

Performance Management di YPAC Jakarta

Eriesko Kusuma Wisudhana*

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
erieskokusuma@gmail.com

Dwi Idawati

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
dwiiidawati@gmail.com

Diterima: 09-02-2021

Disetujui: 16-06-2021

Dipublikasi: 30-06-2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun rancangan manajemen kinerja di Yayasan Pembinaan Anak Cacat Jakarta. Rancangan manajemen kinerja ini digunakan sebagai langkah strategis dalam mengelola kinerja karyawan YPAC Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Menggunakan pendekatan teori strategi bisnis dan strategi MSDM dari Miles dan Snow (1984). Selain itu, teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994) dan Aguinis (2013) juga diamati. Untuk pengukuran kinerja, teori *mixed model* dari Spencer dan Spencer (1993) juga digunakan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara dengan para narasumber Pengurus Yayasan, Direktur Pelaksana dan Manajer Umum. Metode pengumpulan data lainnya adalah dengan survei menggunakan kuesioner terhadap 72 responden untuk mengetahui persepsi karyawan atas penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta. Daftar pertanyaan dalam kuesioner diadopsi dan dimodifikasi dari penelitian sebelumnya yang dikembangkan oleh Weiss dan Hartle (1997). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang harus diperbaiki berada pada tahap penilaian kinerja dan tindak lanjut kinerja, yang masing - masing memiliki nilai di bawah rata-rata 3,12 dari 3,2. Namun demikian hasil dari tahap perencanaan dan pelaksanaan kinerja masih terdapat beberapa aspek yang kurang. Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi dalam penerapan manajemen kinerja, maka disusunlah rancangan untuk perbaikannya berikut implementasi.

Kata Kunci:

Manajemen Kinerja; Strategi Bisnis; Stategi Manajemen SDM; Mixed model.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a performance management design at Yayasan Pembinaan Anak Cacat Jakarta. The performance management design is utilised as a strategic step in managing the performance of the employees at YPAC Jakarta. The study is categorized as qualitative and quantitative descriptive method. Using the theoretical approach to business strategy and Human Resources Management (HRM) strategy from Miles and Snow (1984). Moreover, the performance management theory proposed by Armstrong (1994) and Aguinis (2013) is observed as well. To measure the performance, Mixed model Theory by Spencer and Spencer's (1993) is put into account. The data collection method used is using interviews with the sources; Management Board, Managing Director and General Manager. Another method of data collection is to use a survey using a questionnaire which distributed to 72 respondents to obtain employee's perception in regard to the implementation of performance management at YPAC Jakarta. The list of questions in the questionnaire is adopted and necessarily modified from the previous study which was developed by Weiss and Hartle (1997). The result of this study shows that the performance management that must be improved is at the stage of the performance appraisal as well as of the performance review, which each has below- average values of 3,12 out of 3,2. However, the results of the planning and execution stages of performance actually shows that there are several aspects that are still lacking. Based on the identified problems in the performance management implementation, therefore the improvement plan is drafted.

Keywords:

Performance Management; Business Strategy; HRM Strategy; Mixed model.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting suatu organisasi di dalam mencapai sasaran bisnis organisasi dan karenanya merupakan salah satu bagian yang terlibat serta memegang peran penting dalam perkembangan kemajuan organisasi. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, akan mampu memberikan hasil kinerja yang optimal sesuai dengan sasaran bisnis dan harapan organisasi. YPAC Jakarta merupakan suatu organisasi non – pemerintahan bersifat sosial yang didirikan sejak tahun 1954 untuk melayani anak – anak yang mengalami disabilitas fisik khususnya Cerebral Palsy. Sampai dengan tahun 2020, karyawan YPAC Jakarta berjumlah 121 orang yang terdiri dari 54 pria dan 67 wanita, dengan proporsi karyawan lama dengan masa kerja diatas 3 tahun sebanyak 70% dan karyawan baru 30%. Seiring dengan waktu dan perkembangan zaman YPAC Jakarta yang sudah berdiri kurang lebih 65 tahun ingin melakukan perubahan kearah yang lebih baik, di mana pembinaan di bawah pengurus saat ini yang berlatar belakang pekerja profesional ingin menjadikan YPAC Jakarta ke depan dikelola secara profesional, memiliki sistem MSDM yang handal dan mandiri secara finansial. Keinginan ini juga terdapat pada rencana kerja dan anggaran pada tahun 2019 yang tertuang pada sasaran dan rencana strategis lima tahunan “Menyempurnakan tata kelola organisasi melalui sistem pengendalian kinerja operasional yang lebih efektif”. Sampai saat ini layanan yang diberikan YPAC Jakarta banyak dibiayai melalui donasi, berdasarkan wawancara dengan ketua pengurus YPAC Jakarta, proporsi sumber dana YPAC Jakarta dari donasi adalah 60%, sedangkan melalui kegiatan operasional menghasilkan 40%.

Hal tersebut membuat YPAC Jakarta harus mengambil langkah strategis yang konkret dalam hal pengelolaan SDM lebih baik lagi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan dengan kinerja karyawan di mana memiliki integrasi langsung secara vertikal dengan sasaran dan strategi organisasi adalah manajemen kinerja. YPAC Jakarta sebagai organisasi telah menerapkan manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengelola kinerja karyawan, agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan untuk keuntungan organisasi. Implementasi penerapan manajemen kinerja YPAC Jakarta dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja berbasis perilaku (Attitude) atau sikap kerja yang dilakukan sekali dalam setahun, penilaian kinerja dilakukan dengan sistem umpan balik 360 derajat, di mana tidak hanya atasan yang menilai tetapi rekan kerja dan diri sendiri dapat menilai kinerja karyawan yang dinilai serta hasil dari penilaian kinerja ini dijadikan sebagai dasar promosi karyawan yang berprestasi. Namun demikian, penerapan manajemen kinerja yang ada belum diterapkan secara maksimal. Berikut adalah kutipan wawancara dengan Manajer Umum YPAC Jakarta mengenai kondisi sistem manajemen kinerja yang telah diterapkan. “Proses penilaian kinerja saat ini di YPAC Jakarta, masih terbatas pada penilaian sikap belum pada penilaian secara teknis, kami belum memiliki penilaian kinerja berdasarkan pengukuran kinerja hasil sebagai dasar penilaian dan masih terdapat keengganan para atasan dalam memberikan penilaian. YPAC Jakarta merupakan organisasi sosial, di mana karyawan bekerja atas kesadaran dan kepedulian, kemudian penilaian kinerja ini tidak didukung dengan kesiapan SDM kami, seperti yang telah disampaikan bahwa

proporsi karyawan lama lebih banyak dibandingkan karyawan baru, hal ini menyebabkan sulitnya mengajak karyawan lama untuk mendukung proses penilaian kinerja, sehingga semua hal ini menyebabkan kami manajemen sulit untuk melakukan proses penilaian kinerja dan tindak lanjut dari penilaian kinerja tersebut. Kondisi seperti ini juga membuat karyawan demotivasi dalam bekerja. Jika ada data yang konkret dalam penilaian kinerja, kami manajemen mengharapkan hasil dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk peningkatan karir karyawan (promosi) dan ke depannya akan digunakan untuk menaikkan gaji atau memberi insentif dan hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk membina atau menegur karyawan”.

