaian kinerja dosen yang sudah diterapkan di Jurusan ini.

4. Perumusan Masalah

Setelah dilakukan identifikasi masalah, selanjutnya melakukan perumusan masalah sesuai dengan kondisi nyata terkait dengan mekanisme penilaian kinerja dosen yang sudah diterapkan di Jurusan ini. Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang ditemukan dan menunjukkan tujuan dari penelitian ini.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan dari rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Tujuan penelitian digunakan untuk menentukan batasan yang diperlukan dalam pengolahan, analisis, dan pembahasan hasil.

2.1.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data, langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a. Wawancara, merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pihak yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti, yaitu pihak dosen yang ada di Jurusan ini.
 - b. Kuesioner, merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner.
2. Metode pengumpulan data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a. Data profil Sebuah Institusi Perguruan Tinggi
 - b. Struktur organisasi Sebuah Institusi Perguruan Tinggi

- c. Daftar *list* dosen
- d. *Job description* dosen
- e. Data penilaian kinerja yang sudah diterapkan

2.1.3 Tahap Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan, pengolahan data dilakukan dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Berikut ini adalah tahapan pengolahan data yang harus dilakukan:

- a. Mengidentifikasi dan Menyusun Kriteria Penilaian Kinerja
 Mengidentifikasi dan menyusun kriteria yang mengacu pada kriteria kompetensi. Kriteria kompetensi yang digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan, sehingga penyebaran kuesioner dilakukan untuk mengetahui ukuran atau kriteria yang sesuai.
- b. Pembobotan Terhadap Kriteria Penilaian Kinerja dengan AHP
 Perbandingan berpasangan digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap kriteria. Setelah mengetahui tingkat kepentingan, bobot tiap kriteria dapat diketahui. Untuk melakukan perbandingan berpasangan dilakukan penyebaran kuesioner terkait tingkat kepentingan tiap kriteria. Hasil kuesioner kemudian diolah dengan metode AHP.
- c. Penilaian Kinerja dengan Metode 360 Derajat
 Setelah itu menyebarkan kuesioner penilaian kinerja dosen kepada bawahan, rekan sejawat, dan atasan karena menggunakan metode 360 derajat.
- d. Penilaian Kinerja Dosen dan Perhitungan Nilai Tiap Dosen
 Setelah itu akan dilakukan perhitungan nilai-nilai setiap dosen dengan mengalikan nilai dan bobot tiap kriteria.

2.1.4 Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahap ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan. Berdasarkan kesimpulan, saran yang diberikan untuk perusahaan sebagai upaya tindak lanjut solusi yang didapatkan dari penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan hasil dan pembahasan pada penelitian ini.

3.1 Identifikasi Kriteria Penilaian Kinerja

Identifikasi kriteria penilaian kinerja dosen didapatkan hasil dari perbandingan antara kompetensi atau pertanyaan pada penilaian kinerja dosen yang sudah diterapkan di Jurusan ini dengan kompetensi atau pertanyaan pada Kompetensi Spencer dan hasil diskusi dengan Ketua Jurusan tersebut dihasilkan 12 kompetensi Spencer yang sesuai dengan *job description* dosen yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Kompetensi Terpilih

NO	KOMPETENSI	DEFINISI	KODE
1	<i>Achievement Orientation</i>	Derajat kepedulian terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar	1
2	<i>Concern For Order</i>	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas, dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja	2
3	<i>Initiative</i>	Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan peluang baru	3
4	<i>Self Control</i>	Kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan – tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan	4
5	<i>Self Confidence</i>	Keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk / menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaannya	5
6	<i>Interpersonal Understanding</i>	Kemampuan untuk memahami hal – hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain	6

Tabel 2. Hasil Kompetensi Terpilih (Lanjutan)

NO	KOMPETENSI	DEFINISI	KODE
7	<i>Developing Others</i>	Keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain	7
8	<i>Organizational Commitment</i>	Dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi	8
9	<i>Relationship Building</i>	Besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab	9
10	<i>Teamwork and Cooperation</i>	Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas	10
11	<i>Directiveness</i>	Kemampuan memerintah atau mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya	11
12	<i>Expertise</i>	Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan, dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain	12

3.2 Sistem Penilaian Metode 360 Derajat

Performance appraisal 360 derajat *feedback* yaitu instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi yang bisa melalui dua atau lebih sumber, seperti manajer, rekan kerja, bawahan atau karyawan yang bersangkutan. Penilai dari sistem evaluasi kinerja 360 derajat bisa terdiri dari atasan, rekan kerja, *sub-ordinates* dan yang berhubungan langsung dengan karyawan. Pada penelitian ini, pihak penilai yang melakukan penelitian ini adalah atasan (*Upward Appraisal*) dan rekan kerja (*Peer Appraisal*) [4].

