



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Smithindo

Mitra Mandiri Bandung

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

Mutiara Novita Sari Setiadi

2016320168

Bandung

2020



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Smithindo
Mitra Mandiri Bandung

Skripsi

Oleh

Mutiara Novita Sari Setiadi

2016320168

Pembimbing,

Gandhi Pawitan, Ir., M.Sc., Ph.D.

Bandung

2020

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Bisnis
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Mutiara Novita Sari Setiadi
Nomor Pokok : 2016320168
Judul : Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Smithindo Mitra Mandiri Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 18 Mei 2020
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji
Ketua sidang merangkap anggota
Sanerya Hendrawan, Ph.D

Sekretaris
Gandhi Pawitan, Ir., M.Sc., Ph.D

Anggota
Marihhot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si.

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mutiara Novita Sari Setiadi

NPM : 2016320168

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. SMITHINDO

MITRA MANDIRI Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 23 April 2020


MUTIARA NOVITA SARI SETIADI
6000
ENAM RIBU RUPIAH

ABSTRAK

Nama : Mutiara Novita Sari Setiadi

NPM : 2016320168

Judul : Rancangan Sistem Penilaian Kinerja di PT. Smithindo Mitra Mandiri Bandung

Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja di PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung. Smith adalah sebuah *brand retail fashion* yang dibawah manajemen PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI, barang dan servis merupakan hal utama bagi Smith untuk pelanggannya. Kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki Smith lah yang mendukung terciptanya barang dan servis yang baik. Untuk itu sistem penilaian kinerja karyawan dibutuhkan untuk memantau apakah karyawan sudah sesuai dengan standar yang dimiliki oleh perusahaan.

Sistem penilaian kinerja adalah sebuah alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan di setiap jabatan dalam perusahaan, Direktur perusahaan akan melakukan evaluasi dan menganalisis kinerja karyawan berdasarkan skor akhir yang dimilikinya, apakah sudah sesuai dengan standar perusahaan, serta melihat kekurangan dan kelebihan apa yang harus dipertahankan dan diperbaiki

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi langsung dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan studi dokumen. Teknik analisis data secara kualitatif menggunakan metode triangulasi sumber. Alat perancangan sistem penilaian kinerja karyawan, penulis menggunakan metode MBO (*Management by Objectives*) yang kemudian akan menghasilkan tujuan organisasi, lalu tujuan divisi yang pada akhirnya akan merumuskan tujuan individu-individu dalam bentuk indikator, bobot dan form penilaian bagi setiap jabatan dalam perusahaan.

Hasil dari penelitian ini adalah terciptanya sistem penilaian kinerja yang berdasarkan pada tujuan organisasi secara umum dan bagaimana karyawan sebagai individu mewujudkannya. Saran dari penulis adalah perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan yang telah penulis rancang secara bertahap dan disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

Kata kunci : Sistem penilaian kinerja karyawan

ABSTRACT

Nama : Mutiara Novita Sari Setiadi

NPM : 2016320168

Title : *Design of Performance Appraisal System at PT. Smithindo Mitra Mandiri Bandung*

The purpose of this research is to design a performance appraisal system for employee at PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung. Smith is a fashion retail brand under the management of PT. SMITHINDO INDEPENDENT PARTNERS, goods and services are the main thing for Smith for his customers. To continue being able to provide the best goods and services, the main key is the human resources owned by Smith. The performance of human resources owned by Smith is the one who supports the creation of good goods and services. For this reason, an employee performance appraisal system is needed to monitor whether employees are meet the company's standards.

A performance appraisal system is a tool to evaluate the performance of employees in every position in the company, the Director will evaluate and analyce employee performance based on its final score, whether it is in accordance with company standards, and see what weaknesses and strengths must be maintained and improved.

In this research, author used the method of direct observation with data collection techniques, namely interviews and document studies. Qualitative data analysis techniques using the source triangulation method. The author used the MBO (Management by Objectives) method to design the employee performance appraisal system which will then produce goals, starting form organizational goals, division goals which will ultimately formulate individual goals in the form of indicators, weights and assessment forms for every position in the company

The result of this research are the creation of a performance appraisal system based on organizational goals in general and how employee as individual realize them. The suggestion from the author is that the company implement the suggestion in stages and adjusted to the company's goals.

Keywords : Employee performance appraisal system

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan anugerah dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Rancangan Sistem Penilaian Kinerja di PT. Smithindo Mitra Mandiri Bandung” tugas akhir ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan akademi guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis Strata Satu (S-1) Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih pula kepada :

1. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dukungan moril dan lebih banyak materil juga tidak lupa doa dan kasih sayang yang berlimpah untuk penulis.
2. Bapak Gandhi Pawitan, Ir., M.Sc., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar membimbing dan memberikan masukan kepada penulis.
3. Segenap dosen yang telah mengajar penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Keluarga penulis, Mamah, Mbah, Salma dan Eupat yang telah menemani penulis dalam keadaan waras maupun tidak selama menyusun tugas akhir ini.
5. Mutiara Novita Sari Setiadi, iya kamu hebat sudah melewati proses ini dengan gagah dan gaya walau penuh air mata dan keluhan.
6. Teman-teman penulis yang selalu mau berteman dan menyebabkan huru-hara bersama dengan penulis selama masa perkuliahan, Via, Vani, Meina, Umie, Bya, Pege, Novi, Wanda, Puci, Mia, Nur, Wenny, Shae, Cinta, Pia, As dikit, dan teman-teman lain yang

tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Semoga kalian tidak menyesal berteman dengan penulis di masa perkuliahan.

7. Teman-teman masa SMA penulis yang kadang mendukung kadang tidak, Sita, Cila, dan Tarek dalam penyelesaian tugas akhir ini.
8. Lola selaku teman penulis yang paling menyemangati penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Semua pihak yang telah menemani dan menyemangati penulis selama masa perkuliahan namun tidak bisa penulis sebutkan namanya satu per satu.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis meminta kritik dan saran dari pembaca. Akhir kata penulis ucapkan rasa hormat dan terimakasih bagi semua pihak atas segala dukungan dan doa, semoga Tuhan membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, Amin.

Bandung, 23 April 2020

Mutiara Novita Sari Setiadi

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Batasan Peneliatian	4
BAB 2 LANDASAN TEORI	5
2.1 Kinerja.....	5
2.1.1 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	5
2.1.2 Dimensi Kinerja.....	8
2.2 Penilaian Kinerja	10
2.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja	10
2.2.2 Metode Penilaian Kinerja	11

2.2.3	Langkah-langkah dalam Melakukan Penilaian Kinerja	15
BAB 3	METODE PENELITIAN	28
3.1	Jenis Penelitian.....	28
3.2	Metode Penelitian.....	28
3.3	Model Penelitian	29
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	29
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.6	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	31
BAB 4	PROFIL PERUSAHAAN.....	32
4.1	Sejarah Perusahaan.....	32
4.2	Visi dan Misi	32
4.3	Struktur Organisasi Perusahaan	33
4.4	Logo	34
4.5	Deskripsi Pekerjaan.....	34
4.6	Produk House of Smith	46
BAB 5	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
5.1	Sistem Penilaian Kinerja PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Saat Ini	48
5.2	Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Baru	53
5.2.1	Perumusan Penilaian Kinerja Karyawan dengan <i>Management by Objectives</i>	53
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	68

6.1	Kesimpulan.....	68
6.2	Saran.....	69
	DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aguinis (2007).....	7
Tabel 2.2 Dimensi Kinerja Aguinis (2007).....	9
Tabel 2.3 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan	22
Tabel 2.4 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan	22
Tabel 2.5 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan	23
Tabel 2.6 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan	24
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	29
Tabel 5.1 How to Scoring	49
Tabel 5.2 Score Scale.....	50
Tabel 5.3 Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Area Manager	50
Tabel 5.4 Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Finance & Accounting.....	52
Tabel 5.5 KPI Area Manager	57
Tabel 5.6 KPI Photo & Videographer.....	58
Tabel 5.7 KPI Finance & Accounting.....	58
Tabel 5.8 KPI Human Resource Development & General Affair	59
Tabel 5.9 KPI Head of Production.....	60
Tabel 5.10 KPI Designer Product	60
Tabel 5.11 KPI Desain Promosi.....	61
Tabel 5.12 KPI Online Staff	61
Tabel 5.13 KPI Head of Distribution	62
Tabel 5.14 KPI Distribution Staff.....	62
Tabel 5.15 KPI Stock & Analyst	63

Tabel 5.16 Tabel Rancangan Skala Skor Akhir	65
Tabel 5.17 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Periode Maret 2020	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Penelitian	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung	33
Gambar 4.2 Logo House of Smith	34
Gambar 4.3 Produk House of Smith	46
Gambar 4.4 Produk House of Smith	47
Gambar 4.5 Produk House of Smith	47
Gambar 5.1 Skor Penilaian Kinerja Karyawan Periode Desember 2017	49
Gambar 5.2 Rancangan Formulir Penilaian Kinerja Karyawan	64

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Smith adalah sebuah *brand retail fashion* yang dibawah manajemen PT.SMITHINDO MITRA MANDIRI. Berdiri pada tanggal 8 Januari 2010 di Bandung, mengusung konsep “*fashion as a Daily Outfit*”. Smith sendiri berkonsep *industrial homie* dengan di dukung design interior dan ornamen didalam toko, sehingga konsumen nyaman ketika sedang berbelanja. Maka dari itu smith memberi nama store nya “House of Smith”. *Goods* (barang) dan *service* (servis) adalah senjata utama dari Smith dengan produk berkualitas, harga yang terjangkau, Smith juga memberikan produk terbaik untuk konsumen khususnya produk dalam negeri dan berusaha untuk meningkatkan kecintaan masyarakat Indonesia terhadap *brand* lokal.

Distro merupakan singkatan dari *distribution* store yang berperan sebagai penyalur segala macam produk yang diproduksi oleh pabrik atau perusahaan yang membuat produk tersebut. Di Bandung sendiri salah satu pendukung perusahaan Distro adalah perusahaan *clothing*. *Clothing* sendiri merupakan penyebutan atas suatu perusahaan yang memproduksi pakaian jadi dengan labelnya sendiri. *Clothing* memproduksi berbagai produk seperti baju, celana, tas, sabuk, dompet, kacamata, dan produk-produk fesyen lainnya. Peran distro adalah untuk menyalurkan produk-produk tersebut ke tangan konsumen. Salah satu kawasan yang terkenal sebagai sentral distro di Bandung adalah Jalan Sultan Agung dan Trunojoyo. Disebutkan bahwa sejak awal tahun 2017, tingkat kunjungan distro anjlok 30-40%. Menurut Ade Andrianyah Ketua Kreative Independent Clothing Kommunity (KICK) Bandung pada Konferensi Pers Simpati Kickfest XI di Loop Station, Jln. Diponegoro, Bandung, Rabu, 1 November 2017. Menurut dia, kondisi tersebut terjadi sejak Lebaran 2016. Melemahnya tingkat kunjungan distro tersebut disebutkan

oleh Ade Adriansyah karena menurunnya tingkat konsumsi masyarakat terhadap fesyen distro dan beralih ke alternatif destinasi liburan karena tiket pesawat yang semakin murah, e-commerce. Rachmawati (2017). Untuk dapat bertahan dalam industri tersebut pastilah perusahaan harus memiliki strategi yang inovatif dan terus peka terhadap perkembangan industri. Salah satu aspek yang mendukung tercapainya strategi yang ditentukan perusahaan tersebut adalah sumber daya yang dimiliki perusahaan, salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan adalah pegawai. Pegawai seperti disebutkan di atas merupakan salah satu unsur pendukung tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan itu pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik.

Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2017). Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kinerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan, Mangkunegara (2017). Proses perencanaan tujuan untuk dicapai oleh karyawan dilakukan dengan adanya rapat setiap bulanan, rapat tersebut menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan untuk karyawannya capai, kemudian kinerja karyawan dievaluasi apakah memenuhi harapan yang telah ditentukan atau tidak, kemudian hasil dari penilaian tersebut dievaluasi oleh perusahaan, penghambauan dan pemberhentian/perpanjangan hubungan kerja merupakan tindakan evaluasi dari hasil penilaian kinerja tersebut. Praktik evaluasi kinerja di PT. SMITHindo Mitra Mandiri

sendiri hingga saat ini belum dilakukan secara berkala dan sesuai. Praktik evaluasi kinerja pernah dilaksanakan, namun praktik tersebut diberhentikan karena kurangnya bagian Sumber Daya Manusia untuk melakukannya dan belum adanya standar kinerja yang “baik” untuk setiap pegawai. Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis mengajukan sebuah penelitian dengan judul **“Rancangan Sistem Penilaian Kinerja di PT. SMITHindo Mitra Mandiri Bandung”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri Bandung saat ini?
2. Bagaimana pelaksanaan rancangan sistem penilaian kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri Bandung bagian *Finance & Accounting*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut dan memberikan informasi bagi perusahaan mengenai :

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri Bandung saat ini
2. Apakah rancangan sistem penilaian kinerja karyawan yang diajukan oleh peneliti dan disetujui oleh perusahaan dan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai acuan evaluasi/penilaian kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri
3. Kinerja karyawan di PT. SMITHindo Mitra Mandiri

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut evaluasi kinerja, dan kinerja karyawan. Dan untuk perusahaan diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan hasil penilaian kinerja karyawan, agar hasil tersebut bisa dijadikan acuan bagi perusahaan untuk menentukan pelatihan kerja yang tepat bagi karyawan, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Dan melihat kinerja perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dijabarkan oleh penulis, maka penulis membatasi masalah penelitian mengenai rancangan sistem penilaian kinerja pegawai di PT. SMITHindo Mitra Mandiri. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana rancangan sistem penilaian kinerja pegawai di PT. SMITHindo Mitra Mandiri, dan kinerja pegawai di divisI *finance & accounting*.

BAB 2

LANDASAN TEORI

Pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Pengelolaan SDM yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan termasuk di dalamnya pengawasan dan pengembangan atas kinerja SDM di perusahaan tersebut, hal itu bertujuan agar SDM dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan.

2.1 Kinerja

Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2017).

2.1.1 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut, Mangkunegara (2017) dalam bukunya yaitu “Evaluasi Kinerja SDM”, sesuai dengan teori Keith Davis dirumuskan bahwa :

Human Performace = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan dari rumusan tersebut adalah :

a. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (knowledge+skill).

b. Faktor Motivasi (motivation)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya.

Mangkunegara (2017) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor individu dimaksud adalah individu yang memiliki kinerja yang baik dipastikan memiliki keseimbangan antara kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ). Dan faktor lingkungan organisasi yang artinya bahwa uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, iklim kerja yang respek dan dinamis dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Kemudian menurut Aguinis (2007), kinerja memiliki dua karakteristik yang khas, yaitu :

1. *Evaluative*, artinya bahwa kinerja tersebut dapat dinilai negatif, netral, atau positif untuk efektivitas individu dan organisasi. Dalam arti lain nilai kinerja dapat bervariasi berdasarkan apakah karyawan berkontribusi menuju pemenuhan tujuan individu, unit, dan organisasi.
2. *Multidimensional*, artinya kinerja tersebut dapat beragam bentuknya tergantung dengan tujuan organisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang, yaitu :

1. *Declarative knowledge*, pengetahuan deklaratif adalah informasi tentang fakta dan hal-hal, termasuk informasi mengenai persyaratan tugas yang diberikan, label, prinsip, dan tujuan.
2. *Procedural knowledge*, pengetahuan prosedural adalah kombinasi dari mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, termasuk keterampilan kognitif, fisik, persepsi, motorik, dan interpersonal.
3. *Motivation*, motivasi melibatkan tiga jenis perilaku pilihan ;
 - a. Pilihan untuk mengeluarkan usaha (mis : saya akan pergi bekerja hari ini)
 - b. Pilihan untuk meningkatkan usaha (mis : saya akan berusaha sebaik mungkin di tempat kerja berbeda dengan bekerja seadanya)
 - c. Pilihan untuk bertahan di tingkat usaha tertentu (mis : saya akan berhenti sebentar berbeda dengan saya akan terus bekerja bagaimanapun juga)

Faktor yang mempengaruhi kinerja secara ringkas disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aguinis (2007)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	Aspek-aspek yang tercakup
Pengetahuan Deklaratif (<i>Declarative Knowledge</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Fakta • Tujuan Akhir • Prinsip-prinsip dasar
Pengetahuan Proses (<i>Procedural</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan Kognitif

<i>Knowledge</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan Psikomotor • Keterampilan Fisik • Keterampilan Interpersonal
Motivasi (<i>Motivasi</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkatan Usaha • Pilihan untuk dilakukan • Kegigihan dalam usaha

Sumber : Buku *Performance Management*

Kombinasi ketiga faktor inilah yang menyebabkan perbedaan kinerja dari setiap orang. Bila seseorang ingin memiliki kinerja di level tertinggi maka mereka harus memiliki ketiga faktor ini, dengan kata lain ketiga faktor ini memiliki hubungan satu sama lain. Dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = \text{Pengetahuan Deklaratif} \times \text{Pengetahuan Proses} \times \text{Motivasi}$$

Apabila salah satu faktor tersebut tidak ada atau memiliki nilai 0 maka kinerja karyawan akan bernilai 0 pula. Kombinasi ini dapat menjelaskan situasi bagaimana seorang karyawan yang memiliki pengetahuan deklaratif yang cukup, diiringi dengan pengetahuan prosedural yang memadai akan tetapi tidak memiliki motivasi, akan menghasilkan kinerja yang buruk.

2.1.2 Dimensi Kinerja

Telah disebutkan sebelumnya bahwa salah satu karakteristik kinerja adalah multidimensional yang artinya terdapat beberapa hal yang harus dipahami guna mendalami kinerja seseorang, dimensi-dimensi tersebut antara lain, Aguinis (2007) :

1. Kinerja yang berorientasi pada tugas-tugas (*task performance*)

Didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mengubah bahan mentah menjadi suatu barang atau jasa yang diproduksi oleh organisasi

2. Kinerja yang berorientasi pada konteks pekerjaan (*Contextual performance*)

Didefinisikan sebagai perilaku yang berkontribusi pada efektifitas organisasi dengan membangun lingkungan yang kondusif dimana kinerja itu dilakukan.

Perbedaan kedua dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Dimensi Kinerja Aguinis (2007)

Dimensi Kinerja	Ciri-ciri
Orientasi pada tugas	<ul style="list-style-type: none"> • Bervariasi di seluruh pekerjaan • Erat hubungannya dengan posisi • <i>Antecedents</i> : kemampuan dan keterampilan
Orientasi pada konteks	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak banyak variasi dalam pekerjaan • Tidak tergantung pada posisi • <i>Antecedent</i> : kepribadian

Sumber : Buku *Performance Management*

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwa kinerja yang berorientasi pada tugas bervariasi di seluruh pekerjaan. Misalnya, tugas yang dilakukan oleh manajer SDM berbeda dari yang dilakukan oleh manajer operasi. Tugas yang dilakukan oleh manajer SDM senior lebih bersifat strategis berbeda dari yang dilakukan oleh staff biasanya lebih bersifat operasional sebaliknya untuk kinerja yang berorientasi pada konteks cenderung serupa untuk berbagai tingkat fungsional, contohnya baik staff maupun manager diharuskan untuk mengedepankan tujuan organisasi dibanding tujuan individu. Kinerja yang berorientasi pada tugas sangat erat hubungannya dengan jabatannya artinya tercantum secara resmi dalam uraian pekerjaan sebaliknya kinerja yang berorientasi pada konteks cenderung lebih tersirat, diharapkan ada pada tiap karyawan namun tidak dinyatakan secara resmi. Terakhir, kinerja yang berorientasi pada tugas sangat tergantung pada

kemampuan dan keterampilan seseorang sebaliknya kinerja yang berorientasi pada konteks tergantung pada kepribadian.

2.2 Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), evaluasi/penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Sementara menurut Aguinis (2007), penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja, penilaian kinerja adalah deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.

2.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Yang secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang pada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan.

Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan lain-lain.

2.2.2 Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode yang umum digunakan oleh perusahaan/organisasi untuk menilai kinerja karyawannya berikut adalah beberapa contoh metodenya.

2.2.2.1 Metode Management By Objectives (MBO)

Dijelaskan oleh Evita, Muizu, & Atmojo (2017) pemakaian konsep *Management by Objectives* dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc. Gregor pada tahun 1957. Ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan dalam artikelnya. Ia menyarankan untuk mengubah sistem tersebut menggunakan konsep *Management by Objectives*. Penilaian kinerja karyawan dengan metode ini mewajibkan karyawan menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Kemudian, jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Penilaian kinerja dengan metode ini dapat dilaksanakan pada pekerjaan yang outputnya dapat diukur secara kuantitatif, seperti karyawan bagian pemasaran yang kinerjanya dapat diukur dengan menghitung target penjualan, dan karyawan produksi yang kinerjanya dapat dihitung dengan jumlah barang yang ia hasilkan.

Management by Objective, mengharuskan para manajer untuk menetapkan tujuan-tujuan terukur yang spesifik untuk setiap karyawan

berdasarkan hasil diskusi karyawan tersebut, lalu secara periodik membahas kemajuan tujuan-tujuan tersebut. Penerapan metode *Management by Objectives* terdiri dari enam langkah. Berikut ini langkah-langkah penerapan metode *Management by Objectives* dalam menilai kinerja karyawan :

- Menetapkan tujuan organisasi. Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan rencana strategi perusahaan.
- Menetapkan tujuan departemen. Kemudian, kepala departemen mengambil tujuan-tujuan perusahaan (meningkatkan keuntungan di tahun 2019 hingga 30%) dan, dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka.
- Membahas tujuan departemen. Kepala departemen mendiskusikan tujuan departemen dengan semua bawahan, biasanya pada rapat seluruh departemen. Mereka bertanya pada karyawan untuk menetapkan tujuan awal individual mereka sendiri; dengan kata lain, bagaimana setiapkaryawan memberikan kontribusi pada tujuan departemen mereka.
- Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan perorangan_. Kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek.
- Meninjau kinerja. Kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target dari setiap karyawan.

- Memberikan umpan balik. Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan terakhir.

Keuntungan yang didapat karyawan sebagai imbas atas penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode *Management by Objectives* secara tidak langsung akan memberikan keuntungan juga kepada perusahaan. Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Management by Objectives* yang melibatkan semua karyawan dalam menetapkan tujuan perusahaan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih realistis, juga komunikasi dapat terjaga sehingga membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan lebih baik serta para karyawan lebih menyadari apa yang diharapkan oleh pimpinannya.

