

ABSTRAK

Dalam menghadapi era globalisasi dan iklim bisnis yang berubah dengan cepat menuntut perusahaan maupun organisasi dan lembaga tertentu untuk mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan drastis yang kerap tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Demikian pula halnya yang dirasakan oleh lembaga pendidikan di tingkat Perguruan Tinggi yang dialami oleh Universitas Kristen Maranatha. Perusahaan ataupun lembaga tersebut harus meningkatkan kualitas dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama dalam meningkatkan kualitas perusahaan.

Universitas Kristen Maranatha diketahui bahwa didalam manajemennya terdapat berbagai tingkat pekerjaan yang dimiliki, salah satunya adalah Tenaga Kerumahtanggaan. Universitas Kristen Maranatha berniat untuk meningkatkan kinerja Tenaga Kerumahtanggaan tersebut dengan memiliki perangkat penilaian kinerja bagi jabatan Tenaga Kerumahtanggaan. Namun perangkat penilaian kinerja tersebut masih dirasakan kurang memadai dan memerlukan perbaikan-perbaikan guna menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik bagi jabatan Tenaga Kerumahtanggaan. Melihat adanya kebutuhan tersebut, penulis bermaksud untuk kembali merancang perangkat penilaian kinerja untuk jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.

Tahapan yang diambil dalam merancang perangkat penilaian kinerja ini yaitu dengan memilih konsep penilaian kinerja yang berbasiskan kompetensi dan U.S. Department of labor. Kemudian tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan wawancara dengan para atasan langsung dari jabatan Tenaga Kerumahtanggaan, menyebarluaskan kuesioner guna menentukan tingkat kepentingan faktor dan subfaktor dengan menggunakan metode *Cut-Off Point* dari kompetensi, U.S. Department of labor dan wawancara yang didapatkan dari para atasan, penentuan struktur hierarki, pembobotan faktor dan subfaktor menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan melakukan penyebarluasan kuesioner kepada atasan langsung, melakukan penyusunan formulir penilaian kinerja dengan menggunakan metode BARS (*Behaviorally anchored rating scale*), dan menentukan cara pengolahan formulir penilaian kinerja.

Penelitian yang telah dilakukan berdasarkan tanggung jawab dan wewenang (*Job description*) maupun data-data yang didapatkan dari atasan langsung pemegang jabatan Tenaga Kerumahtanggaan berupa penyebarluasan kuesioner dan wawancara, menghasilkan formulir penilaian kinerja untuk Tenaga Kerumahtanggaan yang telah diusulkan dapat dilihat pada Bab 6. Kesimpulan dan Saran. Penulis juga menyarankan untuk penelitian selanjutnya yang akan dilakukan, adalah untuk mengikutsertakan faktor-faktor jabatan Tenaga Kerumahtanggaan itu sendiri untuk menilai atasan dan sesama pekerja dalam departemen Tenaga Kerumahtanggaan dan melibatkan suatu yang dapat lebih memacu semangat kerja Tenaga Kerumahtanggaan itu sendiri, dengan mengadakan standarisasi untuk mendapatkan penghargaan ataupun sanksi dengan memperhatikan juga daftar kehadiran pekerja tersebut selama kurun waktu tertentu.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1 - 1
1.2 Identifikasi Masalah.....	1 - 2
1.3 Pembatasan Masalah.....	1 - 3
1.4 Perumusan Masalah.....	1 - 3
1.5 Tujuan Penelitian.....	1 - 3
1.6 Manfaat Penelitian.....	1 - 3
1.7 Sistematika Penulisan.....	1 - 4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penilaian Prestasi Kerja.....	2 - 1
2.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	2 - 1
2.1.2 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja.....	2 - 1
2.1.3 Langkah-langkah dalam Proses Penilaian.....	2 - 2
2.1.4 Menghubungkan Deskripsi Jabatan dengan Penilaian Prestasi Kerja.....	2 - 4
2.1.5 Teknik-teknik Penilaian Prestasi Kerja.....	2 - 5
2.1.5.1 Teknik Penilaian Objektif.....	2 - 5
2.1.5.2 Teknik Penilaian Subjektif.....	2 - 6
2.1.5.3 Teknik Penilaian Gabungan.....	2 - 12
2.1.6 Hambatan Proses Penilaian.....	2 - 12
2.1.6.1 Standar Prestasi Kerja yang Tidak Jelas.....	2 - 13
2.1.6.2 Hallo Effect.....	2 - 13

