

**PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN DI KLINIK SILIWANGI**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

**Oleh :
Rafky Satriansyah
6031901110**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023
BANDUNG
2024**

**THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE
PERFORMANCE APPRAISAL AT SILIWANGI
CLINIC CIMAHI**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By :
Rafky Satriansyah
6031901110

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by National Accreditation Agency
Excellent Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023
BANDUNG
2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI KLINIK SILIWANGI

Oleh :

Rafky Satriansyah

6031901110

Bandung, 10 Januari 2024

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen

Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.

Pembimbing Skripsi

Angela Teressia, S.IP., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Muhammad Rafky Satriansyah

Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 27 September 2000

NPM : 6031901110

Program Studi : Manajemen

Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI KLINIK SILIWANGI CIMAHI

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Angela Teressia, S.IP., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya unguap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung, 10 Januari 2024

Dinyatakan

tanggal:

Pembuat pernyataan :



(M Rafky Satriansyah)

ABSTRAK

Dalam upaya meningkatkan pengembangan penilaian kinerja karyawan di Klinik Siliwangi dimana berdasarkan *preliminary research* yang telah dilakukan peneliti. Dengan proses selama melakukan penelitian di sana dan melakukan wawancara beserta observasi didapatkan bahwa penilaian kinerja di klinik masih subjektif karena yang telah dijalani klinik selama ini untuk penilaian kinerja bukan yang di bidang keahliannya dan serta juga jadinya beban kerja karyawan masih ada yang belum terbagi secara baik karena adanya karyawan yang melakukan *double job description*. Sehingga tujuan peneliti untuk melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja di klinik siliwangi.

Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data nya berdasarkan observasi dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti, didapatkan bahwa poin penilaian kinerja di Klinik Siliwangi masih ada yang kurang objektif serta cara penilaiannya ada poin yang masih subjektif karena tidak dilakukannya *monitoring* untuk penilaian kinerjanya dan juga tidak adanya umpan balik antara penilai dan karyawan sehingga peneliti melakukan pengembangan penilaian kinerja dengan alur penelitian mengevaluasi struktur organisasi, mengevaluasi *job description*, Melakukan pengisian formulir analisis jabatan, menguraikan *job description dan job specs*, lalu membuat indikator kinerja dan melakukan poin penambahan untuk penilaian kinerja.

Sehingga saran yang diberikan oleh peneliti adalah untuk ada karyawan yang melakukan *monitoring* untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam penentuan poin, lalu melakukan interkasi dengan karyawan yang dinilai langsung untuk memastikan hasil kinerjanya. Dan juga peneliti menyarankan agar pengembangan penilaian kinerja yang peneliti bisa di aplikasikan di klinik.

Kata kunci : Penilaian Kinerja Karyawan, Kualitatif, Pengembangan Penilaian Kinerja

ABSTRACT

In an effort to improve the development of employee performance appraisal at Siliwangi Clinic where based on *preliminary research that has* been carried out by researchers, with the process during conducting research there and conducting interviews and observations, it was found that performance appraisal at the clinic is still subjective because what the clinic has been undergoing so far for performance appraisal is not in its field of expertise and also the workload of employees is still not there Well divided because of the employees who do double *job desc*. So the purpose of the researcher to conduct this study is to find out the performance assessment at the siliwangi clinic.

The method used is qualitative with data collection techniques based on observation and interviews. Based on the results of research obtained by researchers, it was found that there are still less objective performance appraisal points at the siliwangi clinic and the way of assessment there are points that are still subjective because there is no *monitoring* for performance appraisal and also there is no feedback between appraisers and employees so that researchers develop performance appraisals with research flows evaluating organizational structures, Evaluate *job desc*, *fill out job analysis forms*, *describe* Job description and *job specs*, then create performance indicators and make additional points for performance appraisal.

So the advice given by the researcher is for there to be employees who *monitor* to evaluate employee performance in determining points, then interact with employees who are assessed directly to ensure the results of their performance. And also researchers suggest that the development of performance appraisals that researchers can apply in the clinic.