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. [5]. Pada sistem penilaian kinerja dosen ini penilai yang terlibat dalam melakukan penilaian kinerja

dosen ada 4 sumber, yaitu penilai dari atasan, penilai dari rekan kerja, penilai dari mahasiswa, dan penilai dari diri sendiri. Setiap sumber penilai juga memiliki beberapa bobot penilaian yang berbeda. Penilai dari atasan akan menilai kinerja dari dosen berupa kompetensi dan juga target yang telah dicapai selama periode tertentu. Penilai dari rekan kerja dan penilai dari diri sendiri akan menilai dari sumber *teamwork* dan kompetensi yang dimiliki. Penilai dari mahasiswa akan menilai dari sumber proses belajar mengajar di kelas.

3.2.1 Kriteria Kompetensi Berdasarkan Metode 360 Derajat

Berikut ini adalah kriteria kompetensi yang digunakan untuk penilaian kinerja dosen dengan metode 360 derajat. Kriteria kompetensi tersebut disesuaikan dengan sumber penilainya. Kriteria kompetensi akan dijelaskan pada Tabel 3 sampai dengan Tabel 6.

Tabel 3. Kompetensi Penilaian Kinerja Dosen Oleh Mahasiswa

NO	KOMPETENSI	KODE
1	<i>Concern For Order</i>	M1
2	<i>Initiative</i>	M2
3	<i>Self Control</i>	M3
4	<i>Self Confidence</i>	M4
5	<i>Interpersonal Understanding</i>	M5
6	<i>Developing Others</i>	M6
7	<i>Relationship Building</i>	M7
8	<i>Directiveness</i>	M8
9	<i>Expertise</i>	M9

Tabel 4. Kompetensi Penilaian Kinerja Dosen Oleh Rekan Kerja

NO	KOMPETENSI	KODE
1	<i>Concern For Order</i>	R1
2	<i>Initiative</i>	R2
3	<i>Self Control</i>	R3
4	<i>Self Confidence</i>	R4
5	<i>Interpersonal Understanding</i>	R5
6	<i>Organizational Commitment</i>	R6
7	<i>Relationship Building</i>	R7
8	<i>Teamwork and Cooperation</i>	R8
9	<i>Expertise</i>	R9

Tabel 5. Kompetensi Penilaian Kinerja Dosen Oleh Diri Sendiri

NO	KOMPETENSI	KODE
1	<i>Achievement Orientation</i>	D1
2	<i>Concern For Order</i>	D2
3	<i>Initiative</i>	D3
4	<i>Self Control</i>	D4
5	<i>Self Confidence</i>	D5
6	<i>Interpersonal Understanding</i>	D6
7	<i>Organizational Commitment</i>	D7
8	<i>Relationship Building</i>	D8
9	<i>Teamwork and Cooperation</i>	D9
10	<i>Expertise</i>	D10

Tabel 6. Kompetensi Penilaian Kinerja Dosen Atasan

NO	KOMPETENSI	KODE
1	<i>Achievement Orientation</i>	A1
2	<i>Concern For Order</i>	A2
3	<i>Initiative</i>	A3
4	<i>Self Control</i>	A4
5	<i>Self Confidence</i>	A5
6	<i>Interpersonal Understanding</i>	A6
7	<i>Organizational Commitment</i>	A7
8	<i>Relationship Building</i>	A8
9	<i>Teamwork and Cooperation</i>	A9
10	<i>Expertise</i>	A10

3.3 Menyusun Hierarki

Hierarki pada penelitian ini didapatkan dari hasil identifikasi kriteria penilaian kinerja dosen menggunakan kompetensi spencer, kompetensi spencer yang digunakan ada 12 kompetensi. Kemudian untuk setiap sumber penilai memiliki kompetensi yang berbeda yaitu berdasarkan penilai dari atasan akan menilai kinerja dari dosen berupa kompetensi dan juga target yang telah dicapai selama periode tertentu, penilai dari rekan kerja dan penilai dari diri sendiri akan menilai dari sumber *teamwork* dan kompetensi yang dimiliki, penilai dari mahasiswa akan menilai dari sumber proses belajar mengajar di kelas.

