

**PERENCANAAN MUTASI DAN PROMOSI PEGAWAI
DALAM PERSPEKTIF *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*
(Studi pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

**ADRENG KUSUMA AYUNINGTYAS
NIM. 166030111111003**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2017**

Lembar Pengesahan

TESIS

**PERENCANAAN MUTASI DAN PROMOSI PEGAWAI
DALAM PERSPEKTIF ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(Studi pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)**


Oleh :

**ADRENG KUSUMA AYUNINGTYAS
NIM. 166030111111003**

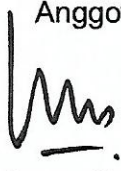
telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 11 Oktober 2017
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing

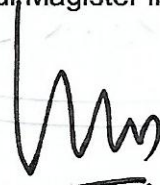
Ketua


Dr. Choirul Saleh, M.Si.
NIP. 19600112 198701 1 001

Anggota


Dr. Irwan Noor, MA.
NIP. 19611024 198601 1 002

Ketua Program Studi, Magister Ilmu Administrasi Publik


Dr. Irwan Noor, MA.
NIP. 19611024 198601 1 002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya



Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S.
NIP. 19610905 198601 1 002

JUDUL TESIS :

PERENCANAAN MUTASI DAN PROMOSI PEGAWAI DALAM PERSPEKTIF
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(Studi pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)

Nama Mahasiswa : ADRENG KUSUMA AYUNINGTYAS
NIM : 166030111111003
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Minat : Perencanaan Pembangunan Daerah

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Dr. Choirul Saleh, M.Si.
Anggota : Dr. Irwan Noor, MA.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dra. Lely Indah Mindarti, M.Si.
Dosen Penguji 2 : Dr. Bambang Santoso Haryono, M.S.

Tanggal Ujian : 11 Oktober 2017

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
(UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 11 Oktober 2017

Mahasiswa,



Nama : Adreng Kusuma Ayuningtyas
NIM : 16603011111003
PS : Magister Ilmu Administrasi Publik

RIWAYAT HIDUP

Adreng Kusuma Ayuningtyas, lahir di Jakarta pada tanggal 12 September 1986 merupakan puteri ketiga dari tiga bersaudara, dari ayah drh. Joppy Mahyoga dan drh. Tuty Purwaningtyas. Jenjang pendidikan formal yang telah ditempuh yaitu Sekolah Dasar Santa Caroline Jakarta, Sekolah Menengah Pertama Santa Maria Jakarta dan Sekolah Menengah Atas Santa Ursula Jakarta, lulus pada tahun 2004. Jenjang pendidikan selanjutnya diselesaikan pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Institut Pertanian Bogor, jurusan Budidaya Perairan dan lulus S1 pada tahun 2008. Sejak bulan Desember 2010 sampai dengan saat ini mengabdikan sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Prestasi yang dicapai selama menjadi pegawai ASN adalah Juara I pada Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III Angkatan 12 Tahun 2011 yang diselenggarakan oleh Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor dan Juara I pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan I Tahun 2016 yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia di Jakarta.

Malang, 11 Oktober 2017

Penulis,

Adreng Kusuma Ayuningtyas

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat dan pertolonganNya sehingga penulisan Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan dengan segala kerendahan hati, Penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Brawijaya, Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, M.S.;
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S.;
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya, Bapak Dr. Irwan Noor, MA. yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada kami untuk menjalani pendidikan pada program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya;
4. Sekretaris Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya, Ibu Dr. Firda Hidayati, S.Sos, M.PA. beserta staf akademik yang membantu kelancaran pengurusan administrasi perkuliahan dan penyelesaian Tesis;
5. Komisi Pembimbing, Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si. dan Bapak Dr. Irwan Noor, MA. yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam penulisan Tesis;
6. Dosen Penguji Ibu Dra. Lely Indah Mindarti, M.Si. dan Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, M.S. atas segala saran dan perbaikan dalam penyusunan Tesis;
7. Kepala Pusbindiklatren Bappenas yang telah memberikan kesempatan mendapatkan Beasiswa bagi Penulis untuk menempuh studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya;
8. Para dosen pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya atas segala ilmu yang telah diberikan;
9. Orang tua Penulis Bapak drh. Jopyy Mahyoga dan Ibu drh. Tuty Purwaningtyas atas doa, cinta dan dukungannya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis dan Tugas Belajar dengan baik dan tepat waktu;
10. Suamiku tercinta, Septian Bagus Pambudi atas kesabaran, cinta, dukungan dan doa demi selesainya penulisan Tesis dan Tugas Belajar;

