



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**STRATEGI PENYUSUNAN
SISTEM PENILAIAN KINERJA
DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
PT. INERSIA CIPTA CENDEKIA**

KARYA AKHIR

Oleh

ZAKIATUL HIDAYATI

55105110049

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2008**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**STRATEGI PENYUSUNAN
SISTEM PENILAIAN KINERJA
DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN
PT. INERSIA CIPTA CENDEKIA**

KARYA AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Oleh

ZAKIATUL HIDAYATI

55105110049

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2008**

ABSTRACT

In this globalization era, business competition has seen very clear in front of us. All companies are preparing themselves, by digging the company strengths to get their uniqueness, for their competitiveness, at the same time digging their weaknesses to be improved soon. Many ways are implemented, one of them is applying the employee performance appraisal system. Nowadays in PT Inersia Cipta Cendekia didn't have it, therefore, creating employee performance appraisal system was so challenging, and interesting me.

Employee is such as the company's motor for running their business, of course it becomes a vital life for the company. If the employee performance is bad, then the company performance will be bad too, so, if the employee performance is great, then the company performance will be great too.

Here, in my last task, I made an employee performance system by measuring employee's goal, 5 core competencies, and 14 functional competencies.

After employee performance appraisal was done, they need to make an evaluation or review, one of them is developing the employee using training, to increase employee skill gap.

Last, the commitment and consistencies of PT Inersia in implementing employee performance appraisal, and also reviewing the existing system, the goal of PT Inersia to become the market leader in workflow application industry will be catch.

ABSTRAK

Di era globalisasi ini, persaingan usaha sudah terlihat nyata di depan mata. Semua perusahaan berbenah, mempersiapkan diri dengan menggali kekuatan perusahaan untuk bisa mendapatkan keunikan yang dimilikinya, sebagai daya saingnya, sekaligus menggali kelemahan perusahaan untuk segera diperbaiki. Banyak cara yang dilakukan, salah satunya adalah penerapan sistem penilaian kinerja karyawan. Pada PT Inersia Cipta Cendekia saat ini masih belum menerapkan sistem penilaian kinerja, untuk itu, dengan membuat sistem penilaian kinerja bagi PT Inersia yang merupakan suatu perusahaan yang baru, tentu sangat menantang dan menarik.

Karyawan sebagai penggerak perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, tentulah merupakan suatu yang sangat vital bagi kehidupan perusahaan. Jika kinerja karyawan buruk, maka buruklah perusahaan, jika kinerja karyawan bagus, maka jayalah perusahaan.

Pada tugas karya akhir ini dibuat sistem penilaian kinerja dengan mengukur pencapaian tugas (sasaran kerja individu), perilaku (5 kompetensi inti), dan ciri karyawan (14 kompetensi fungsional).

Setelah dilakukan penilaian kinerja karyawan, maka perlu dilakukan tindak lanjut, salah satunya, adalah pengembangan karyawan melalui pemberian pelatihan, untuk meningkatkan gap kemampuan kerja karyawan.

Akhirnya, komitmen dan konsistensi PT Inersia dalam menerapkan sistem penilaian kinerja, serta melakukan evaluasi untuk perbaikan sistem yang sudah ada, mampu mewujudkan tujuan perusahaan untuk menjadi perusahaan market leader di industri aplikasi workflow.

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : **Strategi Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan PT Inersia Cipta Cendekia**

Bentuk Karya Akhir : Penyelesaian Masalah

Nama : Zakiatul Hidayati

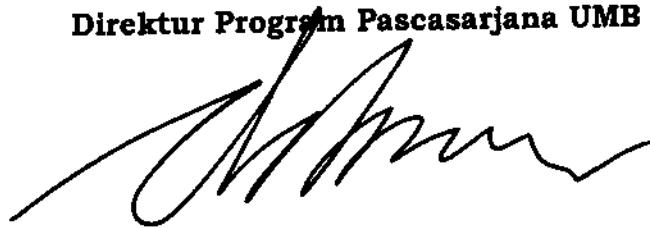
NIM : 55105110049

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 25 April 2008

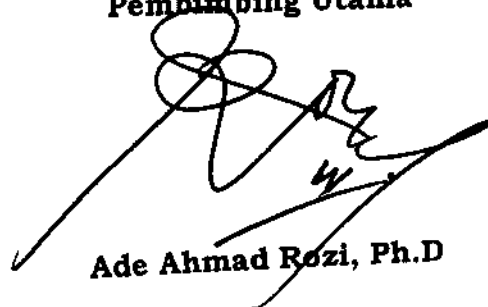
Mengesahkan

Direktur Program Pascasarjana UMB



Dr. Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc.