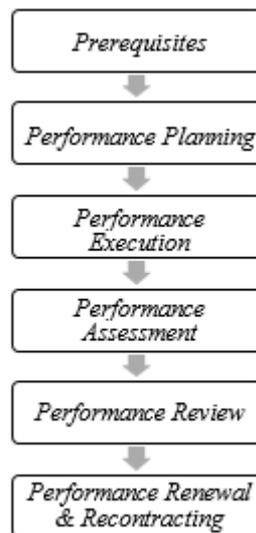
Kemudian berdasarkan hasil diskusi dengan Pengurus Yayasan, Direktur Pelaksana dan Manajer Umum, diperoleh informasi sebagai berikut: 1) Manajemen YPAC Jakarta, ingin mengelola SDM secara profesional, (2) Menjadikan YPAC Jakarta mandiri secara finansial, (3) YPAC Jakarta perlu memiliki sistem manajemen SDM yang dapat digunakan untuk mengelola SDM yang ada meskipun organisasi sosial, (4) Sistem manajemen kinerja yang ada masih sebatas pengukuran sikap kerja, sehingga kemungkinan para atasan menilai secara subjektif, (5) Manajemen menginginkan penilaian lebih adil dan mengharapkan hasil dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk peningkatan karir karyawan, untuk menaikkan gaji atau memberi insentif dan dapat digunakan dalam membina atau menegur karyawan.

Dengan hasil wawancara dan hasil diskusi di atas, perlu dilakukan rancangan dan implementasi manajemen kinerja yang terintegrasi dengan sasaran dan rencana strategik YPAC Jakarta. Penetapan sasaran kinerja dalam penilaian kinerja karyawan dari hasil/perilaku diharapkan terdapat keadilan dalam penilaian, mampu memotivasi kinerja karyawan lebih baik lagi dan dapat berdampak positif dalam mencapai tujuan organisasi. Setelah mengetahui kondisi dan tantangan yang ada pada YPAC Jakarta, maka masalah yang dapat diangkat adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana arahan manajemen kinerja yang sejalan dengan rencana strategik organisasi YPAC Jakarta (2018-2013)? (2) Bagaimana penerapan Manajemen kinerja di YPAC Jakarta saat ini? (3) Bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan sistem Manajemen kinerja di YPAC Jakarta? (4) Bagaimana rancangan dan implementasi sistem Manajemen kinerja yang dapat menunjang tercapainya strategi bisnis YPAC Jakarta?

Terdapat beberapa teori yang dipakai untuk mendukung dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini. Setiap organisasi memiliki strategi bisnis yang berbeda-beda, beberapa pendekatan dalam pembuatan strategi bisnis salah satu perspektif strategi bisnis menurut ahli adalah teori strategi bisnis menurut Miles dan Snow (1984), terdapat tiga strategi bisnis organisasi yaitu *Defender*, *Prospector* dan *Analyzer*. Kemudian terdapat keselarasan antara strategi organisasi dengan strategi sumber daya manusia, yang akan digambarkan lebih jelas oleh Miles dan Snow (1984) pada lampiran 1.

Menurut Armstrong (1994) manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan bagaimana pendekatan yang digunakan untuk mengatur dan mengembangkan orang lain untuk mencapai sasaran tersebut dalam waktu singkat ataupun panjang. Menurut Aguinis (2013) bahwa manajemen kinerja adalah adalah suatu proses yang

berkesinambungan (*Continuous Process*) dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menghubungkan antara kinerja dengan tujuan strategis organisasi (*Alignment with Strategic Goals*). Manajemen kinerja memastikan bahwa setiap aktivitas karyawan dan kinerja yang dihasilkan, akan sejalan dengan sasaran perusahaan, hal ini akan membantu perusahaan untuk mencapai sasarnya, dan membuat kontribusi setiap karyawan diorganisasi menjadi terlihat. Untuk proses manajemen kinerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Aguinis (2013), di mana manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan, bukan merupakan proses yang terjadi hanya setahun sekali. Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan yang terdiri dari beberapa komponen. Komponen satu dengan satu yang lain saling berhubungan, apabila satu komponen di implementasi kurang baik maka akan mempengaruhi sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Proses manajemen kinerja terdapat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Proses Manajemen Kinerja
Sumber: Aguinis (2013)

Berikut penjelasan dari setiap komponen dalam proses Manajemen kinerja di atas: (1) *Prerequisites*: tahap ini hal penting yang harus dilakukan adalah mengetahui visi, misi dan tujuan organisasi dan mengetahui pekerjaan yang dilakukan (2) *Performance Planning*: perencanaan kinerja meliputi kegiatan diskusi antara atasan dan bawahan terkait apa saja yang seharusnya dinilai dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Aguinis terdapat tiga komponen yang perlu diperhatikan dalam tahapan perencanaan kinerja yaitu: (a) *Result*, (b) *Behaviors*, (c) *Development Plan* (3) *Performance Execution*: suatu pola kerja sama antara atasan dan bawahan dalam hal proses pengembangan selama periode kinerja. Sementara atasan bertanggung jawab dalam memberikan pelatihan dan observasi atas pekerjaan karyawan (4) *Performance Assessment*: atasan dan bawahan bertanggung jawab terhadap perilaku apa saja yang diharapkan untuk ditampilkan dan apa yang belum ditampilkan, juga terdapat aktivitas menilai diri sendiri sesuai dengan jabatan (5) *Performance Review*: peninjauan kinerja ini sering disebut sebagai diskusi penilaian, diskusi penilaian ini penting karena menjadi sarana atasan untuk memberikan umpan balik secara formal kepada karyawan terkait

kinerjanya. Diskusi ini biasanya menekankan kinerja yang terjadi di masa lampau, apa yang sudah dilakukan dan bagaimana dilakukan (6) *Performance Renewal and Recontracting*: tahap ini sama dengan tahap perencanaan kinerja, dimungkinkan adanya perubahan sasaran kerja/penambahan tanggung jawab. Kemudian Aguinis (2013) menyampaikan bahwa ada 15 karakteristik dari sistem manajemen kinerja yang ideal, karakteristik tersebut adalah *strategic congruence, context congruence, thorough, practical, meaningful, specific, identifies effective and ineffective performance, reliable, valid, acceptable and fair, inclusive, open, correctable, standardized* dan *ethical*.

Dalam penerapan penilaian kinerja dikenal dengan dua pendekatan yang bisa digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu pendekatan hasil dan perilaku. Spencer dan Spencer (1993) menambahkan model pengukuran yaitu *mixed model* yang menggabungkan perencanaan, manajemen dan penilaian kinerja dari hasil dan perilaku atau kompetensi karyawan. Pendekatan ini juga disebut sebagai *Total Performance Management*. Pendekatan campuran ini menilai dan memberikan reward pada kinerja dan kompetensi karyawan. Pada pendekatan *mixed model*, besaran pengukuran hasil biasanya 50%- 90%, dan besaran pengukuran perilaku adalah 10% - 50%. Sebagai contoh dalam pekerjaan lini, pencapaian hasil kinerja berbobot 90 % dan pencapaian perilaku hanya 10 %. Besarnya bobot masing- masing pengukuran bergantung pada fokus jenis pekerjaan dan tingkatan manajemen masing-masing karyawan. Selain teori – teori di atas digunakan untuk mendukung penelitian ini, adapun kerangka analisis yang dibuat untuk menjadi dasar dalam tahapan melakukan penelitian. Kerangka analisis beserta penjelasan terdapat pada lampiran 2

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif deskriptif, di mana penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang ingin diteliti secara mendalam. Data kualitatif didapatkan dari proses wawancara dan studi dokumen yang terkait dengan penelitian ini. Penelitian kuantitatif deskriptif untuk menggambarkan keadaan yang terjadi pada saat sekarang secara sistematis dan faktual dengan tujuan untuk memaparkan serta penyelesaian dari masalah yang diteliti. Data kuantitatif deskriptif didapatkan dari hasil kuesioner menurut Weiss dan Hartle yang dibagikan kepada karyawan YPAC Jakarta. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan YPAC Jakarta yang meliputi lima Divisi atau Unit Kerja yaitu Kesehatan, Pendidikan, Unit Karya, Umum (Keuangan, SDM, IT, Kesekretariatan) dan Komunikasi Masyarakat yang seluruhnya berjumlah 121 orang terdiri dari 54 Pria dan 67 Wanita. Dalam upaya mengumpulkan data mengacu pada kerangka analisis yang terdapat pada lampiran 2, yaitu berupa tahapan, informasi yang dibutuhkan, sumber data, jenis data dan metode pengumpulan. Metode pengumpulan masing – masing data lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 3.