11. Sekretaris Utama Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada Penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi;
12. Kepala Biro Hukum, Sistem Informasi dan Kepegawaian beserta rekan-rekan Bagian Kepegawaian yang selalu memberikan semangat dan bantuannya sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan tepat waktu;
13. Segenap Pimpinan dan Pegawai Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagai responden penelitian yang telah meluangkan waktu dan membantu dalam proses pengumpulan data Tesis;
14. Rekan-rekan *Tailor Made* Angkatan XIII yang saling mendukung dan mendoakan baik dalam perkuliahan maupun dalam penyelesaian penulisan Tesis.

Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat dan menjadi berkat bagi semua orang. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat, berkat dan karuniaNya kepada semua pihak yang telah memberikan kesempatan, bantuan, bimbingan, dukungan dan doa kepada Penulis. Tuhan Memberkati.

Malang, 11 Oktober 2017

Penulis,

Adreng Kusuma Ayuningtyas

RINGKASAN

Adreng Kusuma Ayuningtyas, Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, “Perencanaan Mutasi dan Promosi Pegawai Dalam Perspektif *Analytical Hierarchy Process* (Studi pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)”. Komisi Pembimbing terdiri dari Ketua : Dr. Choirul Saleh, M.Si. dan Anggota : Dr. Irwan Noor, MA.

Latar belakang penelitian ini adalah proses mutasi dan promosi sebagai bagian dari pengembangan karier Aparatur Sipil Negara seharusnya dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan jabatan serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam melakukan proses mutasi dan promosi pegawai pada jabatan struktural secara tepat seharusnya dilakukan dengan menerapkan sistem merit yaitu penempatan dan promosi pegawai berdasarkan standar dan prestasi kerja. Namun belum terlaksananya sistem merit di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) dikarenakan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) belum mempunyai model penilaian dan kriteria-kriteria penilaian yang dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan proses mutasi dan promosi dalam jabatan struktural sesuai kompetensi dan prestasi kerja pegawai. Model penilaian yang digunakan saat ini sering menimbulkan tingginya subjektivitas pengambil keputusan, dimana secara manusiawi pengambil keputusan akan terbentur pada faktor *like and dislike (spoil system)*. Oleh karena itu diperlukan model penilaian yang memuat kriteria-kriteria penilaian dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai. Untuk mengetahui tingkat kepentingan kriteria tersebut diperlukan suatu pembobotan kriteria dengan metode *Analytical Hierarchy Process*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu : Kriteria penilaian apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai melalui penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* di LKPP. Adapun tujuan penelitian ini yaitu : Mendeskripsikan dan menganalisis kriteria penilaian yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai melalui penerapan metode *Analytical Hierarchy Process* di LKPP.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif *univariate*. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi. Alat analisis yang digunakan yaitu *Analytical Hierarchy Process* untuk menentukan tingkat kepentingan dan pembobotan kriteria penilaian dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai.

Berdasarkan hasil analisis, dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai di LKPP menggunakan 2 (dua) model penilaian yaitu : (1) Penilaian Prestasi Kerja Pegawai yang terdiri dari tiga kriteria pada unsur Capaian Kerja

Pegawai dan lima kriteria pada unsur Perilaku Kerja Pegawai dengan dua puluh tiga subkriteria; (2) Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai yang terdiri dari sebelas kriteria. Hasil pembobotan responden pakar/*expert* diperoleh bobot untuk unsur Capaian Kerja Pegawai sebesar 55 persen dan unsur Perilaku Kerja Pegawai sebesar 45 persen. Berdasarkan hasil pembobotan global kriteria dan subkriteria dengan metode AHP, pada model penilaian prestasi kerja pegawai yang memperoleh bobot global tertinggi pada unsur Capaian Kerja Pegawai adalah Kualitas kerja dengan bobot sebesar 0,6426 dan subkriteria Kejujuran pada unsur Perilaku Kerja Pegawai dengan bobot global tertinggi sebesar 0,1551, sedangkan pada model penilaian pelaksanaan mutasi dan promosi pegawai yang memperoleh bobot global tertinggi adalah kriteria asesmen kompetensi dengan bobot sebesar 0,1937. Melalui penggunaan metode AHP dalam perencanaan mutasi dan promosi pegawai dapat menjadi alat bantu bagi Baperjakat untuk menghasilkan keputusan pegawai yang akan mutasi dan promosi secara objektif dan efektif.