3.4 Pembobotan Tiap Kriteria Kompetensi Kinerja Dosen Oleh Atasan dan Diri Sendiri

Pembobotan tiap kriteria kompetensi penilaian kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kriteria yang digunakan yaitu berupa penilaian kinerja dosen dengan 10 kompetensi spencer. Kesepuluh kompetensi tersebut dihitung bobotnya menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel*. Karena kriteria kompetensi yang dinilai atasan dengan diri sendiri sama sehingga dijadikan satu dalam pengolahan datanya. Bobot Kriteria Tiap Kompetensi dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Bobot Kriteria Tiap Kompetensi Oleh Atsan dan Diri Sendiri

Kompetensi	Bobot Prioritas	Kompetensi	Bobot Prioritas
<i>Achievement Orientation</i>	0,23	<i>Self Control</i>	0,07
<i>Organizational Commitment</i>	0,16	<i>Self Confidence</i>	0,07
<i>Expertise</i>	0,14	<i>Relationship Building</i>	0,06
<i>Initiative</i>	0,12	<i>Teamwork and Cooperation</i>	0,05
<i>Concern For Order</i>	0,08	<i>Interpersonal Understanding</i>	0,03

Dari Tabel 7 di atas dapat terlihat bahwa "*Achievement Orientation*" memiliki bobot terbesar, yaitu sebesar 0,23. Sedangkan "*Interpersonal Understanding*" memiliki bobot terendah, yaitu sebesar 0,03. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa "*Achievement Orientation*" merupakan kompetensi terpenting dan "*Interpersonal Understanding*" merupakan kompetensi dengan tingkat kepentingan terakhir dalam kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja dosen oleh atasan dan diri sendiri.

Setelah menghitung bobot kriteria dari setiap kompetensi kemudian dilakukan pula perhitungan *consistency rasio* (CR) untuk mengetahui konsistensi dari setiap data yang ada. Perhitungan CR disesuaikan dengan banyaknya kriteria yang dibandingkan (n), sehingga nilai *random indeks* (RI) yang digunakan adalah 1,49 sesuai pada nilai RI Nilai *inconsistency* jawaban responden dan *geometric mean* dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Nilai *Consistency Ratio* Matriks Jawaban Responden dan *Geometric Mean* Oleh Atasan dan Diri Sendiri

	Ketua Jurusan	Sekretaris Jurusan	<i>Geometric Mean</i>
λ_{max}	11,258	11,434	10,48
N	10	10	10
RI	1,49	1,49	1,49
CI	0,14	0,127	0,116
CR	0,094	0,085	0,078
Keterangan	Cukup konsisten	Cukup konsisten	Cukup konsisten

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai CI dan CR pada responden Ketua Jurusan.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{11,258 - 10}{10 - 1} = 0,14$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,14}{1,49} = 0,094$$

Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa semua $CR \leq 0,1$ sehingga data dinyatakan cukup konsisten.

3.5 Pembobotan Tiap Kriteria Dosen Oleh Rekan Kerja

Pembobotan tiap kriteria kompetensi penilaian kinerja dosen dilakukan dengan

menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kriteria yang digunakan yaitu berupa penilaian kinerja dosen dengan 9 kompetensi spencer. Kesembilan kompetensi tersebut dihitung bobotnya menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel*. Bobot kriteria tiap kompetensi oleh rekan kerja dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Bobot Kriteria Tiap Kompetensi oleh Rekan Kerja

Kompetensi	Bobot Prioritas	Kompetensi	Bobot Prioritas
<i>Organizational Commitment</i>	0,21	<i>Self Confidence</i>	0,09
<i>Expertise</i>	0,18	<i>Relationship Building</i>	0,08
<i>Initiative</i>	0,15	<i>Teamwork and Cooperation</i>	0,06
<i>Concern For Order</i>	0,11	<i>Interpersonal Understanding</i>	0,04
<i>Self Control</i>	0,09		

Dari Tabel 9 di atas dapat terlihat bahwa "*Organizational Commitment*" memiliki bobot terbesar, yaitu sebesar 0,21. Sedangkan "*Interpersonal Understanding*" memiliki bobot terendah, yaitu sebesar 0,04. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa "*Organizational Commitment*" merupakan kompetensi terpenting dan "*Interpersonal Understanding*" merupakan kompetensi dengan tingkat kepentingan terakhir dalam kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja dosen oleh rekan kerja.

