

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

IV.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

IV.1.1 Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ

Bisnis alat kesehatan (alkes) semakin berkembang pesat di Indonesia karena didorong oleh meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan dan munculnya perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia. Namun, bisnis ini tidak begitu disimak orang dan hanya ada sedikit data yang mengungkap seberapa besar bisnis alkes di Indonesia. Menurut catatan Asosiasi Produsen Alat Kesehatan Indonesia (ASPAKI), nilai pasar alkes di Indonesia mencapai 3-4 triliun rupiah di tahun 2006. Nilai ini meliputi semua uang yang beredar berkaitan dengan industri ini yang meliputi produsen, eksportir, distributor, importir dan pelayanan pemeliharaan/*maintenance* (Manopol, 2006).

Selanjutnya, berdasarkan data dari Gabungan Alat Kesehatan dan Laboratorium (Gakeslab), pada tahun 2006 jumlah anggota Gakeslab mencapai 2.006 anggota yang meliputi produsen, distributor, importir dan pelayanan pemeliharaan/*maintenance* (Manopol, 2006). Produsen alkes di Indonesia umumnya tidak bekerja sendirian dalam memasarkan produknya. Produsen menggandeng mitra penjualan, baik distributor, agen maupun dealer. Di sisi lain, tidak sedikit juga perusahaan yang hanya menjadi distributor atau agen bagi sejumlah merek asing, misalnya PT. XYZ yang menjadi obyek dalam penelitian ini.

PT. XYZ didirikan pada tahun 1981 dan merupakan suatu perusahaan keluarga. Perusahaan ini menjadi agen tunggal dari beberapa pabrik peralatan kesehatan terkemuka di dunia khususnya dari Jerman dan Perancis. Alat-alat kesehatan yang dijual mulai dari alat-alat kecil seperti alat pengecek kadar oksigen, alat pengecek dan pacu jantung, sampai alat-alat besar untuk perawatan ortopedi, ruang darurat dan ruang bedah, seperti alat bedah laser dan *electro surgery*, lampu operasi, dsb.

Seiring dengan perubahan-perubahan di era globalisasi, PT. XYZ berkembang dengan baik dan telah memiliki beberapa kantor cabang dan perwakilan di Jawa Barat (Bandung), Jawa Tengah (Solo dan Semarang), Jawa Timur (Surabaya), Pekanbaru, Samarinda, Makasar dan Papua. PT. XYZ juga telah memiliki beberapa mitra strategis seperti sebuah perusahaan pelayanan pemeliharaan alkes, konsultan IT, pabrik peralatan bedah, dan sejumlah mitra kerja lain yang bersama-sama bertujuan memberikan pelayanan di industri fasilitas kesehatan. Selain pelayanan pengadaan dan pemeliharaan alkes, PT. XYZ juga sudah bergerak ke arah sektor solusi kesehatan seperti konsultasi untuk desain, konstruksi dan kelengkapan rumah sakit.

Adapun target atau sasaran PT. XYZ bukan hanya Departemen Kesehatan, rumah-rumah sakit swasta dan pemerintah, atau para pemilik RS dan dokter-dokter secara individu, melainkan juga institusi-institusi yang memiliki pelayanan kesehatan seperti perusahaan-perusahaan tambang, minyak dan gas, perusahaan penerbangan dan perkapalan, hotel-hotel, gelanggang olah raga, sampai pada universitas atau sekolah-sekolah kedokteran.

Perkembangan PT. XYZ tersebut tentunya merupakan hasil dari kerja tim XYZ yang terdiri dari orang-orang dengan berbagai latar belakang, keahlian dan kemampuan berbeda. Saat ini, PT. XYZ telah memiliki 67 tenaga kerja yang tersebar di kantor pusat Jakarta dan kantor-kantor cabang atau perwakilannya. PT. XYZ dipimpin oleh seorang presiden direktur yang dibantu oleh 2 kepala departemen, yaitu Departemen Penjualan dan Pemasaran serta bagian SDM dan Urusan Umum. Pembagian wilayah kerja dari tim ini dapat dilihat dari struktur organisasi pada Lampiran 1.

Kemudian, seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa PT. XYZ merupakan agen tunggal dari beberapa pabrik peralatan kesehatan di Jerman dan Perancis, maka peran Departemen Penjualan dan Pemasaran adalah sangat penting bagi perusahaan tersebut. Sebagai *frontliners* atau garis depan perusahaan, bagian Penjualan dan Pemasaran sangat menentukan kualitas dan eksistensi perusahaan karena berhubungan langsung dengan konsumen dan pelanggannya.

Jumlah karyawan di Departemen Penjualan dan Pemasaran seluruhnya ada 44 orang yang terdiri dari 1 *Sales Director*, 32 tenaga penjualan dan pemasaran, serta sejumlah staf pendukung seperti Administrasi dan *Customer Support*. Para karyawan ini

tersebar di beberapa lokasi kantor cabang/perwakilan PT. XYZ di Indonesia seperti terlihat dalam struktur Departemen Penjualan dan Pemasaran pada Lampiran 2. Adapun jumlah dan penempatan para karyawan pelaku utama penjualan dan pemasaran (*salesforces*) yang menjadi fokus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Total Tenaga Penjualan dan Pemasaran

LOKASI	JABATAN	JUMLAH
Jakarta	<i>Sales Director</i>	1
	<i>Project Manager</i>	1
	<i>Sales Representatives</i>	8
Bandung	<i>Branch Manager/Sales</i>	1
	<i>Project Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	2
Pekanbaru	<i>Branch Manajer/Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	2
Solo	<i>Branch Manager/Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	2
Semarang	<i>Branch Manager/Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	2
Samarinda	<i>Sales Representative</i>	2
Surabaya	<i>Branch Manager/Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	3
Makasar	<i>Branch Manager/Sales</i>	1
	<i>Sales Representative</i>	3
	Total	33

Sumber: Data Kepegawaian Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ, Mei 2009.