Kata Kunci : Perencanaan Mutasi dan Promosi Pegawai, Model dan Kriteria Penilaian, *Analytical Hierarchy Process*.

SUMMARY

Adreng Kusuma Ayuningtyas, Magister Program of Civil Administration Science, Faculty of Administration Science Universitas Brawijaya Malang, "Employee Mutation and Promotion Planning in Analytical Hierarchy Process Perspective (Study on National Public Procurement Agency)". Supervising Commission consists of Chairman : Dr. Choirul Saleh, M.Si. and Member : Dr. Irwan Noor, MA.

Mutation and promotion process as part of career development conducted by State Civil Apparatus (Aparatur Sipil Negara) should be implemented based on the principle of professionalism in accordance with competence, work performance and assigned positions ranks, as well as other objective conditions without distinguishing gender, ethnicity, religion, race or class as mandated in Law Number 5 Year 2014 on State Civil Apparatus. Carrying out employees' mutation and promotion process in structural positions appropriately should be conducted by applying a merit system such as employee placement and promotion based on job standards and performance. However, the merit system in National Public Procurement Agency (LKPP) has not been assessed. The assessment criteria can be used to support the implementation of mutation process and promotion in the structural position according to the competence and employee performance. The current assessment model often raises the high degree of decision-making subjectivity, whereby the human decision-maker will be constrained on like and dislike factors (spoil system). Therefore, an assessment model that needs assessment criteria in mutation planning and employee promotion is required. To determine the level of importance of the criteria required a criteria weighting using Analytical Hierarchy Process method.

The formulation of the problem in this study is : What criteria should be considered in planning employees' mutation and promotion by applying Analytical Hierarchy Process method in LKPP. The purpose of this study is : Describing and analyzing the assessment criteria required to be considered in employees mutation and promotion planning by applying Analytical Hierarchy Process method in LKPP.

The research method used is a quantitative method with the univariate explanative approach. The data collection techniques used questionnaires, interviews, and documentation studies. Analytical tool used is Analytical Hierarchy Process to determine the importance and weighting assessment criteria in employees' mutation and promotion planning.

Based analysis result, employee mutation and promotion planning in LKPP using 2 (two) assessment model is described as follows: (1) Employee Performance Appraisal consisting of three criteria on Employee Achievement element and five criteria on Employee Work Behavior with twenty three subcriteria; (2) Assessment of the Implementation of Employee Mutation and Promotion consisting of eleven criteria. Experts weighted results were elements weight on Employee Job Achievement by 55 percent and Employee Work Behavior by 45 percent. Based on the result of global weighting criteria and subcriteria using AHP method, the employee performance appraisal model that

obtains the highest global weight on Employee Achievement element is work quality at 0.6426 and Honesty subcriteria on Employee Behavior element with highest global weight at 0.1551. On the other hand, evaluation model on the implementation of employee mutations and promotion possessed the highest global weight which is the criteria of competency assessment at 0.1937. Through the use of AHP methods in employee mutations and promotion planning could be used as a tool for *Baperjakat* to produce employee decisions in conducting mutation and promotion in an objective and effective manner.

Keywords : Employee Mutation and Promotion Planning, Model and Assessment Criteria, Analytical Hierarchy Process.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat dan pertolonganNya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul “Perencanaan Mutasi dan Promosi Pegawai Dalam Perspektif *Analytical Hierarchy Process* (Studi pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)”. Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi penentuan model penilaian dan kriteria penilaian yang akan digunakan dalam perencanaan mutasi dan promosi Aparatur Sipil Negara melalui penerapan metode *Analytical Hierarchy Process*.

