

Vol. 10 No.2 September 2014

Volume 10
Nomor 2
2014

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 10	No. 2	Hlm. 99 - 200	Bandung Sept 2014	ISSN 0216-1249
--------------	---------	-------	------------------	----------------------	-------------------

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

- Editor-in-chief **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Hasan Mustafa** *Universitas Katolik Parahyangan*
Urip Santoso *Universitas Katolik Parahyangan*
Sanerya Hendrawan *Universitas Katolik Parahyangan*
Fransisca Mulyono *Universitas Katolik Parahyangan*
Marihot T. E. Hariandja *Universitas Katolik Parahyangan*
Ferdinand Saragih *Universitas Indonesia*
A.B.M. Witono *President University*
David P.E. Saerang *Universitas Sam Ratulangi*
A.Y. Agung Nugroho *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*
Kertahadi *Universitas Brawijaya*
Elvira Luthan *Universitas Andalas*
- Administration **Mario Wijaya**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
West Java, Indonesia
Telp : +62 22 2032655 - ext : 356
Fax : +62 22 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Editorial	iv
Bambang Wahyudi Praja Manggala Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing	99
Ruth Patty Pengaruh <i>Technology Acceptance Model</i> Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada <i>Online Shop Grifabell</i>	112
Tody Teguh Rohaga Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT	130
James R. Situmorang Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajaran	145
Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta	155
Rinni Rodiah Munajatisari Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan <i>E-Learning</i>	173
Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang	186

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 10 Nomor 2 Tahun 2014 - *Center for Business Studies* berisi tujuh artikel, yang terdiri dari enam artikel merupakan hasil penelitian, dan satu artikel meyajikan konseptual. Artikel pertama, **Bambang Wahyudi Praja Manggala** menganalisis implementasi strategi PT X di dalam meraih keunggulan bersaing. Adanya Investasi yang berorientasi pada kepentingan penguasaan pasar, merupakan salah satu solusi bagi PT X tersebut. Sedangkan **Ruth Patty** melihat pengaruh *technology acceptance model* terhadap kepercayaan, pengaruh kepercayaan terhadap keputusan pembelian dan memberikan rekomendasi dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan keputusan pembelian.

Tody Teguh Rohaga melakukan analisis untuk mengetahui sampai sejauh mana penerapan manajemen kinerja pada Perum PHT. **James R. Situmorang** menyajikan telaah konseptual yang berkaitan dengan organisasi pembelajar. Salah satu ciri atau karakteristik organisasi modern adalah secara kontinyu mengembangkan organisasi agar dapat menjadi organisasi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta meneliti pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen, pengaruh *merchandise* terhadap kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap kepuasan konsumen, pengaruh kualitas pelayanan terhadap *trust*, pengaruh atmosfer terhadap *trust*, pengaruh kepuasan konsumen terhadap *trust*, pengaruh kualitas layanan terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen, pengaruh atmosfer terhadap *trust* melalui kepuasan konsumen. **Rinni Rodiah Munajatisari** memaparkan hasil penelitian tentang reaksi positif peserta diklat, efektivitas dan efisiensi dari metode pelatihan klasikal (*classroom*) dan *e-learning*. Terakhir **Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia** menyajikan hasil penelitian mengenai eksplorasi penyaluran Kreidt Usaha Pembibitan Sapi - KUPS pada tingkat peternak sapi. Tahap eksplorasi penyaluran KUPS ini akan menyangkut mekanisme dan prosedurnya.

Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT

Tody Teguh Rohaga

Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana,
Universitas Katolik Parahyangan, tody.tr@gmail.com

Abstract

Perum PHT is a State Owned Enterprises which manages Production and Protected Forests in Indonesia, especially in Java and Madura. The growing expectation on the modern enterprise management, Perum PHT has been implementing Performance Management. The purpose of this study to determine the extent of implementation of performance management in Perum PHT. Data were collected through interviews and participant observation.

The results of research in the form of this descriptive study concluded that the implementation of performance management in Perum PHT has some shortcomings, namely: Stages of management that is not fully implemented in accordance with, the focus is still limited at this stage of the implementation of performance appraisal. Socialization of performance management is not optimal so that an understanding of employee Perum PHT on application performance management mash less.

To be successful in implementing performance management needs the support of top management as well as a good example by doing all phases of the performance management process and to improve the understanding of employees at all levels of the performance management process. With the implementation of performance management consistently, expected performance and contribution to the effectiveness of individual employees to achieve company goals can be planned, monitored, measured and evaluated the process of achievement, as well as performed corrective actions when performance problems occur so that the company's goals can be achieved.

Keywords: *Performance management, Implementation,*

Abstrak

Perum PHT merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola kawasan Hutan Produksi dan Hutan Lindung di Indonesia khususnya Pulau Jawa dan Madura. Dengan semakin berkembangnya tuntutan dalam pengelolaan perusahaan modern, Perum PHT telah menerapkan Manajemen Kinerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sampai sejauh mana penerapan manajemen kinerja pada Perum PHT. Metode pengumpulan data melalui wawancara dan obeservasi partisipan.

Hasil penelitian yang berbentuk studi deskriptif ini menyimpulkan bahwa penerapan manajemen kinerja di Perum PHT masih memiliki kekurangan yaitu: tahapan manajemen yang belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai ketentuan, fokus pelaksanaan masih terbatas pada tahapan penilaian kinerja. Sosialisasi manajemen kinerja masih belum optimal sehingga pemahaman dari karyawan Perum PHT terhadap penerapan manajemen kinerja masih kurang.