Pembimbing Utama



Ade Ahmad Rozi, Ph.D

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Strategi Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan PT Inersia Cipta Cendekia**

Bentuk Karya Akhir : Penyelesaian Masalah

Nama : Zakiatul Hidayati

NIM : 55105110049

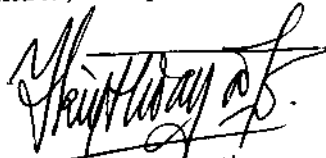
Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 25 April 2008

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan para program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 25 April 2008


Zakiatul Hidayati

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaykum warohmatullohi wabarokaatuh.

Alhamdulillahirobbil'alamiin. Segala puji dan syukur atas segala rahmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan, sehingga akhirnya penulisan laporan karya akhir ini dapat penulis selesaikan. Berbagai kesan yang muncul dalam proses penulisan laporan ini, semoga membuat penulis dan keluarga menjadi lebih bijaksana dan belajar lebih banyak lagi, dan mengambil hikmahnya sebagai pelajaran hidup yang bermanfaat bagi amal dunia dan akhirat. Amin amin yaa robbal alamiin.

Dibalik penulisan laporan karya akhir ini, ada banyak sekali nama yang turut membantu hingga laporan ini dapat disajikan di hadapan Anda, diantaranya adalah :

1. Allah SWT, Sang Maha Pemberi Hidup, tempat diri tertunduk malu dan memohon, merintih, bergantung, karena ketidakberdayaannya, sehingga hanya atas kasih sayangNya-lah, semua ini dapat terlaksana,
2. Kedua orangtua penulis yang saat ini ada di kota Malang, atas segala support, doa, bimbingan, didikan, dan kasih

sayangnya, serta jerih payah keringatnya, sehingga penulis bisa sampai pada babak ini. Semoga Allah SWT memuliakan mereka, dan memberi mereka pahala syurga, amin, Allohumma amin,

3. Suami penulis yang tersayang, Rudi Wijaya,SE, atas kesabaran dan kasih sayang serta support yang diberikan, yang membuat penulis bersemangat dalam menyelesaikan laporan ini. Mas, kau buat hariku indah ☺ I love u full ☺ (niru kalimatnya om Tukul Arwana hehe),
4. Kakak-kakak dan Adekku, yang memberi support dan doa, sehingga hari-hari penulis lebih berwarna ☺
5. Bapak Taru Wibowo selaku Direktur Utama, Bapak Yusuf Nugroho selaku Direktur Operasi, dan Bapak Heldy Wahyu Herawan selaku Direktur Pengembangan Bisnis PT Inersia Cipta Cendekia yang telah memberikan kesempatan dan waktunya bagi penulis, untuk menyelesaikan tugas penelitian dengan mengambil materi dari perusahaan yang beliau pimpin,
6. Bapak Ade Ahmad Rozi Ph.D yang sangat membantu penulis dengan memberi bimbingan dan support, agar penulis dapat menyelesaikan tugas karya akhir ini dengan baik,

7. Bapak Prof. DR. H. M. Noor Fuad, SE, MBA, M.Sc, Ph.D, QIP, sebagai dosen penguji, dan Bapak Endi Rekarti,SE.,ME, sebagai ketua sidang dalam acara sidang karya akhir ini,
8. Seluruh tim manajemen dan karyawan Universitas Mercu Buana, atas segala bantuan dan kerjasamanya yang baik.
9. Teman-teman di Group HCM PT Indosat, yang turut memberi semangat kepada penulis untuk secepatnya menyelesaikan tugas karya akhir ini,
10. Teman-teman di PT Inersia, yang friendly,
11. Teman-teman di kampus UMB angkatan 6, dan 9,

dan masih banyak lagi pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terima kasih banyak atas segala dukungan dan bantuannya selama ini, semoga Alloh SWT memberikan pahala yang berlipat ganda, amin ya robbal alamin.

