

## ABSTRAK

Perusahaan Aswi Perkasa merupakan suatu perusahaan keluarga yang berdiri pada tahun 1987 dan didirikan oleh Bapak Ripin Kamil. Perusahaan Aswi Perkasa berlokasi pada jalan Kopo Permai 3, Bandung. Perusahaan ini merupakan *Home Industry* yang pada awal berdirinya hanya memproduksi produk dengan jenis jas hujan saja. Namun dengan kepiawaian Bapak Ripin Kamil perusahaan ini mengalami perkembangan pesat. Dan perkembangan yang dialami perusahaan itu terus berlanjut hingga sekarang karyawan Aswi Perkasa mencapai 364 orang yang bekerja di pabrik dan staff kantor sebanyak 57 orang dengan kapasitas produksi sebesar  $\pm 105.000$  produk (tas dan dompet) per bulan.

Perusahaan Aswi Perkasa sampai saat ini belum mempunyai suatu perangkat penilaian kinerja yang baku, sehingga selama ini perusahaan Aswi Perkasa melakukan penilaian kinerja karyawannya dilakukan secara subyektif dan tidak mempunyai patokan yang baku. Penelitian ini dilakukan untuk merancang perangkat penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk perusahaan Aswi Perkasa.

Penelitian ini didasarkan dengan faktor-faktor tingkah laku, kepribadian dan performansi dari sumber daya manusia yang merupakan bagian dari faktor-faktor kompetensi menurut Spencer (1993) yang dapat dikembangkan untuk menciptakan suatu perangkat penilaian kinerja dengan cara melakukan penghitungan bobot (dengan menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process*) yang sebelumnya faktor-faktor yang dianggap kurang penting direduksi terlebih dahulu dengan menggunakan metode *Cut-Off Point*.

Untuk melakukan perhitungan dengan metode *Cut-Off Point* dan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan alat bantu kuesioner tingkat kepentingan faktor dan subfaktor kompetensi yang disebarkan pada karyawan dan atasannya. Sebanyak 15 untuk jabatan kepala dan 27 untuk jabatan staff. Setelah faktor-faktor yang kurang penting direduksi dengan menggunakan metode *Cut-Off Point*, maka dapat dilakukan perancangan perangkat penilaian kinerja berdasarkan faktor-faktor yang tidak tereduksi. Setelah itu dengan menyebarkan kuesioner skala kepentingan faktor dan subfaktor kompetensi yang disebarkan kepada atasan dari karyawan tersebut, yaitu 5 untuk jabatan kepala dan 15 untuk jabatan staff. Dari kuesioner skala kepentingan faktor dan subfaktor kompetensi tersebut akan diolah dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga diperoleh bobot total, TNSK (Total Nilai Subfaktor Kompetensi), TNFK (Total Nilai Faktor Kompetensi) dan TNPK (Total Nilai Penilaian Kinerja) yang dapat dipakai untuk menghitung dan mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan tersebut.

Hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk pemberian penghargaan terhadap karyawan sesuai dengan nilai prestasi kerjanya.

# DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	iii
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang .....	1-1
1.2 Identifikasi Masalah .....	1-2
1.3 Pembatasan Masalah .....	1-2
1.4 Perumusan Masalah .....	1-2
1.5 Tujuan Penelitian .....	1-3
1.6 Sistematika Penulisan.....	1-3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penilaian Kinerja .....	2-1
2.1.1 Definisi Penilaian Kinerja.....	2-1
2.1.2 Tujuan/Kegunaan Penilaian Kinerja.....	2-1
2.1.3 Elemen dan Proses Penilaian Kinerja .....	2-2
2.1.4 Hambatan Dalam Penilaian Kinerja .....	2-4
2.1.5 Metode Penilaian Kinerja .....	2-7
2.1.6 Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	2-12
2.1.7 Periode Penilaian .....	2-14
2.2 Pengertian Jabatan.....	2-14
2.2.1 Job Analysis dan Job Description .....	2-15
2.2.2 Job Analysis.....	2-15
2.2.2.1 Metode Job Analysis.....	2-17
2.2.2.2 Prinsip-Prinsip Job Analysis.....	2-23
2.2.2.3 Tujuan Job Analysis.....	2-25
2.2.3 Job Description.....	2-26

