

**THESIS**

**PENGEMBANGAN MODEL PENILAIAN KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA PADA ORGANISASI  
NON PEMERINTAH X DI YOGYAKARTA**



**VERONICA WURI LUKITASARI**  
No. Mhs. : 125001759/PS/MM

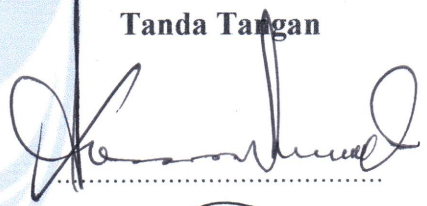

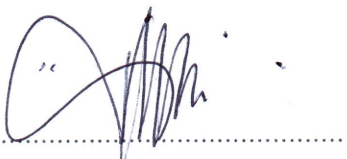
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
APRIL 2014**




UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**PENGESAHAN THESIS**

Nama : VERONICA WURI LUKITASARI  
Nomor Mahasiswa. : 125001759/PS/MM  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Thesis : Pengembangan Model Penilaian Kinerja SDM  
Organisasi Non Pemerintah X di Yogyakarta

<b>Nama Penguji</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Dr. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D	10 April 2014	
Drs. D Koeshartono, MM	10 April 2014	
Th. Agung M. Harsiwi, SE., MSi	10 April 2014	

**Ketua Program Studi**



W. Mahestu Noviandra K. SE., Mscib, Ph.D

## **PERNYATAAN**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa thesis dengan judul “Pengembangan Model Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Organisasi Non Pemerintah X Di Yogyakarta” merupakan karya yang disusun tanpa mengambil bahan hasil penelitian baik untuk suatu gelar apapun maupun hasil penelitian lain, namun murni dengan menggunakan ide dan hasil analisa peneliti. Peneliti tidak mengambil bahan thesis dari publikasi atau tulisan orang lain; kecuali kutipan yang sumbernya terdapat dalam daftar pustaka terlampir sesuai standar akademis dan keilmuan yang berlaku dalam masyarakat. Atas pernyataan ini, peneliti siap menanggung resiko yang dijatuhkan apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya penelitian ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya ini.

## **ABSTRACT**

Development of appropriate performance appraisal model applies to all organizations in both the profit and not for profit organization, which includes the non-government organization (NGO) or commonly known as non-governmental organizations (NGOs) or civil society organizations (CSOs) that also has a cultural character and spirit. It also demanded that the organizations are required to have accountability and transparencies are managed in a professional HR management.

This is considered in terms of the performance appraisal model achievement of commitments to Funders and the concurrent development of the performance management system. Next an analysis of major themes that emerged from the research, in terms of important items for consideration in the development and implementation of a performance management system in an NGO, and areas for possible future improvements to the system is presented after analyzing the relevant information, it became apparent that the performance management system has no direct bearing on the ability of the performance appraisal model in NGO to achieve its stated commitment to Funders. However, these short-term focused expectations of the performance management system are outweighed by the positive contributions that have been made by its introduction, specifically in the area of training and development. This important aspect of capacity building and staff empowerment speaks to the long term sustainability of the organization as an investment.

In learning at the organizational level, it is intended that the documentation process of learning not just the result but the performance assessment process that determines HR strategy forward. Appropriate performance appraisal model will describe the process of human resource management organization that has been executed well. To that end, the assessment must be supported models and tools that can assess the quality of the contributions are relevant to the context and the characters described in the NGO.

*Keywords:* performance appraisal model in NGO, developing performance appraisal model, HR performance appraisal model for sustainability NGO

***Habit is a process. Bagaimanapun juga setiap orang mempunyai sikap yang berbeda-beda terhadap perubahan. Ada yang antusias dan cepat tanggap. Namun ada yang menunggu. Ada pula yang skeptis dan tidak melakukan apa-apa. Tetapi kesemuanya tetap harus beradaptasi dengan perubahan, kalau tidak mau tersingkir dari arus kehidupan (yang tentunya selalu berubah).***

**Rhenald Kasali**

Penelitian ini merupakan karya yang penuh dengan proses dan dinamika yang menjadi pembelajaran dengan harapan dapat bermanfaat bagi siapapun yang membaca. Proses dan hasil penelitian tersebut tidak lepas dari dukungan dan kontribusi semua pihak.