Kemudian, seperti yang terlihat dari struktur departemen, aktifitas penjualan dibagi menjadi dua yaitu penjualan *retail* dan penjualan proyek (*tender*). Penjualan *retail* yaitu penjualan produk dan pelayanan langsung tepat sasaran, sedangkan penjualan

proyek adalah melalui *tender* yang umumnya diadakan oleh rumah-rumah sakit pemerintah. Dengan demikian, ada beberapa staf penjualan yang difokuskan untuk melakukan penjualan proyek.

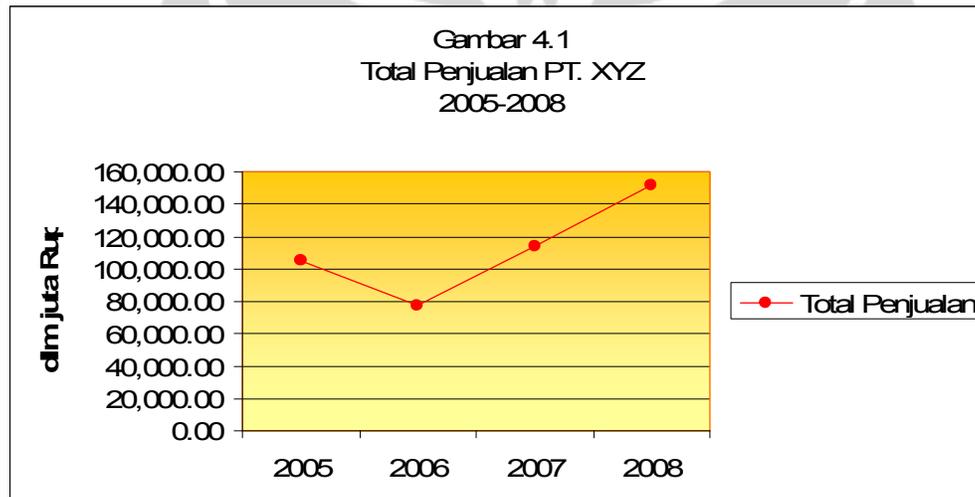
Keberhasilan sejumlah perusahaan di industri alkes ini tentunya tidak lepas dari strategi penjualan dan pemasaran yang diterapkan. Mayoritas modus operasi di industri alkes adalah *business to business (B to B)*, yaitu penjualan produk dengan sasaran segmen institusi dan rumah sakit yang dikategorikan sebagai *end user*. Strategi yang umumnya dipakai adalah pengembangan jaringan (*networking*) seluas-luasnya dan sebanyak mungkin karena persaingan disini bukan hanya dalam harga dan produk tetapi juga soal koneksi. Strategi penjualan ke institusi dan rumah sakit juga mempunyai pendekatan tersendiri karena masing-masing institusi punya pertimbangan tertentu dalam memilih alkes yang akan dibeli, misalnya fungsi, untung-rugi, serta apakah dokter bisa memaksimalkan penggunaan alkes itu agar diraih manfaat yang optimal (Rahayu, 2006)

Pola pemasaran dan distribusi yang diterapkan pun beragam karena jenis alkes itu sendiri juga sangat beragam. Ada produk alkes yang dijual dengan target pasar *end user (B to B)* dan ada pula yang dipasarkan langsung ke pengguna individual. Kemudian, harganya pun bervariasi dari yang berkisar ratusan ribu rupiah hingga di atas 10 miliar rupiah per unit. Oleh karena itu, timbul kendala yaitu daya beli konsumen yang relatif masih terbatas, dimana kebanyakan orang masih sering mementingkan harga ketimbang kualitas dari produk (Sudarmadi, 2006). Hal ini kemudian menjadi tantangan utama bagi perusahaan alkes untuk meyakinkan pelanggan, khususnya bagian pemasaran dan penjualan.

Dengan demikian, dalam menjalankan tugas menjual dan memasarkan produknya, Departemen Penjualan dan Pemasaran PT. XYZ menggunakan strategi penjualan dan pemasaran yang berbeda-beda tergantung dari jenis produk yang akan ditawarkan atau yang diminta oleh (calon) pelanggan, atau berdasarkan pada segmen pasar mana yang menjadi targetnya, apakah rumah sakit, para dokter, direktur RS secara pribadi, ataukah institusi-institusi pertambangan, penerbangan, hotel, sekolah kedokteran, dll. Selain itu, strategi penjualan juga dilakukan dengan memperhitungkan segi persaingan/kompetitor, yaitu sistem market dan strategi dari kompetitor.

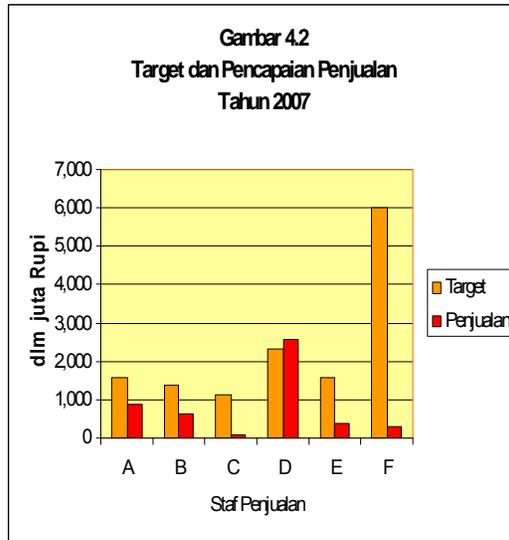
Dalam hal ini, sejumlah strategi telah disiapkan dan diterapkan secara kasus per kasus, misalnya dengan pendekatan melalui lembaga-lembaga pendidikan bidang kesehatan atau dengan perlakuan harga dan sistem pembayaran yang menguntungkan pelanggan dan perusahaan. Kemudian, dalam melakukan promosi, PT. XYZ juga aktif mengikuti ajang pameran alkes untuk memperluas jaringan koneksinya, serta melakukan pendekatan ke institusi-institusi dengan mengundang para (calon) pelanggan menghadiri presentasi dan demo alat di pusat pelatihan PT. XYZ.