2.2.2.2 Metode Behaviourally Anchor Rating Scale (BARS)

Dijelaskan oleh Evita, Muizu, & Atmojo (2017) Metode penilaian kinerja dengan model *Behaviorally Anchor Rating Scale* merupakan metode penilaian yang menggabungkan pendekatan perilaku kerja dengan sifat pribadi. Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* terdiri atas suatu seri, 5 hingga 10 skala perilaku vertikal untuk setiap indikator kinerja. Untuk setiap dimensi, disusun 5 hingga 10 *Anchor*. *Anchor* yang dimaksud, yaitu perilaku yang menunjukkan kinerja untuk setiap dimensi. *Anchor* tersebut disusun dari yang nilainya yang paling tinggi hingga yang nilainya paling rendah. *Anchor* tersebut dapat berupa *critical incident* yang diperoleh melalui analisa jabatan. Metode ini pada umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri atas spesialis Sumber Daya Manusia, manajer, dan pegawai. Tim ini bertugas untuk mengidentifikasi

karakteristik dimensi kinerja dan mengidentifikasi 5 hingga 10 kejadian khusus untuk setiap dimensi. Kemudian, kejadian khusus tersebut ditelaah dan dinilai oleh seluruh anggota tim. Kejadian khusus yang terpilih kemudian ditempatkan dalam skala yang paling tinggi sampai dengan skala yang paling rendah.

Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* dalam pelaksanaannya paling tidak membutuhkan lima tahapan, yaitu :

- Membuat *critical incident*. Hal ini dilakukan dengan cara bertanya seseorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan dan / atau penyelia) untuk menjelaskan ilustrasi khusus (kejadian kritis) kinerja yang efektif dan tidak efektif ataupun bisa dilakukan dengan cara analisis jabatan.
- Mengembangkan dimensi kinerja dimana dalam tahap ini kejadian tersebut dikelompokkan ke dalam kelompok yang lebih kecil dimensi kinerja dan didefinisikan setiap definisi, seperti “keterampilan menjual”.
- Mengalokasikan kembali kejadian. Kelompok lain dari orang-orang yang juga mengetahui pekerjaan ini kemudian mengalokasikan kembali kejadian kritis ini dari awal. Mereka membuat definisi pengelompokkan dan kejadian kritis, dan harus menugaskan kembali setiap kejadian untuk kelompok yang mereka anggap paling sesuai.
- Membuat skala kejadian. Membuat peringkat perilaku yang dijelaskan oleh kejadian itu dengan seberapa efektif dan efisien. Setiap perilaku merepresentasikan kinerja pada dimensinya.

Mengembangkan perangkat akhir. Pilih sekitar lima hingga sepuluh kejadian sebagai standar perilaku dimensi itu.

2.2.3 Langkah-langkah dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Menurut, Wirawan (2009) terdapat langkah-langkah dalam melakukan penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

A. Membentuk Tim

Pengembangan sistem penilaian kinerja perlu dilakukan dengan hati-hati karena akan menentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Langkah pertama dalam mengembangkan penilaian kinerja adalah menyusun suatu tim pengembangan evaluasi kinerja yang terdiri dari :

1. Profesionalis sumber daya manusia

Yaitu pakar atau konsultan manajemen SDM. Profesional manajemen SDM adalah pakar yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam menyusun sistem evaluasi kinerja

2. Manajer Sumber Daya Manusia

Keikutsertaan manajer sumber daya manusia dalam tim merupakan keharusan karena dialah yang akan memimpin pelaksanaan penilaian kinerja dalam organisasi. Jika evaluasi kinerja tidak dapat diterima manajer SDM, maka pelaksanaanya akan mengalami jalan buntu.

3. *Supervisor* atau *first line manager*

Keikutsertaan *supervisor* dalam tim didasari atas pertimbangan bahwa ialah yang paling mengerti mengenai pekerjaan yang dilakukan para karyawan yang dipimpinnya. Disamping itu, *supervisor* lah yang akan melaksanakan

penilaian kinerja sehingga *supervisor* akan menerima penilaian kinerja yang disusunnya jika berpartisipasi dalam penyusunan penilaian kinerja

4. Wakil dan Karyawan

Disamping *supervisor*, para karyawanlah yang mengetahui betul pekerjaan mereka. Keikutsertaan wakil karyawan dalam tim dikarenakan penilaian kinerja akan menentukan karier dan nasib mereka.

B. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan.

Jenis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan adalah :

1. Kewajiban dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan

Adalah tujuan pekerjaan, kewajiban apa saja yang dilakukan, bagaimana melakukannya, dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki oleh pelaksana pekerjaan

2. Karakteristik yang diisyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan

Kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Persyaratan fisik dan kejiwaan juga diperlukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik

3. Kondisi kerja

Keadaan lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan

4. Keluaran kerja

Keluaran atau hasil kerja yang diharapkan setelah pekerjaan dilaksanakan dengan baik.

Hasil analisis pekerjaan berupa informasi mengenai pekerjaan. Pertama, informasi pekerjaan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Kedua, informasi analisis pekerjaan juga dapat digunakan untuk menyusun sistem penilaian kinerja. Dalam menyusun sistem penilaian kinerja, hasil analisis pekerjaan digunakan untuk menyusun tujuan dan rencana kinerja karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Ketiga, informasi analisis pekerjaan juga digunakan untuk standar kinerja. Dengan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat, standar kinerja dapat disusun secara akurat, reliable, dan dapat dicapai oleh karyawan disamping memenuhi harapan organisasi. Keempat, informasi hasil analisa kinerja juga digunakan untuk menyusun dimensi dan indicator instrument evaluasi kinerja. Selain itu, informasi tersebut juga dapat digunakan untuk menentukan jenis instrumen yang cocok untuk mengukur kinerja karyawan. Jika pekerjaan merupakan yang menyajikan jasa, maka indicator yang digunakan dalam instrument adalah indicator perilaku kerja dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

C. Menentukan Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dalam melakukan penilaian kinerja dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dipakai untuk menilai kinerja karyawan secara rutin penilaian kinerja juga dapat dilakukan untuk mencapai tujuan khusus. Misalnya, Penilaian kinerja dapat disusun untuk mengurangi jumlah karyawan. Jika

perusahaan melakukan restrukturisasi, merger atau diakuisisi oleh perusahaan lain, maka akan terjadi pengurangan karyawan.

D. Menentukan Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja adalah: kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi suatu pekerjaan, dimensi kinerja memungkinkan proses deskriptif untuk mengambil suatu rute situasional dan personalisasi. Dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya.
- b. Perilaku kerja, ketika berada di tempat kerja, seorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya cara makan, cara berjalan, dan cara berbicara. Perilaku kerja adalah perilaku yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan dll. Perilaku kerja digolongkan menjadi dua yaitu perilaku kerja khusus dan perilaku kerja umum. Perilaku kerja umum adalah perilaku kerja yang diperlukan untuk semua jenis pekerjaan, misalnya disiplin kepada organisasi, loyalitas. Perilaku kerja khusus adalah perilaku kerja yang dibutuhkan untuk jenis jabatan tertentu.

- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya sifat tenang dan sabar dibutuhkan untuk seorang supir taksi supaya terhindar dari kecelakaan lalu lintas.

E. Menentukan Standar Kinerja

Dalam penilaian kinerja, ada standar yang disebut dengan standar kinerja. Penilaian kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya standar kinerja. Esensi penilaian kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya, standar kinerja adalah tolak ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kinerjanya. Dalam definisi ini, standar kinerja adalah tolak ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja karyawan dibawah standar kinerja minimal tersebut, maka kinerjanya tidak dapat diterima, buruk atau sangat buruk. Standar kinerja meliputi standar untuk semua indikator kinerja.

F. Mengembangkan bentuk formulir PA

Setelah proses pembobotan selesai dilakukan, penilai kemudian membuat *form P.A* dan diperlihatkan kepada ternilai untuk meminta persetujuan terhadap format yang telah dibuat. Formulir penilaian kinerja merupakan salah satu hal penting dalam proses penilaian kinerja, karena fungsinya yaitu sebagai cara atau alat untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja yang akan dinilai. Berikut menurut Aguinis (2007) adalah komponen-komponen yang biasanya tertera di dalam formulir penilaian kinerja :

1. Informasi dasar pegawai

Bagian dari formulir ini berisi informasi dasar pegawai seperti, jabatan, divisi, departemen, dan informasi kelompok kerja lainnya, jumlah karyawan, dan klasifikasi tingkat gaji. Selain itu, formulir biasanya mencakup tanggal periode evaluasi, jumlah bulan dan tahun yang telah diawasi atau bekerja sama dengan karyawan, tanggal mulai karyawan dengan perusahaan dan tanggal mulai pekerjaan saat ini, alasan penilaian, gaji saat ini dan posisi dalam kisaran, dan tanggal evaluasi terjadwal berikutnya.

2. Akuntabilitas, objektif, standar

Untuk perusahaan yang memakai penilaian kinerja berdasarkan pendekatan hasil kerja tiga hal ini merupakan poin wajib dalam formulir penilaian. Ketiganya juga harus telah disetujui oleh atasan langsung.

3. Kompetensi dan indikator

Jika organisasi mengadopsi pendekatan perilaku, bagian formulir ini mencakup definisi yang akan dinilai, bersama dengan indikator perilaku mereka.

4. Prestasi dan kontribusi utama

Memuat prestasi dan kontribusi yang dicapai karyawan selama periode penempatan, dapat berupa hasil kerja maupun perilaku kerja.

5. Prestasi perkembangan

Bagian dari formulir ini mencakup informasi tentang sejauh mana tujuan pengembangan yang ditetapkan untuk periode peninjauan telah dicapai. Ini dapat mencakup ringkasan kegiatan, seperti lokakarya yang dihadiri dan

kursus yang diambil serta hasilnya, seperti keterampilan baru yang dipelajari.

6. Rencana, tujuan dan kebutuhan untuk pengembangan

Berisi orientasi masa depan dan mencakup informasi tentang tujuan dan jadwal spesifik dalam hal pengembangan karyawan.

7. Input dari pemangku kepentingan

Biasanya diisi dengan komentar dari pelanggan yang berhubungan langsung dengan pegawai yang dinilai

8. Komentar pegawai

Berisi reaksi dan komentar dari pegawai yang dinilai, sebagai sarana bagi pegawai terlibat dalam proses penilaian kinerja

9. Tanda tangan Sebagai pendanda bagian akhir dari formulir, formulir penilaian yang baik harus memuat tanda tangan dari pegawai yang dinilai, penilai serta atasan dari penilai atau yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penilaian kinerja.

Tampilan formulir penilaian kinerja bervariasi tergantung pada pendekatan yang dipakai oleh perusahaan. Tidak ada suatu bentuk atau konsep formulir penilaian kinerja yang dapat dipakai secara umum pada berbagai jenis perusahaan. Berikut adalah contoh dari formulir penilaian kinerja :

Tabel 2.3 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

Performance Review Form	
Employee Name: _____	
Title: _____	
Manager: _____	
Date of Appraisal Meeting: _____	
<p>Employee Performance Reviews improve employee performance and development by encouraging communication, establishing performance expectations, identifying developmental needs, and setting goals to improve performance. Performance reviews also provide an ongoing record of employee performance, which is helpful for both the supervisor and employee.</p> <p>Use the form below to list examples of outstanding performance or achievements as well as areas of performance that need improvement. Please provide open comments on your employee's performance. Complete each section and list examples of performance where applicable.</p>	
1. Job description/key responsibilities/required tasks:	

2. Note expected accomplishments vs. actual accomplishments:	

Tabel 2.4 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

Employee Performance Appraisal					
Employee Name: _____					
Department: _____					
Date of Hire: _____					
Date of Performance Review: _____					
Ratings: Please rate the employee on the following factors:					
	Did not meet expectations	Achieved most expectations	Achieved expectations	Achieved expectations and exceeded on a few	Significantly exceeded expectations
Flexibility	1	2	3	4	5
Teamwork	1	2	3	4	5
Oral communication	1	2	3	4	5
Written communication	1	2	3	4	5
Initiative	1	2	3	4	5
Decision making	1	2	3	4	5
Job knowledge	1	2	3	4	5
Quality work	1	2	3	4	5
Productivity	1	2	3	4	5
				Total Points:	

Tabel 2.6 Contoh Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

Level of Performance	Description of Performance	Increase
Unsatisfactory (0–15 pts)	Did not meet the responsibilities associated with position. Place on personal improvement performance plan.	NA
Needs improvement (16–31 pts)	Met main responsibilities, but did not fulfill all responsibilities. Inconsistent level of performance across tasks.	1–2%
Fulfills responsibilities (32–37 pts)	Fulfilled all key responsibilities. Consistently performed to established work standards.	3–4%
Exceeds responsibilities (38–48 pts)	Fulfilled key responsibilities, and took on more and completed additional responsibilities. Consistently a high performer.	4–5%
Far exceeds responsibilities (49–55 pts)	Far exceeded the job responsibilities in all areas and took charge of major projects. Consistent high performer and expert at position.	5–6%

Note: Percentage increases listed are to be used as a guideline.