2.2.4	Menyusun Job Description.....	2-30
2.3	Kompetensi.....	2-32
2.3.1	Pengertian Kompetensi.....	2-32
2.3.2	Kompetensi Sebagai Karakteristik Individu Yang Melekat.....	2-32
2.3.3	Kompetensi Sebagai Hubungan Sebab Akibat.....	2-33
2.3.4	Kompetensi Sebagai Kinerja Sukses atau Kinerja Superior.....	2-34
2.3.5	Model Kompetensi Menurut Spencer & Spencer.....	2-35
2.3.6	Model Kompetensi Menurut PDI.....	2-41
2.4	Metode Cut-Off Point.....	2-47
2.5	Analytical Hierarchy Process (AHP).....	2-49
2.5.1	Prinsip AHP.....	2-49
2.5.2	Kelebihan dan Kekurangan AHP.....	2-51
2.5.3	Penyusunan Struktur Hierarki Masalah.....	2-52
2.5.4	Langkah dan Prosedur AHP.....	2-54
2.5.5	Penilaian Perbandingan Multi Partisipan.....	2-60

### BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Kerangka Penelitian.....	3-1
3.2	Penelitian Pendahuluan.....	3-4
3.3	Pembatasan Masalah.....	3-4
3.4	Perumusan Masalah .....	3-4
3.5	Penentuan Tujuan Penelitian.....	3-4
3.6	Studi Literatur.....	3-5
3.7	Pengumpulan Data.....	3-5
3.8	Perancangan Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi.....	3-5
3.9	Penyebaran Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi.....	3-13
3.10	Pengolahan Data Dengan Menggunakan Metode Cut-Off Point.....	3-14
3.10.1	Perhitungan Persentase Tingkat Kepentingan Dari Setiap Pertanyaan.....	3-15
3.10.2	Perhitungan Bobot Pertanyaan.....	3-16

3.10.3	Pengelompokkan Level Kompetensi Menjadi Subfaktor Kompetensi.....	3-16
3.10.4	Perhitungan Bobot Subfaktor Kompetensi.....	3-16
3.10.5	Mencari Bobot Subfaktor Maksimum.....	3-16
3.10.6	Mencari Bobot Subfaktor Minimum.....	3-16
3.10.7	Perhitungan Nilai Cut-Off Point.....	3-16
3.10.8	Mereduksi Subfaktor Kompetensi.....	3-17
3.11	Penyusunan Struktur Hierarki.....	3-17
3.12	Penyusunan Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi.....	3-17
3.13	Penyebaran Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi.....	3-17
3.14	Perhitungan Bobot Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP).....	3-18
3.15	Perhitungan Total Nilai Faktor Kompetensi (TNFK) dan Total Nilai Penilaian Kinerja (TNPK).....	3-20
3.16	Penyusunan Formular Penilaian Kinerja.....	3-20
3.17	Analisis.....	3-20
3.18	Kesimpulan Dan Saran.....	3-21
<b>BAB 4 PENGUMPULAN DATA</b>		
4.1	Sejarah Perusahaan .....	4-1
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan Aswi Perkasa.....	4-3
4.3	Job Description.....	4-4
<b>BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS</b>		
5.1	Pengolahan Data .....	5-1
5.1.1	Pengolahan Data Dengan Menggunakan Metode Cut-Off Point .....	5-1
5.1.1.1	Klasifikasi Jabatan.....	5-1
5.1.1.2	Identifikasi Faktor Kompetensi.....	5-1
5.1.1.3	Perhitungan Cut-Off Point.....	5-3
5.1.1.3.1	Perhitungan Cut-Off Point Untuk Jabatan Kepala.....	5-3