2.1.6.3 Central-Tendency Effect.....	2 - 14
2.1.6.4 Liniency/Strickness Effect.....	2 - 14
2.1.6.5 Personel Bias.....	2 - 14
2.1.6.6 Recency Effect.....	2 - 14
2.1.7 Menghindari Permasalahan dalam Melakukan Penilaian.....	2 - 15
2.2 Kompetensi.....	2 - 16
2.2.1 Pengertian Kompetensi.....	2 - 16
2.2.2 Karakteristik Kompetensi.....	2 - 18
2.2.3 Model Kompetensi.....	2 - 19
2.2.3.1 Model Kompetensi Menurut Spencer & Spencer (1993).....	2 - 19
2.2.3.2 Model Kompetensi Menurut PDI (<i>Personel Decisions International</i>) dalam Davis, et.,al (1996).....	2 - 31
2.3 U.S. Department of Labor.....	2 - 37
2.3.1 Faktor Penilaian U.S. Department of Labor.....	2 - 38
2.4 Metode <i>Cut-Off Point</i>	2 - 40
2.5 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	2 - 42
2.5.1 Prinsip AHP.....	2 - 42
2.5.2 Keunggulan dan Kelemahan AHP.....	2 - 43
2.5.3 Penilaian Perbandingan Multi Partisipan.....	2 - 44
2.5.4 Langkah-langkah Penerapan AHP.....	2 - 45
2.5.5 Penilaian Perbandingan Multi Partisipan.....	2 - 44
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Studi Pendahuluan.....	3 - 3
3.2 Perumusan Masalah.....	3 - 3
3.3 Penentuan Tujuan Penelitian.....	3 - 4
3.4 Penentuan Data yang Dibutuhkan.....	3 - 4
3.5 Penyusunan Sub Faktor Berdasarkan Model Kompetensi.....	3 - 5
3.6 Penyusunan Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor.....	3 - 5
3.7 Penyebaran Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor.....	3 - 5
3.8 Pengolahan Data dengan Metode <i>Cut-Off Point</i>	3 - 6

3.9 Penyusunan Struktur Hierarki.....	3 - 6
3.10 Penyusunan Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor	3 - 7
3.11 Penyebaran Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor	3 - 7
3.12 Perhitungan Bobot dengan Metode AHP.....	3 - 7
3.13 Penyusunan Formulir Penilaian Kinerja.....	3 - 10
3.14 Analisis Data.....	3 - 11
3.15 Kesimpulan dan Saran.....	3 - 11
BAB 4 PENGUMPULAN DATA	
4.1 Data-data yang Dibutuhkan.....	4 - 1
4.1.1 <i>Job Description</i> (Susunan tugas, tanggung jawab dan wewenang Tenaga Kerumahtanggaan.....)	4 - 1
4.1.2 Faktor dan Subfaktor Penilaian Kinerja yang Digunakan.....	4 - 1
BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS	
5.1 Pengolahan Data.....	5 - 1
5.1.1 Penyusunan Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Sub Faktor.....	5 - 1
5.1.2 Pengolahan Data dengan Menggunakan Metode <i>Cut-Off Point</i>	5 - 2
5.1.3 Penyusunan Struktur Hierarki.....	5 - 6
5.1.4 Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Sub Faktor.....	5 - 8
5.1.5 Perhitungan Bobot dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>).....	5 - 8
5.1.5.1 Perhitungan Bobot dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>) untuk Faktor.....	5 - 8
5.1.5.2 Perhitungan Bobot dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>) untuk Sub Faktor.....	5 - 14
5.1.5.3 Perhitungan Bobot dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>) pada n Responden untuk Faktor.....	5 - 18
5.1.5.4 Perhitungan Bobot dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>) pada n Responden untuk Sub Faktor.....	5 - 31