Employee strengths/areas of expertise:

Developmental areas:

Goals for upcoming year in relation to job responsibilities and developmental areas:

Employee comments (optional):

Employee: _____ Date: _____

Reviewer: _____ Date: _____

Sumber : *Performance Management 3rd Edition Book*

Di atas merupakan contoh dari sebuah formulir penilaian kinerja. Dari kedua formulir tersebut terdapat beberapa perbedaan. Pada formulir kedua daftar akuntabilitas, tujuan, dan standar yang dimiliki pegawai tidak dicantumkan. Formulir kedua juga tidak memfasilitasi pegawai yang dinilai untuk menuliskan komentar atau tanggapan mereka. seperti yang telah dibahas sebelumnya, tidak ada aturan pasti dari bentuk formulir penilaian kinerja. Kembali lagi perusahaan harus menyesuaikan dengan kebutuhan mereka.

G. Membuat prosedur *scoring*

Membuat prosedur skoring dilakukan untuk memudahkan memberikan penilaian terhadap ternilai, sebab dengan prosedur skoring yang jelas akan diketahui dimana letak kelemahan dan kekurangan individu secara jelas.

H. Mengembangkan program *training* bagi rater, yang dinilai, manual

Dalam mengembangkan program training bagi penilai, maka departemen SDM menjelaskan kepada penilai mengenai :

- a. Siapa yang dinilai
- b. Apa yang dinilai
- c. Waktu penilaian
- d. Cara penilaian kinerja
- e. Menjelaskan efek penilaian kinerja

Departemen SDM menjelaskan kepada karyawan mengenai :

- a. Siapa yang menilai dan siapa saja yang dinilai
- b. Apa yang dinilai
- c. Waktu penilaian
- d. Aspek-aspek penilaian yang ditentukan dalam penilaian kinerja
- e. Cara penilaian kinerja
- f. Menjelaskan efek penilaian kinerja

I. Menentukan Sumber Penilaian

Penilai secara umum bisa didefinisikan sebagai orang yang melakukan penilaian terhadap kinerja yang dinilai. (Aguinis, 2007) menyusun daftar orang-orang yang kompeten untuk melakukan penilaian kinerja :

1. Atasan langsung (*Direct supervisors*)

Penilaian oleh atasan langsung merupakan salah satu pilihan terbaik berdasarkan pertimbangan bahwa atasan langsung merupakan orang yang paling mengetahui kinerja anak buahnya dan mengevaluasi kesesuaian kinerja tersebut dengan tujuan akhir kinerja organisasi secara keseluruhan. Didukung lagi bahwa atasan langsung memiliki pengetahuan tentang isu-isu strategis dan bertanggung jawab terhadap kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan anak buahnya, contohnya proporsi insentif, kenaikan gaji, pelatihan, dsb.

2. Rekan kerja (*Colleagues/Peers*)

Penilai merupakan rekan kerja yang berada dalam bagian atau unit kerja yang sama. Umumnya dilakukan dalam penilaian yang menggunakan metode perbandingan kinerja antar karyawan.

3. Bawahan (*Subordinates*)

Penilai merupakan orang-orang yang secara struktural berada di tingkatan yang lebih rendah. Bawahan sebagai penilai berada dalam posisi yang baik untuk mengevaluasi kepemimpinan kompetensi, termasuk delegasi, organisasi, dan komunikasi. Hal ini umum dilakukan untuk melakukan penilaian untuk para manajer.

4. Diri sendiri (*Self*)

Penilai dalam pegawai itu sendiri. Pertimbangan yang dipakai adalah melalui penilaian oleh diri sendiri pegawai itu dapat meningkatkan partisipasi dalam proses penilaian kinerja. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai serta menurunkan penolakan terhadap proses penilaian.

5. Pelanggan (*Client served*)

Penilaian yang dilakukan oleh pelanggan atau konsumen. Cara ini sesuai untuk tipe pekerjaan yang mempunyai frekuensi interaksi langsung yang tinggi dengan pelanggan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

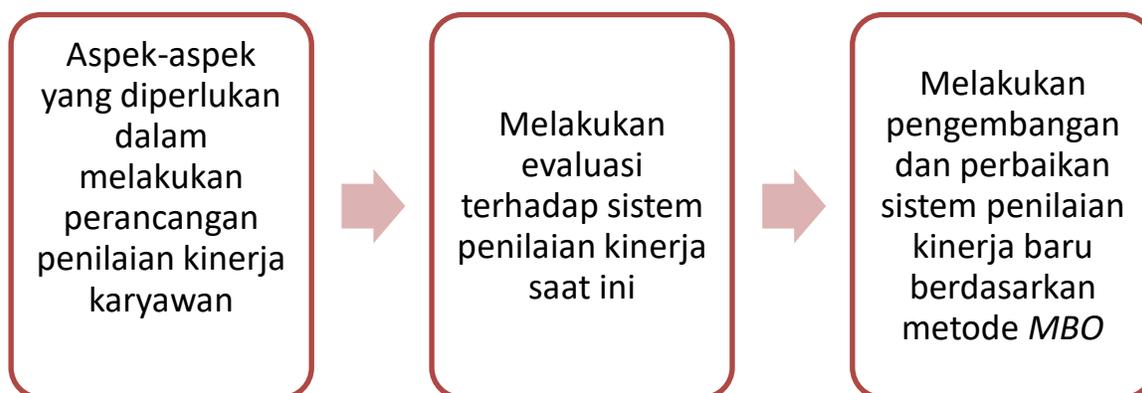
3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive-analysis*.. Dalam penelitian ini penulis akan menggambarkan sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan saat ini yang nanti hasil dari penggambaran tersebut dievaluasi dan digunakan untuk rancangan sistem penilaian kinerja karyawan. Penggambaran dilakukan dengan cara menguraikan aktivitas dari setiap jabatan dalam perusahaan, mulai dari uraian pekerjaan hingga waktu pengerjaan.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode observasi langsung. Metode observasi langsung adalah proses pengambilan data menggunakan mata tanpa dibantu dengan alat-alat lainnya Moh. Nazir (1998).

3.3 Model Penelitian



Gambar 3.1 Model Penelitian

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Deskripsi
Perencanaan tujuan di tingkat organisasi	Menyusun rencana keseluruhan organisasi untuk tahun depan dan menetapkan tujuan spesifik perusahaan berdasarkan rencana strategi perusahaan
Perencanaan tujuan di tingkat departemen	Kepala departemen menjabarkan tujuan-tujuan perusahaan, dan dengan superioritas mereka, menetapkan bersama-sama tujuan departemen mereka. Selanjutnya kepala departemen mendiskusikan tujuan yang telah ditetapkan dengan seluruh karyawan departemennya
Evaluasi Kinerja	Proses dimana kepala departemen dan bawahannya menetapkan target kinerja individual jangka pendek kemudian kepala departemen membandingkan kinerja aktual dan target yang telah ditentukan dari setiap karyawan.
Umpan balik	Kepala departemen dan karyawan mendiskusikan dan mengevaluasi kemajuan karyawan dari hasil proses peninjauan kinerja, dan mendiskusikan perbaikan yang berkelanjutan untuk karyawan tersebut maupun untuk organisasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan penting dalam sebuah penelitian. Kelengkapan data akan mempengaruhi kualitas analisis atau usulan yang akan dihasilkan. Maka dari itu penulis melakukan beberapa metode dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan, yaitu melalui :

1. Wawancara

Menurut Moh. Nazir (1998), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara). Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai langsung direktur dari PT.SMITHINDO MITRA MANDIRI dan karyawan yang berada di divisi HRD. Wawancara ini ditujukan untuk mendapatkan beberapa data, seperti sejarah dan asal-usul perusahaan, struktur organisasi, visi misi dan strategi perusahaan, jumlah karyawan, deskripsi jabatan, gambaran umum tentang pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini, juga permasalahan lain seputar penilaian kinerja karyawan.

2. Studi Dokumen

Dokumen dapat berupa tulisan misalnya sejarah kehidupan, ceritera, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen dapat pula berbentuk diantaranya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumen menjadi pelengkap dari teknik pengumpulan data observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif Sugiyono (2004).

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif peneliti harus berusaha mendapatkan data yang valid untuk itu itu dalam pengumpulan data peneliti perlu mengadakan validitas data agar data yang diperoleh tidak invalid (cacat). Salah satu metode untuk mengecek validitas suatu data dalam penelitian kualitatif adalah metode triangulasi. Triangulasi adalah suatu cara mendapatkan data yang benar-benar absah dengan menggunakan pendekatan metode ganda. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu Bachri (2010)

Dalam penelitian ini digunakan Triangulasi sumber yang berarti memeriksa ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara; membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai beberapa narasumber, yaitu pegawai di bagian sumber daya manusia dan Direktur dari PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung. Narasumber direktur diwawancarai untuk menggali informasi mengenai tujuan organisasi, tujuan departemen, dan bagaimana tujuan-tujuan tersebut didiskusikan dan diformulasikan menjadi target untuk masing-masing departemen dan target dari karyawan di departemen tersebut. Informasi lainnya yang digali dari direktur adalah bagaimana berjalannya sistem penilaian kinerja karyawan selama ini. Kemudian, narasumber karyawan di bagian sumber daya manusia diwawancarai untuk menggali informasi mengenai bagaimana berjalannya sistem penilaian kinerja karyawan selama ini, juga menggali informasi bagaimana mereka menetapkan tujuan-tujuan individual dan departemen, dan bagaimana karyawan menginternalisasi tujuan-tujuan organisasi secara umum.

BAB 4

PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan

Smith adalah produk fashion retail untuk pria, wanita dan anak-anak dibawah naungan PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI. Berdiri pada tanggal 8 Januari 2010 di Bandung. Konsep yang smith bawa adalah “Smith sebagai pakaian sehari-hari”. Smith memakai House of Smith sebagai nama untuk toko retail mereka, dengan tema “Industrial Homie” yang didukung oleh desain interior dan ornament di dalam toko sehingga membuat konsumen merasa nyaman berbelanja. Produk smith dimulai dari kebutuhan fashion untuk kepala sampai kaki, dan digemari oleh banyak customer sehingga peningkatan pasar setiap tahunnya adalah hal yang pasti. Saat ini Smith sudah mempunyai 11 toko sendiri, 10 titik konsinyasi, 47 titik reseller store dan 1 mini pabrik, tidak hanya *offline shop* Smith juga memasarkan produknya melalui *online*. Smith sendiri berasal dari singkatan Show Mi The Money.