Dalam menyelesaikan pendidikan, baik dalam menjalani masa perkuliahan maupun dalam penyusunan Tesis ini, Penulis tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan bimbingan beberapa pihak. Oleh karena itu, perkenankan Penulis mengemukakan terima kasih kepada Pembimbing, Responden dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian Tesis ini, terutama kepada kedua orang tua dan suami tercinta atas dukungan dan doanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan. Berkenaan dengan hal tersebut, Penulis mengharapkan adanya saran dan masukan yang bersifat membangun agar karya ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 11 Oktober 2017

Penulis,

Adreng Kusuma Ayuningtyas

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
LEMBAR ORISINALITAS TESIS	iv
SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
RINGKASAN	x
SUMMARY	xii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR SINGKATAN	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia	16
2.2 Manajemen Kinerja	19
2.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja	19
2.2.2 Kerangka Teoritis dan Konseptual Manajemen Kinerja	20
2.2.3 Tujuan Manajemen Kinerja	22
2.2.4 Penilaian Kinerja	23
2.2.5 Penilaian Kinerja PNS	30
2.3 Manajemen Karier	33
2.3.1 Pengertian Manajemen Karier	33
2.3.2 Tujuan Manajemen Karier	33
2.3.3 Tahapan Karier	34

2.3.4	Dinamika Karier dan Strategi Pengembangan	
Karier	35
2.3.5	Proses Manajemen Karier	37
2.4	Mutasi Pegawai	41
2.4.1	Pengertian Mutasi Pegawai	41
2.4.2	Tujuan Mutasi Pegawai	42
2.4.3	Prinsip Mutasi Pegawai	43
2.4.4	Dasar Mutasi Pegawai	44
2.5	Promosi Pegawai	45
2.5.1	Pengertian Promosi Pegawai	45
2.5.2	Tujuan Promosi Pegawai	46
2.5.3	Asas-asas Promosi Pegawai	47
2.5.4	Dasar-dasar Promosi Pegawai	48
2.5.5	Syarat-syarat Promosi Pegawai	49
2.6	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	50
2.6.1	Karakteristik Umum AHP	51
2.6.2	Prinsip AHP	53
2.6.3	Aksioma AHP	56
2.6.4	Penggunaan Metode AHP	57
2.7	Kerangka Konseptual	58
BAB III.	METODE PENELITIAN	59
3.1	Jenis Penelitian	59
3.2	Lokasi Penelitian	60
3.3	Konsep dan Variabel Penelitian	61
3.3.1	Definisi Konseptual	61
3.3.2	Definisi Variabel	63
3.4	Populasi dan Sampel	71
3.3.1	Populasi	71
3.3.2	Sampel	71
3.5	Metode Pengumpulan Data	75
3.6	Validitas dan Reliabilitas	75
3.7	Analisis Data	77
3.8	Diagram Alur Penelitian	80
BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	81
4.1.1	Kedudukan, Tugas dan Fungsi	81
4.1.2	Struktur Organisasi	83
4.1.3	Visi, Misi dan Nilai Inti	84
4.1.4	Sumber Daya Manusia	84
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden	87
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	87
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	89

4.2.3 Karakteristik Reponden Berdasarkan Pangkat/ Golongan	90
4.2.4 Karakteristik Reponden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	91
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	92
4.3 Analisis Data Hasil Penelitian	93
4.3.1 Analisis Data Penetapan Kriteria Penilaian	93
4.3.2 Analisis Data Pembobotan Kriteria Penilaian	103
4.3.2.1 Analisis Data Pembobotan Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	103
4.3.2.2 Analisis Data Pembobotan Kriteria Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	133
4.3.3 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Bobot Kriteria Penilaian	140
4.3.4 Analisis Validitas dan Realibilitas	145
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	147
4.4.1 Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	148
4.4.1.1 Unsur Capaian Kerja Pegawai	148
4.4.1.2 Unsur Perilaku Kerja Pegawai	151
4.4.2 Kriteria Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	167
4.4.3 Ilustrasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	177
BAB V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	183
5.1 Kesimpulan	183
5.2 Saran	185
5.3 Keterbatasan Penelitian	187
DAFTAR PUSTAKA	188
LAMPIRAN	194