Untuk lebih berhasil dalam menerapkan manajemen kinerja perlu adanya dukungan dari manajemen puncak serta contoh yang baik dengan melakukan seluruh tahapan proses manajemen kinerja serta meningkatkan pemahaman karyawan di seluruh level terhadap proses manajemen kinerja. Dengan diterapkannya manajemen kinerja secara konsisten, diharapkan kinerja dan kontribusi individu karyawan terhadap efektivitas pencapaian tujuan perusahaan dapat direncanakan, dimonitor, diukur dan dievaluasi proses pencapaiannya, serta dilakukan tindakan-tindakan koreksi bilamana terjadi permasalahan kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kata kunci: Manajemen Kinerja, Implementasi, Tahapan

1. Pendahuluan

Selama dua dekade terakhir, dengan pemahaman yang berkembang tentang peran dari Human Capital/ Modal Insani dalam keberhasilan perusahaan, manajemen kinerja telah menjadi semakin penting bagi para manager, baik itu di sektor publik ataupun swasta, yang berada dibawah tekanan untuk meningkatkan kinerja organisasinya. (Holloway, Francis and Hinton, 1999 dalam Biron, Farndale dan Paauwe, 2011).

Setiap perusahaan atau organisasi memerlukan pengelolaan kinerja yang efektif guna mencapai kriteria suatu perusahaan yang berkinerja unggul. Hal ini sejalan dengan iklim persaingan usaha yang semakin ketat dan kompetitif seperti yang terjadi dewasa ini. Salah satu strategi pengelolaan kinerja perusahaan yang efektif adalah dengan cara menerapkan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/ peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Perum PHT merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola kawasan hutan produksi dan hutan lindung di Indonesia khususnya Pulau Jawa dan Madura. Sebagai entitas bisnis perusahaan kehutanan yang tertua di Indonesia ini kini berorientasi pada tercapainya sustainability Planet, Profit dan People secara integratif. Dengan semakin berkembangnya tuntutan dalam pengelolaan perusahaan modern, Perum PHT menerapkan Manajemen Kinerja.

Manajemen Kinerja bagi Karyawan Perum PHT memasukkan proses pendekatan sistem penilaian kinerja yang berhubungan dengan penentuan sasaran (orientasi hasil), faktor perilaku Karyawan Perum PHT (kompetensi) dan keahlian (proses) sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan menyangkut semua anggota organisasi sebagai mitra dalam proses tersebut. Dari hasil pengamatan yang dilakukan

implementasi Manajemen Kinerja masih belum dapat diaplikasikan dengan efektif. Hal ini diduga disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Belum seluruh tahapan manajemen kinerja dilaksanakan di Perum PHT sesuai ketentuan yang berlaku, karyawan masih menganggap bahwa kegiatan manajemen kinerja adalah melakukan penilaian kinerja dengan format baru.
2. Manajer lini masih belum sepenuhnya mendukung Manajemen Kinerja untuk diterapkan di Satuan Unit Kerjanya, karena dengan diterapkannya Manajemen Kinerja menuntut para manajer lini untuk melakukan lebih banyak pekerjaan administratif dibanding penilaian kerja yang selama ini dilakukan dalam hal ini DP3.
3. Manajemen Kinerja disikapi negatif oleh karyawan, karena adanya pemahaman karyawan bahwa dengan diberlakukannya Manajemen Kinerja, diperkirakan akan mempengaruhi kepada benefit yang akan diterima oleh Karyawan selama ini.
4. Sistem yang masih belum sempurna, hal ini terlihat ketika disampaikan kepada pemegang jabatan masih terdapat ketidaksesuaian seperti indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam suatu jabatan tidak sesuai dengan realita.
5. Belum memadainya pengetahuan karyawan terhadap proses Manajemen Kinerja sehingga penerapan Manajemen Kinerja masih dianggap sebagai beban tambahan dalam pekerjaan.
6. Belum adanya control terhadap kegiatan yang dilakukan dalam proses manajemen kinerja sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh Direksi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana manajemen kinerja yang diterapkan di Perum PHT? Bagaimana tanggapan karyawan tentang pelaksanaan manajemen kinerja di Perum PHT?

2. Studi Literatur

Mangkunegara (2004) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu pengertian performance menurut Armstrong & Baron (dalam Wibowo 2012) sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Aguinis (dalam Biron, Farndale dan Paauwe, 2011) mengatakan bahwa Manajemen kinerja merupakan proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja anggota organisasi dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Dessler (dalam Jaksic, 2013) definisi Manajemen Kinerja adalah: Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Wibisono (2012) tujuan dari manajemen kinerja adalah:

1. Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir.
2. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi.
3. Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan.
5. Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

Menurut Pulakos (2009), meskipun penerapan proses manajemen kinerja bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, studi best practices dan pendapat para ahli menunjukkan bahwa pada dasarnya semua sistem berisi variasi delapan langkah proses manajemen kinerja yaitu:

1. Penetapan tujuan organisasi, divisi dan departemen oleh pimpinan.
2. Penyusunan kesepakatan sasaran kerja oleh manajer dan karyawan.
3. Manajer dan karyawan secara rutin melakukan diskusi atas kinerja yang sedang berlangsung.
4. Karyawan memberikan penilaian terhadap kinerjanya sendiri (Penilaian Kinerja Mandiri).
5. Penilaian dari pihak lain terhadap kinerja karyawan (Penilaian Kinerja 360).
6. Penilaian kinerja manajer.
7. Review formal manager dan karyawan.
8. Tindak lanjut manajemen kinerja.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini berupaya menggambarkan secara umum tentang fakta yang dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana sikap karyawan terhadap penerapan manajemen kinerja di Perum PHT dan membandingkan penerapan manajemen kinerja di Perum PHT dengan manajemen kinerja yang efektif menurut para ahli. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan obeservasi partisipan.