Dari pemilihan strategi penjualan dan pemasaran yang tepat dan dukungan kinerja Departemen Penjualan dan Pemasaran yang baik, angka penjualan produk-produk PT. XYZ pun mengalami peningkatan secara baik seperti yang terlihat berikut ini, yaitu total penjualan selama 4 tahun terakhir:



Sumber: Data Total Penjualan PT. XYZ, Januari 2009.

Peningkatan kinerja departemen seperti yang ditunjukkan di atas tentunya dibentuk oleh kinerja yang baik dari para karyawan penjualan dan pemasaran. Setiap karyawan, baik dalam satu tim maupun sebagai individu, telah memberikan kontribusinya untuk meningkatkan penjualan bagi perkembangan perusahaan. Namun, tingkat kontribusi masing-masing karyawan tentu berbeda antara yang satu dengan lainnya. Hal ini dapat dilihat dari diagram berikut yang menggambarkan target dan pencapaian penjualan dari 6 karyawan yang mewakili wilayah dalam Jabotabek (karyawan A, B, C) dan luar Jabotabek (karyawan D, E, F) pada tahun 2007 dan 2008:



Sumber: Data target dan penjualan karyawan PT. XYZ, Januari 2008 & 2009.

Tingkat target dan kontribusi karyawan yang berbeda-beda seperti ditunjukkan di atas tergantung dari kinerjanya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain KSA dan motivasi setiap individu, dan juga lingkungan internal dan eksternalnya. Motivasi sendiri dipengaruhi banyak faktor seperti status, gaji, imbalan/penghargaan atas prestasi, dsb. Oleh karena itu, jika kontribusi dan kinerja karyawan mengalami masalah, maka manajer perlu mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya lalu kemudian mengatasinya. Masalah itu bisa berasal dari internal karyawan, atau dari sistem perusahaan sendiri dan lingkungan eksternal, sehingga penyelesaian dengan mendisiplinkan karyawan atau memberhentikannya tanpa sebelumnya mengetahui titik masalahnya dimana, bukan merupakan solusi yang tepat.

Sebaliknya, kontribusi yang tinggi dan kinerja karyawan yang baik juga perlu diakui, diberi imbalan/penghargaan dan dipertahankan sehingga karyawan merasa dihargai dan dapat terus termotivasi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, manajer dari Departemen Penjualan dan Pemasaran ini harus dapat mengidentifikasi kinerja dari masing-masing karyawannya, dimana kinerja tersebut harus dievaluasi secara periodik dan dinilai perkembangannya atau diatasi jika terjadi kemunduran.

IV.1.2 Sistem Penilaian Kinerja di Departemen Penjualan dan Pemasaran

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *Sales Director* dari PT. XYZ pada tanggal 2 Januari 2009, pada umumnya PT. XYZ belum memiliki suatu sistem penilaian kinerja bagi karyawannya. Kemudian, di tahun 2008 lalu, Departemen Penjualan dan Pemasaran untuk pertama kali menerapkan sistem penilaian kinerja bagi para tenaga *Salesforce*-nya. Sebelumnya, para tenaga penjual ini juga belum memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas dan prestasi kerja para penjual ini hanya diukur dari segi kuantitasnya saja, yaitu pencapaian penjualan yang memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan sebelumnya. Prestasi tersebut terdokumentasi dengan baik dalam catatan angka penjualan, dan bagi karyawan diberikan insentif penjualan juga bonus bagi pencetak penjualan terbaik.

Prestasi *sales/marketing* memang pada dasarnya diukur dari kuantitas atau angka penjualan, namun seperti yang dijelaskan sebelumnya, saat masalah timbul karena karyawan tidak mampu mencapai angka penjualan maka angka ini tidak bisa lagi menjadi satu-satunya perhatian bagi perusahaan. Faktor manusia atau SDM lah yang perlu diperhatikan dibandingkan angka penjualan itu sendiri karena naik-turunnya angka tersebut akan tergantung dari kinerja si karyawan. Solusi dengan pemberhentian karyawan, terjadinya *turnover* dan perekrutan kembali adalah 'biaya' bagi perusahaan baik secara finansial maupun waktu. Oleh karena itu, masalah kinerja SDM yang buruk perlu diperhatikan dari sisi yang lain selain angka penjualan.

Diskusi mengenai masalah kinerja atau kemampuan dan ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target jarang dilakukan oleh manajer atau atasan langsung secara individual dengan setiap karyawan di PT. XYZ. Pembahasan masalah kinerja umumnya hanya mengenai masalah penjualan yang kemudian dibicarakan bersama dan dicari solusi dan program penyelesaiannya melalui sesi berbagi pengalaman (*sharing*) di antara tim penjualan. Kemudian, oleh karena mobilitas kerja yang tinggi di departemen ini dan kendala jarak dengan kantor-kantor cabang di daerah, maka pembicaraan masalah-masalah pekerjaan pun sering dilakukan dengan atasan atau kantor pusat melalui telepon atau pertemuan-pertemuan singkat (*briefing*), dan khususnya dalam rapat besar di tengah dan akhir tahun, di saat semua karyawan departemen penjualan berkumpul di kantor pusat.

Sementara itu, penilaian secara formal terhadap baik-buruknya kinerja dan hal-hal dibalik kinerja masing-masing karyawan, seperti *KSA* setiap individu serta faktor-faktor yang berpengaruh meningkatkan atau mengurangi motivasi kerja karyawan, belum pernah dilakukan atau didiskusikan pada saat itu. Terlebih lagi masalah pengembangan diri karyawan juga tidak terlalu menjadi perhatian bagi manajemen. Hal-hal seperti ini seharusnya menjadi tanggung jawab atasan langsung yang sangat mengenal kinerja bawahannya dari hari ke hari. Namun, perhatian para atasan langsung khususnya para *Branch Manager* pun hanya terfokus pada tingkat dan masalah penjualan bukan pada masalah kinerja karyawannya.