Setelah menghitung bobot kriteria dari setiap kompetensi kemudian dilakukan pula perhitungan *consistency ratio* (CR) untuk mengetahui konsistensi dari setiap data yang ada. Perhitungan CR disesuaikan dengan banyaknya kriteria yang dibandingkan (n), sehingga nilai *random indeks* (RI) yang digunakan adalah 1,45 sesuai pada nilai RI. Nilai *inconsistency* jawaban responden dan *geometric mean* dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Nilai *Consistency Ratio* Matriks Jawaban Responden dan *Geometric Mean* Oleh Rekan Kerja

	Ketua Jurusan	Sekretaris Jurusan	<i>Geometric Mean</i>
λ_{max}	10,106	10,196	9,46
N	9	9	9
RI	1,45	1,45	1,45
CI	0,138	0,149	0,057
CR	0,095	0,103	0,039
Keterangan	Cukup konsisten	Cukup konsisten	Cukup konsisten

Berikut ini adalah contoh perhitungan

nilai CI dan CR pada responden Ketua Jurusan.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{10,106 - 9}{9 - 1} = 0,138$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,138}{1,45} = 0,095$$

Pada Tabel 10 dapat dilihat bahwa semua $CR \leq 0,1$ sehingga data dinyatakan cukup konsisten.

3.6 Pembobotan Tiap Kriteria Kompetensi Kinerja Dosen Oleh Mahasiswa

Pembobotan tiap kriteria kompetensi penilaian kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kriteria yang digunakan yaitu berupa penilaian kinerja dosen dengan 9 kompetensi spencer. Kesembilan kompetensi tersebut dihitung bobotnya menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel*. Bobot kriteria tiap kompetensi oleh mahasiswa dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Bobot Kriteria Tiap Kompetensi Oleh Mahasiswa

Kompetensi	Bobot Prioritas	Kompetensi	Bobot Prioritas
<i>Expertise</i>	0,21	<i>Relationship Building</i>	0,1
<i>Initiative</i>	0,18	<i>Developing Others</i>	0,06
<i>Concern For Order</i>	0,15	<i>Interpersonal Understanding</i>	0,05
<i>Self Control</i>	0,11	<i>Directiveness</i>	0,04
<i>Self Confidence</i>	0,1		

Dari Tabel 11 di atas dapat terlihat bahwa "*Expertise*" memiliki bobot terbesar, yaitu sebesar 0,21. Sedangkan "*Directiveness*" memiliki bobot terendah, yaitu sebesar 0,04. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa "*Expertise*" merupakan kompetensi terpenting dan "*Directiveness*" merupakan kompetensi dengan tingkat kepentingan terakhir dalam kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja dosen oleh rekan kerja.

Setelah menghitung bobot kriteria dari setiap kompetensi kemudian dilakukan pula perhitungan *consistency ratio* (CR) untuk mengetahui konsistensi dari setiap data yang ada. Perhitungan CR disesuaikan dengan

banyaknya kriteria yang dibandingkan (n), sehingga nilai *random indeks* (RI) yang digunakan adalah 1,45 sesuai pada nilai RI. Nilai *inconsistency* jawaban responden dan *geometric mean* dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Nilai *Consistency Ratio* Matriks Jawaban Responden dan *Geometric Mean* Oleh Mahasiswa

	Ketua Jurusan	Sekretaris Jurusan	<i>Geometric Mean</i>
λ_{max}	10,553	10,061	9,64
N	9	9	9
RI	1,45	1,45	1,45
CI	0,194	0,132	0,081
CR	0,134	0,091	0,056
Keterangan	Cukup konsisten	Cukup konsisten	Cukup konsisten

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai CI dan CR pada responden Ketua Jurusan.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{10,553 - 9}{9 - 1} = 0,194$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,194}{1,45} = 0,134 = 0,1$$

Pada Tabel 12. dapat dilihat bahwa semua $CR \leq 0,1$ sehingga data dinyatakan cukup konsisten.