Variabel penelitian ini terdiri dari 1 variabel saja yaitu Implementasi Manajemen Kinerja. Operasionalisasi variabel penelitian seperti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Identifikasi Dan Operasionalisasi Variabel

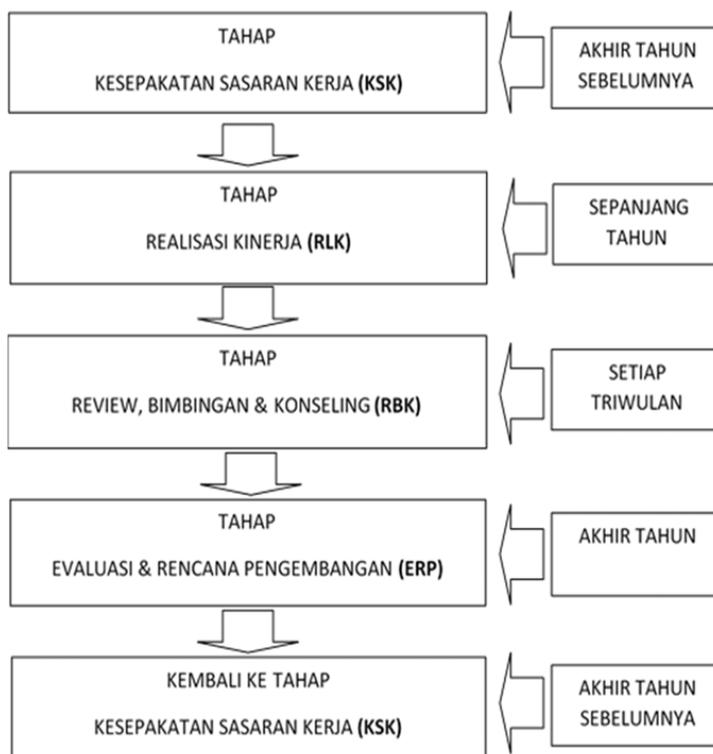
VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Implementasi Manajemen Kinerja	Rencana	Penetapan tujuan organisasi, divisi dan departemen Penyusunan kesepakatan sasaran kerja
	Tindakan	Diskusi tindakan kerja & pengembangan
	Monitor	Penilaian kinerja mandiri Penilaian kinerja lingkungan Penilaian kinerja manajer
	Review	Review formal dan umpan balik Tindak lanjut manajemen kinerja

Pengujian keabsahan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif meliputi credibility (validitas internal) dengan cara triangulasi, transferability (validitas eksternal), dependability (reliabilitas) dan conformability (objektifitas) (Somantri, 2005). Pada penelitian ini akan dilakukan cara triangulasi dalam pengujian data khususnya triangulasi metodologis. Triangulasi metodologis yaitu penggunaan metode ganda untuk mengkaji masalah atau program tunggal seperti wawancara, pengamatan dan dokumen (Somantri, 2005).

4. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian bersama ini disampaikan hasil temuan dan pembahasan tentang implementasi manajemen kinerja Perum PHT. Perum Perhutani merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara yang diberikan tugas oleh pemerintah untuk mengelola sumberdaya hutan di pulau Jawa Madura seluas 2,4 juta hektar. Dalam pengelolaannya, Perum Perhutani harus menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan lingkungan eksternal yang sangat cepat, sehingga manajemen Perum Perhutani harus merespon hal ini dengan inovasi perbaikan pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia.

Manajemen kinerja di Perum PHT dilaksanakan dalam tahap-tahap Kesepakatan Sasaran Kinerja (KSK), Realisasi Kinerja (RLK), Review Bimbingan Konseling (RBK) dan Evaluasi Rencana Pengembangan (ERP). Tahapan dan penjelasan masing-masing tahap seperti pada gambar berikut :



Gambar 1. Tahapan Manajemen Kinerja Perum PHT

1. Tahap Kesepakatan Sasaran Kinerja (KSK) : atasan bersama karyawan (anggota) yang bersangkutan menyusun KSK melalui kesepakatan tentang rencana sasaran kerja atau karya yang harus dilakukan/dihasilkan oleh karyawan.
2. Tahap Realisasi Kinerja : seluruh proses pencatatan, pemrosesan dan pelaporan data/informasi realisasi kinerja dilakukan dengan dukungan teknologi informasi berbasis web, sehingga dapat diakses secara on-line disetiap waktu dan tempat dimana user (pemegang jabatan, atasan pemegang jabatan serta pihak-pihak yang diberi otorisasi untuk melakukan akses) berada.
3. Tahap Review, Bimbingan, dan Konseling : Pada setiap tiga bulan atau minimal enam bulan, atasan langsung melakukan Review, Bimbingan, dan Konseling (RBK) dengan mengisi Formulir RBK. Pengisian Formulir RBK (oleh atasan) pada dasarnya adalah membandingkan antara realisasi kinerja sampai dengan kurun waktu tersebut (3 atau 6 bulan) dengan target yang telah disepakati,

melakukan penilaian (evaluasi) sementara dengan mengacu pedoman kriteria penilaian, serta mengidentifikasi dan merumuskan kekuatan, kelemahan, upaya khusus yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai sasaran kerja yang telah disepakati.

4. Tahap Evaluasi dan Rencana Pengembangan (ERP) : Pada akhir tahun atau awal tahun berikutnya, atasan langsung melakukan evaluasi (penilaian) terhadap hasil atau karya anggotanya dengan melibatkan karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil penelitian maka Penerapan Manajemen Kinerja yang diharapkan ini mengacu pada hasil wawancara dan pengamatan akan berbagai hal yang menyangkut Proses Manajemen Kinerja di Perum PHT. Dalam pendekatan yang digunakan untuk membahas implementasi manajemen kinerja adalah dengan proses manajemen kinerja yang dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai.

4.1. Rencana

Proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, menetapkan tujuan organisasi, divisi, departemen dan individu sebagai dasar untuk melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai.