4.2 Visi dan Misi

VISI

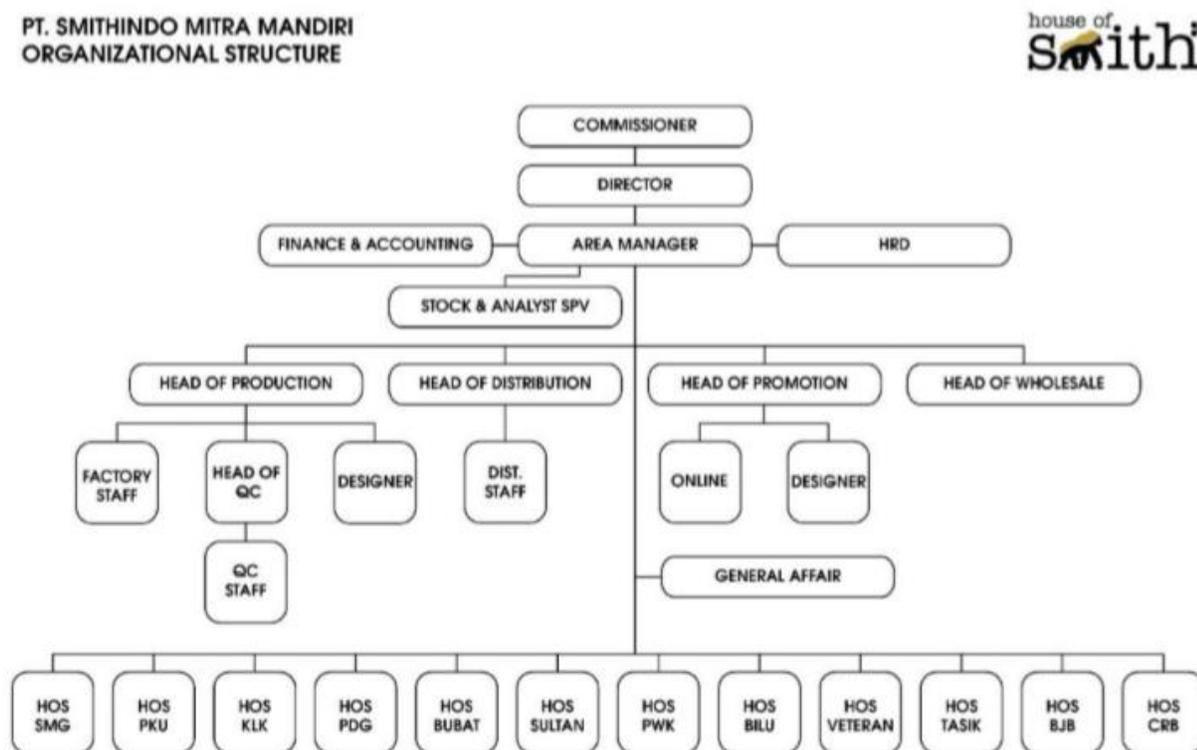
Menjadi perusahaan retail fashion dengan penjualan tercepat dan terbaik di dunia.

MISI

Memberikan produk fashion unggulan dengan mengedepankan desain, kualitas, serta pelayanan dengan harga yang terjangkau bagi pelanggan.

4.3 Struktur Organisasi Perusahaan

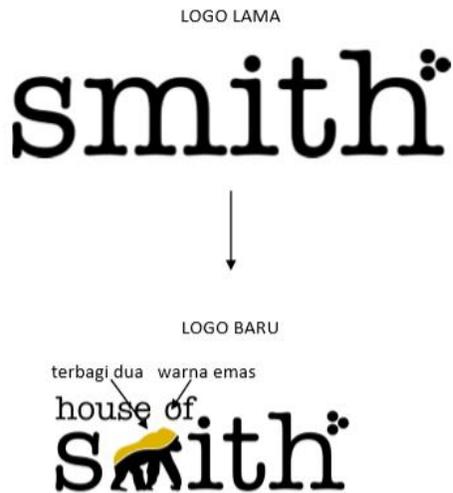
Struktur Organisasi PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI adalah Struktur Unit Bisnis Strategi / *Strategic Business Unit* (SBU) karena mengelompokkan divisi-divisi yang sama kedalam wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit kepada seseorang kepada divisi yang secara langsung memberikan laporan kepada Direktur dan Komisaris. Berikut merupakan struktur organisasi PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI :



Sumber : Data House of Smith

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung

4.4 Logo



Sumber : Data House of Smith

Gambar 4.2 Logo House of Smith

4.5 Deskripsi Pekerjaan

Komisaris

Komisaris sebagai pemegang kekuasaan tertinggi. Serta memegang kendali dalam divisi produksi dan promosi

Direktur

Bertugas membantu komisaris dalam mengelola dan mengembangkan arahan strategis perusahaan dan memastikan seluruh target dan tujuan dapat tercapai serta memegang kendali dalam divisi *selling* / penjualan.

Area Manager

- Mengkoordinir tim selling dalam pencapaian target omzet.
- Menganalisa perbandingan omzet yang tercapai setiap tahunnya.
- Mengambil kesimpulan dari Analisa perbandingan yang sudah dibuat dan menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan omzet penjualan.
- Mengevaluasi kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian di periode selanjutnya dan menjelaskan secara detil kepada tim promo dan tim distribusi.
- Menerapkan SOP yang berlaku untuk diterapkan di toko.
- Memastikan tim toko melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan SOP yang berlaku.
- Membuat rencana kerja yang akan dilakukan untuk meningkatkan penjualan (Promosi, Distribusi, Stock Supervisor dan Store Manager).
- Melakukan rapat promo dengan seluruh staf promo pusat pada setiap bulannya (maksimal tanggal 5 setiap bulannya) untuk mengevaluasi promo yang sudah dilakukan pada bulan sebelumnya, mendiskusikan eksekusi promo pada bulan saat itu dan membuat rancangan kerja berupa program promo yang akan dilakukan untuk bulan selanjutnya (Menyertakan notulensi tertulis yang dikirim kepada Komisaris dan Direktur).
- Melakukan controlling dan monitoring rencana kerja yang dibuat dan melakukan kunjungan kerja apabila diperlukan.
- Melakukan tutoring dan training kepada karyawan toko baru sesuai dengan SOP.
- Membuat perencanaan promosi toko untuk 1 tahun kedepan.
- Memantau berjalannya promosi toko

- Mengevaluasi promosi toko yang sudah dilakukan.
- Mengkoordinir tim distribusi sesuai dengan alur yang sudah berjalan agar sesuai dengan jalur kerja yang sudah ditentukan
- Mengambil keputusan mengenai teknis barang yang akan dikirim apabila diperlukan.
- Memastikan pekerjaan Stock Supervisor sesuai dengan ketentuan yang seharusnya.
- Berkoordinasi dalam pengambilan keputusan apabila ada kejadian tak terduga.
- Mengevaluasi kerja stock supervisor
- Melakukan back up kerja promosi, distribusi dan stock supervisor apabila diperlukan.
- Menguasai tutoring dan melakukan kaderisasi bagi distribusi, promosi dan staf toko

Finance

- Bertugas untuk mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu
- Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan pelaporan dan pembayaran kewajiban-kewajiban yang harus dibayar oleh perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu dan sesuai dengan yang seharusnya
- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan (cash flow), terutama pengelolaan piutang dan hutang sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan
- Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan

- Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan Analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi Komisaris dan Direktur dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya
- Melakukan pelaporan data keuangan diawal bulan kepada accounting untuk diolah menjadi jurnal dan laporan keuangan
- Memastikan data akurat dan sesuai dengan uang rill dan keadaan yang sebenarnya
- Melakukan pelaporan data keuangan kepada accounting, direktur dan komisaris setiap bulannya

Accounting

- Bertugas mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu
- Membuat Neraca dan Laporan laba rugi setiap bulan dan melaporkannya kepada Direktur dan Komisaris
- Berkoordinasi dengan Kepala Produksi untuk melakukan perhitungan harga pokok produksi
- Bertanggung jawab terhadap pembuatan PO Produksi
- Melakukan perhitungan gaji tukang jahit dan melaporkannya ke Finance
- Melakukan perhitungan rekap kemampuan produksi
- Melakukan rekap kemampuan Q.C.

Human Resource Development :

- Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yaitu dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia, termasuk pengembangan kualitasnya dengan berpedoman pada kebijakan dan prosedur yang berlaku di perusahaan (peraturan perusahaan)
- Melaksanakan seleksi, promosi, transferring dan demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.
- Merekomendasikan kandidat berdasarkan hasil tes dan interview awal, serta mengatur jadwal interview lanjutan agar proses rekrutmen dapat berjalan dengan baik sesuai rencana.
- Menginput data karyawan ke system agar semua terdata dengan baik.
- Memasang iklan lowongan kerja (bekerja sama dengan tim promosi), melakukan sortir lamaran, melakukan tes dan interview awal untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai.
- Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, dan tunjangan.
- Menyelenggarakan administrasi asuransi dan pengakhiran pekerja sesuai dengan ketentuan agar setiap proses pembayaran dilaksanakan tepat waktu.
- Melakukan proses pengambilan cuti tahunan.
- Pengarsipan dan pembuatan surat-surat.
- Melakukan proses penerapan KPI dan program-program development karyawan lainnya

Head of Production

- Membuat perencanaan dan jadwal proses produksi.
- Mengawasi produksi agar kualitas, kuantitas dan waktunya sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat.
- Bertanggung jawab mengatur manajemen Gudang agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan persediaan bahan baku, bahan penolong maupun barang yang sudah jadi di Gudang.
- Bertanggung jawab mengatur manajemen alat agar fasilitas produksi berfungsi sebagaimana mestinya dan beroperasi dengan lancar.
- Membuat laporan secara berkala mengenai kegiatan di bagiannya.
- Memberikan penilaian dan sanksi jika karyawan di bawah tanggung jawabnya melakukan kesalahan dan pelanggaran.
- Berinovasi dalam pengerjaan produksi dan memberikan masukan pada perusahaan yang berkaitan dengan bagian produksi.
- Membuat perencanaan dan jadwal proses produksi.
- Mengawasi produksi agar kualitas, kuantitas dan waktunya sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat.
- Bertanggung jawab mengatur manajemen Gudang agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan persediaan bahan baku, bahan penolong maupun barang yang sudah jadi di Gudang.
- Bertanggung jawab mengatur manajemen alat agar fasilitas produksi berfungsi sebagaimana mestinya dan beroperasi dengan lancar.
- Membuat laporan secara berkala mengenai kegiatan di bagiannya.

- Memberikan penilaian dan sanksi jika karyawan di bawah tanggung jawabnya melakukan kesalahan dan pelanggaran.
- Berinovasi dalam pengerjaan produksi dan memberikan masukan pada perusahaan yang berkaitan dengan bagian produksi.

Head of Quality Control :

- Menerima barang dari konveksi dan vendor untuk selanjutnya dicek kesesuaian sesuai standar
- Memasukan data barang kedalam system (revota).
- Membuat dan memastikan diterimanya surat jalan untuk tim gudang
- Memastikan barang sampai ke Gudang sesuai dengan kuantiti yang seharusnya.
- Menerima barang setengah jadi dari vendor untuk selanjutnya disampaikan kepada staf konveksi untuk disesuaikan jumlahnya dan kemudian dilakukan proses pengerjaan.
- Melaporkan biaya yang harus dibayarkan kepada vendor kepada head finance
- Membuat surat jalan untuk asisten promo pada barang yang digunakan dalam keperluan foto

Designer Product

- Membuat rancangan produk sesuai dengan target yang sudah ditentukan oleh komisaris, dibuat rutin dan tidak ada kekurangan dari target yang sudah ditentukan
- Membuat worksheet dan menyampaikan kepada kepala produksi untuk design yang sudah mendapatkan persetujuan untuk diproduksi
- Memberikan masukan dan saran untuk rancangan produk yang akan dibuat.
- Melaporkan design yang akan dibuat kepada kepala produksi.