3.7 Pembobotan Tiap Sumber Penilai

Pembobotan tiap sumber penilai dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kriteria yang digunakan yaitu berupa penilaian kinerja dosen dengan 4 sumber penilai. Keempat sumber penilai tersebut dihitung bobotnya menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel*. Bobot tiap sumber penilai dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13. Bobot Kriteria Tiap Sumber Penilai

Kompetensi	Bobot Prioritas
Atasan	0,56
Rekan Kerja	0,28
Diri Sendiri	0,11
Mahasiswa	0,06

Dari Tabel 13 di atas dapat terlihat bahwa “Atasan” memiliki bobot terbesar, yaitu sebesar 0,56. Sedangkan “Mahasiswa” memiliki bobot terendah, yaitu sebesar 0,06. Berdasarkan hal

tersebut, dapat disimpulkan bahwa “Atasan” merupakan kriteria sumber penilai terpenting dan “Mahasiswa” merupakan kriteria sumber penilai dengan tingkat kepentingan terakhir dalam kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja dosen.

Setelah menghitung bobot dari setiap kriteria kemudian dilakukan pula perhitungan *consistency rasio* (CR) untuk mengetahui konsistensi dari setiap data yang ada. Perhitungan CR disesuaikan dengan banyaknya kriteria yang dibandingkan (n), sehingga nilai *random indeks* (RI) yang digunakan adalah 0,9 sesuai pada nilai RI. Nilai *inconsistency* jawaban responden dan *geometric mean* dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Nilai *Consistency Ratio* Matriks Jawaban Responden dan *Geometric Mean* Pada Sumber Penilai

	Ketua Jurusan	Sekretaris Jurusan	<i>Geometric Mean</i>
λ_{max}	4,079	4,176	4,12
N	4	4	4
RI	0,9	0,9	0,9
CI	0,026	0,058	0,039
CR	0,029	0,065	0,044
Keterangan	Cukup konsisten	Cukup konsisten	Cukup konsisten

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai CI dan CR pada responden Ketua Jurusan.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,079 - 4}{4 - 1} = 0,026$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,026}{0,9} = 0,029$$

Pada Tabel 14 dapat dilihat bahwa semua $CR \leq 0,1$ sehingga data dinyatakan cukup konsisten.

3.8 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Berikut ini adalah perhitungan hasil nilai dari pengisian kuesioner penilaian kinerja dosen secara keseluruhan. Nilai kinerja secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Hasil Nilai dari Penilaian Kinerja Dosen Secara Keseluruhan

NAMA DOSEN	NILAI ATASAN	NILAI REKAN KERJA	NILAI DIRI SENDIRI	NILAI MAHASISWA	TOTAL
Dosen 1	2,308	1,145	0,491	0,262	4,206
Dosen 2	2,126	1,190	0	0,205	3,521
Dosen 3	0	0	0	0,191	0,191
Dosen 4	2,402	1,211	0	0,235	3,849
Dosen 5	0	0	0	0,276	0,276
Dosen 6	2,231	1,050	0,413	0,250	3,944
Dosen 7	2,171	0,736	0	0,252	3,159
Dosen 8	1,838	1,263	0	0,195	3,296
Dosen 9	2,165	0,982	0	0,201	3,349
Dosen 10	2,500	1,086	0,463	0,267	4,316
Dosen 11	0	0	0	0,223	0,223
Dosen 12	2,337	0,982	0	0,265	3,584
Dosen 13	0	1,086	0	0,246	1,332
Dosen 14	0	1,007	0	0,228	1,235
Dosen 15	0	0,964	0,465	0,255	1,684
Dosen 16	0	0,786	0	0,250	1,036
Dosen 17	0	1,256	0	0,270	1,526
Dosen 18	1,111	1,034	0,475	0	2,620
Dosen 19	1,620	0,924	0,387	0,241	3,173
Dosen 20	0,917	1,038	0,462	0,212	2,629
Dosen 21	1,624	1,228	0	0	2,852
Dosen 22	2,089	1,092	0,111	0,220	3,512
Dosen 23	2,576	1,081	0	0,235	3,892
Dosen 24	2,860	0,998	0,435	0,223	4,517
Dosen 25	1,652	1,093	0,412	0,213	3,370
Dosen 26	2,860	1,169	0,486	0,267	4,782
Dosen 27	1,842	1,073	0,443	0,255	3,613
Dosen 28	2,860	1,191	0,386	0,248	4,684
Dosen 29	0,800	1,007	0,231	0,221	2,259
Dosen 30	0,800	0,574	0	0,209	1,584
Dosen 31	1,157	0,830	0,445	0,203	2,635
Dosen 32	1,458	1	0,445	0,232	3,321
Dosen 33	1,111	1	0,409	0,200	2,526
Rata - rata	1,437	0,941	0,211	0,220	2,809