Ada pun masalah karyawan yang kurang berprestasi adalah yang tidak mampu mencapai target penjualan bahkan sampai berturut-turut, dan hal ini tidak ditangani secara baik oleh perusahaan karena tidak mengetahui titik masalah sebenarnya dan tidak mempunyai dasar yang kuat untuk menegur karyawan secara tegas. Karyawan hanya diberi perhatian dan peringatan secara lisan untuk terus mengejar target sampai akhir tahun, dan seperti dijelaskan sebelumnya, masalah atau kendala yang dihadapi karyawan memang telah dibahas dan dicari solusinya namun pembahasan hanya sebatas masalah penjualan yang dihadapinya.

Sales Director memberikan contoh kasus seperti di atas terjadi ketika karyawan penjualan tidak mampu mencapai 50% dari target penjualan setelah 6 bulan sejak target ditetapkan. Karyawan tersebut diberi peringatan oleh *Sales Director* sendiri pada saat pertemuan tengah tahun. Meskipun demikian, baik masalah inti, peringatan maupun perkembangan atau kemunduran dari kinerja individu tersebut belum terdokumentasi. Pencatatan yang dilakukan oleh atasan hanya pada angka pencapaian target karyawan pada Juni tengah tahun itu, program penjualan untuk semester berikutnya hingga Desember, serta prediksi pencapaiannya. Setelah itu, perkembangannya akan ditinjau melalui laporan bulanan penjualan. Namun, seperti yang dilihat, yang terdokumentasi umumnya adalah pengontrolan terhadap penjualan semata yang telah disetujui sebelumnya dengan karyawan yang bersangkutan. Akan tetapi dalam kenyataannya, persetujuan tersebut ternyata tidak juga terlaksana dan pada akhirnya, karyawan tetap tidak mampu mencapai target penjualan di akhir tahun. Saat itu, dilakukan lagi

peringatan-peringatan untuk kinerja di tahun berikutnya dan karyawan tersebut menerima insentif sesuai targetnya.

Selain itu, terjadi juga kasus karyawan yang tidak mampu mencapai setidaknya 30% dari target secara berturut-turut yang kemudian dipindahkan ke fungsi lain seperti *Customer Support*. Namun, karyawan tersebut ternyata tetap tidak menunjukkan kemajuannya dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri. Sebaliknya, menurut Manajer HRD pada wawancara terpisah (Jumat, 22 Mei 2009), ada tenaga dari fungsi lain yaitu dari bagian logistik yang dipindahkan ke departemen penjualan karena karyawan tersebut memiliki pemahaman yang cukup baik dalam penjualan/pemasaran dan berniat mendalaminya. Setelah masa percobaan, karyawan tersebut ternyata berkinerja baik di bidang penjualan dan pemasaran. Hal ini merupakan salah satu solusi yang cukup baik untuk tetap mempertahankan karyawan dan mengembangkan karirnya di bidang lain yang mungkin lebih cocok baginya. Namun, untuk masalah karyawan yang secara terus-menerus tidak mampu mengejar 30% target, tidak ditemukan pemecahan yang baik sehingga lama-kelamaan dapat menjadi beban bagi perusahaan sendiri karena angka penjualannya yang rendah dapat mempengaruhi angka penjualan secara keseluruhan.

Dari keterangan di atas, dapat dilihat bahwa masalah kinerja yang diperhatikan memang masih terfokus pada angka penjualan sehingga perkembangan karyawan sedikit terlupakan. Pada akhirnya, solusi atas masalah-masalah kinerja individual tersebut, seperti peringatan dan pengontrolan terhadap penjualan, tidak begitu berpengaruh memperbaiki kinerja atau lebih tepatnya tidak benar-benar menyelesaikan masalah karyawan yang sesungguhnya. Kinerja yang kurang atau menurun mungkin saja dikarenakan masalah internal pegawai, seperti tingkat motivasi individu, kurangnya pelatihan tertentu atau tidak mendapat *coaching* dan konseling yang baik dan tepat dari atasan. Selain itu, masalah bisa juga dikarenakan kurangnya keahlian memahami produk dan teknik menjualnya, kurangnya fasilitas yang mendukungnya, atau kurangnya kemampuan dan keahlian di segi lain seperti kemampuan berbahasa Inggris dan komputersasi yang umumnya sangat mendukung kinerja SDM di era globalisasi ini.

Masalah pelatihan dan pengembangan di atas juga menjadi faktor dalam peningkatan kinerja. Pelatihan atau *training* dapat meningkatkan kinerja jika memang efektif. Namun, di sisi lain pelatihan tersebut dapat menjadi sia-sia jika faktor SDM-nya

sendiri kurang memahami program dan konten pelatihan. Selain itu, pelatihan juga seharusnya dipertemukan dengan kebutuhan SDM yang bersangkutan karena terkadang pelatihan yang diperlukan SDM justru tidak direalisasikan. Pengadaan program pelatihan dan pengembangan pegawai sudah seharusnya menjadi program perusahaan secara kontinyu. Selain itu, pelatihan dan pengembangan juga dapat menjadi bentuk *reward* atau imbalan bagi karyawan dengan kinerja yang baik sehingga berguna untuk kepentingan rencana karir karyawan tersebut.

PT. XYZ cukup memperhatikan pengadaan pelatihan (*training*) atau *workshop* bagi karyawannya, terutama pelatihan yang berkenaan dengan produk perusahaan tersebut. Berikut adalah contoh program pelatihan internal PT. XYZ:

- *Training* pengenalan perusahaan, produk dan pelanggan bagi karyawan baru
- *Training* pengenalan produk-produk (baru) secara mendalam dengan demo alat/produk
- Sesi penyegaran tentang produk lama
- Sesi pelatihan dan *sharing* mengenai *salesmanship*, manajemen dan motivasi.