1. Penetapan Tujuan Organisasi, Divisi dan Departemen di Perum PHT. Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari proses manajemen kinerja, dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perum PHT telah menetapkan visi dan misi perusahaan dan hal ini telah dijabarkan lebih lanjut pada tingkat-tingkat satuan unit organisasi. Dalam menentukan visi dan misi perusahaan, Perum PHT telah mendefinisikan tujuan organisasi yaitu menjadi pengelola hutan lestari untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Perusahaan memiliki produk spesifik yang dijadikan kompetensi inti yaitu pemanfaatan hasil hutan kayu dan non kayu.

Berdasarkan hasil penelitian, dari pendapat karyawan yang diwawancara menyatakan bahwa perusahaan memiliki visi dan misi perusahaan tetapi mereka tidak hapal secara lengkap. Menurut Kepala Divisi Regional Jawa Barat dan Banten mengatakan bahwa tujuan perusahaan serta visi dan misi perusahaan telah disampaikan kepada seluruh karyawan. Setiap hari Senin pagi pada saat apel kita mewajibkan adanya pembacaan Visi dan Misi Perusahaan serta Tata Nilai Perusahaan, hal ini diungkapkan oleh Kepala Divisi ketika menjelaskan proses sosialisasi Visi dan Misi serta Tata Nilai Perum PHT. Dari hasil wawancara dengan Kepala Urusan Perencanaan diperoleh keterangan bahwa penyusunan Rencana Operasional selalu berpedoman kepada RKAP yang telah ditetapkan. Sementara

itu Asper/ KBKPH menyatakan bahwa semua rencana kerja yang ada diwilayah kerjanya bertujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam RKAP.

2. Penyusunan Kesepakatan Sasaran Kerja Oleh Manajer Dan Karyawan Di Perum PHT. Kesepakatan kinerja merupakan kontrak kinerja karyawan dengan manajer yang disebut dengan personal contract. Antara manajer dan karyawan harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Bentuk kesepakatan kerja di Perum PHT tertuang dalam formulir kesepakatan sasaran kerja (KSK) yang dilakukan oleh manajer dan karyawan pada setiap akhir tahun atau di awal tahun.

Pengisian formulir KSK merupakan hal yang sangat penting dalam proses manajemen kinerja di Perum PHT. Walaupun masih ada beberapa karyawan yang belum merespon dengan baik, salah satu hal yang cukup sering ditemui di lapangan dan menjadi permasalahan dalam pengisian formulir KSK adalah masih cukup banyak indikator yang kurang sesuai dengan tugas dan jabatan karyawan, selain itu pengalaman yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi perubahan rencana kerja perusahaan dalam tahun berjalan seringkali menghambat mereka dalam melakukan pengisian KSK karena merasa ragu apakah KSK dapat diubah dikemudian hari. Penyusunan KSK masing-masing karyawan berpedoman kepada uraian tugas (Job Description) yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.

Menurut pendapat KSS SDM dan Umum proses kesepakatan belum terjadi di Satuan Unit Organisasinya, kesepakatan yang tercantum dalam formulir KSK merupakan breakdown dari RKAP atau RO, tidak ada proses diskusi antara atasan dengan bawahannya dalam menentukan sasaran kinerja yang akan dicapai. Proses diskusi dan kesepakatan dalam menentukan sasaran kinerja tahunan nampaknya belum dilakukan, pengisian formulir KSK hanya sebatas memenuhi proses administrasi dalam Sistem Manajemen Kinerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Biro Pengembangan SDM Kantor Pusat : Formulir Kesepakatan KSK wajib diisi oleh setiap karyawan, karena tanpa pengisian formulir tersebut karyawan tidak akan dapat mengisi hasil kinerja dan akhirnya tidak dapat memperoleh nilai kinerja .. kita masih berproses dalam hal kesepakatan, karena pengisian formulir KSK biasanya hanya memindahkan angka dari RKAP atau RO, belum terjadi kesepakatan ataupun komunikasi yang intens antara atasan dan bawahan dalam menentukan sasaran kerjanya.

4.2. Tindakan Kerja

Dalam proses manajemen kinerja setelah tersusun rencana, kemudian melakukan tindakan pelaksanaan. Namun, dapat terjadi adanya deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan tercapai pada waktunya.

Diskusi Manajer Dan Karyawan Atas Kinerja Yang Sedang Berlangsung Di Perum PHT.

Selama proses perencanaan kinerja, harapan akan hasil ingin dicapai harus terus didiskusikan dan diberikan umpan balik secara terus-menerus selama periode penilaian. Umpan balik secara rutin antara manajer dan karyawan sangat penting terutama yang berkaitan dengan sasaran kinerja. Keterlibatan karyawan membuat mereka dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab hingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa karyawan Perum PHT sebagian besar (73%) bersikap negative terhadap tahapan proses diskusi manajer dan karyawan atas kinerja yang sedang berlangsung. Kegiatan diskusi untuk mendapatkan umpan balik yang bermanfaat nampaknya belum dimanfaatkan secara maksimal oleh pimpinan dan karyawan di Perum PHT. Pimpinan lebih berfokus kepada hasil kerja tetapi jarang sekali memberikan teguran kepada karyawan jika terjadi indikasi tidak tercapainya hasil kerja yang diharapkan tersebut, tetapi seorang manajer pimpinan akan memberikan teguran jika terjadi pelanggaran disiplin. Di lain pihak karyawan jika diberikan pengarahannya karena kinerja yang tidak maksimal seringkali merasa sedang dihukum atau sedang dijatuhkan oleh atasan. Karyawan mengeluh karena umpan balik yang diberikan manajer menjadi kompleks atau sulit dimengerti.

Selain dari kurangnya pengarahannya dan teguran dari pimpinan, dalam proses ini terlihat bahwa di Perum PHT belum terjadi diskusi yang membahas pengembangan karyawan. Karyawan di Perum PHT masih menganggap bahwa pengembangan itu hanya berhubungan dengan pemberian pendidikan atau pelatihan pada karyawan, dan semua hal tersebut menjadi tugas bidang SDM atau Pusdikbang SDM, tanpa perlu adanya masukan dari karyawan. Pimpinan kurang sekali dalam memberikan coaching/ bimbingan teknis kepada karyawannya.