Contoh perhitungan dari perkalian bobot dengan nilai pada masing – masing nilai dari sumber penilai dari penilaian kinerja dosen oleh sumber penilai pada Dosen 1 yaitu:

$$\text{Nilai} = (\text{bobot}_{\text{kriteria-1}} \times \text{nilai rata-rata}_{\text{kriteria-1}}) + (\text{bobot}_{\text{kriteria-n}} \times \text{nilai rata-rata}_{\text{kriteria-n}})$$

$$\text{Nilai} = (0,56 \times 4,138) + (0,28 \times 4,162) + (0,11 \times 4,412) + (0,1 \times 4,683) = (2,308 + 1,145 + 0,491 + 0,262) = 4,206$$

Dapat dilihat pada Tabel 4.57 dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata dari penilaian kinerja dosen secara keseluruhan adalah Dosen 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, dan 32. Sedangkan dosen yang memiliki nilai di bawah rata – rata adalah Dosen 3, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 29, 30, 31, dan 33. Dosen – dosen yang memiliki nilai di bawah rata – rata bukan berarti memiliki kinerja yang kurang tetapi karena ada sumber penilai yang belum sepenuhnya mengisi kuesioner penilaian kinerja dosen.

3.9 Analisis dan Pembahasan

Dari 12 kompetensi spencer yaitu *Achievement Orientation, Concern for Order, Initiative, Self Control, Self Confidence, Interpersonal Understanding, Developing Others, Organizational Commitment, Relationship Building, Teamwork and Cooperation, Directiveness, dan Expertise*. Kompetensi yang sudah dimiliki dosen di Jurusan ini dan kompetensi yang belum sepenuhnya dimiliki oleh dosen di Jurusan ini didapatkan dari hasil rekap jawaban dari setiap penilai kuesioner dengan dirata – rata setiap kompetensinya. Kompetensi dengan rata-rata tertinggi yang artinya kompetensi yang sudah dimiliki oleh dosen di Jurusan ini adalah kompetensi *Achievement Orientation, Self Confidence, Organizational Commitment, dan Interpersonal Understanding*.

Sehingga dengan demikian dapat diketahui bahwa kompetensi mana saja yang belum sepenuhnya dimiliki dosen di Jurusan ini dengan cara membandingkan dari setiap tiga terbawah dari rata – rata yang dimiliki setiap kompetensi dari keseluruhan sumber penilai. Keseluruhan kompetensi yang termasuk dalam empat terbawah adalah *Interpersonal Understanding, Initiative, Relationship Building, dan Expertise*.

Oleh karena itu dosen – dosen yang termasuk di bawah rata – rata menurut setiap sumber penilai kemungkinan dikarenakan belum sepenuhnya memiliki kompetensi- kompetensi *Interpersonal Understanding, Initiative, Relationship Building, dan Expertise*. Sehingga sebaiknya dari Jurusan ini memberikan perbaikan atau *feedback* kepada dosen yang bersangkutan agar dosen – dosen yang bersangkutan dapat meningkatkan kompetensi –

kompetensi yang kurang.

Rekomendasi perbaikan yang diperlukan agar dapat meningkatkan atau memperbaiki kompetensi – kompetensi yang belum sepenuhnya dimiliki dosen di Jurusan Teknik Industri. Rekomendasi perbaikannya adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi *Interpersonal Understanding*

Pada kompetensi ini dosen – dosen belum sepenuhnya memahami perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain (atasan, rekan kerja, dan mahasiswa). Sehingga dalam kompetensi ini dosen – dosen perlu meningkatkan lagi pemahaman atas perasaan atau masalah yang orang lain (atasan, rekan kerja, dan mahasiswa) rasakan atau hadapi dengan cara mengikuti *outbond* atau kegiatan – kegiatan *indoor* yang bersifat *teamwork* agar dapat saling membantu satu sama lain.