Untuk program-program pelatihan tersebut, PT. XYZ memiliki tempat pelatihan yang berlokasi di pusat pelayanan perawatan alkes sehingga *training* dan demo produk bisa langsung difasilitasi dengan alat-alat/produk dan tenaga teknisnya. Oleh karena itu, selain melalui program pelatihan secara formal oleh perusahaan, para karyawan pun dapat berkunjung langsung dan memanfaatkan pusat pelatihan tersebut secara pribadi (*private*) untuk belajar lagi mengenai produk dari para teknisnya. Selain itu, seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa pelatihan dapat juga menjadi *reward* bagi kinerja karyawan, maka PT. XYZ mempunyai program kunjungan dan pelatihan di pusat pabrik-pabrik alkes di luar negeri sebagai kompensasi atas kinerja karyawan yang sangat baik.

Terlepas dari hal pelatihan internal, sangat disayangkan bahwa PT. XYZ hampir tidak pernah menyediakan program pelatihan secara eksternal diluar pelatihan tentang produk alkes. Pengadaan sesi pelatihan dan *sharing* mengenai *salesmanship*, manajemen dan motivasi, diadakan langsung oleh direktur departemen sebagai tambahan ilmu bagi para karyawannya. Sesi tersebut ada baiknya juga diadakan langsung oleh tenaga-tenaga profesional di bidang manajemen dan *salesman skill* yang umumnya disediakan oleh jasa

konsultan profesional sehingga program dan konten lebih mendalam dan menarik. Kemudian, kebutuhan pelatihan lainnya seperti kursus komputer, bahasa Inggris, atau pelatihan keahlian manajemen bagi tingkat *Branch Manager* dan *Supervisor*, juga masih belum mendapatkan perhatian bagi perusahaan karena hal ini masih menemui kendala finansial perusahaan.

Bentuk-bentuk pelatihan di atas tentunya tetap akan menjadi sia-sia atau tidak berpengaruh terhadap kinerja jika SDM sendiri tidak mampu menyerapnya dengan baik. Dalam hal ini, ada kasus saat sejumlah training telah dilaksanakan dan diikuti, namun karyawan masih menemui kendala dalam memahami produk dan menerapkan penjualannya, atau ketika karyawan kurang paham produk dan penggunaannya tetapi tidak ada inisiatif untuk belajar sendiri atau mendatangi pusat pelatihan untuk meningkatkan *product knowledge*. Solusi untuk masalah ini umumnya diselesaikan dengan berbagi pengalaman antar tim penjualan oleh yang berhasil memperkenalkan produk dan menerapkan ilmu dari *training* yang ada. Namun, hal ini bisa berhasil dan juga tidak bagi karyawan tertentu. Oleh karena itu, perlu ada pendekatan tersendiri oleh atasan terhadap karyawan yang bersangkutan, dan mungkin *coaching* dan konsultasi yang lebih baik.

Kemudian, masalah kinerja lainnya adalah ketika karyawan kurang kreatif dalam melakukan penjualan. PT. XYZ adalah agen dari beberapa pabrik alkes sehingga barang yang dijual pada umumnya memiliki fungsi yang sama namun berbeda merek. Ketika barang yang diminta pelanggan adalah merek tertentu (A) tetapi sedang tidak tersedia, namun pada saat bersamaan, tersedia barang merek B dengan fungsi yang sama, karyawan terkadang kurang kreatif untuk menawarkan dan mempromosikan barang yang tersedia kepada (calon) pelanggan. Pada akhirnya, karyawan pun kehilangan target.

Hal lainnya yang juga terjadi adalah sistem peningkatan karir di PT. XYZ yang belum memiliki ukuran-ukuran yang jelas untuk dijadikan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dalam menentukan karir seseorang. Misalnya, dalam mempromosikan seorang karyawan yang terjadi cenderung hanya berdasarkan nilai penjualan yang selalu tinggi dan konsisten, atau atas penilaian langsung dari atasan yang umumnya bersifat kurang obyektif. Hal yang kedua tentu bukan merupakan cara yang tepat dan tidak dirasakan adil bagi karyawan lain yang kemudian dapat mempengaruhi

pandangan dan motivasi. Sementara itu, bukti penjualan yang tinggi juga belum cukup mendasari peningkatan karir ke tingkat yang lebih tinggi seperti tingkat manajer. Perlu dilihat juga dari kualifikasi jabatan yang ada dan KSA karyawan yang bersangkutan, apakah jabatan yang diberikan cocok atau tidak baginya. Karyawan bisa menjual dengan baik, namun belum tentu mempunyai kemampuan manajerial yang juga baik sehingga karyawan itu belum tentu mampu menjadi manajer *sales/marketing*.

Penentuan karir seseorang sebaiknya berdasarkan catatan resmi mengenai KSA dan prestasi yang dimilikinya yang tertuang di dalam lembar penilaian kinerja, yang kemudian disesuaikan dengan kualifikasi jabatan yang ada. Maka, dengan adanya catatan penilaian kinerja dan perkembangan pegawai, ada bukti-bukti jelas dan tertulis bahwa seorang karyawan memang memiliki standar-standar tertentu untuk menduduki posisi tertentu atau yang lebih tinggi.

Dengan demikian, beberapa masalah ditemukan di departemen ini yang umumnya merupakan masalah yang berkenaan dengan kinerja SDM. Masalah-masalah yang dihadapi sama atau mirip antara karyawan di kantor pusat Jakarta dan kantor-kantor di kota besar lainnya, atau di daerah lain. Penjualan di daerah ada kalanya lebih sulit dan tingkat supervisi dari *Sales Director* sangat kecil sehingga pengontrolan seharusnya dilakukan oleh *Branch Manager* (BM) kantor yang bersangkutan. Namun, hal itu pun jarang mendapatkan perhatian dari BM karena BM sendiri juga terjun dalam melakukan penjualan dan pemasaran.