5.1.5.5 Bobot dan Rasio Konsistensi untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	5 - 40
5.1.5.5.1 Bobot untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	5 - 40
5.1.5.5.2 Rasio Konsistensi untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	5 - 41
5.1.6 Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	5 - 41
5.1.7 Penyusunan Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	5 - 42
5.1.7.1 Cara Pengolahan Formulir Penilaian Kinerja.....	5 - 42
5.1.7.2 Perhitungan Batas-batas Total Nilai Faktor Tenaga Kerumahtanggaan (FTK) dan Total Nilai Penilaian Kinerja Tenaga Kerumahtanggaan (PPTK).....	5 - 43
5.2 Analisis Data.....	5 - 45
5.2.1 Analisis Pengolahan <i>Cut-Off Point</i>	5 - 45
5.2.2 Analisis Struktur Hierarki.....	5 - 47
5.2.3 Analisis Hasil Pengolahan dengan Menggunakan Metode AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>).....	5 - 47
5.2.4 Analisis Formulir Penilaian Kinerja.....	5 - 48
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan.....	6 - 1
6.1.1 Faktor-faktor Penting yang Mempengaruhi Kinerja untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	6 - 1
6.1.2 Usulan Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan.....	6 - 2
6.2 Saran.....	6 - 3

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1	Keuntungan dan Kerugian dari Alat-alat Penilai	2 - 15
2.2	Contoh Tabel untuk Metode <i>Cut-Off Point</i>	2 - 41
2.3	Matriks Perbandingan Berpasangan	2 - 46
2.4	Matriks Nilai Numerik untuk Perbandingan Berpasangan	2 - 46
2.5	Nilai Indeks Random	2 - 49
3.1	Jumlah Penilai Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Sub Faktor Jumlah Penilai Kuesioner Skala Kepentingan	3 - 5
3.2	Faktor dan Sub Faktor	3 - 7
4.1	Faktor dan Sub Faktor Kompetensi	4 - 3
4.2	Faktor dan Sub Faktor U.S. Department of Labor Penyusunan Kuesioner Tingkat Kepentingan	4 - 8
5.1	Faktor dan Sub Faktor	5 - 1
5.2	Jumlah Penilai Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Sub Faktor	5 - 2
5.3	Perhitungan Bobot untuk Tiap Pertanyaan	5 - 4
5.4	Perhitungan Bobot Sub Faktor	5 - 5
5.5	Hasil Reduksi Sub Faktor untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 6
5.6	Struktur Hierarki untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan Jumlah Penilai Kuesioner Skala Kepentingan	5 - 7
5.7	Faktor dan Sub Faktor	5 - 8
5.8	Matriks Perbandingan Berpasangan	5 - 9
5.9	Hasil Penjumlahan Nilai Faktor	5 - 10
5.10	Hasil Normalisasi Matriks	5 - 10
5.11	Hasil Perhitungan Bobot	5 - 11
5.12	Presentase Kepentingan untuk Masing-masing Faktor Hasil Perkalian Bobot dengan Matriks	5 - 11
5.13	Perbandingan Berpasangan	5 - 12

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
5.14	Hasil Penjumlahan Nilai pada Tiap Baris	5 - 13
5.15	Matriks Perbandingan Berpasangan	5 - 14
5.16	Hasil Penjumlahan Nilai Sub Faktor	5 - 15
5.17	Hasil Normalisasi Matriks	5 - 15
5.18	Hasil Perhitungan Bobot	5 - 16
5.19	Presentase Kepentingan untuk Masing-masing Sub Faktor	5 - 16
5.20	Hasil Perkalian Bobot dengan Matriks Perbandingan Berpasangan	5 - 17
5.21	Hasil Penjumlahan Nilai pada Tiap Baris	5 - 17
5.22	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 1	5 - 19
5.23	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 2	5 - 19
5.24	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 3	5 - 20
5.25	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 4	5 - 20
5.26	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 5	5 - 20
5.27	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 6	5 - 21
5.28	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 7	5 - 21
5.29	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 8	5 - 21
5.30	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 9	5 - 22
5.31	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 10	5 - 22
5.32	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 11	5 - 22
5.33	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 12	5 - 23
5.34	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 13	5 - 23
5.35	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 14	5 - 23
5.36	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 15	5 - 24
5.37	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 16	5 - 24
5.38	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 17	5 - 24
5.39	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 18	5 - 25
5.40	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 19	5 - 25
5.41	Matriks Perbandingan Berpasangan n Responden	5 - 26
5.42	Hasil Penjumlahan Nilai n Responden untuk Faktor	5 - 26
5.43	Hasil Normalisasi Matriks n Responden untuk Faktor	5 - 27