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Data Mutasi dan Promosi Pegawai ASN LKPP Tahun 2014-2016	7
1.2	Data Mutasi Pegawai ASN LKPP Dalam Jangka Waktu Kurang Dari Dua Tahun	8
2.1	Perbandingan Metode Penilaian Kinerja menurut Noe et.al., 2011	29
2.2	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	54
3.1	Variabel Penelitian Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	64
3.2	Variabel Penelitian Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	69
3.3	Kriteria Kepakaran (<i>Expert</i>) untuk Penetapan Kriteria Penilaian ...	73
3.4	Tabel Random Index (RI)	76
4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	85
4.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	85
4.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat/Golongan	86
4.4	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	86
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	88
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	89
4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	90
4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	91
4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	92
4.10	Hasil Pembobotan Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	94
4.11	Hasil Penilaian Terhadap Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	95
4.12	Hasil Penilaian Terhadap Kriteria Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	98
4.13	Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Unsur CKP	103
4.14	Rata-rata Pembobotan Kriteria Unsur CKP	104
4.15	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Kriteria Unsur CKP.....	104
4.16	Matriks Normalisasi Kriteria Unsur CKP	105
4.17	Bobot Lokal Kriteria Unsur CKP	105
4.18	Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Unsur PKP	108
4.19	Rata-rata Pembobotan Kriteria Unsur PKP	109
4.20	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Kriteria Unsur PKP	109
4.21	Matriks Normalisasi Kriteria Unsur PKP	110
4.22	Bobot Lokal Kriteria Unsur PKP	110
4.23	Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Integritas	113
4.24	Rata-rata Pembobotan Subkriteria Integritas	113
4.25	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Subkriteria Integritas	114
4.26	Matriks Normalisasi Subkriteria Integritas	114

4.27	Bobot Lokal Kriteria Subkriteria Integritas	115
4.28	Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Profesional	117
4.29	Rata-rata Pembobotan Subkriteria Profesional	117
4.30	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Subkriteria Profesional	118
4.31	Matriks Normalisasi Subkriteria Profesional	119
4.32	Bobot Lokal Kriteria Subkriteria Profesional	119
4.33	Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kepatuhan	122
4.34	Rata-rata Pembobotan Subkriteria Kepatuhan	122
4.35	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Subkriteria Kepatuhan.....	123
4.36	Matriks Normalisasi Subkriteria Kepatuhan	123
4.37	Bobot Lokal Kriteria Subkriteria Kepatuhan	123
4.38	Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Orientasi pada <i>Stakeholder</i>	125
4.39	Rata-rata Pembobotan Subkriteria Orientasi pada <i>Stakeholder</i> ...	125
4.40	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Subkriteria Orientasi pada <i>Stakeholder</i>	126
4.41	Matriks Normalisasi Subkriteria Orientasi pada <i>Stakeholder</i>	126
4.42	Bobot Lokal Kriteria Subkriteria Orientasi pada <i>Stakeholder</i>	127
4.43	Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Kerja Tim	129
4.44	Rata-rata Pembobotan Subkriteria Kerja Tim	129
4.45	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Subkriteria Kerja Tim.....	130
4.46	Matriks Normalisasi Subkriteria Kerja Tim	130
4.47	Bobot Lokal Kriteria Subkriteria Kerja Tim	131
4.48	Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	133
4.49	Rata-rata Pembobotan Kriteria Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	134
4.50	Penjumlahan Nilai Setiap Kolom Kriteria Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	135
4.51	Matriks Normalisasi Kriteria Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	136
4.52	Bobot Lokal Kriteria Kriteria Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	137
4.53	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Bobot Lokal Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	140
4.54	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Bobot Lokal Kriteria Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	141
4.55	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Bobot Global Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	142
4.56	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Bobot Global Kriteria Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	142
4.57	Urutan Prioritas Bobot Global Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	143

4.58	Hasil Pengukuran Konsistensi Kriteria dan Subkriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai serta Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	146
4.59	Skor Nilai Kriteria CKP	177
4.60	Skor Nilai Subkriteria PKP	178
4.61	Kriteria Interpretasi Skor Nilai Prestasi Kerja Pegawai	178
4.62	Ilustrasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	179
4.63	Skor Nilai Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai .	180
4.64	Ilustrasi Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai	181

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Sistem Integrasi Perencanaan SDM, Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional	18
2.2	Kurva Pengembangan Karier.....	36
2.3	Proses Manajemen Karier	37
2.4	Sistem Pengembangan Karier dan Kompetensi	40
2.5	Pola Karier dalam Keluarga Karier	40
2.6	Struktur Hierarki AHP.....	53
2.7	Kerangka Konseptual Penelitian	58
3.1	Diagram Alur Penelitian	80
4.1	Struktur Organisasi LKPP	83
4.2	Hirarki Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	102
4.3	Hirarki Penilaian Pelaksanaan Mutasi dan Promosi Pegawai ..	102