Keywords : Employee Performance Appraisal. Qualitative, The Developoment of Performance Appraisal

KATA PENGANTAR

Dengan rasa syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa akan saya diberikan kesehatan dan masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan skripsi manajemen, skripsi manajemen ini dilakukan untuk memenuhi mata kuliah skripsi manajemen di program studi manajemen untuk memenuhi syarat untuk lulus dari sarjana manajemen. Penulisan skripsi ini akan berjudul “Pengembangan Penilaian Kinerja di Klinik Siliwangi Cimahi”. Saya ingin berterima kasih sebanyak banyaknya kepada klinik siliwangi yang telah memberikan saya kesempatan untuk terlibat di dalam sebagai pekerja di dalamnya dan oleh karena itu saya bisa melakukan penelitian di sana.

Dalam penulisan skripsi manajemen ini, penulis menyadari bahwa skripsi tidak akan bisa selesai tanpa ada dukungan dari pihak pihak terkait, khususnya daripihak Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan. Maka dari itu penulis ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Yth. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, PhD., ASCA., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
2. Yth. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM. Selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan
3. Yth. Ibu Angela Teressia, S.IP., MM. Selaku dosen pembimbing peneliti yang memberikan arahan, masukan kepada peneliti dari awal memulai proses penyusunan skripsi sampai skripsi ini selesai
4. Yth. Ibu Regina Detty, SE., MM. Selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan banyak bantuan, arahan selama peneliti berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan
5. Bapak Raden Nasution dan Ibu Wizarti selaku orang tua dari peneliti yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan ini baik dari doa dan dukungan emosional.
6. Drg Laskawina. Selaku kepala kliniik siliwangi yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk meneliti di Klinik Siliwangi Cimahi
7. Gede Bagus Eka Sudira, Kharisma Kalbu Budiman dan seluruh sahabat peneliti yang selalu menemani, mendoakan serta memberi dukungan selama proses

perkuliahan hingga penyusunan skripsi.

8. Seluruh pihak lainya yang tidak bisa disebutkan oleh peneliti satu per satu yang juga memberi dukungan dan mendoakan sehingga peneliti bisa menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Bandung,10 Januari 2024



Rafky Satriansyah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Kegunaan Penelitian	3
1.5 Kerangka Berpikir	4
BAB II	6
TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia.....	6
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 Penilaian Kinerja	10
2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja	10
2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja	11
2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja	12
2.2.4 Elemen Penilaian Kinerja	12
2.2.5 Metode penilaian kinerja	15
BAB III	17
METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	17
3.2 Teknik Pengumpulan Data	17
3.2.1 Instumen Penelitian	17
3.2.2 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.3 Alur Penelitian.....	19
3.4 Objek Penelitian.....	20
3.4.1 Profil Klinik Siliwangi.....	20
3.4.2 Visi Misi Klinik Siliwangi.....	20
3.4.3 Tata Nilai dalam Klinik Siliwangi.....	21
3.4.4 Data dan Jumlah Karyawan Klinik Siliwangi	21