2. Kompetensi *Initiative*

Pada kompetensi ini dosen – dosen kurang dalam melakukan pekerjaan tambahan selain dari tugas utama seorang dosen yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Sehingga sebaiknya dosen – dosen melakukan tugas tambahan di luar tugas utama seorang dosen, yaitu: mengikuti kegiatan di Jurusan seperti mengikuti tim kepanitiaan, memulai proyek – proyek baru dengan bekerjasama dengan perusahaan, melakukan pengembangan penelitian dengan melibatkan banyak orang, dan *joint research*.

3. Kompetensi *Relationship Building*

Pada kompetensi ini dosen – dosen kurang dalam menjalin hubungan kepada atasan, rekan kerja, dan mahasiswa. Sehingga sebaiknya dosen – dosen perlu melakukan kontak sosial di luar pekerjaan, misalnya: seperti mengadakan pertemuan dengan atasan, rekan kerja, dan mahasiswa untuk menjalin hubungan yang erat.

4. Kompetensi *Expertise*

Pada kompetensi ini dosen – dosen kurang dalam penguasaan bidang pengetahuan di luar pekerjaan. Sehingga sebaiknya dosen – dosen perlu mengikuti pelatihan atau *workshop* di luar pekerjaan bukan hanya pelatihan atau *workshop* yang terkait dalam pekerjaannya,

misalnya: mengikuti pelatihan atau *workshop* tentang *softskill*, cara presentasi yang baik, cara berkomunikasi yang baik, dll yang mendukung dalam pengembangan selain pekerjaannya. Kemudian juga hasil dari pelatihan atau *workshop* tersebut disampaikan atau disebarkan kepada atasan, rekan kerja, dan mahasiswa, sehingga dapat menjadi pengetahuan baru untuk menjadi lebih baik lagi.

3.10 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kriteria – kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja dosen adalah menggunakan Kompetensi Spencer. Dari 20 Kompetensi Spencer yang digunakan adalah 12 kompetensi yaitu *Achievement Orientation, Concern for Order, Initiative, Self Control, Self Confidence, Interpersonal Understanding, Developing Others, Organizational Commitment, Relationship Building, Teamwork and Cooperation, Directiveness*, dan *Expertise*.
2. Penilaian kinerja ini menggunakan bobot yang berbeda untuk setiap kompetensi, kompetensi yang digunakan ada 12 kompetensi. Kompetensi yang memiliki bobot terbesar adalah *Achievement Orientation*, yaitu sebesar 0,201. Sedangkan kompetensi yang memiliki bobot terendah adalah *Directiveness* yaitu sebesar 0,028.
3. Penilaian kinerja dosen dilakukan dengan menggunakan *form* penilaian yang dibuat berdasarkan kriteria – kriteria kompetensi yaitu 12 kompetensi Spencer. *Form* penilaian ini kemudian diisi oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan mahasiswa. Berikut ini adalah hasil dari metode 360 derajat:
 - a. Dosen – dosen yang memiliki nilai di atas rata – rata berdasarkan hasil nilai dari seluruh sumber penilai ada 57 % dosen. Sedangkan dosen yang memiliki nilai di bawah rata – rata ada 43 % dosen.
 - b. Kompetensi – kompetensi yang belum sepenuhnya dimiliki dosen di Jurusan ini dengan cara membandingkan dari setiap



kompetensi – kompetensi yang rata – rata tiga terbawah dari rata – rata yang dimiliki setiap kompetensi dari keseluruhan sumber penilai. Keseluruhan kompetensi yang termasuk dalam empat terbawah adalah *Interpersonal Understanding, Initiative, Relationship Building, dan Expertise.*

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Trianto, Tutik dan Titik Triwulan. 2006. *Tinjauan Yuridis Hak serta Kewajiban Pendidik Menurut UU Guru dan Dosen.* Surabaya: Prestasi Pustaka.
- [2] Spencer, Lyle M. Dan Signe M. Spencer. (1993). *Competence at work : Models for Superior Performance.* Canada: John Wiley & Sons.
- [3] Sugiyono (2009) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- [4] Cumming T.G, & Worley C.G. 2001. *Organization Development and Change.* Ohio: South Western College Publishing.
- [5] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung : PT. Refika Aditama.

