

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK DAN ABSTRACT	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	8
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Tipologi Bisnis Perusahaan	10
2.2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.3. Hubungan Tipologi Bisnis dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.4. Manajemen Kinerja	17
2.4.1. Tujuan Manajemen Kinerja	18
2.4.2. Proses Manajemen Kinerja.....	19
2.4.3. Pengukuran Kinerja.....	40
2.4.4. Karakteristik Manajemen Kinerja.....	43
2.4.5. Komponen dan Karakteristik dalam Formulir Penilaian Kinerja.....	46
2.4.6. Implementasi Manajemen Kinerja.....	48

2.5.	Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	49
2.5.1.	Model Kompetensi.....	50
2.5.2.	Kamus Kompetensi.....	50
2.5.3.	Matriks Kompetensi.....	52
2.6.	Kerangka Analisis dan Penjelasan.....	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		55
3.1.	Jenis Penelitian.....	55
3.2.	Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	55
3.3.	Instrumen Penelitian.....	58
3.4.	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	64
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....		69
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	69
4.2.	Bidang Usaha.....	69
4.3.	Visi dan Misi.....	70
4.4.	<i>Company Value</i>	70
4.5.	Struktur Organisasi.....	72
4.6.	Jumlah Karyawan.....	73
4.7.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	73
4.7.1.	Pengembangan Kompetensi.....	73
4.7.2.	Penilaian Kinerja.....	74
4.7.3.	Pengembangan Karir.....	75
4.7.4.	Remunerasi.....	75
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		76
5.1	Identifikasi Tipologi Bisnis Perusahaan.....	76
5.2.	Arahan dan Kebijakan Strategi MSDM PT Rukun Raharja.....	85
5.3.	Arahan dan Kebijakan Manajemen Kinerja.....	86
5.4.	Identifikasi Permasalahan Manajemen Kinerja.....	87
5.4.1.	Hasil Wawancara Penerapan Manajemen Kinerja.....	87
5.4.2.	Hasil Identifikasi Audit Karakteristik Manajemen Kinerja Aguinis (2014) ..	94
5.4.3.	Hasil Survei Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Kinerja.....	117
5.4.4.	Hasil Studi Dokumen.....	125

5.4.5.	Rekapitulasi Temuan Penerapan Manajemen Kinerja	130
5.4.6.	Hasil Identifikasi Permasalahan Manajemen Kinerja PT Rukun Raharja ...	139
5.4.7.	Harapan Manajemen Kinerja	143
5.5.	Arahan Sistem Manajemen Kinerja	150
BAB VI RANCANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA.....		160
6.1.	Rancangan Perbaikan Sistem Manajemen Kinerja	160
6.1.1.	Perencanaan Manajemen Kinerja	160
6.1.2.	Pelaksanaan Kinerja	183
6.1.3.	Penilaian Kinerja	184
6.1.4.	Tindak Lanjut	187
6.2.	Rancangan Implementasi Manajemen Kinerja	189
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN		194
7.1.	Kesimpulan	194
7.2.	Saran	197
DAFTAR PUSTAKA		198
LAMPIRAN.....		200

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram Integrasi Sumber Daya Manusia Strategis	16
Gambar 2. <i>The Performance Appraisal Cycle</i>	20
Gambar 3. Siklus Manajemen Kinerja	22
Gambar 4. Proses Manajemen Kinerja.....	24
Gambar 5. Proses Manajemen Kinerja Rao	27
Gambar 6. Kerangka Analisis	53
Gambar 7. Logo CREATE.....	70
Gambar 8. Struktur Organisasi PT. Rukun Raharja, Tbk	72
Gambar 9. Nilai Rata-Rata Survei Persepsi Karyawan terhadap Proses Manajemen Kinerja di PT. Rukun Raharja, Tbk	118
Gambar 10. Hasil Kuesioner Perencanaan Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk.....	119
Gambar 11. Hasil Kuesioner Pelaksanaan Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk.....	120
Gambar 12. Hasil Kuesioner Penilaian Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk.....	120
Gambar 13. Hasil Kuesioner Tindak Lanjut Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk.....	121
Gambar 14. Hasil Kuesioner Harapan Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk	144
Gambar 15. Contoh Penurunan KPI Departemen <i>Business Development</i> ke KPI Individu	163
Gambar 16. Contoh Alur Peninjauan Kinerja Per 1 Bulan	183
Gambar 17. Alur Tahapan Implementasi Sistem Manajemen Kinerja di PT. Rukun Raharja, Tbk tahun 2022-2023.....	190