3.5 Teknik Analisis Data	21
3.5.1 Reduksi Data.....	21
3.5.2 Penyajian Data.....	22
3.5.3 Verifikasi	22
3.6 Teknik Keabsahan Data.....	22
3.6.1 Triangulasi Sumber.....	22
BAB IV	23
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	23
4.1 Hasil Evaluasi Struktur Organisasi di Klinik Siliwangi	23
4.2 Hasil Analisa dan Evaluasi <i>Job description</i> di Klinik Siliwangi.....	25
4.3 Pembuatan Formulir Analisis Jabatan	27
4.4 Perincian Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan.....	30
4.5 Penyusunan Indikator Kinerja di Klinik Siliwangi.....	42
4.6 Pengembangan Penilaian Kinerja Karyawan di Klinik Siliwangi.....	49
BAB V	100
KESIMPULAN DAN SARAN	100
5.1 Kesimpulan	100
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Data Informan Yang di Wawancara	18
Tabel 3. 2 Data Informan Yang di Wawancara	20
Tabel 4. 1 Uraian <i>job description</i> dan <i>job specs</i> Karyawan Klinik Siliwangi	31
Tabel 4. 2 Indikator Kerja Klinik Siliwangi	44
Tabel 4. 3 Form Penilaian Kinerja Kepala Klinik di Klinik Siliwangi	49
Tabel 4. 4 Form Penilaian Kinerja Ketua Tim Mutu di Klinik Siliwangi	52
Tabel 4. 5 Form Penilaian Kinerja Anggota Tim Mutu di Klinik Siliwangi.....	54
Tabel 4. 6 Form Penilaian Kinerja Bendahara di Klinik Siliwangi	56
Tabel 4. 7 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Urdal di Klinik Siliwangi	58
Tabel 4. 8 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Poli Umum di Klinik Siliwangi..	60
Tabel 4. 9 Form Penilaian Kinerja Dokter Poli Umum di Klinik Siliwangi	62
Tabel 4. 10 Form Penilaian Kinerja Perawat Poli Umum di Klinik Siliwangi.....	65
Tabel 4. 11 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab dan Dokter Poli Gigi	68
Tabel 4. 12 Form Penilaian Kinerja Anggota Poli Gigi di Klinik Siliwangi.....	71
Tabel 4. 13 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Poli KIA di Klinik Siliwangi....	73
Tabel 4. 14 Form Penilaian Kinerja Anggota Poli KIA di Klinik Siliwangi.....	76
Tabel 4. 15 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Laboratorium.....	79
Tabel 4. 16 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Administrasi	82
Tabel 4. 17 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab Apotek di Klinik Siliwangi	85
Tabel 4. 18 Form Penilaian Kinerja Anggota Apotek di Klinik Siliwangi	88
Tabel 4. 19 Form Penilaian Kinerja Penanggung Jawab.....	90
Tabel 4. 20 Form Penilaian Kinerja Anggota Rekam Medis di Klinik Siliwangi.....	93
Tabel 4. 21 Form Penilaian Kinerja Petugas Kebersihan dan Keamanan	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Penelitian di Klinik Siliwangi	19
Gambar 3. 2 Data dan Jumlah Karyawan Klinik Siliwangi.....	21
Gambar 4. 1 Stuktur Organisasi Klinik Siliwangi	25
Gambar 4. 2 Formulir Analisis Jabatan Klinik Siliwangi.....	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 draf wawancara	106
Lampiran 2 hasil penelitian	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era saat ini di dunia kerja untuk memasuki sebuah perusahaan diperlukan persaingan yang sangat kompetitif. Terlebih lagi sekarang di zaman revolusi industri 4.0, yang dimana sekarang proses di dalam industri banyak yang bisa digantikan oleh robot (Kelana. 2019. Siedoo.com, 8 November 2023). Persaingan yang kompetitif untuk memasuki perusahaan tertentu sangat memerlukan *skill individual, knowledge dan ability* yang baik untuk bisa terpilih masuk ke perusahaan yang dituju.

Pada era saat ini juga dihadapkan oleh tantangan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan berpengalaman. Karyawan yang berkualitas merupakan individu yang dapat menggabungkan keterampilan, pengetahuan, etika kerja serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi yang tinggi. Kualitas ini membuat mereka karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. mereka juga harus memiliki sifat seperti motivasi, kepemimpinan, kerja sama tim, mampu berpikir kritis menjadikan mereka asset berharga (Menurut Atiku & Fapohunda dalam Essa Khan et al., 2021)

Karyawan berkualitas juga sangat diperlukan, Khususnya dalam industri pelayanan kesehatan dimana peran karyawan Kesehatan/tenaga Kesehatan penting untuk tujuan pembangunan Kesehatan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan, pasal 1 menyebutkan tenaga Kesehatan adalah seseorang yang mengabdikan diri dalam bidang Kesehatan dan sudah memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui Pendidikan dibidang Kesehatan. Karyawan yang berkualitas di bidang Kesehatan bisa dilihat dari segi kehandalan (*reliability*) empati (*emphaty*) dan aspek keberwujudan (*tangibles*).