5.1.1.3.2 Perhitungan Cut-Off Point Untuk Jabatan Staff.....	5-10
5.1.1.4 Struktur Hierarki Yang Didapat Dari Pengolahan Cut-Off Point.....	5-16
5.1.1.4.1 Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala.....	5-17
5.1.1.4.2 Struktur Hierarki untuk Jabatan Staff.....	5-18
5.1.2 Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP).....	5-19
5.1.2.1 Langkah-Langkah Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Faktor Kompetensi.....	5-20
5.1.2.2 Langkah-Langkah Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Subfaktor Kompetensi.....	5-26
5.1.2.3 Langkah-Langkah Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk n Responden untuk Faktor Kompetensi.....	5-32
5.1.2.4 Langkah-Langkah Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk n Responden untuk Subfaktor Kompetensi.....	5-39
5.1.3 Hasil Perhitungan Analytical Hierarchy Process (AHP).....	5-45
5.1.3.1 Bobot Untuk Masing-Masing Jabatan.....	5-45
5.1.3.1.1 Bobot Untuk Jabatan Kepala.....	5-45
5.1.3.1.2 Bobot Untuk Jabatan Staff.....	5-46
5.1.3.2 Rasio Konsistensi Untuk Masing-Masing Jabatan.....	5-47
5.1.3.2.1 Rasio Konsistensi Untuk Jabatan Kepala.....	5-48
5.1.3.2.2 Rasio Konsistensi Untuk Jabatan Staff.....	5-48
5.1.4 Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki.....	5-48
5.1.5 Metode Penilaian Kinerja.....	5-50
5.1.5.1 Cara Pengolahan dan Analisis Formulir Penilaian Kinerja.....	5-51
5.1.5.2 Perhitungan Batas-Batas Total Nilai Faktor Kompetensi (TNFK) dan Total Nilai Penilaian Kinerja (TNPk).....	5-52

5.1.5.2.1 Perhitungan Batas-Batas TNFK untuk Jabatan Kepala.....	5-53
5.1.5.2.2 Perhitungan Batas-Batas TNFK untuk Jabatan Staff.....	5-54
5.1.5.3 Perhitungan Bobot Total untuk Jabatan Kepala.....	5-55
5.1.5.4 Perhitungan Bobot Total untuk Jabatan Staff.....	5-56
5.2 Analisis.....	5-57
5.2.1 Analisis Pengolahan Cut-Off Point.....	5-57
5.2.1.1 Analisis Pengolahan Cut-Off Point untuk Jabatan Kepala.....	5-58
5.2.1.2 Analisis Pengolahan Cut-Off Point untuk Jabatan Staff.....	5-59
5.2.2 Analisis Struktur Hierarki.....	5-59
5.2.3 Analisis Hasil Pengolahan Analytical Hierarchy Process.....	5-60
5.2.4 Analisis Bobot untuk Jabatan Kepala dan Jabatan Staff.....	5-61
5.2.5 Analisis Formulir Penilaian Kinerja.....	5-62
5.2.6 Analisis Contoh Pengisian dan Pengolahan Formulir Penilaian Kinerja.....	5-75
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan.....	6-1
6.2 Saran.....	6-3
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xiii</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Model Kompetensi Berasarkan Spencer & Spencer	2-35
2.2	Contoh Penerapan Metode <i>Cut_off Point</i>	2-49
2.3	Matriks Perbandingan Berpasangan	2-56
2.4	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	2-57
2.5	<i>Random Index</i> untuk Ordo Matriks	2-60
3.1	Responden Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi	3-14
3.2	Responden Kuesioner Penentuan Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi	3-18
5.1	Responden Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi	5-2
5.2	Perhitungan Bobot Tiap Pertanyaan Untuk Jabatan Kepala	5-4
5.3	Perhitungan Bobot Subfaktor Kompetensi untuk Jabatan Kepala	5-7
5.4	Subfaktor Kompetensi yang Direduksi untuk Jabatan Kepala	5-10
5.5	Perhitungan Bobot Tiap Pertanyaan Untuk Jabatan Staff	5-11
5.6	Perhitungan Bobot Subfaktor Kompetensi untuk Jabatan Staff	5-14
5.7	Subfaktor Kompetensi yang Direduksi untuk Jabatan Staff	5-16
5.8	Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala	5-17
5.9	Struktur Hierarki untuk Jabatan Staff	5-18
5.10	Responden Kuesioner Penentuan Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi	5-19
5.11	Matriks Perbandingan Berpasangan	5-20
5.12	Hasil Penjumlahan Nilai Berdasarkan Kolom	5-21
5.13	Hasil Normalisasi Matriks	5-22
5.14	Hasil Perhitungan Bobot	5-22
5.15	Hasil Perkalian Matriks Perbandingan Berpasangan	5-24