Quality Control Staff :

- Melakukan pengecekan kualitas barang dibawah oleh kepala Q.C.
- Memastikan proses pengerjaan sesuai dengan yang seharusnya
- Mendistribusikan barang yang sudah selesai proses QC kepada bagian Gudang pusat
- Menyerahkan surat jalan pada saat pendistribusian barang ke Gudang

Factory Staff

- Melakukan pengerjaan produksi (jahit, steam, dll) dengan baik.
- Memastikan proses produksi sesuai dengan yang seharusnya.
- Memberikan masukan dan saran apabila diperlukan.

Head of Disrtribution :

- Memastikan barang masuk dari produksi.
- Bertanggung jawab terhadap pengecekan barang sesuai quantity dan memastikan adanya surat jalan dari produksi ke distribusi.
- Apabila terjadi kesalahan pada quantity maka wajib melaporkan kepada head QC dan menerima perbaikan surat jalan yang sesuai dengan quantity yang seharusnya
- Bertanggung jawab terhadap pembagian barang sesuai buku sakti (Toko prioritas dan quantity) untuk selanjutnya dibagikan ke online, toko dan wholesale.
- Bertanggung jawab untuk pengiriman / distribusi barang setiap hari kamis, jumat dan sabtu.
- Menginput barang konsinyasi yang dijual di toko untuk masuk kedalam system (revota)
- Menjawab keluhan staf toko untuk ketersediaan shopping bag dan sticker.

- Menerima return barang dari toko dan memastikan jumlahnya sesuai.

Distribution Staff

- Melakukan packing barang
- Membantu kepala distribusi dalam pendistribusian barang
- Memastikan pengerjaan distribusi sesuai dengan yang seharusnya

Head of Promotion Division

- Melakukan rapat promo dengan seluruh staf promo pusat pada setiap bulannya (maksimal tanggal 5 setiap bulannya) untuk mengevaluasi promo yang sudah dilakukan pada bulan sebelumnya, mendiskusikan eksekusi promo pada bulan saat itu dan membuat rancangan kerja berupa program promo yang akan dilakukan untuk bulan selanjutnya (Menyertakan notulensi tertulis yang dikirim kepada Komisaris, Direktur dan Area Manager).
- Mengatur dan memproses publikasi dan dokumentasi promosi.
- Membuat konsep promo dari segi bentuk, budgeting dan teknis-teknis lainnya.
- Memastikan konsep promo mendapat persetujuan terlebih dahulu untuk selanjutnya dilakukan.
- Membuat brief promo untuk menentukan teknis kerja yang akan dilakukan.
- Memberikan rancangan yang harus dibuat oleh tim kreatif (Design Promo)
- Menjelaskan secara jelas dan terperinci promo yang akan dilakukan kepada tim promo toko dan online.
- Mengevaluasi tingkat keberhasilan konsep promo yang dilakukan berdasarkan tingkat penjualan yang dihasilkan.

- Menjadi penyambung lidah dari luar kedalam untuk event-event lain yang membutuhkan support (barter promo).
- Menjadi penyambung lidah dari dalam keluar untuk event-event lain (barter promo).
- Memfasilitasi pembuatan ornament promosi.
- Bertanggung jawab terhadap persiapan hingga proses pameran baik di area geografis House Of Smith Store maupun diluar.

Asisten Promo

- Membuat rekap omzet toko.
- Bertanggung jawab terhadap stock opname Instagram dan website
- Membantu design promo untuk melakukan editing foto dan pembuatan materi promo berupa poster, flyer dan sebagainya
- Melakukan teknis foto dari mulai penentuan model, menghubungi model, menentukan lokasi foto, menentukan barang apa saja yang akan di foto hingga penyelesaian
- Menerima surat jalan dari head Q.C untuk barang yang akan digunakan untuk keperluan foto
- Memastikan Surat jalan barang foto diserahkan kepada bagian distribusi setelah proses foto selesai
- Mengupload foto yang sudah di foto dan di edit kedalam Instagram official store
- Membuat konten promo dan caption foto yang diterima dari design promo
- Membantu pembuatan konsep promosi secara online
- Back up online selling apabila diperlukan

Online Staff

- Bertanggung jawab terhadap penjualan online baik melalui website, line, Instagram, whatsapp, facebook dan twitter.
- Bersedia bekerja berorientasi pada hasil (Target Omzet)
- Bersedia bekerja dibawah tekanan
- Mengupload foto di IG Store dan website
- Melakukan service customer online berupa menjawab pertanyaan customer seputar spesifikasi barang, ketersediaan barang.
- Aktif melakukan promosi melalui media social untuk menarik minat berbelanja social media user.
- Melakukan packing barang dan melakukan proses pengiriman barang melalui jasa kirim barang setiap harinya
- Melakukan rekap penjualan dan stock barang
- Bertanggung jawab terhadap kesesuaian data dengan fisik barang.

General Affair

- Mendukung seluruh kegiatan operasional produksi & kantor dengan melakukan proses pengadaan seluruh peralatan & bahan baku.
- Mendukung sarana atau fasilitas penunjang lain seperti kendaraan operasional (kurir), office boy, cleaning service, dan lain-lain.
- Melakukan aktivitas pemeliharaan atas seluruh fasilitas dan sarana penunjang, serta melakukan proses penggantian atas fasilitas / sarana penunjang yang rusak.
- Membina hubungan dengan para vendor atau supplier barang dan jasa

Store Manager

- Menganalisa seberapa besar pencapaian target mingguan dengan cara menggunakan hasil perhitungan laporan perhari dan memberikan informasi ini ke setiap karyawan toko
- Mengambil tindakan yang bisa diambil untuk menaikkan penjualan.
- Melakukan rekap absensi toko beserta bukti-buktichat (izin,sakit,alfa dll) dan dilaporkan ke kantor pusat setiap minggu
- Mengirimkan hasil perhitungan profit konsi yang sudah dikerjakan setiap hari
- Mengirimkan hasil perhitungan sisa stock shopping bag dan sticker
- Perhitungan persentase asset terhadap omzet penjualan (SSR)
- Mengirimkan report asset dan omzet brand konsi
- Memimpin SO bulanan toko dengan cara yang telah ditentukan oleh pusat
- Mengirimkan hasil SO bulanan ke pusat tanpa ada rekayasa dan hasil sebenar-benarnya
- Bertanggung jawab penuh atas hasil SO Bulanan di toko
- Mengirimkan laporan bulanan toko
- Melakukan evaluasi bulanan dengan seluruh karyawan toko khususnya meliputi evaluasi target, kinerja SDM, kebersihan toko dan mempersiapkan program toko yang akan dilakukan di bulan selanjutnya
- Bertanggung jawab terhadap penggajian karyawan toko selama 1 bulan secara tepat waktu dan tepat angka
- Memimpin general clean up bersama seluruh karyawan toko minimal 1 kali dalam sebulan

- Mengirimkan analisis promo atau program dengan cara melihat variable variable berikut ini (waktu promo, media promo yang digunakan, stok barang, omzet selama promo, budgeting promo)
- Mengirimkan analisis competitor dengan melihat variable variable berikut ini (product, price, promotion, place, package). Kepala toko diperbolehkan membeli barang competitor kecuali t- shirt, kemudian dibuat paparan untuk diberikan kepada pusat yang akan didiskusikan untuk kebijakan yang akan diambil perusahaan.

4.6 Produk House of Smith



Gambar 4.3 Produk House of Smith



Gambar 4.4 Produk House of Smith



Sumber : Instagram House of Smith (@houseofsmithcatalog)

Gambar 4.5 Produk House of Smith

BAB 5

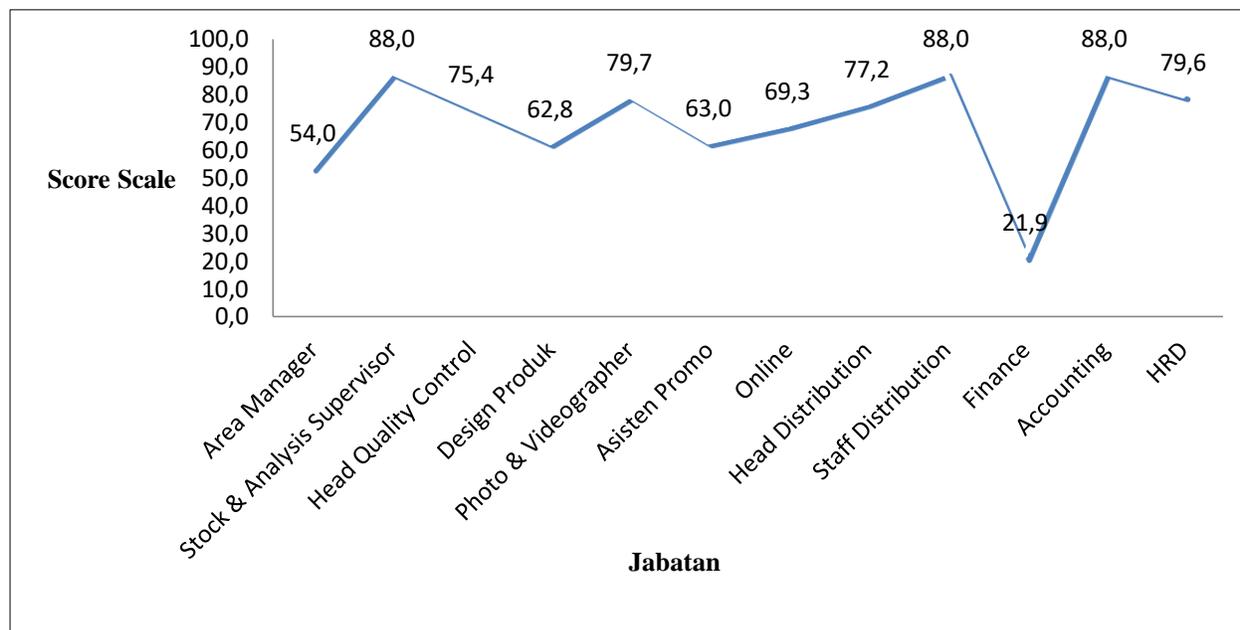
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Sistem Penilaian Kinerja PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Saat Ini

PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI merupakan perusahaan yang bergerak di industri fashion. Saat ini, Smith memiliki 28 orang karyawan yang bekerja di kantor, dan 15 orang yang bekerja di pabrik mereka. Smith tidak memproduksi semua produk mereka sendiri, mereka bekerjasama dengan beberapa vendor, ada vendor celana, tas, hoodie, dll. Smith juga memiliki *distribution store* yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia, seperti Padang, Banjarmasin, Bandung, Purwokerto, Semarang, Tasikmalaya, dan Pekanbaru. Dengan skala seperti ini perusahaan dituntut untuk melakukan penilaian kinerja karyawannya. Penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh perusahaan terakhir dilakukan pada Desember 2017. Hal tersebut dikarenakan adanya kekosongan pada jabatan HRD, Smith terakhir memiliki karyawan di bidang HRD pada tahun 2017 awal, setelah saat itu fungsi HRD dipegang oleh divisi lain yaitu *finance & accounting*, hingga saat ini Smith merasa belum memerlukan adanya fungsi HRD di perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan setelah tahun 2017 dilakukan setiap 3 bulan sekali dan didasarkan pada 3 aspek, yaitu : Kehadiran, profesionalisme kerja, dan shalat. Kehadiran karyawan diharapkan >70%, profesionalisme kerja diukur dari apakah karyawan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan *deadline* dan standar yang telah ditetapkan atau tidak, penentuan *deadline* dan target kerja setiap karyawan ditentukan pada saat rapat bulanan. Lalu untuk aspek shalat, karyawan laki-laki diwajibkan untuk melaksanakan shalat dzuhur dan ashar di masjid, bila karyawan tidak melaksanakan peraturan tersebut selama 2 kali maka akan

ditindak dengan pemutusan hubungan kerja. Berikut adalah hasil penilaian kinerja terakhir di bulan Desember 2017 :



