

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK TESIS	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR PUSTAKA	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Ruang Lingkup Pembahasan	5
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II PROFIL PERUSAHAAN	8
A. Gambaran Umum Perusahaan	8
B. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Perusahaan	9
C. Produk dan Layanan	11
D. Struktur Organisasi	12
E. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan	13
BAB III TINJAUAN PUSTAKA DAN METODOLOGI	
PENELITIAN	16
A. Tinjauan Pustaka	16
1. Definisi Manajemen Kinerja	16
2. Manfaat Manajemen Kinerja	18
3. Sasaran Manajemen Kinerja	19
4. <i>Balance Score Card</i> Sebagai <i>Tools</i>	
Manajemen Kinerja	20
5. Aktivitas Manajemen Kinerja	22

	a. Visi dan Misi	26
	b. Perencanaan Kinerja	27
	c. Pelaksanaan Kinerja	30
	d. Penilaian Kinerja	32
	e. <i>Review/ Tindak Lanjut</i> Kinerja	36
	B. Kerangka Analisa	38
	C. Metodologi Penelitian	39
	1. Desain Penelitian	39
	2. Jenis Penelitian	40
	3. Pengumpulan Data	41
	a. Data Primer	41
	b. Data Sekunder	43
BAB IV	ANALISA DAN PEMBAHASAN	45
	A. Identifikasi Visi, Misi dan Perencanaan Strategi	
	Organisasi dan Divisi	45
	1. Analisa Visi	45
	2. Analisa Misi	46
	3. Analisa Perencanaan Strategis Organisasi	46
	4. Analisa Perencanaan Strategis Divisi	47
	B. Identifikasi Pelaksanaan Manajemen Kinerja	48
	1. Hasil Wawancara	48
	a. Perencanaan Kinerja	48
	b. Pelaksanaan Kinerja	50
	c. Penilaian Kinerja	50
	d. <i>Review/ Tindak Lanjut</i> Kinerja	52
	2. Hasil Survey Persepsi Karyawan	53
	a. Perencanaan Kinerja	55
	b. Pelaksanaan Kinerja	57
	c. Penilaian Kinerja	59
	d. <i>Review/ Tindak Lanjut</i> Kinerja	61
	3. Hasil Studi Dokumen	66

	a. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2012	66
	b. Formulir Penilaian Kinerja	67
	C. Kesimpulan Hasil Temuan	72
	D. Analisa dan Pembahasan	75
	1. Sasaran Manajemen Kinerja	75
	2. Perencanaan Kinerja	82
	3. Pelaksanaan Kinerja	84
	4. Penilaian Kinerja	85
	5. Review/ Tindak Lanjut Kinerja	87
	E. Arahan Penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja	91
BAB V	RANCANGAN PENYEMPURNAAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PT COGINDO DAYA BERSAMA	94
	A. Perencanaan Kinerja	94
	1. Penyempurnaan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Organisasi	94
	2. Penurunan KPI Organisasi ke Individu	96
	a. Menetapkan KPI Organisasi yang menjadi Tanggung Jawab Divisi Proyek untuk Pencapaiannya	96
	b. Menerjemahkan KPI Organisasi tersebut menjadi KPI Divisi berdasarkan <i>nature of business</i> Divisi Proyek	98
	3. Penetapan Bobot KPI Divisi	99
	a. Penetapan bobot dari KPI organisasi yang menjadi tanggung jawab Divisi	

Proyek untuk pencapaiannya	100
b. Menetapkan bobot atas terjemahan KPI Organisasi terhadap KPI Divisi berdasarkan <i>nature of business</i> <i>process</i> dari Divisi Proyek	101
4. Penetapan Target/ Sasaran Kerja Divisi (SMART KPI)	102
a. Penetapan Target Divisi Proyek yang SMART pada Pencapaian Divisi Proyek terhadap KPI organisasi	103
b. Penetapan Target pada Terjemahan KPI Organisasi terhadap KPI Divisi berdasarkan <i>nature of business</i> <i>process</i> dari Divisi Proyek	105
5. Penurunan KPI Divisi ke KPI Individu	107
a. Menyusun matriks KPI Individu (jabatan) dengan menetapkan KPI Divisi yang menjadi tanggung jawab individu berdasarkan <i>Key Result Area</i> (jabatan)	107
b. Menentukan KPI Individu	109
6. Penetapan Bobot KPI	111
7. Penetapan Target/ Sasaran Kerja Individu (SMART KPI)	112

	8. Penetapan Standar Kinerja	114
	9. Penyusunan Kontrak Kerja	115
	10. Rencana Pengembangan Karyawan	116
	B. Pelaksanaan Kinerja	117
	C. Penilaian Kinerja	118
	D. Review/ Tindak Lanjut Kinerja	126
	1. Menyusun Reward Berbasis <i>Pay for Performance</i>	126
	2. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan	127
	E. Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Kinerja	129
	F. Buku Pedoman	129
BAB VI	PEDOMAN IMPLEMENTASI	130
	A. Penunjukan Tim Penanggung Jawab	130
	B. Mekanisme Penyusunan KPI	131
	C. Mekanisme Sosialisasi	132
	D. Mekanisme Pelatihan	134
	E. Mekanisme Uji Coba	136
	F. Mekanisme Evaluasi	137
	G. Penyempurnaan Manajemen Kinerja	138
	H. Implementasi Manajemen Kinerja	138
BAB VII	KESIMPULAN	141
	A. Kesimpulan	141
	B. Saran	142