Akibatnya, kinerja individu pun tidak dievaluasi secara baik karena penjualan menjadi satu-satunya tujuan individu dan perusahaan tanpa mengindahkan faktor dan kompetensi lainnya yang mempengaruhi kinerja untuk mencapai angka penjualan itu sendiri. Padahal, masalah kinerja tersebut justru perlu diidentifikasi dan didiskusikan dengan karyawan yang bersangkutan. Perlu ada kesepakatan bersama akan tindakan dari kedua pihak (atasan dan karyawan) untuk menyelesaikan masalah dan menentukan target dan hasil yang diharapkan. Kemudian, seluruh proses dan diskusi tersebut seharusnya dicatat dengan baik, diteliti dari segi faktor dan kompetensi lainnya, dan diikuti perkembangannya. Penilaian kinerja adalah penting sebagai catatan atau *record* tentang evaluasi pekerjaan dan perkembangan kinerja bagi karyawan dan perusahaan secara bersama-sama.

Oleh karena itu, mengingat pentingnya suatu penilaian kinerja yang sebenarnya, *Sales Department* akhirnya mulai menerapkan sistem penilaian kinerja pada tahun 2008. Sistem yang dibuat masih sederhana dan hanya ditujukan kepada para tenaga utama penjualan dan pemasaran saja. Contoh formulir penilaian kinerja yang digunakan dapat dilihat pada Lampiran 6. Beberapa posisi lainnya seperti administrasi dan *customer support* di departemen itu belum mendapatkan evaluasi penilaian semacam itu. Penilaian kinerja dan prestasi *sales/marketing* tetap berdasarkan pada pencapaian target penjualan, namun mulai disertai penilaian secara umum terhadap beberapa faktor kompetensi lain yang sangat mendukung pencapaian penjualan, antara lain pemeliharaan hubungan dengan pelanggan, efektifitas pengeluaran, kemampuan manajerial, dan kerjasama tim. Penilaian dilakukan langsung oleh *Sales Director* kepada semua *salesforces* termasuk kepala cabang dan karyawan *sales/marketing* di kantor daerah. Untuk kedepannya, penilaian kinerja untuk *sales/marketing* di daerah akan diserahkan kepada kepala cabang di masing-masing daerah.

Diskusi kinerja secara formal dengan setiap karyawan hanya dilakukan satu kali dalam setahun, yaitu pada saat penilaian final setelah pertemuan tahunan Departemen *Sales/Marketing* di bulan Januari di kantor pusat Jakarta. Saat itu juga, sebenarnya periode proses penilaian kinerja untuk tahun berikutnya dimulai karena saat pertemuan tahunan itu disampaikan target keseluruhan yang ingin dicapai perusahaan di tahun baru tersebut dan kemudian ditetapkan target bagi masing-masing karyawan *sales/marketing* yang dibicarakan secara individual. Namun, pembahasan hanya berkisar pada target penjualan dan rencana kerja, sementara perkembangan kinerja individu, kendala ataupun keperluan karyawan masih belum dibahas secara detail. Menurut keterangan yang diberikan *Sales Director*, wawancara kinerja yang dilakukannya hanya memakan waktu di bawah 25 menit untuk setiap karyawan. Dengan demikian, waktu tersebut tidak akan cukup untuk mendiskusikan hal lain selain pencapaian penjualan yang lalu dan target yang akan datang.

Sejalan dengan waktu, tingkat perkembangan karyawan dalam mencapai target penjualan setiap bulannya mulai mendapat perhatian atasan. *Sales Director* mengingat kelebihan dan kekurangan karyawan secara umum dan saat terjadi kejadian kritis baik yang positif maupun negatif yang dilakukan karyawan, akan dicatat olehnya. Catatan itu

kemudian dibahas saat *final appraisal*. Proses ini merupakan metode *critical incident* meskipun dokumentasi tidak meliputi catatan kelebihan dan kekurangan yang seharusnya juga ada. Meskipun begitu, dokumentasi tersebut ada baiknya tertuang di dalam formulir penilaian kinerja sebagai catatan resmi tentang adanya perkembangan atau perbaikan kinerja seseorang sewaktu-waktu.

Kemudian, oleh karena penilaian kinerja secara formal hanya dilakukan sekali dalam setahun, maka saat pertemuan tengah tahun pembahasan pengembangan diri karyawan tidak dilakukan secara terinci melainkan secara lisan karena pembahasan lebih banyak ke masalah penjualan. Perkembangan karyawan yang diamati atasan dibahas sekilas dan lisan, namun dokumentasinya tidak dibagikan dengan karyawan sampai pembahasan di penilaian akhir. Hal ini juga berlaku terhadap karyawan di daerah saat kunjungan *sales director* ke kantor-kantor cabang. Dengan demikian, karena penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terjadi secara terus-menerus, maka wawancara kinerja secara formal hanya dilakukan saat *final appraisal*.

Saat rapat tahunan, 3 karyawan berkinerja terbaik diumumkan berikut kompensasi tambahan yang diperoleh selain insentif penjualan. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan yang lainnya. Setelah rapat, diskusi *final appraisal* dilakukan dengan masing-masing karyawan. Pembahasan meliputi umpan balik dan pengukuran kinerja, yaitu terhadap pencapaian angka penjualan dan beberapa kompetensi individu lainnya, kemudian didiskusikan kelebihan dan kekurangan dalam kinerja karyawan secara singkat, kenaikan gaji atau target baru, serta keperluan pelatihan kemampuan/keahlian tertentu. Perencanaan karir pun dibahas dengan beberapa karyawan yang memang memiliki kinerja baik. Sementara bagi karyawan yang kurang berkinerja, masalah didiskusikan dan dicarikan solusi berikut kesepakatan dan peringatan untuk lebih baik di tahun mendatang. Pada akhir diskusi kinerja, karyawan menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap penilaian kinerja dan menandatanganinya. Kemudian, dokumen penilaian kinerja disimpan.