Mengolah data yang diperoleh melalui wawancara ada beberapa langkah, yaitu (1) pembuatan verbatim, di mana mengubah kata yang diucapkan kedalam sebuah teks, sehingga pesan yang disampaikan sama atau sesuai yang dikatakan. Informasi yang didapat akan dikelompokkan ke dalam

empat tahapan proses manajemen kinerja (2) reduksi data, di mana suatu bentuk analisis membuang sesuatu yang tidak perlu dan menggolongkan data dengan sedemikian rupa hingga kesimpulan akhir dapat ditarik. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan pencarian jika diperlukan. Data yang dipilih akan diberi warna khusus dan dicantumkan coding nya sebagai indeks yang akan dicantumkan pada kutipan yang diletakkan dalam penulisan. Mengolah data yang diperoleh melalui studi dokumen dengan mengumpulkan dokumen – dokumen yang berkaitan dengan proses manajemen kinerja, seperti formulir penilaian kinerja, uraian pekerja dan standar operasional prosedur atau SOP dari pelaksanaan penilaian Kinerja YPAC Jakarta. Studi dokumen yang digunakan untuk diolah adalah Formulir penilaian kinerja YPAC Jakarta dilihat baik secara komponen dan karakteristik ideal menurut teori Aguinis. Mengolah data survei yang diperoleh dari kuesioner para karyawan YPAC Jakarta menggunakan survei yang dibuat oleh Weiss dan Hartle. Pengolahan data hasil survei menggunakan *Microsoft Excel* sebagai alat bantu dalam menghitung nilai rata-rata dari masing-masing pernyataan hingga kemudian dicari nilai rata-rata atau *Mean*. Setelah itu, data ditampilkan dalam dua macam histogram untuk memudahkan membaca beberapa nilai yang dicapai. Histogram pertama adalah hasil *mean* dari setiap pertanyaan pada setiap bagian kuesioner. Kemudian histogram kedua adalah hasil *mean* untuk masing – masing tahapan manajemen kinerja.

Menganalisis data wawancara adalah dengan mengevaluasi data yang telah didapatkan kemudian diidentifikasi kesesuaian antara jawaban yang diberikan dengan konsep manajemen kinerja yang ada. Menganalisis data studi dokumen adalah dengan cara menyesuaikan dengan konsep manajemen kinerja pada setiap tahapan. Menganalisis data survei dari kuesioner adalah dengan melakukan penghitungan skor rata-rata persepsi setiap tahapan manajemen kinerja (*Planning, Coaching, Reviewing, Rewards*). Artinya dari setiap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, akan diperoleh pernyataan mana yang memiliki skor persepsi terendah. Hasil skor akan dibandingkan dengan nilai norma dari Paul Hague, di mana menurut Hague (1995) penerapan manajemen kinerja dinilai baik bila rata – rata ³ 80% atau 3,2 untuk skala yang digunakan. Berikut adalah keterangan rata – rata skor persepsi karyawan terkait praktek manajemen kinerja di organisasi: (a) 3,2 – 4,0 : Karyawan memiliki persepsi bahwa praktek manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta sudah baik, nilai yang diterapkan dalam sistem dianggap sukses dan sudah sangat baik (b) 2,8 – 3,1: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktik manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta cukup baik, tetapi membutuhkan beberapa perbaikan minor yang harus dilakukan (c) 2,4 – 2,7: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktik manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta sulit dikatakan baik, karenanya masih membutuhkan perbaikan major atau perbaikan yang menyeluruh (d) < 2,3: Karyawan memiliki persepsi bahwa praktek manajemen kinerja yang terjadi di YPAC Jakarta kurang baik atau buruk jauh dari kriteria yang diharapkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui arahan strategi bisnis dari YPAC Jakarta maka perlu dilakukan identifikasi arahan strategi berdasarkan konsep Miles dan Snow melalui wawancara dengan Direktur Pelaksana, di mana dilakukan perbandingan antara fakta dengan karakteristik strategi bisnis. Berikut ini adalah hasil dari identifikasi arahan strategi bisnis YPAC Jakarta.

Tabel 1. Identifikasi Arahan Strategi Bisnis YPAC Jakarta

| Karakteristik | Tipe A (<i>Def</i>) | Tipe B (<i>Pros</i>) | Tipe AB (<i>Anl</i>) |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| <i>Product Market Strategy</i> | X | | |
| <i>Research & Development</i> | X | | |
| <i>Production</i> | X | | |
| <i>Marketing</i> | | | X |
| <i>Organization Structure</i> | X | | |
| <i>Control Process</i> | X | | |
| <i>Dominant Coalition</i> | | | X |
| <i>Business Planning Sequence</i> | X | | |

Sumber : Hasil pengolahan data penulis

Berdasarkan identifikasi yang ada, maka YPAC Jakarta memiliki karakteristik dengan tipe strategi bisnis *Defender*, maka arahan strategi Manajemen SDM YPAC Jakarta adalah sebagai berikut: (1) *Basic Strategy*: Organisasi membangun dan membentuk para karyawan terus berkembang untuk dapat menghasilkan kinerja yang sesuai diharapkan oleh organisasi (2) *Recruitment and Selection*: Organisasi mengalokasikan sebagian besar perekrutan untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada dari pada melakukan perekrutan karyawan baru (3) *Staff Planning, Training and Development*: Organisasi melakukan pengembangan keterampilan yang luas, program pelatihan yang luas (4) *Performance Appraisal*: Penilaian kinerja berorientasi pada proses, organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan, penilaian kinerja dievaluasi oleh individu / kelompok dan melakukan perbandingan penilaian kinerja menggunakan rangkaian waktu. (5) *Compensation*: *Orientasi* imbal jasa yang didapat karyawan berdasarkan posisi mereka *Pay for Position*.

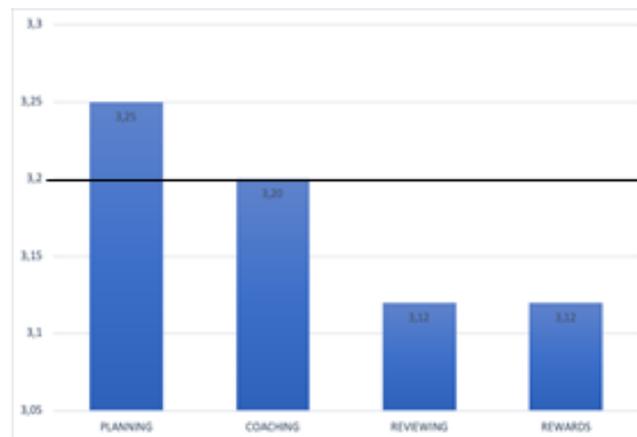
Berdasarkan hasil dari arahan strategi bisnis dan arahan strategi Manajemen SDM, di dapat arahan strategi penilaian kinerja sebagai berikut: (1) Organisasi melakukan penilaian kinerja yang berorientasi pada proses (2) Organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan Karyawan (3) Penilaian kinerja dievaluasi oleh individu / kelompok (4) Melakukan perbandingan penilaian kinerja menggunakan rangkaian waktu (hasil kinerja sebelumnya).

Karakteristik Manajemen kinerja organisasi diperoleh melalui wawancara dengan Manajer Umum menggunakan 15 karakteristik manajemen kinerja ideal dari Aguinis. Hasil analisis yang didapat adalah dari 15 karakteristik manajemen kinerja ideal hanya 4 karakteristik ideal yang dimiliki oleh YPAC Jakarta dalam penerapan manajemen kinerja yaitu (1) *Meaningful* (2) *Specific* (3) *Identifies effective and ineffective performance Standardized*.