Akhir kata, semoga laporan karya akhir ini dapat memberi manfaat bagi banyak pihak. Amin amin yaa robbal alamiin.

Wassalamu'alaykum warohmatullohi wabarokatuh.

Jakarta, 25 April 2008

Zakiatul Hidayati

DAFTAR ISI

Abstract	i
Abstrak	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan (Originality)	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Grafik	xiv
Daftar Singkatan	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penyusunan Karya Akhir	9
1.4. Batasan Masalah	9
1.5. Metode Penelitian	10
1.6. Manfaat dan Kegunaan Karya Akhir	10
1.7. Sistematika Penulisan	10

3.2.	Pengembangan Karyawan	39
3.2.1.	Pengertian Pengembangan Karyawan	39
3.2.2.	Manfaat Pengembangan Karyawan	40
3.2.3.	Tahap-Tahap Pengembangan Karyawan	42
3.3.	Kompetensi	47
3.3.1.	Pengertian Kompetensi	47
3.3.2.	Jenis Kompetensi	48
3.3.3.	Karakteristik Kompetensi	50
3.3.4.	Kategori Kompetensi	51
BAB IV METODE PENYELESAIAN MASALAH		53
4.1.	Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja	53
4.1.1.	Siklus Sistem Penilaian Kinerja	53
4.1.2.	Waktu Penilaian Kinerja	54
4.2.	Penyusunan Formulir Sasaran Kerja Individu	55
4.3.	Penyusunan Formulir Penilaian Kinerja	62
4.3.1.	Pengelompokkan Kriteria Penilaian	66
4.3.2.	Pembobotan Penilaian	74
4.4.	Penilaian Kinerja	92
4.5.	Evaluasi Hasil Penilaian Kinerja	93
4.6.	Pengembangan Karyawan Berbasis Kompetensi	97
4.6.1.	Pengembangan karyawan terhadap terjadinya gap pada kompetensi inti	97
4.6.2.	Pengembangan karyawan terhadap terjadinya gap pada kompetensi fungsional	99

BAB II	DESKRIPSI PERUSAHAAN	13
2.1.	Sejarah Perusahaan	13
2.1.1.	Logo Perusahaan, Motto, Visi dan Misi	14
2.1.2.	Filosofi Perusahaan	15
2.2.	Lingkup Bidang Usaha	17
2.3.	Performansi Perusahaan	20
2.3.1.	Sumber Daya Manusia	20
2.3.2.	Keuangan	22
2.3.3.	Pelanggan	23
2.3.4.	Operasional	23
2.4.	Tantangan Bisnis	24
2.5.	Proses Bisnis	26
BAB III	KAJIAN PUSTAKA	27
3.1.	Penilaian Kinerja	27
3.1.1.	Pengertian Kinerja	27
3.1.2.	Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja	30
3.1.3.	Pengertian Penilaian Kinerja	31
3.1.4.	Metode Penilaian Kinerja	32
3.1.5.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian	35
3.1.6.	Hambatan Pelaksanaan Penilaian Kinerja	35
3.1.7.	Pelaksanaan Penilaian Kinerja	36
3.1.8.	Manajemen Kinerja	37

BAB V HASIL DAN ANALISA	103
5.1. Pengumpulan Informasi	103
5.1.1. Obyek Penelitian	103
5.1.2. Data Penelitian	104
5.1.3. Mekanisme Pengumpulan Informasi	105
5.2. Penilaian Kinerja PT Inersia	106
5.2.1. Pembuatan SKI Karyawan	106
5.2.2. Pelaksanaan SKI	108
5.2.3. Penilaian Kinerja Karyawan	109
5.2.4. Tampilan Formulir Penilaian Kinerja	112
5.2.5. Pengembangan Karyawan	118
5.3. Implementasi Sistem	122
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	124
6.1. Kesimpulan	124
6.2. Rekomendasi	127
Daftar Pustaka	129
Lampiran	131
Riwayat Hidup	170