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
5.44	Hasil Perhitungan Bobot n Responden untuk Faktor	5 - 27
5.45	Presentase Kepentingan untuk Masing-masing Faktor untuk n Responden	5 - 28
5.46	Hasil Perkalian Bobot dengan Matriks Perbandingan Berpasangan n Responden untuk Faktor	5 - 29
5.47	Hasil Penjumlahan Nilai n Responden pada Tiap Baris untuk Faktor	5 - 29
5.48	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 1	5 - 31
5.49	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 2	5 - 31
5.50	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 3	5 - 32
5.51	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 4	5 - 32
5.52	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 5	5 - 32
5.53	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 6	5 - 32
5.54	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 7	5 - 33
5.55	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 8	5 - 33
5.56	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 9	5 - 33
5.57	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 10	5 - 33
5.58	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 11	5 - 34
5.59	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 12	5 - 34
5.60	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 13	5 - 34
5.61	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 14	5 - 34
5.62	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 15	5 - 35
5.63	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 16	5 - 35
5.64	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 17	5 - 35
5.65	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 18	5 - 35
5.66	Matriks Perbandingan Berpasangan Responden 19	5 - 36
5.67	Matriks Perbandingan Berpasangan n Responden	5 - 36
5.68	Hasil Penjumlahan Nilai n Responden untuk Sub Faktor	5 - 36
5.69	Hasil Normalisasi Matriks n Responden untuk Sub Faktor	5 - 37
5.70	Hasil Perhitungan Bobot n Responden untuk Sub Faktor	5 - 37

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
5.71	Presentase Kepentingan untuk Masing-masing Sub Faktor untuk n Responden Hasil Perkalian Bobot dengan Matriks	5 - 38
5.72	Perbandingan Berpasangan n Responden untuk Sub Faktor	5 - 38
5.73	Hasil Penjumlahan Nilai n Responden pada Tiap Baris untuk Sub Faktor	5 - 39
5.74	Bobot Faktor untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 40
5.75	Bobot Sub Faktor untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 40
5.76	Rasio Konsistensi untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan Secara Keseluruhan	5 - 41
5.77	Rasio Konsistensi Faktor untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 41
5.78	Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 42
5.79	Hasil Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 42
5.80	Batas-batas untuk menentukan PKTK	5 - 43
5.81	Batas-batas Total Nilai Faktor Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 44
5.82	Bobot Faktor untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	5 - 48
6.10	Faktor-faktor Penting untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	6 - 1

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Proses Penilaian Kinerja	2 - 4
2.2	Teknik <i>Alternation Ranking</i>	2 - 11
2.3	Teknik <i>Paired Comparison</i>	2 - 12
2.4	Graphic Rating Scale dengan Standar yang Tidak Jelas	2 - 13
2.5	Struktur Hierarki dalam Proses	2 - 45
3.1	Bagan Metodologi Penelitian	3 - 1
3.2	Tahapan dalam Metode AHP	3 - 10

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1	Formulir Tingkat Kepentingan Faktor dan Sub Faktor	L1 - 1
2	Formulir Skala Kepentingan Faktor dan Sub Faktor	L2 - 1
3	Pengolahan Data dengan Menggunakan <i>Software Expert Choice 9.5</i>	L3 - 1
4	Pengolahan Data dengan Menggunakan Cara Manual	L4 - 1
5	Perhitungan untuk FTK (Faktor Tenaga Kerumahtanggaan)	L5 - 1
6	Formulir Penilaian Kinerja untuk Jabatan Tenaga Kerumahtanggaan	L6 - 1