Sumber : Dokumen PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung

Gambar 5.1 Skor Penilaian Kinerja Karyawan Periode Desember 2017

Ada 12 divisi/jabatan di perusahaan yang dinilai dalam penilaian kinerja tersebut sistem scoring yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1 How to Scoring

How to scoring		\bar{x}
A	76 - 100	88
B	51 - 75	63
C	26 - 50	38
D	0 - 25	12,5

Sumber : Dokumen PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung

Penilai akan memberikan skor sesuai dengan kategori nilai A, B, C atau D pemberian skor didasari oleh performa karyawan, apakah karyawan memenuhi target yang telah ditetapkan, dll. Lalu semua skor dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah jobdesk yang dimiliki tiap divisi atau jabatan yang nantinya akan mendapatkan skor rata – rata, skor rata – rata tersebut yang nantinya akan menentukan divisi tersebut termasuk kedalam kategori nilai S, A, B, C, D, E atau F seperti di bawah ini :

Tabel 5.2 Score Scale

Score Scale	
100,00	S
82,6 - 99	A
67 - 82,5	B
49,6 - 66	C
34 - 49,5	D
16,6 - 33	E
1 - 16,5	F

Sumber : Dokumen PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung

Pemberian skor untuk setiap jobdesk didasarkan pada tercapai atau tidaknya jobdesk tersebut, ketepatan waktu pengerjaan tugas, jumlah target apakah sesuai dengan target awal atau melampaui nya, dll. Dasar pemberian skor seperti di atas berlaku untuk setiap jabatan yang dinilai kinerjanya. Berikut adalah contoh dari hasil penilaian kinerja karyawan untuk jabatan area manager dan finance :

Tabel 5.3 Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Area Manager

Jabatan	Area Manager	
Penilai	Komisaris & Direktur	
No	Jobdesk	Score Scale
1	Mengkoordinir tim selling dalam pencapaian target omzet.	13
2	Menganalisa perbandingan omzet yang tercapai setiap tahunnya.	88

3	Mengambil kesimpulan dari Analisa perbandingan yang sudah dibuat dan menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan omzet penjualan.	13
4	Mengevaluasi kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian di periode selanjutnya dan menjelaskan secara detil kepada tim promo dan tim distribusi.	88
5	Menerapkan SOP yang berlaku untuk diterapkan di toko.	88
6	Memastikan tim toko melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan SOP yang berlaku.	13
7	Membuat rencana kerja yang akan dilakukan untuk meningkatkan penjualan (Promosi, Distribusi, Stock Supervisor dan Store Manager).	13
8	Rapat promo	88
9	Melakukan controlling dan monitoring rencana kerja yang dibuat dan melakukan kunjungan kerja apabila diperlukan.	13
10	Melakukan tutoring dan training kepada karyawan toko baru sesuai dengan SOP.	88
11	Membuat perencanaan promosi toko untuk 1 tahun kedepan.	88
12	Memantau berjalannya promosi toko	13
13	Mengevaluasi promosi toko yang sudah dilakukan.	13
14	Mengkoordinir tim distribusi sesuai dengan alur yang sudah berjalan agar sesuai dengan jalur kerja yang sudah ditentukan	13
15	Mengambil keputusan mengenai teknis barang yang akan dikirim apabila diperlukan.	88
16	Memastikan pekerjaan Stock Supervisor sesuai dengan ketentuan yang seharusnya.	88
17	Berkoordinasi dalam pengambilan keputusan apabila ada kejadian tak terduga.	88
18	Mengevaluasi kerja stock supervisor	13
19	Melakukan back up kerja promosi, distribusi dan stock supervisor apabila diperlukan.	88
20	Menguasai tutoring dan melakukan kaderisasi bagi distribusi, promosi dan staf toko.	88
TOTAL		1080,5
Jumlah Jobdesk		20,0
Rata-rata		54,0

Sumber : Dokumen PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI Bandung

Total skor dari jabatan area manager adalah 1080,5 dibagi dengan jumlah jobdesk yang dimiliki jabatan tersebut sebanyak 20 jobdesk, lalu didapat skor rata – rata sebesar 54,0 yang artinya skor tersebut masuk ke kategori nilai C.

Tabel 5.4 Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Finance & Accounting

Jabatan	Finance & Accounting	
Penilai	Direktur	
No	Jobdesk	Score
1	Bertugas mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu	12,5
2	mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan pelaporan dan pembayaran kewajiban-kewajiban yang harus dibayar oleh perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu dan sesuai dengan yang seharusnya	88
3	merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan (cash flow), terutama pengelolaan piutang dan hutang sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan	12,5
4	merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan	12,5
5	mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi komisaris dan direktur dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya	12,5
6	melakukan pelaporan data keuangan diawal bulan kepada accounting untuk diolah menjadi jurnal dan laporan keuangan	12,5
7	memastikan data akurat dan sesuai dengan uang rill dan keadaan yang sebenarnya	12,5
8	melakukan pelaporan data keuangan kepada accounting, direktur dan komisaris setiap bulannya	12,5
TOTAL		175,5
Jumlah Jobdesk		8,0
Rata-rata		21,9

Total skor untuk jabatan finance adalah 175,5 dengan jumlah jobdesc sebanyak 8, maka skor rata – rata untuk jabatan ini adalah 21,9 dan masuk ke dalam kategori nilai E.

5.2 Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Baru

PT. Smithindo Mitra Mandiri Bandung sejak tahun 2017 telah mengalami perubahan dalam struktur organisasi dan banyak divisi dalam perusahaannya. Perampingan divisi dalam perusahaan dimaksudkan agar performa setiap karyawan dapat dimonitor dengan baik oleh Direktur juga untuk mendukung proses perubahan dalam proses ini metode penilaian kinerja yang digunakan adalah MBO (Management by Objectives), metode ini dipakai sebagai solusi dari kebutuhan perusahaan akan standar dan *feedback* dalam penilaian kinerja karyawannya. Dengan melihat juga menganalisis dari jobdesc tiap jabatan penulis akan berusaha merumuskan indikator – indikator juga bobot dari indikator tersebut, lalu merundingkannya kembali dengan perusahaan agar usulan tersebut dapat diaplikasikan untuk sistem penilaian kinerja perusahaan.

5.2.1 Perumusan Penilaian Kinerja Karyawan dengan *Management by Objectives*

Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan sistem ini memiliki tahapan-tahapan yang tidak sedikit juga mendalam. Mulai dari hal umum yaitu tujuan perusahaan hingga spesifik tujuan masing-masing karyawan tiap divisi di perusahaan. perumusan tujuan organisasi, departemen, dan individu ini didapatkan dari hasil diskusi penulis dengan direktur dan manajer HRD Smith Bandung. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dibutuhkan komunikasi yang baik dan berkelanjutan dari atasan kepada bawahan supaya tujuan yang ditetapkan bisa tercapai. kontrol secara berkala juga dibutuhkan dalam sistem penilaian kinerja ini untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

5.2.1.1 Analisis Tujuan Organisasi/Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan biasanya tujuan tersebut dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan tujuan jangka panjang. Hal tersebut juga berlaku pada PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI bahwa perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut :

- Meningkatkan produktivitas perusahaan
- Menjadi perusahaan retail fashion dengan penjualan tercepat dan terbaik di dunia

5.2.1.2 Analisis Tujuan Departemen

Analisis tujuan departemen merujuk pada tujuan perusahaan, tujuan perusahaan tersebut harus dapat diturunkan pada masing-masing departemen sehingga masing-masing departemen dapat menyusun rencana kerja guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan menganalisis tujuan departemen diharapkan masing-masing departemen dapat mengevaluasi apabila tujuan tersebut tidak tercapai.

Tujuan masing-masing departemen dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Area Manager
 - Mengkoordinir tim selling dalam pencapaian target, tim promosi dan distribusi
 - Melaksanakan evaluasi dan perancangan rencana kerja untuk meningkatkan omzet penjualan setiap periodenya

- Memastikan SOP dilaksanakan oleh tim toko
- Menguasai tutoring dan melakukan kaderisasi bagi distribusi, dan staff toko
- Mengevaluasi aksi promosi dan publikasi yang telah dilakukan.
- Merencanakan konsep promosi dan mengatur proses publikasi dan dokumentasi untuk keperluan promosi produk *online* maupun *offline*.

2. Finance & Accounting

- Mengkoordinasikan dan mengontrol pelaporan dan pembayaran utang dan penagihan piutang perusahaan agar tepat waktu dan efisien.
- Mengontrol arus kas perusahaan, dan menyusun anggaran perusahaan setiap bulannya.
- Melakukan perhitungan gaji karyawan.
- Melaporkan hasil analisa laporan keuangan kepada direktur dan komisaris.

3. Human Resource Development & General Affair

- Memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan permintaan dari masing-masing departemen dan sesuai dengan rencana kebutuhan karyawan.
- Meningkatkan keterampilan karyawan dengan mengadakan program pengembangan dan pelatihan.
- Meningkatkan disiplin karyawan

- Mendukung seluruh kegiatan operasional produksi & kantor dengan melakukan pengadaan seluruh peralatan dan bahan baku sesuai permintaan.

4. Production

- Memberikan dan menjaga kualitas juga kuantitas produk agar selalu sesuai standar perusahaan.
- Melakukan inovasi berkelanjutan untuk produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- Membuat produk sesuai dengan rencana produksi yang telah ditetapkan
- Membina hubungan dengan para vendor atau supplier barang dan jasa.

5. Distribution

- Memastikan kelancaran distribusi barang ke toko, online dan wholesale
- Rutin melaksanakan stock opname untuk memastikan produk tersedia

7. Stock & Analyst

- Membuat analysis stock barang perusahaan
- Membuat analisis *basket size* (kemampuan belanja customer).

5.2.1.3 Perumusan Bobot dan Target Setiap Jabatan

Penulis melakukan studi dokumen, wawancara dan diskusi dengan Direktur dan Manajer HRD Smith dalam proses perumusan bobot dan target setiap karyawan.