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Demografi pendidikan karyawan	20
Tabel 2.2.	Demografi jenis kelamin karyawan	20
Tabel 2.3.	Demografi usia karyawan	21
Tabel 4.1.	Profile match-up penilaian kinerja	94
Tabel 4.2.	Pelatihan untuk gap kompetensi inti	98
Tabel 4.3.	Penilaian untuk gap kompetensi fungsional	101
Tabel 5.1.	Gap kompetensi vs pelatihan	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Struktur organisasi PT Inersia	20
Gambar 2.2.	Proses bisnis	26
Gambar 3.1.	Kerangka pemikiran	34
Gambar 3.2.	Sistem Manajemen Kinerja	38
Gambar 3.3.	Pemenuhan gap skill dan pengalaman	46
Gambar 4.1.	Pemetaan goal, value, competencies terhadap kriteria penilaian	65
Gambar 4.2.	Flowchart mekanisme penilaian kinerja	92
Gambar 5.1.	Pemetaan pembuatan SKI Karyawan	108
Gambar 5.2.	Pemetaan penilaian kinerja karyawan	111
Gambar 5.3.	Formulir penilaian kinerja – hal 1 dari 11	112
Gambar 5.4.	Formulir penilaian kinerja – hal 2 dari 11	112
Gambar 5.5.	Formulir penilaian kinerja – hal 3 dari 11	113
Gambar 5.6.	Formulir penilaian kinerja – hal 4 dari 11	113
Gambar 5.7.	Formulir penilaian kinerja – hal 5 dari 11	114
Gambar 5.8.	Formulir penilaian kinerja – hal 6 dari 11	114
Gambar 5.9.	Formulir penilaian kinerja – hal 7 dari 11	115
Gambar 5.10.	Formulir penilaian kinerja – hal 8 dari 11	115
Gambar 5.11.	Formulir penilaian kinerja – hal 9 dari 11	116
Gambar 5.12.	Formulir penilaian kinerja – hal 10 dari 11	116
Gambar 5.13.	Formulir penilaian kinerja – hal 11 dari 11	117

DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1.	Jumlah karyawan 3 tahun terakhir	21
Grafik 2.2.	Pencapaian revenue	22
Grafik 2.3.	Pertumbuhan revenue	22
Grafik 4.1.	Profile match-up penilaian kinerja	95
Grafik 5.14.	Profile match-up penilaian kinerja	118

DAFTAR SINGKATAN

B2B	=	Business To Business
B2C	=	Business To Customer
ERP	=	Enterprise Resource Planning
ESS	=	Employee Self Services
FSM	=	Finance & Services Manager
HR	=	Human Resource
IT	=	Information Technology
KPI	=	Key Performance Indicator
OJT	=	On The Job Training
PM	=	Project Manager
PRA	=	Project Administrator
PRO	=	Programmer
SA	=	System Analyst
SAP	=	System Application Production
SDM	=	Sumber Daya Manusia
SKI	=	Sasaran Kerja Individu

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Jadwal Kegiatan Penyusunan Karya Akhir	131
Lampiran 2.	Formulir SKI Project Manager	132
Lampiran 3.	Formulir SKI Finance & Services Manager	134
Lampiran 4.	Formulir SKI System Analyst	137
Lampiran 5.	Formulir SKI Programmer	139
Lampiran 6.	Formulir SKI Project Administrator	142
Lampiran 7.	Formulir Penilaian Kinerja Project Manager	144
Lampiran 8.	Formulir Penilaian Kinerja Finance & Service Mgr .	155
Lampiran 9.	Formulir Penilaian Kinerja System Analyst	159
Lampiran 10.	Formulir Penilaian Kinerja Programmer	161
Lampiran 11.	Formulir Penilaian Kinerja Project Administrator ..	164
Lampiran 12.	Standar Kompetensi Jabatan	166
Lampiran 13.	Simulasi Profile Match-Up Kompetensi	167
Lampiran 14.	Training Untuk Gap Pada Kompetensi Inti	169
Lampiran 15.	Training Untuk Gap Pada Kompetensi Fungsional .	169