Pada Dunia Kesehatan Karyawan Merupakan aset yang sangat penting. Kinerja Karyawan di bidang Kesehatan merupakan aspek yang sangat perlu diperhatikan karena berhubungan dengan pelayanan masyarakat dan Kesehatan masyarakat. Karena dengan keadaan sehatlah manusia dapat beraktivitas dan

memenuhi kehidupan hidup Fatma.(2023).

Pada abad 21 ini masalah Kesehatan banyak bermunculan dan adanya banyak penyakit baru merupakan masalah besar yang dihadapi dunia kesehatan saat ini. Salah satu diantaranya COVID-19 dan juga banyak penyakit menular yang sudah ada dari dulu. Maka dari itu dibutuhkan lah karyawan yang efektif dan berpengalaman.

Kebutuhan karyawan ideal yang dibutuhkan dalam dunia Kesehatan yang dimana penguasaan ilmu pengetahuan di bidangnya, teknologi serta empati yang tinggi kepada pasien dan juga keterampilan dalam melaksanakan dan memberi pelayanan Kesehatan selain itu juga, karyawan Kesehatan harus memiliki motivasi internal untuk bisa menjalankan tugas tugas rutin di bidang Kesehatan. dengan memanfaatkan pengalaman yang diperoleh selama masa kerjanya Mambo et al., (2019). Berdasarkan fakta yang ada maka pada praktiknya kebutuhan karyawan yang ideal di dunia Kesehatan untuk mengetahui karyawan yang baik dan berkualitas dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengetahui bahwa individu pada setiap tingkatan jabatan melaksanakan tugas-tugas nya sesuai dengan atasan dan tujuan organisasi Shaleh Pada Dewi, (2023).

Dalam penelitian ini penulis memilih Klinik Siliwangi yang bergerak dibidang Kesehatan, dikarenakan di Klinik Siliwangi untuk penilaian kinerjanya masih subjektif. Belum ada bagian manajemen sumber daya manusianya, sehingga saat ini yang bertanggung jawab untuk penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh para suster, serta juga di formulir penilaian kinerjanya yang menilainya juga suster sehingga hal tersebut berddampak pada point rubrik penilaian yang diisi hampir sama semuanya karena tidak adanya pemantauan langsung untuk penilaian kinerjanya.

Di Klinik Siliwangi masih adanya karyawan yang melakukan *double Job description* sekaligus yang dimana beban kerja karyawan tidak sesuai dengan uraian tugas yang ada sehingga diperlukan adanya tahapan alur penelitian pengembangan penilaian kinerja yang akan dilakukan peneliti untuk mengevaluasi (*job description*) dan outputnya bisa karyawan untuk bekerja sesuai dengan uraian tugas nya sehingga bisa lebih produktif.

Penilaian kinerja yang baik haruslah dilakukan dengan adanya umpan balik dari manajer dan karyawan serta harus adanya *monitoring* yang baik serta harus dengan objektif yang dimana menilai karyawan dari pekerjaan yang dilakukannya serta tingkat pencapaiannya. Maka dari itu, akan dilakukan evaluasi untuk cara penilaian kinerjanya terlebih dahulu yang telah diterapkan oleh klinik siliwangi. Jika sudah mengevaluasi akan dilakukan penambahan serta pengembangan cara penilaian kinerjanya supaya menjadi lebih baik.

