

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN PERUSAHAAN/ORGANISASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan & Ruang Lingkup Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penulisan Tesis .....	11
1.4.1. Manfaat praktis bagi perusahaan: .....	11
1.4.2. Manfaat akademik: .....	11
1.5. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>15</b>
2.1. Strategi Perusahaan.....	15
2.1.1. <i>Defender</i> .....	15
2.1.2. <i>Prospector</i> .....	16
2.1.3. <i>Analyzer</i> .....	17
2.2. Manajemen Kinerja .....	18
2.3. Manfaat Manajemen Kinerja.....	20
2.4. Karakteristik Manajemen Kinerja yang Ideal.....	22
2.5. Proses Manajemen Kinerja .....	25
2.5.1. Tahap <i>Prerequisites</i> .....	25
2.5.2. <i>Performance Planning</i> .....	26
2.5.3. <i>Performance Execution</i> .....	27
2.5.4. <i>Performance Assessment</i> .....	27
2.5.5. <i>Performance Review</i> .....	27
2.5.6. <i>Performance Renewal and Recontracting</i> .....	28
2.6. Balances Scorecard Sebagai Alat Manajemen Kinerja.....	28
3.6.1. Definisi Balanced Scorecard .....	28
3.6.2. Manfaat BSC bagi Kinerja Organisasi.....	30
3.6.3. Perspektif Balanced Scorecard.....	32
2.7. Hubungan Strategi Perusahaan terhadap Manajemen Kinerja .....	33

<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	35
3.2. Kerangka Penulisan dan Penjelasan Langkah Penulisan Tesis .....	36
3.2.1. Kerangka Penulisan.....	36
3.2.2. Penjelasan Langkah Penulisan Tesis .....	37
3.3. Jenis dan Cara Memperoleh Data .....	38
3.3.1. Jenis Data dan Cara Perolehan Data.....	38
3.3.2. Sampel Penelitian.....	42
3.3.3. Narasumber Wawancara .....	42
3.3.4. Partisipan Survei.....	43
3.4. Analisis Data .....	43
3.4.1. Analisis Data Wawancara .....	43
3.4.2. Analisis Data Kuesioner.....	46
3.5. Pertanggungjawaban Mutu.....	47
3.5.1. Kredibilitas .....	47
3.5.2. Validitas .....	47
<b>BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN.....</b>	<b>49</b>
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	49
4.2. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan .....	50
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	52
4.4. Sub Departemen Human Resources di PT. Indesso .....	52
4.5. Produk dan Pelayanan .....	54
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
5.1. Analisis Misi, Visi dan Tipe Strategi Bisnis .....	55
5.1.1. Analisis Misi.....	55
5.1.2. Analisis Visi .....	56
5.1.3. Analisis Strategi Organisasi .....	56
5.1.4. Analisis Tipe Strategi Bisnis Perusahaan.....	57
5.2. Analisis Hasil Temuan Wawancara .....	61
5.2.1. Tahap Prasyarat ( <i>Prerequisites</i> ) .....	61
5.2.2. Tahap Perencanaan Kinerja ( <i>Performance Planning</i> ) .....	63
5.2.3. Tahap Pelaksanaan Kinerja ( <i>Performance Execution</i> ) .....	66
5.2.4. Tahap Performance Assessment.....	68
5.2.5. Tahap Tinjauan Kinerja ( <i>Performance Review</i> ).....	71

5.2.6. Tahap Pembaharuan dan Penyusunan Kesepakatan Baru Kinerja ( <i>Performance Renewal and Recontracting</i> ) .....	74
5.3. Analisis Hasil Temuan Survei Kuesioner .....	75
5.3.1. Tahap Prasyarat ( <i>Prerequisites</i> ) .....	76
5.3.2. Tahap Perencanaan Kinerja ( <i>Performance Planning</i> ) .....	77
5.3.3. Tahap Pelaksanaan Kinerja ( <i>Performance Execution</i> ) .....	79
5.3.4. Tahap Pengukuran Kinerja ( <i>Performance Assessment</i> ).....	80
5.3.5. Tahap Tinjauan Terhadap Kinerja ( <i>Performance Review</i> ).....	81
5.4. Analisis Hasil Temuan Studi Dokumentasi .....	83
5.4.1. Tahap Prasyarat ( <i>Prerequisites</i> ) .....	84
5.4.2. Tahap Perencanaan Kinerja ( <i>Performance Planning</i> ) .....	84
5.4.3. Tahap Pelaksanaan Kinerja ( <i>Performance Execution</i> ) .....	85
5.4.4. Tahap Penilaian Kinerja ( <i>Performance Assessment</i> ) .....	86
5.4.5. Tahap Peninjauan terhadap Kinerja ( <i>Performance Review</i> ).....	89
5.4.6. Tahap Hasil Survei Pembaharuan dan Penyusunan Kesepakatan Baru Kinerja ( <i>Performance Renewal &amp; Recontracting</i> ) .....	90
5.5. Rekapitulasi Hasil Temuan Sistem Manajemen Kinerja.....	90
5.6. Analisis Kesesuaian dan Kesenjangan Sistem Manajemen Kinerja Saat Ini dengan Teori dan Harapan Perusahaan .....	95
5.6.1. Misi, Visi, Arah Strategi dan Tipe Strategi .....	95
5.6.2. Tahap Prasyarat ( <i>Prerequisites</i> ) .....	95
5.6.3. Tahap Perencanaan Kinerja ( <i>Performance Planning</i> ) .....	97
5.6.4. Tahap Pelaksanaan Kinerja ( <i>Performance Execution</i> ) .....	99
5.6.5. Tahap Penilaian Kinerja ( <i>Performance Assessment</i> ) .....	101
5.6.6. Tahap Peninjauan terhadap Kinerja ( <i>Performance Review</i> ).....	102
5.6.7. Tahap Pembaharuan & Penyusunan Kesepakatan Baru Kinerja ( <i>Performance Renewal &amp; Recontracting</i> ) .....	104
5.6.8. Rekapitulasi Hasil Analisis Kesesuaian dan Kesenjangan Sistem Manajemen Kinerja .....	105