4.3. Monitoring

Dalam monitoring ada hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu memantau jalannya dan hasil pelaksanaan kegiatan. Dengan melakukan kegiatan monitoring dapat mengetahui sampai sejauh mana kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana.

1. Penilaian Kinerja Mandiri di Perum PHT. Melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan sendiri secara teoritis merupakan strategi yang berguna untuk meningkatkan kepemilikan dan penerimaan proses manajemen kinerja. Memahami persepsi karyawan terhadap efektivitas mereka sendiri akan membantu manajer dalam berurusan dengan mereka secara lebih efektif.

Penilaian kinerja mandiri yang dilakukan di Perum PHT adalah bagaimana karyawan secara bertanggung jawab mengisi hasil kerja yang telah dicapai ke dalam formulir Realisasi Kinerja (RLK) secara rutin per Triwulan. Beberapa kendala yang sering ditemukan dalam proses penilaian kinerja mandiri ini adalah karyawan belum mengetahui standar kinerja karena seringkali dalam penyusunan KSK pimpinan dan karyawan tidak menetapkannya terlebih dahulu, terutama untuk pekerjaan yang sifatnya administrasi. Pencatatan hasil kerja juga menjadi kendala tersendiri dalam penilaian kinerja mandiri terutama untuk karyawan

yang bekerja di kantor, mereka tidak pernah membuat catatan hasil kerja, hal ini akan menyulitkan dalam pengisian kinerja karena tidak ada dasar dalam menghitung hasil kerja. Hal yang berbeda terjadi pada karyawan di lapangan, karena para Mandor hingga Kepala Resort Pemangkuan Hutan (KRPH) selalu membawa Buku Saku yang menjadi catatan pekerjaan mereka sehari-hari di lapangan, Buku Saku itu diperiksa secara berkala oleh pimpinannya.

Dari pengamatan yang dilakukan dapat diketahui bahwa formulir RLK tidak seluruhnya diisi dengan tepat, operator SMK sering mengalami kesulitan ketika akan mengentry data yang ada dalam formulir karena yang dituliskan dalam formulir tersebut tidak sesuai dengan ketentuan. Kepala Urusan SDM berpendapat bahwa data yang dimasukkan kedalam formulir RLK seringkali berbeda dengan laporan yang ada, ketika formulir tersebut akan dientry harus dicocokkan dengan laporan bulanan sehingga proses pengisian RLK menjadi lama. Selain itu bagian SDM juga harus terus menerus menanyakan pengisian formulir tersebut kepada karyawan dan seringkali ketika waktu pengisian sudah habis masih ada yang belum mengisi formulir tersebut. Disisi lain di kantor KPH seringkali para pimpinan seperti Adm/ KKPH, Wakil Adm/ KSKPH, KTU, Kepala Seksi PSDH menyerahkan pengisian formulir RLK tersebut ke Kepala Urusan SDM.

2. Penilaian Kinerja Lingkungan di Perum PHT. Memperoleh informasi kinerja dari manajer, kolega, laporan langsung, dan pelanggan sering disebut sebagai penilaian 360 derajat (Penilaian Kinerja Lingkungan). Salah satu keuntungan menggunakan penilai selain manajer adalah bahwa mereka sering melihat aspek yang berbeda dari kinerja karyawan dan secara kolektif memberikan gambaran yang lebih lengkap dari efektivitas seseorang, namun demikian Perum PHT belum melakukan program penilaian kinerja lingkungan, karena hal ini memerlukan persiapan yang sangat kompleks. Menurut Kepala Seksi Hubungan Industrial & Pelayanan SDM penilaian lingkungan belum dilaksanakan karena masih sangat sulit untuk menyusun administrasi penilaian kerjanya.
3. Penilaian Kinerja Manajer di Perum PHT. Manajer memantau prestasi karyawan berdasarkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan standar kinerja. Kinerja karyawan kemudian dibandingkan dengan standar kinerja yang berlaku, tetapi standar kinerja dalam hal ini tidak digunakan sebagai daftar ceklis semata. Manajer harus melakukan penilaian yang tepat sehingga dapat menggambarkan kinerja karyawan.

Dalam sistem manajemen kinerja yang diterapkan Perum PHT pimpinan diharuskan untuk memvalidasi atas apa yang telah diinput oleh karyawan dalam formulir RLK untuk memastikan bahwa hasil kerja yang dicantumkan dalam formulir sesuai dengan kinerja yang diperoleh karyawan, pimpinan dapat langsung melakukan koreksi jika data-data yang telah disampaikan dalam formulir RLK tersebut tidak tepat, selain itu pimpinan harus menuliskan narasi dalam formulir RBK untuk mendukung penilaian.

Namun hal ini belum secara maksimal dimanfaatkan oleh para manajer. Seringkali dalam setiap kesempatan untuk melakukan pengisian kinerja per triwu-

lan para manajer memerintahkan bagian SDM untuk mengisi formulir-formulir dalam Sistem Manajemen Kinerja tersebut, pimpinan merasa sungkan untuk melakukan koreksi terhadap apa yang telah disampaikan terutama untuk indikator kinerja di bidang administrasi yang bersifat kualitatif.