Secara keseluruhan, tahapan proses penilaian kinerja sudah cukup baik, namun intensitas pertemuan/diskusi kinerja individu dan dokumentasi penilaian masih perlu diperhatikan. *Sales Director* merasakan sistem penilaian kinerja yang digunakan masih belum mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja

karyawan yang lebih tinggi dan beberapa karyawan masih belum menunjukkan perubahan dan perkembangan. Salah satu masalahnya lainnya juga berkaitan dengan bentuk tindak lanjut dari penilaian kinerja itu sendiri yang dapat membuat penilaian ini bisa menjadi tidak efektif.

IV.1.3 Paket Kompensasi (Imbalan Kinerja) di Departemen Penjualan dan Pemasaran

Seperti yang dikatakan Amstrong (2006) bahwa tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk mendorong peningkatan kontribusi dengan adanya hubungan kinerja-imbalan (*performance related pay decision*), maka penilaian kinerja harusnya diikuti dengan sistem kompensasi yang sepadan. Adapun bentuk-bentuk imbalan yang dihubungkan dengan penilaian kinerja berupa imbalan non-finansial (penghargaan, kesempatan pelatihan dan pengembangan kemampuan diri/*skills*, perencanaan karir, dsb) dan finansial (gaji, insentif, bonus).

Imbalan non-finansial disediakan bagi karyawan PT. XYZ antara lain kesempatan pelatihan tentang produk dan pengembangan diri (misalnya *salesman skills*) secara internal, juga pelatihan di pusat pabrik-pabrik alkes atau mitra produsen PT. XYZ di luar negeri sebagai kompensasi/imbalan atas kinerja karyawan yang sangat baik. Kesempatan pelatihan dan pengembangan diri secara eksternal, seperti kursus bahasa Inggris, komputer, atau *management skills*, juga sudah menjadi rencana perusahaan setelah diterapkannya sistem penilaian kinerja. Perusahaan berencana menanggung separuh dari biaya kursus/pelatihan yang diperlukan karyawan untuk pengembangan diri dan kinerjanya. Namun, hal ini belum bisa direalisasikan karena masih adanya kendala finansial.

Peningkatan karir pun diterapkan bagi yang berkinerja baik. Para *super sales* ini diangkat menjadi *Branch Manager* di beberapa kantor cabang, meskipun ada juga yang kurang menanggapi kesempatan tersebut dengan baik karena keberatan harus dipindahkan ke luar kota dan adanya ketidakjelasan akan tambahan tunjangan yang mungkin diperoleh bersamaan dengan posisi tersebut.

Untuk penghargaan, umumnya diberikan kepada 3 karyawan *sales / marketing* terbaik yaitu berupa bonus tambahan. Namun, setelah adanya sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi juga ditinjau dan disesuaikan lagi, sehingga saat ini diberlakukan paket penghargaan baru berupa motor, mobil atau rumah, khususnya bagi pencapaian penjualan proyek dengan nilai tertentu dari 17 – 50 miliar rupiah.

Selanjutnya, untuk imbalan finansial berupa gaji, PT. XYZ memiliki struktur gaji dasar khususnya bagi posisi-posisi umum di perusahaan yang dilihat dari posisi jabatan dan tingkat pendidikan seseorang. Untuk karyawan *sales/marketing*, penentuan gaji ini berbeda. Penentuan gaji dasar awalnya dilakukan melalui negosiasi atas omset per bulan yang dapat diberikan oleh (calon) karyawan. Hal ini dikarenakan industri alkes masih tergolong sedikit sehingga belum bisa dilakukan perbandingan gaji dengan pasar industri sejenis karena setiap perusahaan sangat menjaga informasi penggajiannya dan tidak diketahui apakah posisi suatu perusahaan berada di atas atau di bawah perusahaan lainnya. Kenaikan gaji pun ditentukan oleh tingkat kinerja karyawan dalam mencapai target. Selain itu, ada juga penentuan gaji berdasarkan negosiasi atas keahlian tertentu yang diperlukan untuk jabatan tertentu, misalnya untuk posisi *product specialist*.

Khususnya bagi Departemen Penjualan, metode gaji-insentif yang digunakan adalah Rencana Kombinasi yang merupakan perpaduan rencana gaji langsung dan komisi langsung. Para penjual memiliki gaji dasar untuk pendapatannya yang merupakan imbalan atas pekerjaan/jabatannya. Kemudian, sejumlah komisi/insentif juga dibayarkan sebagai imbalan atas kinerja setiap karyawan dalam mencapai target penjualan yang telah ditentukan. Besar perbandingan persentase antara gaji dan komisi umumnya adalah persentase gaji dasar kecil dengan persentase komisi yang cukup besar untuk mendorong motivasi menjual para *salesforce*.

Adapun program komisi yang diberikan sebagai imbalan atas hasil penjualan antara lain dibagi menjadi imbalan untuk penjualan retail dan proyek, sebagai berikut:

1. Pemberian komisi untuk penjualan retail, yaitu:
 - Komisi penjualan retail harga normal: 1% - 1.5% dari net penjualan untuk pencapaian target sampai 100% per bulan, dan 2% untuk pencapaian target di atas 100%

- Komisi penjualan retail dengan kelebihan harga karena berhasil menjual di atas harga normal, yaitu 25% dari selisih kelebihan harga.
2. Pemberian komisi untuk penjualan proyek, yaitu:
- Komisi untuk proyek adalah 1.5% dari net nilai proyek
 - Sejalan dengan adanya sistem penilaian kinerja, dilakukan peninjauan komisi proyek dan dibuat paket baru yaitu untuk proyek senilai 5-10 miliar rupiah diberikan insentif 1.5% - 2% dari net proyek, dan nilai di atas 10 miliar berlaku 2.5% komisi.