Klinik Siliwangi merupakan salah satu Klinik yang bergerak dalam industri Kesehatan dan dibawah Kesdam 3 Siliwangi yang terletak di Baros Cimahi dan memiliki 43 Karyawan yang terbagi kedalam beberapa unit pelayanan. Klinik siliwangi bertujuan untuk terus meningkatkan pelayanan dan memaksimalkan kinerja. Untuk pelayanan klinik yang baik dibutuhkan karyawan yang sigap dan efektif maka dari itu penilaian kinerja sangat diperlukan dikarenakan untuk dapat mengidentifikasi karyawan yang telah bekerja secara efisien dan efektif dengan karyawan masih dapat dikembangkan.

Penilaian kinerja karyawan yang efektif juga sangat penting dilakukan dikarenakan bisa mengidentifikasi di sebelah mana bagian sumber daya manusia nya dapat dimaksimalkan lalu bisa mengurangi biaya serta produktivitas pun bisa meningkat. Selain itu, bisa juga untuk memotivasi karyawan agar merasa terlibat dalam pengembangan karier serta bisa mengidentifikasi kebutuhan untuk pelatihan dan pendidikan tambahan untuk kepentingan pengembangan karier karyawan. Dari sini penulis merumuskan dan menentukan topik skripsi Pengembangan penilaian kinerja di Klinik Siliwangi

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penilaian kinerja karyawan yang sesuai untuk Klinik Siliwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk Mengetahui Penilaian kinerja yang sesuai dengan Klinik Siliwangi

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap dengan dilakukannya penelitian ini, hasil yang didapatkan

dapat berguna dan bermanfaat bagi :

1. Bagi Klinik

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat berguna bagi Klinik untuk bisa lebih efektif untuk cara penilaian kinerja karyawannya sehingga klinik bisa meningkatkan kinerja karyawan jika ada kekurangan misalnya dengan *training*

2. Bagi Pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan wawasan serta referensi bagi pembaca mengenai Bagaimana Cara Penilaian kinerja Karyawan

3. Bagi Penulis

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat berguna bagi penulis itu sendiri sebagai sebuah pengalaman dalam menyusun serta menulis proposal penelitian yang dapat menambah ilmu dan pengetahuan.

1.5 Kerangka Berpikir

Dalam memberikan Penilaian kinerja karyawan yang baik dibutuhkan metode yang tepat. Kinerja Karyawan di Klinik Kesehatan merupakan hal yang penting karena bisa bermanfaat untuk hal pengembangan keefektifan kerja klinik itu sendiri selain itu, juga bisa jika ada kekurangan di karyawan bisa dikembangkan dengan Training atau pengembangan lainnya.

Saat ini, di bidang Kesehatan khususnya di Klinik Siliwangi sedang mengalami peningkatan jumlah pasien yang berkunjung. Sehingga, Klinik dihadapkan oleh tantangan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas serta berpengalaman dalam Klinik, Keefektifan Dalam kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menjalankan proses di Klinik Siliwangi. Karyawan perlu menjadi perhatian bagi Klinik Siliwangi. Dengan Penilaian karyawan yang masih Subjektif, ada kemungkinan Kinerja karyawan yang rendah kurang terukur padahal masih bisa ditingkatkan. Dengan begitu, Penilaian Kinerja Karyawan secara benar dan sesuai dengan teori Akan Lebih efektif untuk menilai kinerja karyawan dan mampu meningkatkan produktivitas dari Klinik Siliwangi.

Dalam membuat pengembangan sistem penilaian kinerja, hal pertama yang dilakukan harus melakukan *preliminary research*, lalu kedua harus memastikan ada struktur organisasi. Jika sudah ada maka melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi yang ada apakah sudah jelas dan baik. Struktur organisasi

haruslah jelas dan dibuat dalam bagan organisasi. Lalu selanjutnya melakukan analisis (*job description*) dan membuat formulir analisis jabatan selanjutnya tahapanya menulis uraian jabatan dan merinci spesifikasi jabatan setelahnya membuat posisi jabatan serta menyusun indikator kinerja lalu Menyusun formulir penilaian kinerja setelah itu melakukan penilaian kinerja baru mengembangkan sistem penilaian kinerjanya jika sudah melakukan dan memberi hasil nya kepada yang memegang jabatan penilaian kinerja.