Selain melakukan validasi dan penilaian terhadap angka-angka yang menggambarkan hasil kerja karyawan, pimpinan diharuskan untuk memberikan masukan naratif kepada karyawan dalam formulir review, bimbingan dan konseling (RBK). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan agar dapat mengambil langkah-langkah yang tepat sesuai dengan harapan dari perusahaan. Tetapi karena pimpinan memiliki banyak kewajiban dan tanggung jawab diluar mengelola orang, tahapan pengisian formulir RBK belum dimaksimalkan, menjadikan formulir RBK yang ada dalam Sistem Manajemen Kinerja masih belum diisi.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Biro Pengembangan SDM Kantor Pusat, bahwa *"dari hasil rekapitulasi program SMK dapat dilihat bahwa Formulir Kesepakatan RBK belum diisi oleh karyawan, ada beberapa yang sudah mengisi dan nampaknya baru 5% yang mengisi formulir RBK, dan itupun orang SDM yang melakukannya"*.

4.4. Review

Dalam proses manajemen kinerja seringkali terjadi adanya deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan tercapai pada waktunya. Apabila hal tersebut tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

1. Review Formal Manager dan Karyawan di Perum PHT. Review dilakukan terhadap segenap sumber daya manusia maupun organisasi secara periodik, untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi tentang seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Review dipergunakan untuk melakukan peninjauan ulang atas penetapan tujuan, sasaran, rencana dan proses pelaksanaan kinerja sebelumnya.

Tahapan Review, Bimbingan dan Konseling ini sangat bermanfaat karena hal ini dapat digunakan sebagai alat untuk mendeteksi jika terjadi permasalahan dalam pencapaian tujuan. Jika permasalahan tersebut berada di karyawan maka pimpinan dapat dengan segera mengantisipasi dengan memberikan bimbingan atau konseling terhadap karyawan tersebut. Jika karyawan telah sepenuhnya dapat memenuhi harapan dari pekerjaannya maka review ini berfokus kepada pengembangan karir karyawan. Apabila tahapan ini dilakukan secara rutin maka kegagalan pencapaian tujuan perusahaan dapat dicegah, karena permasalahan telah teridentifikasi dan terkoreksi sejak awal.

Review formil yang mengkhusukan diri pada kinerja karyawan belum diterapkan secara utuh di Perum PHT, dalam rapat evaluasi biasanya pimpinan hanya membahas sampai tingkat satuan unit organisasi sehingga apa yang dihasilkan dalam pertemuan tersebut tidak berdampak langsung kepada karyawan. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pimpinan cenderung bersifat reaktif ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Seksi PSDH Biasanya pimpinan langsung mengadakan pertemuan atau melakukan kunjungan ke lapangan jika memperoleh laporan negatif dari pihak ketiga. Sedangkan menurut pendapat para mandor, pimpinan di kantor wilayah maupun di kantor cabang belum pernah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membahas permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan oleh karyawan secara individu.

2. Tindak Lanjut Manajemen Kinerja di Perum PHT. Rencana tindak lanjut dilakukan dengan melihat solusi yang mungkin, bukan hanya dari sisi kelayakannya, namun juga dengan membandingkan antara biaya dan manfaatnya. Saat ini mayoritas organisasi bergerak lebih ke arah menghubungkan manajemen kinerja dengan produktivitas sumberdaya manusia. Salah satu yang paling umum dalam hubungan kinerja-penghargaan adalah mengkaitkannya dengan remunerasi terhadap kinerja.

Perum PHT telah memberikan tunjangan apresiasi kinerja sebagai tindak lanjut dari manajemen kinerja yang telah diterapkan dan secara bertahap hasil penilaian kinerja dijadikan salah satu informasi utama dalam proses promosi dan mutasi karyawan. Nilai dari sistem manajemen kinerja telah dijadikan dasar oleh perusahaan untuk meningkatkan pangkat/ golongan/ status karyawan. Tetapi jika kinerja tidak tercapai perusahaan belum memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Biro Pengembangan SDM : Apresiasi kinerja diberikan setiap triwulan dengan Nilai Akhir Kinerja Individu (NAKI) sebagai dasar perhitungan besaran tunjangan apresiasi kinerja tersebut, sehingga masing-masing karyawan akan menerima tunjangan apresiasi yang berbeda tergantung dari kinerja yang dicapai. Sementara itu Sekjen Serikat Karyawan mengungkapkan bahwa pemberian apresiasi kinerja sangat baik untuk meningkatkan motivasi karyawan, tetapi untuk lebih mempertajam perbedaan antara karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan yang tidak baik, perhitungan nilai tunjangan agar diperbaiki, karena selama ini perbedaannya masih sangat tipis sekali sehingga belum bisa memacu karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

5. Simpulan dan Saran

Dari hasil penelitian penerapan manajemen kinerja di Perum PHT dapat disimpulkan bahwa Implementasi manajemen kinerja di Perum PHT belum dilaksanakan

sesuai dengan tahapan manajemen kinerja sebagaimana telah ditetapkan perusahaan, implementasi manajemen kinerja Perum PHT masih berfokus kepada proses penilaian kinerja sedangkan tahapan kesepakatan dan bimbingan yang merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja belum dilakukan. Selain itu manajemen Perum PHT dalam menerapkan manajemen kinerja belum optimal dalam melakukan sosialisasi kepada karyawannya, berdasarkan hasil penelitian proses sosialisasi manajemen kinerja di Perum PHT yang dilakukan secara berjenjang masih belum disampaikan kepada seluruh level karyawan, manajemen sangat bertumpu kepada bagian SDM sebagai unit organisasi yang mengkomunikasikan manajemen kinerja kepada karyawan.

Penerapan manajemen kinerja mewajibkan karyawan pada setiap triwulan mengisi formulir-formulir yang tersedia dalam aplikasi Sistem Manajemen Kinerja. Jika dibandingkan dengan penilaian kinerja model lama (menggunakan DP3), pimpinan dituntut untuk lebih mencurahkan waktunya dengan melakukan pengisian, penilaian, validasi dan memberikan narasi kepada bawahannya. Dengan diimplementasikannya manajemen kinerja, maka kinerja setiap karyawan akan dapat diukur, hal ini tentu tidak memberikan ruang bagi karyawan yang tidak memiliki prestasi kinerja yang baik, dengan diberlakukannya perhitungan kinerja sebagai dasar pembayaran bonus, terdapat karyawan yang tidak memperoleh bonus tahunan karena karyawan tersebut tidak menunjukkan kinerja yang baik.