Hasil studi dokumen dengan melihat Standar Operasional Prosedur atau SOP mengenai Penilaian kinerja. Berdasarkan hasil wawancara oleh Manajer Umum bahwa SOP penilaian kinerja

belum dirumuskan. Adapun hasil analisis dokumen berdasarkan setiap tahapan manajemen kinerja (1) Perencanaan Kinerja: YPAC Jakarta belum memiliki panduan yang digunakan sebagai dokumen pencatatan rencana kinerja (2) Pelaksanaan Kinerja: Belum terdapat dokumen pelaksanaan kinerja yang dijadikan dasar dokumentasi pelaksanaan (3) Penilaian Kinerja: YPAC Jakarta telah memiliki formulir penilaian kinerja, namun belum sepenuhnya memenuhi dari komponen utama dan karakteristik yang ideal untuk Formulir penilaian. Formulir penilaian belum terdapatnya komponen pencapaian pengembangan, kebutuhan dan perancangan program pengembangan, masukan dari pemangku kepentingan dan komentar karyawan. Kemudian Formulir penilaian belum memiliki karakteristik *Relevancy, Descriptiveness, Adaptability, Comprehensiveness Time Orientation* (4) Tindak Lanjut Kinerja: Hasil Penilaian kinerja sudah ada tetapi data tersebut belum dijadikan dasar tindak lanjut bagi karyawan secara tertulis terutama tentang pelatihan dan pengembangan.

Untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai manajemen kinerja yang diterapkan, telah dibagikan kuesioner kepada 121 responden, dari 121 responden 72 responden yang memberikan jawabannya, 49 responden tidak mengisi kuesioner. Kuesioner tersebut terbagi menjadi dua bagian yaitu (1) pertanyaan tertutup menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Weiss dan Hartle (2) Pertanyaan terbuka mengenai manajemen kinerja yang telah diterapkan. Hasil analisis pertanyaan tertutup dengan 4 tahapan proses Manajemen kinerja sebagai berikut:



Gambar 2. Rekapitulasi pertanyaan tertutup 4 tahapan proses Manajemen kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan data penulis

Pada gambar 2 di atas, terlihat bahwa nilai rata – rata *Planning* (Perencanaan Kinerja) adalah 3,25. Nilai rata – rata *Coaching* (Pelaksanaan Kinerja) adalah 3,20. Nilai rata – rata *Reviewing* (Penilaian Kinerja) adalah 3,12 dan Nilai rata – rata *Rewards* (Tindak Lanjut Kinerja) adalah 3,12. Jika kita membandingkan dengan nilai norma dari Hague, di mana penerapan manajemen kinerja dinilai baik bila rata – rata 3,2. Maka untuk nilai rata – rata tahapan Perencanaan dan Pelaksanaan sudah mencapai standar nilai baik sedangkan untuk nilai rata – rata tahapan Penilaian dan Tindak Lanjut Kinerja di bawah standar nilai baik.

Hasil analisis pertanyaan terbuka, di mana karyawan diminta untuk memberikan tanggapan dan saran mengenai penerapan penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta. Terdapat tiga pertanyaan

terbuka yang diberikan, dengan hasil sebagai berikut: (1) Apakah penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif?. Hasil dari 72 responden karyawan, menunjukkan 46 karyawan menyatakan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif diterapkan dan 26 karyawan menyatakan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja di YPAC Jakarta belum efektif diterapkan (2) Bagaimana sebaiknya penerapan penilaian kinerja yang saat ini sudah diimplementasikan di YPAC Jakarta? Hasil dari 72 responden karyawan, dapat ditemukan beberapa saran perbaikan mengenai sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan. Saran perbaikan yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja terdapat pada lampiran 4 (3) Penilaian kinerja saat ini diterapkan di YPAC Jakarta, dapat dimanfaatkan untuk tujuan apa saja? Hasil dari 72 responden karyawan, dapat ditemukan beberapa saran untuk proses tindak lanjut dari penilaian kinerja yaitu (a) meningkatkan motivasi, kinerja, kualitas, mutu, potensi, kompetensi dan pelayanan karyawan (b) menjadi dasar promosi karyawan, kenaikan dan penyesuaian gaji serta dalam pemberian bonus (c) menjadi evaluasi untuk pengembangan dan pelatihan karyawan (d) menjadi sistem *rewards and punishment*.

Berdasarkan hasil temuan dari masing – masing metode pengumpulan data yang terdiri dari hasil wawancara, hasil studi dokumen, hasil survei dengan pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Selanjutnya akan dilakukan sintesa hasil penerapan manajemen kinerja dengan membandingkan hasil temuan antara metode pengumpulan data. Berikut ini adalah sintesa hasil analisis penerapan manajemen kinerja yang akan dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja. (1) Perencanaan kinerja: Sasaran individu belum selaras dengan tujuan organisasi; Panduan secara lisan terhadap proses perencanaan kinerja sudah disampaikan; Sasaran kinerja dan penilaian kinerja ditentukan oleh organisasi (2) Pelaksanaan Kinerja: Diskusi sudah dilakukan tetapi belum secara efektif; Evaluasi kinerja sudah berjalan tapi dirasa belum efektif dan konsisten; Standar penilaian kinerja tidak di infokan kepada karyawan secara detail (3) Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja dapat menjadi pembeda kinerja baik dan buruk; Penilaian kinerja belum konsisten dilakukan; Standar penilaian kinerja masih bersifat umum; Karyawan dapat memberi masukan tentang kinerja mereka; Penilaian kinerja masih diberikan secara subjektif oleh atasan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Belum adanya tindak lanjut kinerja yang dilakukan terhadap proses kompensasi; Hasil dari penilaian kinerja belum diberikan kepada karyawan; Belum menjadi dasar perancangan pengembangan dan pelatihan karyawan.

Setelah melakukan sintesa hasil penerapan manajemen kinerja dari setiap metode pengumpulan data, selanjutnya hasil sintesa dapat disimpulkan apa permasalahan yang terjadi dari penerapan manajemen kinerja dengan cara membandingkan teori dengan hasil sintesa sebelumnya. Berikut ini adalah hasil kesimpulan identifikasi permasalahan dari penerapan manajemen kinerja yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja (1) Perencanaan Kinerja: Sasaran kinerja belum diturunkan dari sasaran organisasi ke divisi dan individu; Terdapat panduan secara lisan mengenai apa yang harus dicapai karyawan; Belum terdapat sasaran kinerja berdasarkan hasil yang disusun secara SMART; Sasaran kinerja berdasarkan perilaku belum disusun berdasarkan kompetensi; Karyawan tidak dilibatkan dalam menentukan pengukuran kinerja karyawan (2) Pelaksanaan Kinerja:

Proses monitoring sudah berjalan tetapi belum efektif dilakukan; Atasan belum memberikan feedback, coaching, mentoring secara efektif (3) Penilaian Kinerja: Belum ada standar operasional prosedur mengenai proses penilaian kinerja; Penilaian kinerja masih cenderung bersifat subjektif; Evaluasi dilakukan setiap tahun satu kali; Proses banding belum dilakukan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Tidak ada pembeda kompensasi untuk karyawan berprestasi dan tidak; Kebijakan upah dan bonus belum dikomunikasikan secara jelas; Belum terdapat kebijakan pemberian upah berdasarkan kinerja karyawan; Belum terintegrasi dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan arahan strategi penilaian kinerja organisasi yang sesuai dengan strategi bisnis *defender* dan hasil kesimpulan identifikasi permasalahan manajemen kinerja, maka dibuat arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja organisasi yang dikelompokkan ke dalam empat tahap proses manajemen kinerja. (1) Perencanaan Kinerja: Agar terdapat panduan secara tertulis mengenai proses penilaian kinerja; Melakukan identifikasi pelatihan karyawan di awal; Penilaian kinerja diturunkan dari sasaran organisasi ke individu; Sasaran kinerja dibuat secara spesifik sesuai tanggung jawab karyawan; Karyawan dapat dilibatkan dalam proses pembuatan sistem penilaian kinerja (2) Pelaksanaan Kinerja: Proses briefing, mentoring dan coaching agar lebih efektif dan konsisten; Standar kinerja dikomunikasikan kepada karyawan selama proses Penilaian; Sistem penilaian sesuai dengan budaya organisasi (3) Penilaian Kinerja: Penilaian kinerja berorientasi pada proses dan hasil kerja karyawan; Proses feedback 360 derajat lebih diefektifkan; Konsistensi dalam penilaian kinerja dan dapat melakukan perbandingan kinerja; Standar Operasional Prosedur agar dapat dirumuskan; Atasan dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan kinerja karyawan itu sendiri; Penilaian kinerja dapat dilakukan 2 kali dalam satu tahun; Proses banding agar dapat dijalankan (4) Tindak Lanjut Kinerja: Menjadi dasar program pelatihan dan pengembangan karyawan; Menjadi dasar pembeda dalam pemberian kompensasi atas kinerja karyawan; Menjadi sistem rewards and punishment; Hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan dapat diberikan kepada karyawan.

Berdasarkan arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja sebelumnya, maka dibuat rancangan dan implementasi manajemen kinerja pada organisasi untuk setiap tahapan proses manajemen kinerja. Pada rancangan tahapan perencanaan kinerja sasaran kinerja diturunkan secara top down dari sasaran organisasi, di mana berbasis Hasil dan Proses dengan bobot 50:50 dan dengan pembuatan kontrak kinerja. Pada rancangan tahapan pelaksanaan kinerja proses briefing, mentoring dan coaching agar dijalankan secara efektif dan membuat dokumentasi dalam Formulir pemantauan pelaksanaan kinerja. Pada rancangan tahapan penilaian kinerja dilakukan pembaruan sistem penilaian kinerja dan pembuatan Formulir penilaian kinerja berdasarkan penilaian umpan balik 360 derajat, di mana penilai tidak hanya atasan melainkan juga diri sendiri, rekan kerja, bawahan dan pelanggan. Pada rancangan tahapan tindak lanjut kinerja dibuat program pelatihan dan pengembangan karyawan serta pemberian kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan. Pada tahapan Perencanaan kinerja membuat pengukuran atas hasil dan proses kerja karyawan dengan bobot 50:50 yang akan di catat dan disepakati dalam Formulir kontrak kinerja. Pengukuran hasil kerja karyawan dinilai berdasarkan tanggung jawab

dari uraian pekerjaannya sedangkan pengukuran proses kerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Contoh gambaran dalam rancangan pengukuran hasil kerja, draft kompetensi, pengukuran kompetensi karyawan dan model matriks kompetensi serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 5.

Pada tahapan Pelaksanaan Kinerja atasan melakukan *briefing* atas kinerja karyawannya dengan proses *mentoring* dan *coaching*. Briefing singkat akan dilakukan setiap pagi sebelum bekerja selama 20 menit dan briefing koordinasi dapat dilakukan 1 kali dalam seminggu untuk membahas progress pekerjaan dan rencana pekerjaan 1 minggu ke depan. Setiap akhir bulan, atasan dan bawahan akan mengadakan meeting untuk membahas progress pencapaian sasaran kinerja secara keseluruhan. Hasil pertemuan dan hal – hal yang disepakati didokumentasi ke dalam Formulir Pemantauan Pelaksanaan Kinerja.

Pada tahapan Penilaian Kinerja proses kinerja karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan karyawan itu sendiri dengan formulir penilaian masing – masing. Penilaian kinerja akan dilakukan dua kali dalam satu tahun. Berikut ini adalah contoh gambaran dari rancangan tahapan penilaian kinerja yang terdiri dari sistem penilaian kinerja dan kategori predikat berdasarkan nilai akhir. Contoh gambaran sistem penilaian kinerja berdasarkan hasil dan proses, sistem Penilaian kinerja berdasarkan pengukuran proses dan kategori predikat berdasarkan nilai akhir serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 6.

Pada tahapan Tindak Lanjut Kinerja hasil dari penilaian kinerja karyawan akan di tindak lanjuti, hasil dari penilaian kinerja yang ada akan diberikan kompensasi sesuai dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan dan akan menjadi dasar pembuatan program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan. Berikut ini adalah contoh gambaran dari rancangan tahapan tindak lanjut kinerja yang terdiri dari perhitungan sistem bonus serta program pelatihan dan pengembangan. Contoh gambaran perhitungan *insentif finansial*, program pengembangan serta penjelasan dapat dilihat pada lampiran 7.

Manajemen kinerja YPAC Jakarta yang telah dirancang akan diimplementasi di dalam proses bisnis organisasi, dengan demikian perlu ada langkah - langkah strategis yang harus dilakukan sebelum manajemen kinerja ini dapat diterima oleh karyawan dan berjalan secara efektif sesuai dengan harapan organisasi. Berikut ini adalah langkah implementasi manajemen kinerja YPAC Jakarta (1) Persiapan dan Perencanaan: Organisasi menyiapkan sebuah tim yang akan dipimpin oleh Manajer SDM untuk membagi tanggung jawab dan membuat kebijakan terkait sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan; Tim yang dibentuk dibekali ilmu manajemen kinerja secara mendalam. Tim juga perlu dibekali *Communication Plan* berisikan poin - poin utama yang harus disampaikan kepada seluruh karyawan; Tim mempresentasikan rancangan sistem manajemen kinerja kepada direksi dan pengurus; Rancangan implementasi terbagi menjadi dua yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek tahun 2020 - 2022 manajemen kinerja dapat digunakan untuk area pengembangan dan karir karyawan. Jangka panjang tahun 2023 manajemen kinerja dapat digunakan untuk area kompensasi yaitu memberikan bonus berupa insentif finansial berdasarkan hasil kinerja karyawan (2) Pelaksanaan: Tim

penanggung jawab bekerja sama untuk Menyusun sasaran kinerja atau KPI masing - masing divisi. Masing - masing perwakilan divisi yang akan diwakili oleh para manajer akan memetakan sasaran kinerja divisinya. Setelah seluruh sasaran kinerja beserta sasaran pencapaian tersusun, maka penilaian kinerja ini akan diajukan kepada direksi dan pengurus untuk menjaga supaya tidak ada sasaran divisi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi; Setelah direksi dan pengurus setuju, maka manajemen kinerja telah siap disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Sosialisasi awal langsung dipimpin oleh direksi, setelah itu para manajer selaku pimpinan divisi mengadakan sosialisasi internal untuk lebih menjelaskan bagaimana sistem manajemen kinerja ini akan diimplementasikan; Melakukan uji coba sistem manajemen kinerja yang telah dirancang.