	dengan Bobot	
5.16	Hasil Penjumlahan Nilai Pada Tiap Baris	5-25
5.17	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administratif	5-27
5.18	Hasil Penjumlahan Nilai Berdasarkan Kolom Subfaktor Administratif	5-28
5.19	Hasil Normalisasi Matriks Subfaktor Administratif	5-28
5.20	Hasil Perhitungan Bobot Subfaktor Administratif	5-29
5.21	Hasil Perkalian Matriks Perbandingan Berpasangan dengan bobot untuk Subfaktor Administrasi	5-30
5.22	Hasil Penjumlahan Nilai pada Tiap Baris untuk Subfaktor Administrasi	5-30
5.23	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk Responden 1	5-32
5.24	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk Responden 2	5-32
5.25	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk Responden 3	5-32
5.26	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk Responden 4	5-33
5.27	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk Responden 5	5-33
5.28	Matriks Perbandingan Berpasangan untuk n Responden	5-34
5.29	Hasil Penjumlahan Nilai Berdasarkan Kolom untuk n Responden	5-35
5.30	Hasil Normalisasi Matriks untuk n Responden	5-35
5.31	Hasil Perhitungan Bobot untuk n Responden	5-36
5.32	Hasil Perkalian Matriks Perbandingan Berpasangan dengan Bobot untuk n Responden	5-37
5.33	Hasil Penjumlahan Nilai pada Tiap Baris untuk n Responden	5-38
5.34	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk Responden 1	5-40
5.35	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk Responden 2	5-40
5.36	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk Responden 3	5-40



5.37	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk Responden 4	5-40
5.38	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk Responden 5	5-41
5.39	Matriks Perbandingan Berpasangan Subfaktor Administrasi untuk n Responden	5-41
5.40	Hasil Penjumlahan Nilai berdasarkan Kolom pada Subfaktor Administrasi untuk n Responden	5-42
5.41	Hasil Normalisasi Matriks	5-42
5.42	Hasil Perhitungan Bobot untuk n Responden	5-43
5.43	Hasil Perkalian Matriks Perbandingan Berpasangan dengan Bobot pada Subfaktor Administrasi untuk n Responden	5-44
5.44	Hasil Penjumlahan Nilai pada Tiap Baris untuk n Responden	5-44
5.45	Bobot Faktor Kompetensi untuk Jabatan Kepala	5-45
5.46	Bobot SubFaktor Kompetensi untuk Jabatan Kepala	5-46
5.47	Bobot Faktor Kompetensi untuk Jabatan Staff	5-46
5.48	Bobot SubFaktor Kompetensi untuk Jabatan Staff	5-47
5.49	Rasio Konsistensi untuk Jabatan Kepala dan Staff Secara Keseluruhan	5-47
5.50	Rasio Konsistensi Faktor Kompetensi untuk Jabatan Kepala	5-48
5.51	Rasio Konsistensi Faktor Kompetensi untuk Jabatan Staff	5-48
5.52	Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala Secara Keseluruhan	5-49
5.53	Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Staff Secara Keseluruhan	5-49
5.54	Rangkuman Hasil Pengujian Konsistensi Struktur Hierarki untuk Jabatan Kepala dan Staff	5-50
5.55	Pengelompokkan Skala Metode Penilaian Kinerja	5-51
5.56	Batas-batas TNFK untuk Jabatan Kepala	5-53
5.57	Batas-batas TNFK untuk Jabatan Staff	5-54

5.58	Bobot Total untuk Jabatan Kepala	5-55
5.59	Bobot Total untuk Jabatan Staff	5-56
5.60	Bobot Faktor untuk Jabatan Kepala dan Jabatan Staff	5-61
5.61	Ringkasan TNFK dari Contoh Pengisian Formulir Penilaian Kinerja	5-76

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Langkah-langkah Penilaian Kinerja	2-3
2.2	Model Kausalitas antara Niat, Tindakan dan Hasil	2-34
2.3	Struktur Hierarki dalam Proses	2-56
3.1	Sistematika Penelitian	3-1
3.2	Langkah-langkah Pengolahan Data menggunakan Metode Cut-off Point	3-15
4.1	Struktur Organisasi Perusahaan Aswi Perkasa	4-3

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
A	Kuesioner Analisis Jabatan	LA-1
B	Kuesioner Tingkat Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi	LB-1
C	Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi untuk Jabatan Kepala	LC-1
D	Kuesioner Skala Kepentingan Faktor dan Subfaktor Kompetensi untuk Jabatan Staff	LD-1
E	Perhitungan AHP n Responden untuk Jabatan Kepala	LE-1
F	Perhitungan AHP n Responden untuk Jabatan Staff	LF-1