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Struktur Organisasi	12
Gambar 2. Siklus Manajemen Kinerja Grote	23
Gambar 3. Siklus Manajemen Kinerja Amstrong-Baron	25
Gambar 4. Aktivitas Manajemen Kinerja Weiss dan Hartle	25
Gambar 5. Kerangka Analisa Rancangan Penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja	38
Gambar 6. Strategic Map CBD	47
Gambar 7. Hasil Kuisisioner Perencanaan Kinerja	57
Gambar 8. Hasil Kuisisioner Pelaksanaan Kinerja	59
Gambar 9. Hasil Kuisisioner Penilaian Kinerja	61
Gambar 10. Hasil Kuisisioner Review Kinerja	63
Gambar 11. Hasil Kuisisioner Sistem Manajemen Kinerja	62
Gambar 12. Alur Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan	69

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Portofolio Bisnis Perusahaan	9
Tabel 2. Perbandingan Elemen Kinerja Berbasis Hasil-Perilaku	35
Tabel 3. Hasil Kuisisioner Pertanyaan Terbuka	64
Tabel 4. Matriks Penilaian Hasil Kerja-Kompetensi	71
Tabel 5. Perhitungan Insentive Penilaian Kinerja	71
Tabel 6. Kesimpulan Sistem Manajemen Kinerja	73
Tabel 7. Analisis Kesenjangan Manajemen Kinerja	89
Tabel 8. Tambahan KPI pada Tujuan Strategis Perusahaan	95
Tabel 9. Penetapan KPI Organisasi yang menjadi Tanggung Jawab Divisi Operasi	98
Tabel 10. Terjemahan KPI Organisasi menjadi KPI Divisi	99
Tabel 11. Hasil Paired Comparison	101
Tabel 12. Pembagian Bobot KPI Divisi	102
Tabel 13. Perhitungan Pencapaian Target Organisasi	104
Tabel 14. Perhitungan Pencapaian Target Divisi	107
Tabel 15. Contoh Matriks KPI Individu	109
Tabel 16. KPI Umum Jabatan	110
Tabel 17. KPI Khusus Jabatan	111
Tabel 18. Penentuan Bobot KPI Individu	112
Tabel 19. Range Standar Kinerja	114
Tabel 20. Pembobotan pada setiap level jabatan	119
Tabel 21. Contoh Pengali pada Penilaian Kinerja	120
Tabel 22. Skor Final Penilaian Kinerja Pekerjaan Rutin	121
Tabel 23. Skor Final Penilaian Kinerja	123
Tabel 24. Faktor Pemberat Penilaian	124
Tabel 25. Contoh Perhitungan Faktor Pemberat	124
Tabel 26. Kriteria Penilaian Menurut Total Penilaian	125
Tabel 27. Rating Keseluruhan Penilaian Kinerja	125

Tabel 28. Kenaikan Imbal Jasa/Gaji	127
Tabel 29. Tahapan Sosialisasi Manajemen Kinerja	134
Tabel 30. Pelatihan Manajemen Kinerja	136
Tabel 31. Timeframe Rencana Implementasi Sistem Manajemen Kinerja	139

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Hasil Wawancara	1
Lampiran 2. Kuisisioner Perusahaan	17
Lampiran 3. Hasil Kuisisioner	23
Lampiran 4. Hasil Kuisisioner (Bentuk Chart)	26
Lampiran 5. Tujuan Strategis Perusahaan 2012	28
Lampiran 6. <i>Performance Scorecard</i> Perusahaan	29
Lampiran 7. Form dan Kriteria Penilaian Kinerja	30
Lampiran 8. Tambahan KPI Perusahaan	34
Lampiran 9. Performance Scorecard Divisi	35
Lampiran 10. <i>Paired Comparison</i>	36
Lampiran 11. Terjemahan KPI Organisasi Menjadi KPI Divisi	37
Lampiran 12. Bobot KPI	38
Lampiran 13. Tabel Pencapaian Target KPI Organisasi	39
Lampiran 14. Tabel Pencapaian Target KPI Divisi	40
Lampiran 15. Matriks KPI Individu	42
Lampiran 16. KPI Individu (Manajer-Staf)	45
Lampiran 17. Contoh Formulir Perencanaan Kinerja	51
Lampiran 18. Contoh Formulir Pengembangan Karyawan	52
Lampiran 19. Contoh Formulir Pelaksanaan Kinerja	53
Lampiran 20. Contoh Formulir Penilaian Kinerja	54
Lampiran 21. Contoh Formulir Review Kinerja	55
Lampiran 22. Standar Operasional Prosedur Manajemen Kinerja	56
Lampiran 23. Standar Operasional Prosedur Tahapan Manajemen Kinerja	57
Lampiran 24. Buku Pedoman Manajemen Kinerja	58