Sebagai percontohan uji coba dapat menggunakan salah satu divisi yang ada. Uji coba ini akan dilakukan secara step by step dalam proses manajemen kinerja selama satu bulan lamanya. Setiap proses peserta uji coba memberikan evaluasi terhadap sistem manajemen kinerja. Apa saja kekurangan dan kelemahan yang ditemukan pada sistem manajemen kinerja akan dievaluasi dan diperbaiki oleh tim penanggung jawab; Setelah diperbaiki dari hasil evaluasi, sistem manajemen kinerja yang baru siap untuk diimplementasikan kepada seluruh karyawan. Tim penanggung jawab melaporkan setiap hasil persiapan implementasi kepada direksi dan keputusan dimulai atau tidak diimplementasi ini tergantung kepada direksi (3) Evaluasi: Setelah sistem manajemen kinerja dilakukan selama satu periode penilaian, maka akan dilakukan evaluasi untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja yang telah berjalan, apakah diterima dengan baik oleh karyawan, apakah memiliki dampak positif bagi organisasi, dan apa saja yang perlu diperbaiki oleh Manajemen; Jika ada yang perlu diperbaiki, maka dilakukan perbaikan pada bagian yang masih perlu diperbaiki

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan seluruh pembahasan yang ada sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa: (1) Arahan strategi bisnis YPAC Jakarta adalah *defender*. Dalam menjalankan bisnisnya YPAC Jakarta fokus dengan memberikan layanan terpadu bagi penyandang disabilitas fisik khususnya *Cerebral Palsy*. Organisasi juga melakukan langkah – langkah perbaikan proses untuk menghasilkan efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas organisasi (2) Arahan strategi penilaian kinerja YPAC Jakarta mengikuti strategi bisnis *defender*. (a) Organisasi melakukan penilaian kinerja yang berorientasi pada proses (b) Organisasi melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan (c) Penilaian kinerja dievaluasi oleh individu atau kelompok (d) Melakukan perbandingan hasil penilaian kinerja dengan yang sebelumnya (3) Implementasi manajemen kinerja yang saat ini diterapkan masih sebatas pada penilaian kinerja sikap dan bersifat umum untuk seluruh karyawan YPAC Jakarta. Penetapan target kerja yang disusun tidak spesifik berhubungan dengan tanggung jawab masing – masing karyawan dan tidak terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. (4) Hasil survei mengenai manajemen kinerja organisasi dari 72 responden, menunjukkan 64% (46) karyawan menyatakan bahwa penerapan manajemen kinerja di YPAC Jakarta sudah efektif dan 36% (26) karyawan menyatakan bahwa penerapan manajemen kinerja belum efektif

diterapkan. Dari empat tahapan manajemen kinerja, karyawan menyatakan pada tahapan penilaian kinerja dan tahapan tindak lanjut kinerja membutuhkan beberapa perbaikan yang harus dilakukan, karena memiliki nilai rata – rata di bawah standar 3,12 dari 3,2 mengacu pada nilai norma yang dikemukakan oleh Hague (5) Rancangan arahan perbaikan manajemen kinerja pada YPAC Jakarta berdasarkan empat tahapan proses yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut kinerja adalah sebagai berikut: (a) Perencanaan Kinerja: sasaran kinerja karyawan berdasarkan hasil dan proses kerja karyawan dengan proporsi 50:50 dan atasan membuat rencana pengembangan karyawan yang dimasukkan kedalam kontrak kinerja (b) Pelaksanaan Kinerja: atasan dan bawahan melakukan *briefing*, *coaching* dan *mentoring* secara rutin dan membuat hasil pertemuan kedalam formulir pemantauan pelaksanaan kinerja (c) Penilaian kinerja: nilai akhir kinerja karyawan merupakan hasil dari penjumlahan beberapa penilaian yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan diri sendiri dengan dasar penilaian yang berbeda beda (d) Tindak lanjut kinerja: hasil penilaian kinerja karyawan akan dikategorikan menjadi lima predikat: *outstanding*, *above expectation*, *meet expectation*, *under expectation* dan *terminated*. Masing – masing predikat ini yang akan menjadi dasar dalam pemberian insentif finansial, program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.

Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk YPAC Jakarta (1) *Top management* dan pengurus YPAC Jakarta dapat melakukan pendalaman analisis terhadap strategi bisnis organisasi (2) Rancangan penilaian kinerja berbasis hasil dan proses sebatas untuk para level manajer di setiap divisi, selanjutnya dapat diturunkan penilaian kinerja kepada seluruh karyawan (3) Sebaiknya beberapa tahun kedepan pembobotan hasil kerja dapat lebih besar dari pada bobot proses dalam penilaian kinerja, dikarenakan organisasi memungkinkan kedepan menjadi organisasi dengan tipe strategi bisnis *analyzer*. (4) Penguatan peran dan fungsi SDM dari sekadar administratif menjadi strategi, di mana dapat menselaraskan antara sasaran strategis organisasi dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management 3rd edition*. United States: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. United States of America: Kogan Page Limited.
- (1994). *Performance Management*. United States of America: Kogan Page Limited.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management*. United States of America: Pearson International Edition.
- Ekonomi, G. (2019, October 18). *Yayasan: Pengertian, Tujuan, Ciri, Syarat dan Contoh Terlengkap*. Retrieved April 1, 2020, from sarjana ekonomi: https://sarjanaekonomi.co.id/yayasan/#Pengertian_Yayasan_Menurut_Para_Ahli
- Hague, P. (1995). *Merancang Kuesioner*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo. Hariandja, M. T. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hofer, C. W. dan Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. Minnesota: West Publishing Co.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating into Action*. United States of America: President and Fellows of Havard College.
- Kolbe, R. H. dan Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 243-250.
- Miles, R. E. dan Snow, C. C. (1984). *Organizational Strategy, Structure and Process*. United States of America: McGraw-Hill.
- Millmore, M. (2007). *Strategic Human Resources Management: Contemporary Issues*. Inggris: Pearson Education.
- Palan, R. (2003). *Competency Management - A Practitioner's Guide*. Kuala Lumpur: R. Palaniapan.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. John Wiley.
- Snell, S. dan Bohlander, G. W. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South Western -

Cengage Learning.

Spencer, L. M. dan Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley.

Sumantri, A. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

Weiss, T. B., & Hartle, F. (1997). *Reengineering Performance Management*. New York: St. Lucie Press.

Willy, D. T. (2019, February 14). *Cerebral Palsy*. Retrieved April 1, 2020, from Alodokter.com: <https://www.alodokter.com/lumpuh-otak>.