## **BAB 6 RANCANGAN PENYEMPURNAAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA**

.....	<b>109</b>
6.1. Arah Penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja .....	109
6.2. Rancangan Program Penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja PT Indesso.....	112
6.2.1. Penyusunan Sistem Manajemen Kinerja.....	112
6.2.2. Penetapan mekanisme penentuan KPI, target, bobot serta standar kinerja individu .....	115

6.2.3. Perbaikan Sistem Pembobotan Target Hasil dan Perilaku .....	127
6.2.4. Pembuatan formulir-formulir tindak lanjut manajemen kinerja .....	127
6.2.5. Buku Pedoman Manajemen Kinerja.....	128
<b>BAB 7 PEDOMAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA.....</b>	<b>129</b>
7.1. Penunjukkan Tim Penanggung Jawab .....	129
7.2. Mekanisme Penentuan KPI dan Penetapan Target, Bobot dan Standar Kinerja .....	130
7.3. Mekanisme Sosialisasi .....	131
7.4. Mekanisme Pelatihan Manajemen Kinerja.....	134
7.5. Mekanisme Uji Coba .....	137
7.6. Mekanisme Evaluasi .....	137
7.7. Penyempurnaan Manajemen Kinerja .....	137
7.8. Implementasi Manajemen Kinerja .....	138
<b>BAB 8 SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>139</b>
8.1. Simpulan .....	139
8.2. Saran .....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>143</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Manajemen Kinerja pada Strategi <i>Defender &amp; Prospector</i> .	33
Tabel 2. Rincian Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	41
Tabel 4. Contoh Pengkodean .....	44
Tabel 3. Contoh Model Verbatim .....	44
Tabel 5. Contoh Interpretasi Data .....	45
Tabel 6. Contoh Kategorisasi Data .....	46
Tabel 7. Hasil Analisis Tipe Perusahaan.....	58
Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Temuan Sistem Manajemen Kinerja .....	91
Tabel 9. Analisis Kesesuaian dan Kesenjangan Sistem Manajemen Kinerja ...	105
Tabel 10 Hasil Analisis Kesenjangan dan Saran Penyempunaannya .....	109
Tabel 11. Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dalam satu tahun.....	113
Tabel 12. Sasaran Stratejik dan KPI Dept. HR tahun 2014-2016.....	117
Tabel 13. Matrix KPI Individu .....	118
Tabel 14. Matrix Rekapitulasi Penurunan KPI Departemen ke Individu.....	119
Tabel 15. KPI Individu.....	121
Tabel 16. Pembobotan KPI Supervisor I Departemen HR.....	124
Tabel 17. Rentang Standar Kinerja.....	125
Tabel 18. Standar Kinerja KPI Supervisor I Departemen HR .....	126
Tabel 19. Pembobotan .....	127
Tabel 20. <i>Timetable</i> Rencana Implementasi Sistem Manajemen Kinerja PT Indesso.....	129
Tabel 21. Tahapan Sosialisasi Manajemen Kinerja.....	133
Tabel 22. Pelatihan Manajemen Kinerja .....	136

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Data Nilai Ekspor 2010 - 2012 .....	3
Gambar 2. Data Turnover Karyawan PT Indesso 2006-2013.....	5
Gambar 3. Data Service Years Karyawan PT Indesso Agustus 2013 .....	6
Gambar 4. Proses Manajemen Kinerja .....	25
Gambar 5. Kerangka Penulisan .....	36
Gambar 6. Struktur Organisasi PT Indesso .....	53
Gambar 7. Contoh Bahan alam yang digunakan untuk manufaktur .....	54
Gambar 8. Logo Perusahaan Partnership PT Indesso .....	54
Gambar 9. Hasil Kuesioner Proses Manajemen Kinerja .....	75
Gambar 10. Hasil Kuesioner Prasyarat.....	77
Gambar 11. Hasil Kuesioner Perencanaan Kinerja.....	78
Gambar 12. Hasil Kuesioner Pelaksanaan Kinerja .....	79
Gambar 13. Hasil Kuesioner Pengukuran Kinerja.....	80
Gambar 14. Hasil Kuesioner Tinjauan Terhadap Kinerja .....	82
Gambar 15. Hasil Kuesioner Pembaharuan & Penyusunan Kesepakatan Baru Kinerja.....	83
Gambar 16. Lembar I Penilaian Karya untuk Level Jabatan Non-Manajerial .....	87
Gambar 17. Lembar II Penilaian Karya untuk Level Jabatan Non-Manajerial.....	88
Gambar 18. Strategy Map Departemen HR Tahun 2014-2016 .....	116

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara.....	147
Lampiran 2. Kompilasi Hasil Koding Wawancara.....	151
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian .....	165
Lampiran 4. Uraian Pekerjaan Supervisor I Departemen HR.....	175
Lampiran 5. Buku Panduan Sistem Manajemen Kinerja .....	179