- *Pak Andreas Subiyono*; Ketua Pengurus YSI, selalu mendukung dalam diskusi kritis penuh dengan ide yang relevan dengan topik yang diambil dan memacu semangat untuk terus mengembangkan konsep yang kontekstual.
- *Bapak dan Ibu*; mendukung fisik agar tetap sehat dan mengingatkan untuk menuntaskan setiap pilihan.
- *Kakak-kakak*; dengan doa dan semangat agar semua berjalan dengan lancar.
- *Teman-teman YSI* yang mendukung dalam wawancara dan mau memahami waktu yang kuambil untuk menyelesaikan studi dan penelitian ini.
- *Drs. M Parnawa P, MBA., Ph.D*; dosen pembimbing yang bersedia memberikan waktu untuk masukan dan referensi.

## INTISARI

Pengembangan model penilaian kinerja SDM yang sesuai konteks berlaku untuk semua organisasi; baik organisasi *profit* dan *not for profit* (nirlaba), salah satunya organisasi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau dikenal sebagai Organisasi non-Pemerintah (ORNOP) atau Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) yang juga dikenal memiliki karakter budaya dan spirit sosial. Selain mempertimbangkan karakter budaya dan spirit maka, organisasi juga dituntut memiliki akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan SDM secara profesional melalui model penilaian kinerja SDM yang sesuai.

Pertimbangan tersebut muncul karena anggapan bahwa pencapaian model penilaian kinerja SDM di organisasi dilakukan semata-mata hanya sebagai wujud komitmen kepada donor; walaupun ini menjadi bagian dari sistem kinerja manajemen organisasi. Untuk itu tema yang dipilih dan dianalisa dalam penelitian ini muncul sebagai pertimbangan yang penting untuk dipertimbangkan bahwa dalam proses pengembangan dan pelaksanaan sistem manajemen kinerja SDM di sebuah ORNOP, dimana faktor dan area perbaikan untuk kedepan disajikan secara relevan berdasarkan informasi yang didapat. Hal itu juga menekankan bahwa sistem manajemen kinerja SDM tidak memiliki kaitan langsung pada kemampuan model penilaian kinerja yang diterapkan di ORNOP untuk mencapai komitmen donor. Namun pada kesadaran harapan perbaikan jangka pendek untuk pengembangan sistem manajemen kinerja yang memiliki kontribusi positif bagi perencanaan program pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM. Aspek jangka panjangnya, pengembangan penilaian kinerja SDM akan mempengaruhi pengelolaan SDM sebagai investasi untuk keberlanjutan organisasi.

Pada pembelajaran di tingkat organisasi, hal ini dimaksudkan bahwa proses belajar tidak hanya menekankan hasil tetapi juga proses penilaian kinerja SDM itu sendiri yang kemudian menentukan strategi SDM ke depan. Model penilaian kinerja yang tepat dan sesuai karakter organisasi dapat menggambarkan bagaimana penerapan proses manajemen sumber daya manusia yang telah dijalankan dengan baik. Untuk itu, penilaian harus didukung model dan alat-alat yang dapat menilai kualitas dengan detail kontribusi yang relevan sesuai konteks dan karakter yang dijelaskan dalam ORNOP.

**Kata-kata kunci :** Model penilaian kinerja di ORNOP, pengembangan model penilaian kinerja, model penilaian kinerja SDM untuk keberlanjutan ORNOP

## DAFTAR ISI

1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	2
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kontribusi Penelitian .....	10
1.5. Alur Penelitian .....	10
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kerangka Teori Kinerja .....	12
2.2. Model Penilaian Kinerja Staf .....	16
2.3. Most Significant Change .....	22
3. METODE PENELITIAN	
3.1. Tujuan Penelitian .....	27
3.2. Konteks Penelitian .....	28
3.3. Sampel Penelitian .....	29
3.4. Prosedur yang dilakukan.....	30
3.5. Ruang Lingkup dan Batas Penelitian .....	37
4. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Sekilas Model Penilaian kinerja ORNOP X .....	39
4.2. Langkah analisa dan pengumpulan data.....	41
4.3. MSC dalam Model Penilaian kinerja yang diterapkan ORNOP X.....	44
5. PENUTUP	
5.1. Jawaban Masalah Pertama .....	72
5.2. Jawaban Masalah Kedua .....	76
5.3. Temuan yang mendukung Penelitian di Organisasi .....	79
5.4. Keterbatasan dan Kendala Penelitian .....	80

Daftar Pustaka

Lampiran