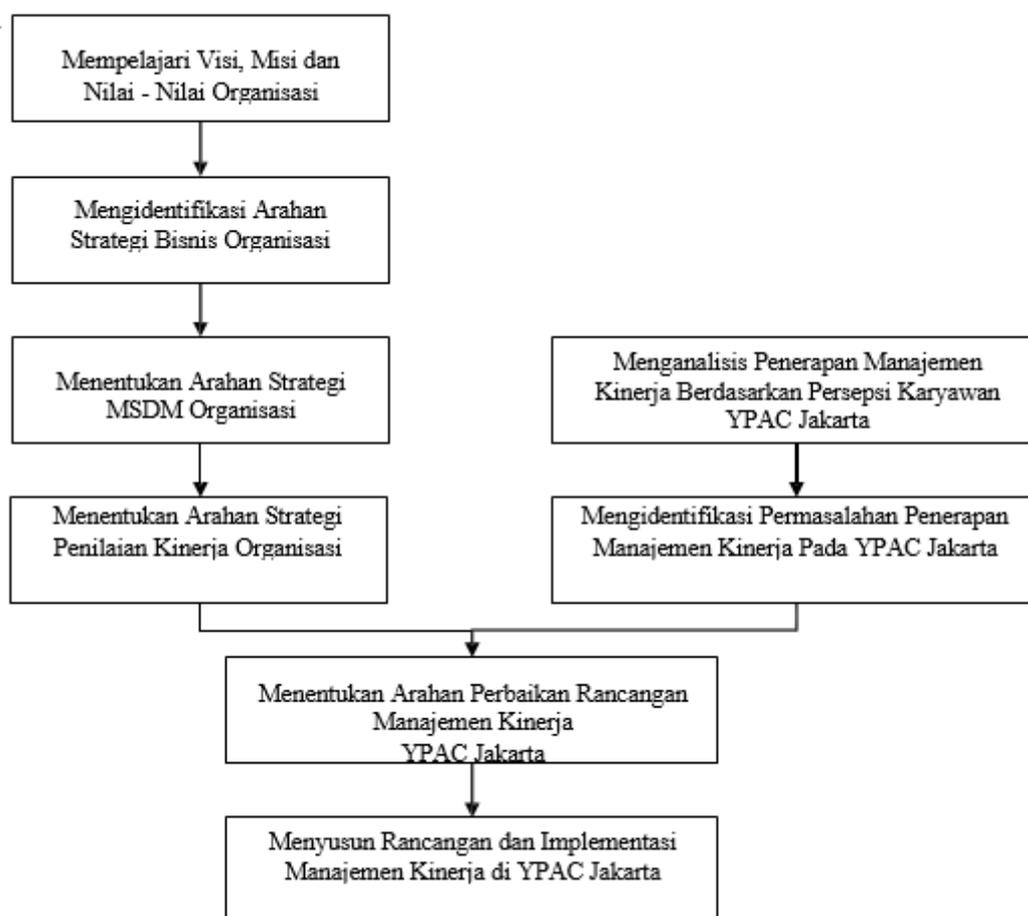
LAMPIRAN

Lampiran 1

| Karakteristik Organisasi | Type A (Defender) | Type B (Prospector) | Type AB (Analyzer) |
|---|--|---|--|
| Product Market Strategy | Lini produk yang terbatas dan stabil, Pasar yang dapat diprediksi, Penekanan "Deep", Pertumbuhan melalui pasar penetrasi | ini produk yang luas dan berubah, Pasar yang berubah, Pertumbuhan melalui pengembangan produk dan pasar, Penekanan "Broad" | Lini produk yang stabil dan berubah, Pasar dapat diprediksi dan berubah, Pertumbuhan sebagai besar melalui pengembangan pasar, Penekanan "Deep and Focus" |
| Research and Development | Secara terbatas hanya untuk perbaikan produk | Secara luas dan penekanan pada "Pasar pertama" | Secara terfokus, penekanan pada "Pasar kedua" |
| Production | Volume tinggi - biaya rendah, Penekanan pada efisiensi dan proses rekayasa | Disesuaikan dan prototipe, Penekanan pada efektivitas dan desain produk | Volume tinggi, biaya rendah, beberapa prototipe, Penekanan pada proses teknik dan produk |
| Marketing | Terbatas hanya untuk bagian penjualan | Berfokus besar pada pasar penelitian | Memanfaatkan luas kampanye pemasaran |
| Organization Structure | Fungsional | Divisional | Fungsional dan Matrix |
| Control Process | <i>Centralized</i> | <i>Decentralized</i> | Sebagian besar tersentralisasi, tetapi desentralisasi dalam pemasaran dan <i>brand management</i> |
| Dominant Coalition | CEO Produksi keuangan atau akuntansi | CEO penelitian produk dan pengembangan riset pasar | CEO pemasaran rekayasa proses |
| Business Planning Sequence | <i>Plan - Act - Evaluate</i> | <i>Act - Evaluate - Plan</i> | <i>Evaluate - Plan - Act</i> |
| Sistem MSDM | Type A (Defender) | Type B (Prospector) | Type AB (Analyzer) |
| Basic Strategy | Membangun SDM | Memperoleh SDM | Mengalokasikan SDM |
| Recruitment and Selection | Penekanan "make" sedikit perekrutan di atas seleksi tingkat entri berdasarkan penyiangan karyawan yang tidak diinginkan | Penekanan "buy" perekrutan canggih di semua tingkatan seleksi mungkin melibatkan pengujian psikologis | Penekanan "make" dan "buy" pendekatan perekrutan dan pemilihan campuran |
| Staff Planning, Training and Development | Formal, pengembangan keterampilan yang luas, program pelatihan yang luas | Informal, identifikasi dan akuisisi keterampilan terbatas, program pelatihan terbatas | Membangun dan akuisisi keterampilan formal diperluas, program pelatihan ekstensif, rekrutmen luar terbatas |
| Performance Appraisal | Prosedur yang berorientasi pada proses, identifikasi kebutuhan pelatihan, evaluasi kinerja individu / kelompok, perbandingan rangkaian waktu | Prosedur yang berorientasi pada hasil, identifikasi kebutuhan kepegawaian, evaluasi kinerja divisi / perusahaan, perbandingan lintas bagian | Sebagian besar prosedur berorientasi proses, identifikasi pelatihan dan kebutuhan staf, evaluasi kinerja individu / kelompok / divisi, sebagian besar <i>time - series</i> , beberapa perbandingan lintas bagian |
| Compensation | Berorientasi pada posisi dalam hierarki organisasi, konsistensi internal, kompensasi total, sangat berorientasi pada uang tunai dan didorong oleh perbedaan atasan / bawahan | Berorientasi pada kinerja, daya saing eksternal, kompensasi total sangat berorientasi | Lebih berorientasi pada hirarki, beberapa berdasarkan pertimbangan kinerja. Internal konsisten dan kompetitif terhadap pasar. Kompensasi dapat berbentuk uang dan berupa insentif |

Sumber: Miles and Snow (1984)

Lampiran 2.



Penjelasan dari masing – masing tahapan dalam kerangka analisis di atas adalah sebagai berikut.

1. Mempelajari Visi, Misi dan Nilai – Nilai Organisasi
2. Mengidentifikasi Arahan Strategi Bisnis Organisasi: menganalisis strategi bisnis organisasi dengan menggunakan tipologi dari Miles dan Snow, fakta setiap karakteristik tipologi diperoleh berdasarkan wawancara dengan Direktur Pelaksana
3. Menentukan Arahan Strategi MSDM Organisasi: Strategi MSDM organisasi diperoleh berdasarkan strategi bisnis organisasi yang diperoleh dari tipologi dari Miles dan Snow.
4. Menentukan Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi: Strategi Penilaian Kinerja diperoleh berdasarkan arahan strategi MSDM organisasi
5. Menganalisis penerapan Manajemen Kinerja berdasarkan persepsi karyawan: menganalisis penerapan manajemen kinerja berdasarkan wawancara, studi dokumen dan kuesioner.
6. Mengidentifikasi permasalahan penerapan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil analisis direkap dan dipaparkan untuk diidentifikasi permasalahannya.
7. Menentukan arahan Perbaikan Rancangan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil identifikasi masalah, lalu dibuat arahan perbaikan rancangan manajemen kinerja.

8. Menyusun Rancangan dan Impelementasi Manajemen Kinerja YPAC Jakarta: hasil dari arahan perbaikan rancangan, lalu disusun rancangan dan implementasi manajemen kinerja

Lampiran 3.

| No | Tahapan | Informasi yang dibutuhkan | Sumber Data | Jenis Data | Metode |
|----|---|---|-------------------------------------|---------------------|--|
| 1 | Mempelajari Visi, Misi dan Nilai – Nilai Organisasi | Visi, Misi dan Nilai Organisasi | Dokumen Organisasi | Sekunder | Studi Dokumen |
| 2 | Mengidentifikasi Arahan Strategi Bisnis Organisasi | Arahan Strategi Bisnis Organisasi | Direktur Pelaksana | Primer | Wawancara |
| 3 | Mengidentifikasi Arahan Strategi Manajemen SDM Organisasi | Arahan Strategi Manajemen SDM Organisasi | Buku Pustaka | Sekunder | Studi Pustaka |
| 4 | Menentukan Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi | Arahan Strategi Penilaian Kinerja Organisasi | Buku Pustaka | Sekunder | Studi Pustaka |
| 5 | Menganalisis Penerapan Manajemen Kinerja Berdasarkan Persepsi Karyawan | Karakteristik Manajemen Kinerja Organisasi | Direktur Pelaksana dan Manajer Umum | Primer | Wawancara |
| | | Persepsi Karyawan Mengenai Manajemen Kinerja saat ini | Seluruh Karyawan YPAC | Primer | Kuesioner |
| 6 | Mengidentifikasi Permasalahan Penerapan Manajemen Kinerja Pada YPAC Jakarta | Informasi Pada Tahapan 5 | Sumber Pada Tahapan 5 | Primer dan Sekunder | Wawancara, Kuesioner dan Studi Dokumen |
| | Menentukan Arahan Perbaikan Rancangan Manajemen Kinerja YPAC Jakarta | Informasi Tahapan 2,3,4 dan 5 | Sumber Tahapan 2,3,4 dan 5 | Primer dan Sekunder | Wawancara, Kuesioner, Studi Dokumen |
| 8 | Menyusun Rancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja di YPAC Jakarta | Informasi Tahapan 1- 7 | Sumber Tahapan 1-7 | Primer dan Sekunder | - |