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tipologi Bisnis.....	12
Tabel 2. Strategi MSDM berdasarkan Tipologi Bisnis.....	17
Tabel 3. Sintesa Pendekatan Teori-Teori Tahapan Proses Manajemen Kinerja.....	29
Tabel 4. Kesimpulan Tahapan Proses Manajemen Kinerja.....	30
Tabel 5. <i>Performance-Based and Competence-Based Appraisal Approaches</i>	43
Tabel 6. Kamus Kompetensi <i>Customer Service Orientation</i>	52
Tabel 7. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	56
Tabel 8. Pedoman Wawancara Tipologi Bisnis.....	59
Tabel 9. Pedoman Wawancara Untuk Identifikasi Karakteristik Manajemen Kinerja	60
Tabel 10. Contoh Format Transkrip Wawancara.....	64
Tabel 11. Kode Pengolahan Data Wawancara.....	65
Tabel 12. Contoh Pengolahan Transkrip Wawancara.....	66
Tabel 13. Contoh Pengolahan Hasil Analisis Komponen Formulir Kinerja.....	67
Tabel 14. Contoh Hasil Rekapitulasi Temuan.....	68
Tabel 15. Jumlah Karyawan PT. Rukun Raharja, Tbk.....	73
Tabel 16. Pengembangan Kompetensi Karyawan PT. Rukun Raharja, Tbk.....	74
Tabel 17. Bentuk Remunerasi PT. Rukun Raharja, Tbk.....	75
Tabel 18. Hasil Identifikasi Tipologi Bisnis 3 Tahun Mendatang PT. Rukun Raharja, Tbk.....	83
Tabel 19. Hasil Wawancara Penerapan Manajemen K PT. Rukun Raharja, Tbk.....	87
Tabel 20. Hasil Identifikasi Audit Karakteristik Manajemen Kinerja Aguinis (2014)	95
Tabel 21. Demografi Responden.....	117
Tabel 22. Hasil Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Terbuka Nomor 1.....	122
Tabel 23. Hasil Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Terbuka Nomor 2.....	123
Tabel 24. Hasil Studi Dokumen Formulir Penilaian Kinerja Berdasarkan Komponen	125
Tabel 25. Hasil Studi Dokumen Formulir Penilaian Kinerja Berdasarkan Karakteristik	128
Tabel 26. Rekapitulasi Temuan Penerapan Manajemen Kinerja di PT. Rukun Raharja, Tbk.....	131
Tabel 27. Hasil Identifikasi Permasalahan Manajemen Kinerja di PT. Rukun Raharja, Tbk.....	139
Tabel 28. Hasil Jawaban Responden Terhadap Pertanyaan Terbuka Nomor 3.....	145
Tabel 29. Rekapitulasi Harapan Manajemen Kinerja.....	146
Tabel 30. Arahan Sistem Manajemen Kinerja di PT. Rukun Raharja, Tbk.....	151

Tabel 31. Persentase Penilaian Bobot Kinerja Berdasarkan Hasil dan Perilaku.....	161
Tabel 32. Contoh KPI Manajer <i>Business Development</i>	164
Tabel 33. Contoh KPI Staf <i>Business Development</i>	165
Tabel 34. Contoh KPI Manajer <i>Finance</i>	167
Tabel 35. Contoh KPI Staf <i>Finance</i>	169
Tabel 36. Contoh KPI <i>Financial Analyst</i>	170
Tabel 37. Kompetensi Beserta Definisi Departemen <i>Business Development</i>	172
Tabel 38. Kompetensi Beserta Definisi Departemen <i>Finance</i>	174
Tabel 39. Contoh Kamus Kompetensi <i>Integrity</i>	177
Tabel 40. Matriks Kompetensi Departemen <i>Business Development</i>	178
Tabel 41. Matriks Kompetensi Departemen <i>Finance</i>	178
Tabel 42. Contoh Pembobotan Kompetensi Metode <i>Paired Comparison</i> pada Departemen <i>Business Development</i>	179
Tabel 43. Contoh Pembobotan Kompetensi Metode <i>Paired Comparison</i> pada Departemen <i>Finance</i>	180
Tabel 44. Formulir Perjanjian Kinerja	182
Tabel 45. Formulir Pelaksanaan Kinerja.....	184
Tabel 46. Faktor Pemberat	186
Tabel 47. Kategori Performa Kinerja Karyawan	186
Tabel 48. Pembobotan Bonus Performa Kinerja Karyawan	187
Tabel 49. <i>Timeline</i> Implementasi Manajemen Kinerja PT. Rukun Raharja, Tbk periode 2022-2023	193

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Contoh <i>Form</i> Penilaian Kinerja <i>Offline</i> PT. Rukun Raharja, Tbk. Tahun 2019.....	200
Lampiran 2. Contoh <i>Form</i> Penilaian Kinerja <i>Online</i> PT. Rukun Raharja, Tbk. Tahun 2020.....	202
Lampiran 3. Transkrip Wawancara.....	203
Lampiran 4. Hasil Pengolahan Data.....	261
Lampiran 5. <i>Value Chain</i> PT. Rukun Raharja, Tbk dan Entitas Anak (RAJA Group)	329
Lampiran 6. Kuesioner Manajemen Kinerja.....	330
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	335
Lampiran 8. RACI Matriks	342
Lampiran 9. Kamus Kompetensi.....	347
Lampiran 10. Buku Pedoman Manajemen Kinerja.....	377