Agar implementasi manajemen kinerja di Perum PHT dapat berjalan dengan baik dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, dukungan dari manajemen puncak Perum PHT terhadap penerapan Manajemen Kinerja untuk dilaksanakan secara konsisten sangat penting. Para manajer harus menjadi panutan dalam implementasi manajemen kinerja dengan memberikan contoh yang baik kepada karyawan dengan memenuhi seluruh tahapan yang dipersyaratkan dalam Manajemen Kinerja Perum PHT.

Membentuk satuan tugas dengan anggota yang terdiri dari berbagai satuan unit kerja dan level jabatan dengan tugas untuk memberikan informasi yang lebih rinci merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan agar manajemen kinerja dapat lebih dikenal dan dipahami oleh seluruh karyawan Perum PHT. Memaksimalkan fungsi online dalam proses manajemen kinerja yaitu dengan membuka aplikasi Sistem Manajemen Kinerja untuk bias diakses oleh seluruh karyawan sehingga seluruh karyawan di Perum PHT dapat dengan mudah berinteraksi terhadap dinamika yang ada dalam proses manajemen kinerja. Memberikan hukuman ketika karyawan tidak menunjukkan kinerja yang baik setelah karyawan tersebut diberikan pembinaan/ pengarahan oleh atasannya melalui proses coaching & counselling, serta melakukan pengurangan nilai ketika salah satu tahapan dalam manajemen kinerja tidak dipenuhi oleh karyawan Melakukan perhitungan ulang terhadap perhitungan nilai dalam penentuan besaran perhitungan remunerasi/ bonus, sehingga akan terlihat karyawan yang menunjukkan prestasi kinerja yang optimal dan karyawan yang tidak memberikan kontribusi apapun terhadap perusahaan. Mewajibkan seluruh karyawan untuk membuat catatan harian sebagai dasar yang harus dilampirkan dalam melakukan pengisian formulir aplikasi Sistem Manajemen Kinerja. Review indikator kinerja agar dilakukan minimal satu tahun sekali dan melibatkan karyawan dari berbagai

level dengan berbagai tugas pekerjaannya baik itu yang berada di kantor ataupun lapangan.

Daftar Rujukan

- Armstrong, Michael. 2006. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page, London
- Azwar, Saefudin. 2011. *Sikap Manusia: Teori & Pengukurannya*. Pustaka Pelajar, Jakarta
- Bacal, Robert. 2004. *Performance Management*. Terjemahan Suryadharma dan Yanuar Irawan, Gramedia, Jakarta.
- Berger, Lance A & Dorothy R. 2007. *Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Membangun Keunggulan Organisasi*. Penerbit PPM, Jakarta
- Brudan, A. 2010. *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*. *Measuring Business Excellence*, vol. 14, no. 1, pp. 109-123.
- Den Hartog, Deanne, Boselie Paul., & Paauwe, Jaap. 2004. *Performance Management: A Model and Research Agenda*. ERIM, Rotterdam
- Dubois, David D. & Rothwell, William J. 2004. *Competency Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, California
- Jaksic, M & Jaksic, M. 2013. *Performance Management And Employee Satisfaction*. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 9, no. 1, pp. 85.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Remaja Rosdakarya, Bandung
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2010. *Ilmu Perilaku Kesehatan*. Rineka Cipta, Jakarta
- Paauwe, J, Farndale, E & Biron, M. 2011. *Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms*. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no. 6, pp. 1294-1311.
- Pulakos, Elaine D. 2004. *Performance Management, A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation
- Pulakos, Elaine D. 2009. *Performance Management, A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell, UK
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Ruky, Achmad. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sahoo, C & Mishra, S. 2012. *Performance management benefits organizations and their employees*. *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, no. 6, pp. 3-5
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods for Business*. Terjemahan Kwan Men Yon, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Suharyat, Yayat. 2009. *Hubungan Antara Sikap, Minat dan Perilaku Manusia*. *Jurnal Region*, PPIW UNS Surakarta.

- Sugiarto. 2002. *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, Jakarta
- Williams, S. Richards. 2001. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organization*. Cengage Learning

Pedoman penulisan

Jurnal Administrasi Bisnis
Center for Business Studies - CeBiS

1. Naskah orisinal berupa hasil pemikiran dan analisis ilmiah yang disajikan dalam bentuk essay dan atau hasil penelitian dalam bidang Administrasi Bisnis, yang ditulis dengan Bahasa Indonesia ataupun Inggris;
2. Judul disertai dengan nama penulis, institusi/lembaga, dan email. Panjang judul tidak lebih dari 14 kata atau 10 kata bila ditulis dalam bahasa Inggris.
3. Panjang naskah antara 5000-7000 kata atau 15-25 halaman berspasi 2 (dua), margin kiri, kanan, atas, dan bawah lebih kurang 1 inci;
4. Abstrak memuat abstraksi tulisan secara lengkap, yang ditulis dalam bahasa Inggris antara 100-120 kata, dan disertai juga dengan kata kunci dalam Bahasa Inggris;
5. Sistematika penulisan hasil penelitian adalah sebagai berikut:
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan;
 - Metode penelitian;
 - Hasil dan analisa data;
 - Diskusi; dan
 - Kesimpulan, yang mencakup saran;
 - Daftar pustaka.
6. Sistematika penulisan kajian teoritis ataupun essay ilmiah adalah sebagai berikut
 - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan dari kajian;
 - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil kajian terdahulu yang relevan;
 - Bahasan utama, berisi kajian terhadap aspek-aspek yang diteliti;
 - Kesimpulan, mencakup juga saran;
 - Daftar pustaka.
7. Rujukan pustaka harus menyebutkan sumber dan tahun, atau halaman. Format penulisan rujukan adalah