Lampiran 4

| Proses | Hasil Saran Perbaikan | Kesimpulan |
|---------------|--|---|
| Perencanaan | Sasaran Kinerja harus dilakukan lebih spesifik pada tugas pokok fungsi dan tanggung jawab karyawan, lebih spesifik. | Sasaran kinerja diharapkan sesuai dengan tanggung jawab karyawan masing – masing dan lebih spesifik |
| Pelaksanaan | Dalam proses pelaksanaan dapat diberikan diskusi dan <i>coaching</i> yang baik kepada karyawan. | Diberikan diskusi dan <i>coaching</i> saat proses pelaksanaan kinerja |
| Penilaian | Melanjutkan proses penilaian dengan umpan balik 360 derajat yang sudah berlangsung. Penilaian kinerja rutin dilakukan dan dapat dilakukan setahun 2X. Penilaian dilakukan secara adil, terbuka, transparan dan obyektif. | Proses penilaian kinerja dengan pola umpan balik 360 derajat dapat dilanjutkan, penilaian kinerja 2X dalam setahun dan dilakukan secara adil. |
| Tindak Lanjut | Terdapat tindak lanjut yang baik atas penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan | Karyawan merasa belum menerima hasil tindak lanjut kinerja yang diterapkan |

Lampiran 5

| No | Area Tanggung Jawab | Indikator Keberhasilan | Sasaran Kinerja | Standar Kinerja | Bobot |
|----|--|--|--|---|-------|
| 1 | Terselenggaranya penyusunan dan pengendalian RKAPB | Tersusunnya RKAPB unit umum sesuai dengan tenggat waktu | Tersusun RKAPB Unit Umum di awal periode tahun berjalan | A: Awal B: Tengah C: Akhir D: Tidak Tersusun | 15 |
| | | Terkendalinya efisiensi biaya anggaran operasional unit umum | Terkendalinya efisiensi biaya anggaran sebesar 4% dari biaya | A: $\geq 4\%$ B: 3 - 4% C: 2 - 2,9% D: $< 2\%$ | 15 |

Tabel di atas menggambarkan mengenai pengukuran Hasil kerja ini berdasarkan aktivitas yang tercantum dalam uraian pekerjaan. Terdapat 5 pokok utama dalam membuat pengukuran hasil kerja yaitu area tanggun jawab, indikator keberhasilan, sasaran kinerja, standar kinerja dan bobot penilaian. Setelah pengukuran hasil kerja dirancang, selanjutnya merancang pengukuran proses kerja, di mana pengukuran proses kerja terdiri dari pembuatan daftar kompetensi, kamus kompetensi, dan matriks kompetensi.

| Kompetensi | Definisi |
|------------------|---|
| <i>Sincerity</i> | Melayani dengan tulus dan profesional serta selalu melakukan yang terbaik |
| <i>Integrity</i> | Bertindak secara jujur, bertanggung jawab secara konsisten |

Setelah membuat daftar kompetensi yang didapat dari nilai – nilai yang dimiliki oleh organisasi, selanjutnya mengukur masing-masing kompetensi dengan membuat indikator perilaku yang terdapat pada kamus kompetensi

| Kompetensi | : <i>Integrity</i> |
|------------|---|
| Definisi | : Bertindak secara jujur, bertanggung jawab secara konsisten |
| Level | Penjelasan Indikator Perilaku |
| 1 | Kurang konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab |
| 2 | Cukup konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab |
| 3 | Konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab |
| 4 | Sangat konsisten menunjukkan integritas dalam melaksanakan tanggung jawab |

Setelah membuat indikator perilaku yang terdapat pada kompetensi, selanjutnya membuat matriks kompetensi guna menyesuaikan ekspektasi level kompetensi masing- masing karyawan yang telah ditentukan.

| Posisi | Kompetensi | | | | | | | |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | <i>Sin</i> | <i>Pru</i> | <i>Emp</i> | <i>Car</i> | <i>Int</i> | <i>Ast</i> | <i>Lov</i> | <i>Sin</i> |
| Manajer | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Staff | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Lampiran 6

| Pengukuran Hasil dan Proses Kerja | | |
|------------------------------------|---------|--------------|
| Karyawan Penunjang dan Tenaga Ahli | Penilai | |
| | Atasan | Diri Sendiri |
| Manajer | 55% | 15% |
| Staf | 55% | 15% |

Tabel di atas menjelaskan sistem penilaian kinerja oleh atasan dan diri sendiri akan dinilai berdasarkan pengukuran Hasil dan Proses kerja sedangkan penilaian kinerja oleh Rekan kerja, Bawahan dan Pelanggan akan dinilai hanya berdasarkan pengukuran Proses kerja saja.

| Pengukuran Proses Kerja | | | |
|-------------------------|-------------|-----------|---------|
| Karyawan Penunjang | Rekan Kerja | Pelanggan | Bawahan |
| Manajer | 15% | - | 15% |
| Staf | 15% | - | - |
| Tenaga Ahli | Rekan Kerja | Pelanggan | Bawahan |
| Manajer | 15% | - | 15% |
| Staf | 15% | 15% | - |

Setelah total nilai kinerja didapat dari keseluruhan penilai, maka akan diperoleh nilai akhir kinerja seorang karyawan. Untuk mengkategorikan predikat bagi setiap karyawan yang akan dijadikan dasar untuk pemberian penghargaan. Berikut adalah kategori predikat berdasarkan nilai akhir.

| Nilai Akhir | Predikat | Definisi |
|-------------|----------|--------------------------|
| 190 – 210 | A | <i>Outstanding</i> |
| 150 – 189.9 | B | <i>Above Expectation</i> |
| 100 – 149.9 | C | <i>Meet Expectation</i> |
| 50 – 99.9 | D | <i>Under Expectation</i> |
| 0 – 49.9 | E | <i>Terminated</i> |

Lampiran 7

| Jabatan | Predikat | | | |
|---------|----------|-----|------|---|
| | A | B | C | D |
| Manajer | 0.75 | 0.5 | 0.25 | 0 |
| Staff | 0.75 | 0.5 | 0.25 | 0 |

Tabel di atas menjelaskan tentang sistem dalam pemberian bonus yang dibuat berdasarkan hasil kinerja karyawan. Bonus yang diberikan berupa insentif finansial yang terpisah dari komponen gaji. Pemberian insentif finansial ini akan diberikan pada setiap awal tahun setelah seluruh penilaian kinerja telah dilakukan dan selesai secara administratif ke HRD. Selain pemberian berupa *insentif finansial*, penghargaan atas kinerja dapat diberikan berupa program pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Pada program pelatihan, setelah atasan membandingkan kinerja karyawan atasan dapat mengajukan karyawan tersebut untuk dapat diberikan program pelatihan guna karyawan tersebut dapat berkembang dan meningkatkan keahliannya.

| Predikat | Program Pengembangan | Keterangan |
|-----------------|--|--|
| A | Promosi Jabatan | Mendapat predikat A selama 2 periode penilaian |
| B | Pelatihan Eksternal Berbayar | Mendapat predikat B selama 2 periode penilaian |
| C | Mendapat perhatian khusus untuk pengembangan dirinya | Mendapat predikat C selama 2 periode penilaian |