Indikator setiap karyawan/jabatan diturunkan dari jobdesc masing-masing jabatan, indikator ini juga harus mendukung karyawan untuk mencapai tujuan departemennya dan tujuan organisasi secara umum. Perumusan bobot ditentukan dari seberapa penting indikator tersebut, semakin penting indikatornya semakin tinggi bobotnya. Penulis terlebih dahulu merumuskan indikator, bobot dan target untuk setiap jabatan, kemudian dilakukan diskusi dengan Manajer HRD Smith dan didapatkan hasil akhir seperti berikut :

Area Manager

Area manager dijabat oleh satu orang, yang juga bertanggung jawab atas promosi di Smith

Tabel 5.5 KPI Area Manager

No	Indikator	Bobot	Target
1	Pencapaian tim selling dan pencapaian target omzet	20	Tentative
2	Membuat konsep promosi (Bentuk, <i>budgeting</i> , dan teknis lainnya)	15	>3x
3	Membuat rencana kerja (Promosi, Distribusi, Stock Supervisor, Store Manager)	15	>3x (Tentative tergantung event per bulan)
4	Presensi	5	>70%
5	Pelaksanaan tutoring dan mentoring SOP toko kepada karyawan baru	10	Tentative
6	Melakukan <i>briefing</i> terhadap konsep promo yang telah dibuat	10	>3x
7	Tingkat keberhasilan promosi	10	>85%
8	Bertanggung jawab terhadap persiapan hingga proses event <i>House Of Smith</i>	15	100%
Total		100	

Photo & Videographer

Tabel 5.6 KPI Photo & Videographer

No	Indikator	Bobot	Target
1	Rancangan desain promo/foto untuk <i>posting social media</i> / media cetak	20	Setiap hari
2	Editing foto dan video produk	20	Tentative
3	Foto sesi foto dan video produk terbaru	20	Tentative
4	Usulan konten untuk promosi produk	20	>3x
5	Melakukan teknis foto dan video session	15	Tentative
6	Presensi	5	>70%
Total		100	

Finance & Accounting

Tabel 5.7 KPI Finance & Accounting

No	Indikator	Bobot	Target
1	Melakukan rencana pembayaran tepat waktu	10	100%
2	Mengatur <i>cash flow</i> perusahaan	20	Setiap hari
3	Membuat rencana anggaran pengeluaran dan perusahaan setiap bulan	20	3
4	Membuat neraca dan laporan laba rugi setiap bulan secara akurat dan tepat waktu	20	3
5	Membuat invoice dan PO produksi	10	100%
6	Melakukan perhitungan harga pokok produksi	15	100%
7	Presensi	5	>70%
Total		100	

Human Resource Development & General Affair

Tabel 5.8 KPI Human Resource Development & General Affair

No	Indikator	Bobot	Target
1	Jumlah pelamar disetiap <i>recruitment</i>	20	10 orang per posisi
2	Ketepatan waktu dalam memenuhi jabatan yang kosong	20	100%
3	Ketepatan waktu dan pembayaran gaji dan administrasi lainnya terhadap karyawan (BPJS, cuti, absensi dan presensi karyawan)	20	100%
4	Banyaknya surat peringatan/teguran yang dikeluarkan	10	0
5	Melakukan maintenance dan konseling program-program development karyawan	15	80%
6	Ketepatan pengadaan peralatan kantor (ATK, dan fasilitas lainnya)	10	100%
7	Presensi	5	>70%
Total		100	

Production

Departemen promosi memiliki kepala produksi dan karyawan di bagian desain produk

Head of Production

Tabel 5.9 KPI Head of Production

No	Indikator	Bobot	Target
1	Membuat perencanaan dan jadwal proses produksi	20	100%
2	Barang cacat produksi (Reject material)	10	<5%
3	Rapat evaluasi mengenai pelaksanaan proses produksi	15	12x
4	Presentasi jumlah mesin yang beroperasi	10	>85%
5	Menerima barang dari konveksi dan vendor dan mengecek kesesuaian dengan standar	15	Tentative
6	Melaporkan biaya yang harus dibayarkan kepada vendor dan Membuat surat jalan juga arsip untuk disampaikan ke gudang	10	min. 3x
7	Mengontrol vendor yang bekerja sama	15	Maks. 15 hari sebelum <i>deadline</i>
8	Presensi	5	>70%
Total		100	

Designer Product

Tabel 5.10 KPI Designer Product

No	Indikator	Bobot	Target
1	Design product sesuai target	25	100%
2	Melaporkan design yang akan dibuat kepada kepala produksi	25	100%
3	Usulan desain baru	25	>150 desain
4	Membuat worksheet untuk pembagian pengerjaan desain per vendor	20	100%
5	Presensi	5	>70%
Total		100	

Promotion

Departemen promosi memiliki bagian desain promosi dan online staff

Desain Promosi

Tabel 5.11 KPI Desain Promosi

No	Indikator	Bobot	Target
1	Melakukan rekapitulasi omzet toko	95	Setiap hari
2	Presensi	5	>70%
Total		100	
Total		100	

Online staff

Tabel 5.12 KPI Online Staff

No	Indikator	Bobot	Target
1	Melakukan rekapitulasi penjualan <i>online</i> dan <i>stock</i> barang	20	Setiap hari
2	<i>Posting</i> konten promosi di Instagram dan website	20	Setiap hari
3	Instagram's engagement rate	15	>
4	Membuat SO Bulanan	15	3x
5	Target penjualan di seluruh media online (shopee, official website, dll)	25	Tentative
5	Presensi	5	>70%
Total		100	

Distribution

Departemen distribusi memiliki kepala departemen, dan staff distribusi

Head of Distribution

Tabel 5.13 KPI Head of Distribution

No	Indikator	Bobot	Target
1	Menginput barang konsinyasi yang dijual di toko ke sistem revota	15	100%
2	Bertanggung jawab atas pengiriman / distribusi barang setiap Kamis, Jumat, dan Sabtu	25	100%
3	Memastikan barang masuk dari tim produksi	20	100%
4	Menerima return barang dari toko dan memastikan jumlah sesuai	15	100%
5	Pengecekan barang sesuai kuantiti dan surat jalan dari produksi ke distribusi	20	100%
6	Presensi	5	>70%
Total		100	

Distribution Staff

Tabel 5.14 KPI Distribution Staff

No	Indikator	Bobot	Target
1	Melakukan pengemasan barang	15	100%
2	Melakukan pengiriman setiap Jumat dan Sabtu	30	100%
3	Melakukan finishing restock setiap Kamis	30	100%
4	Melakukan stock opname setiap bulan	20	3x
5	Presensi	5	>70%
Total		100	

Stock and Analyst

Departemen Stock & Analysis memiliki satu karyawan stock & analyst

Tabel 5.15 KPI Stock & Analyst

No	Indikator	Bobot	Target
1	Melakukan control kepada team gudang dan toko	15	12x
2	Membuat analisis basket size	15	12x
3	Membuat analisis stock barang	20	12x
4	Membuat rekapitulasi SO harian	15	22x
5	Membuat rekapitulasi SO Display	15	5x
6	Membuat rekapitulasi SO bulanan	15	12x
7	Presensi	5	>70%
Total		100	

5.2.1.4 Proses Peninjauan Kinerja Karyawan

Setelah penentuan indikator, bobot, dan target setiap karyawan di jabatan yang ada maka, diindikasikan penyusunan formulir penilaian kinerja sudah dapat dilakukan untuk mendukung proses selanjutnya yaitu penilaian atau peninjauan kinerja karyawan. Penyusunan formulir penilaian kinerja dilakukan berdasarkan aitem-aitem yang harus ada pada suatu formulir penilaian kinerja menurut Aguinis (2007). Penilaian kinerja karyawan ini ditujukan untuk membandingkan kinerja karyawan secara aktual dan target yang sudah ditentukan atau didiskusikan sebelumnya. Berikut adalah formulir penilaian kinerja karyawan yang telah disusun :

Formulir Penilaian Kinerja Karyawan					Logo Perusahaan	
A. IDENTITAS KARYAWAN						
Nama Karyawan						
Departemen						
Tanggal Masuk						
Tanggal penilaian kinerja						
Penilai						
SASARAN KERJA						
B. WORK PERFORMANCE						
No	Indikator	Bobot	Target	Aktual	Skor	Skor Akhir
1						
2						
3						
4						
Total						
C. CATATAN DAN KOMENTAR KARYAWAN						
Catatan :		Pemberhentian/perpanjangan hubungan kerja				
Komentar Karyawan :						
TTD PENILAI		TTD KARYAWAN				

Sumber : Data diolah oleh penulis

Gambar 5.2 Rancangan Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

Smith melaksanakan penilaian kinerja karyawannya setiap 3 bulan , untuk tahun 2020 ini penilaian kinerja periode pertama dilaksanakan pada bulan Maret, untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di PT. SMITHINDO MITRA MANDIRI setelah dilakukan proses penentuan indikator, bobot, dan target setiap karyawan yang dijadikan acuan harapan hasil yang harus dicapai oleh karyawan, maka penulis bekerja sama dengan pihak perusahaan untuk menilai kinerja karyawan khususnya di divisi *finance & accounting*. Penilai akan meninjau kinerja aktual karyawan yang dinilai lalu memberikan nilai di kolom skor. Cara perhitungan nilai untuk skor adalah, Aktual : Target x Bobot = Skor . Setelah semua indikator selesai dinilai, maka skor akhir akan dijumlahkan, lalu dilihat predikat apa yang didapatkan karyawan tersebut, skala skor akhir yang disepakati adalah sebagai berikut :

Tabel 5.16 Tabel Rancangan Skala Skor Akhir

Skala Skor Akhir	Predikat
81-100	Sangat Baik
61-80	Baik
41-60	Cukup
21-40	Kurang
0-20	Sangat Kurang

Sumber : Data diolah oleh penulis

Penilai dari penilaian kinerja ini adalah direktur dari Smith sendiri, proses penilaian berlangsung selama 3 hari dengan meninjau indikator-indikator setiap jabatan termasuk aspek penentuan skor untuk setiap indikator didasarkan pada ketepatan waktu dan hasil dari indikator tersebut, apakah sesuai dengan target atau tidak, apakah sesuai namun melewati batas waktu, kemudian data kehadiran karyawan. Setelah melalui proses peninjauan hasil, perbandingan aktual dan target diperoleh hasil sebagai berikut :

Karyawan di divisi finance dan accounting masuk ke dalam kategori predikat baik. Dengan presentase kehadiran yang melebihi ekspektasi, karyawan tersebut juga dapat memenuhi indikator penting sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Meskipun tidak semua indikator mencapai target, namun kinerja karyawan sesuai dengan harapan.

Tabel 5.17 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Periode Maret 2020

Nama Karyawan	N					
Departemen	Finance & Accounting					
Tanggal Masuk	Sep-16					
Tanggal penilaian kinerja	Maret 2020					
Penilai	Direktur					
SASARAN KERJA	Mengatur dan mengontrol keuangan perusahaan					
B. WORK PERFORMANCE						
No	Indikator	Bobot	Target	Aktual	Skor	Skor Akhir
1	Melaksanakan rencana pembayaran tepat waktu	10	100%	85%	8,5	8.5
2	Membuat neraca dan laporan laba rugi secara akurat dan tepat waktu	20	3	3	20	20
3	Membuat invoice dan PO produksi	10	100%	90%	9	9
4	Melakukan perhitungan harga pokok produksi	15	100%	90%	13,5	13.5
2	Mengatur <i>cashflow</i> perusahaan	20	setiap hari	100%	20	20
3	Membuat rencana anggaran pengeluaran dan pemasukan perusahaan	20	3	3	20	20
4	Presensi	5	>70%	90%	5	7
		100	Predikat: Baik			76
C. CATATAN DAN KOMENTAR KARYAWAN						
Catatan :						

	Pemberhentian/perpanjangan hubungan kerja
--	---

Perusahaan merespon baik akan sistem penilaian kinerja baru yang coba penulis tawarkan. Proses perencanaan target yang melibatkan Direktur dan karyawan di bagian HRD membuat tujuan atau hasil yang diharapkan oleh karyawan lebih *visible* untuk dicapai oleh karyawan. Sistem dan format penilaian kinerja karyawan yang baru ini membuat perusahaan dapat mengambil keputusan mengenai pemberhentian atau perpanjangan kontrak karyawannya, pengambilan keputusan ini penting sebagai tahap evaluasi kelebihan dan kekurangan dari karyawan, faktor apa yang harus dipertahankan dan dihilangkan. Indikator setiap jabatan yang diperbaharui dan lebih terperinci membuat perusahaan dapat mengontrol dengan baik kinerja setiap karyawannya dan apakah tujuan perusahaan tercapai atau tidak. Namun dalam waktu dekat ini perusahaan menyatakan belum bisa menerapkan sistem dan format baru yang dirancang oleh penulis dikarenakan prioritas utama perusahaan yang berfokus pada operasional perusahaan secara keseluruhan.