Jurnal Administrasi Bisnis (2014), Vol.10, No.2: hal. i-ii, (ISSN:0216-1249)
© 2014 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

- penulisan rujukan di awal kalimat : ***Nama akhir (keluarga) Penulis (Tahun, halaman yang dikutip)***.
 - penulisan rujukan di akhir kalimat : ***(Nama akhir (keluarga) Penulis, Tahun , halaman yang dikutip)***.
8. Nama-nama penulis yang karyanya dikutip di dalam naskah, harus konsisten dengan nama-nama yang tercantum dalam daftar pustaka;
 9. Kutipan sebagian besar berasal dari rujukan pustaka yang terkini, yaitu penerbitan tidak lebih dari 10 tahun kebelakang dari waktu penulisan naskahnya;
 10. Tabel dan gambar dibuat berdekatan dengan teks yang menjelaskannya. Penomoran tabel dan gambar disusun secara berurutan dari awal sampai akhir dengan angka Arab. Mencantumkan sumber rujukan tabel dan gambar di bagian bawah tabel dan gambar.
 11. Format penulisan daftar pustaka mengikuti pola penulisan sebagai berikut :
 - Rujukan artikel jurnal ataupun buku :
Cheema, G. Shabbir. 1983. *Decentralization and Development : Policy Implementation In Developing Countries*. Sage Publications.
Hill, A.V., Hays, J.M., dan Naveh, E. 2000. *A Model for Optimal Delivery Time Guarantees*. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3; 254-264.
 - Rujukan buku tanpa penulis ataupun lembaga :
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. *Tahun terbit. Nama Penerbit*.
Badan Pusat Statistika. 2006. *Sosialisas Sensus Ekonomi*. Badan Pusat Statistika Propinsi Jawa Barat.
 - Rujukan dari media cetak ataupun internet :
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Nama cetakan.
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Alamat internet.
 12. Redaksi berhak mengedit tata bahasa dan ejaan naskah yang dimuat tanpa mengurangi maksud tulisan.
 13. Naskah dikirimkan dalam bentuk *softcopy* disertai alamat, no telepon dan fax (bila ada) serta dilengkapi dengan curriculum vitae. Naskah yang tidak dimuat tidak dikembalikan kecuali ada permintaan dari penulis. Kepada penulis yang naskahnya dimuat akan diberikan satu eksemplar jurnal sebagai bukti penerbitan.
 14. Naskah dikirimkan kepada ketua dewan redaksi dengan alamat sebagai berikut :
Ketua Dewan Redaksi
Jurnal Administrasi Bisnis
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar
Ciumbuleuit 94, Bandung 40141
Telp : 022 2032655 (ext : 342), Fax : 022 2035755
Email : cebis@unpar.ac.id

Indeks pengarang dan artikel

Jurnal Administrasi Bisnis – ISSN 0216–1249

Volume 10, Nomor 1, Tahun 2014

Elizabeth Tiur Manurung dan Chintia Tanjung Kumala. *Efisiensi Biaya Audit melalui Peningkatan Pengendalian Umum dan Aplikasi pada Bisnis Factory Outlet (Kasus pada Siklus Penjualan F O O01 di Bandung)*

Tiurma Meilania A. A. D. *Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)*

Marihot Tua Efendi Hariandja dan Sentosa Sembiring. *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Studi Kasus FISIP UNPAR*

Marco Dirgahadi Lukman. *Analisis Pengaruh Ekuitas Merek Terhadap Keputusan Pembelian dan Kepuasan Konsumen Produk Teh Botol Sosro Kemasan Kotak*

James R. Situmorang dan Maria E. Retno Kadarukmi. *Penilaian Mahasiswa terhadap Sifat Pribadi Capres pada Pilpres 2014 dalam Konteks Pemasaran Politik*

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014

Bambang Wahyudi Praja Manggala. *Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing*

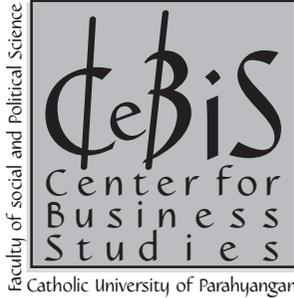
Ruth Patty. *Pengaruh Technology Acceptance Model Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga. *Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT*

James R. Situmorang. *Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajaran*

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta. *Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta*

Rinni Rodiah Munajatisari. *Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan E-Learning*



Center for Business Studies

Faculty of Social and Political Science
Catholic University of Parahyangan

Email: cebis@unpar.ac.id

CEBIS, stand for **Center for Business Studies**, was established by Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Science, Universitas Katolik Parahyangan.

CEBIS aims is to contribute actively in business knowledge development through, either empirical research or theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses include in area services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regularly discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues. And the Center published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Volume 10, Nomor 2, Tahun 2014, ISSN 0216–1249

Bambang Wahyudi Praja Manggala

Perencanaan Strategis PT. X dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Ruth Patty

Pengaruh *Technology Acceptance Model* Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian Pada *Online Shop Grifabell*

Tody Teguh Rohaga

Implementasi Manajemen Kinerja Di Perum PHT

James R. Situmorang

Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar

Deby Morisah Ika Diana, Eny Endah Pujiastuti dan Didik Indarwanta

Pengaruh Kualitas Layanan, Merchandise, Atmosfir Terhadap Kepuasan Konsumen dan Trust : Studi Pada Pelanggan Seven Soul Distro Yogyakarta

Rinni Rodiah Munajatisari

Analisis Efektivitas Metode Pelatihan Klasikal dan *E-Learning*

Gandhi Pawitan, Maria Widyarini dan Gerry Oktavia

Evaluasi Implementasi KUPS pada Tingkat Peternak di Jawa Barat : Study Kasus KPSBU Lembang