Selain bentuk kompensasi di atas, para karyawan juga menerima tunjangan-tunjangan langsung dan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, tunjangan melahirkan, uang makan dan transportasi sebesar 20.000 rupiah, pulsa *handphone* bagi para *sales* seharga 100.000 rupiah, dan tunjangan jabatan untuk tingkat kepala cabang sebesar 500.000 rupiah. Kompensasi tunjangan ini tidak dihubungkan dengan tingkat penilaian prestasi.

IV.2 Pembahasan Hasil Penelitian

IV.2.1 Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para tenaga penjual (*salesforces*) di Departemen Penjualan dan Pemasaran karena penilaian kinerja hanya baru diterapkan pada para tenaga ini. Dari total karyawan di Departemen ini, ada 32 tenaga utama penjual dan pemasar yang terdiri dari jabatan *Manager* dan *Sales/Marketing Representatives* dengan distribusi sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Manager/Sales level	7	25.00%
Sales/Marketing	25	75.00%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas, *Salesforces* sebanyak 25% berada di tingkat manajer, yaitu *Project Manager* yang bertanggung jawab terhadap penjualan proyek (tender) secara nasional dan para *Branch Manager* yang bertanggung jawab terhadap penjualan produk dan staf *sales/marketing* di area yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, $\frac{3}{4}$ lainnya adalah staf penjual yang terjun langsung ke lapangan dalam promosi, pemasaran dan penjualan produk baik *retail* maupun proyek.

Tabel 4.3.
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	26	81.25%
Perempuan	6	18.75%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

Dari tabel 4.3. di atas, dilihat bahwa mayoritas karyawan penjualan adalah laki-laki yaitu sebanyak 81.25% dengan umur rata-rata responden berada di usia produktif yaitu hampir 97% berusia antara 26–45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PT. XYZ lebih banyak memilih laki-laki sebagai tenaga *sales/marketing* mengingat pekerjaan ini membutuhkan mobilitas yang sangat tinggi. Sementara dari hasil pengamatan langsung di kantor pusat dan kantor cabang Bandung, sebagian besar karyawan wanita lebih banyak menempati posisi-posisi dibalik meja, seperti staf administrasi dan *customer support*.

Tabel 4.4.
Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase (%)
26 - 35 tahun	20	62.50%
36 - 45 tahun	11	34.38%
> 45 tahun	1	3.13%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

Dari status marital di tabel 4.5. berikut, ditunjukkan bahwa sebagian besar tenaga penjual (78%) telah menikah.

Tabel 4.5.
Status Marital Responden

Status Marital	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	25	78.13%
Belum Menikah	7	21.88%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

Selanjutnya berdasarkan tingkat pendidikannya, di tabel berikut terlihat bahwa hampir seluruh responden telah mengesampingkan pendidikan hingga tingkat Universitas, yaitu sebanyak 97%. Hanya ada 1 orang yang menamatkan pendidikan di tingkat SLTA. Menurut keterangan dari Manager HRD & GA dalam wawancara tanggal 22 Mei 2009, tingkat pendidikan sesungguhnya tidak selalu menjadi faktor utama dalam perekrutan tenaga *sales/marketing*, melainkan keahliannya dalam menjual atau memasarkan produk dan besarnya kontribusi omset yang dapat diberikan. Namun, tak disangkal bahwa tingkat pendidikan juga cukup penting karena menunjukkan tingkat intelegensi dan cara pandang/pemahaman seseorang terhadap sesuatu. Khususnya dalam penelitian ini, seorang *sales/marketing* harus mempunyai tingkat pemahaman yang baik terhadap produk dan pandai membuat strategi-strategi penjualan yang tepat.

Tabel 4.6.
Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	1	3.13%
Universitas	31	96.88%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

Masa kerja responden pada posisi sekarang ini pun terlihat pada tabel 4.7. di bawah, yaitu sebanyak 56.3% telah bekerja di atas 3 tahun dan 43.7% kurang dari 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan baru bergabung khususnya dengan kantor-kantor cabang daerah. Selama 28 tahun perusahaan ini berdiri, tenaga *sales/marketing* telah mengalami beberapa kali pergantian.

Tabel 4.7.
Masa Kerja Responden

Lama kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	2	6.25%
1 – 3 tahun	12	37.50%
3 – 5 tahun	15	46.88%
> 5 tahun	3	9.38%
Jumlah	32	100.00%

Sumber: Data survei yang diolah, 2009.

IV.2.2 Analisis Persepsi Karyawan Tentang Penilaian Kinerja

Pada bagian ini akan dianalisis persepsi karyawan tentang penerapan sistem penilaian kinerja. Oleh karena penilaian kinerja menjadi dasar dialog yang terus-menerus tentang pekerjaan antara manajer dan karyawan (Amstrong, 2006), maka penilaian kinerja menjadi tanggung jawab utama seorang atasan/supervisor/manajer langsung. Pembahasan ini diawali dengan pendapat responden tentang sikap atasan langsung dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

Tabel 4.8.
Sikap atasan dalam menilai kinerja

SP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	10	31.3	31.3	31.3
	Mendukung	17	53.1	53.1	84.4
	Sangat mendukung	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sumber: Data frekuensi dari survei, 2009.

Berdasarkan tabel 4.8. di atas, sebanyak 53% responden menyatakan bahwa atasannya bersikap mendukung dalam menilai kinerja dan sebanyak 31.3% menyatakan sikap netral atasan dalam menilai. Seorang atasan mengenal pekerjaan yang dilakukan bawahannya sehingga atasan tersebut menjadi pihak yang dapat membuat penilaian yang aktual dan jujur. Oleh karena itu, demi kepentingan unit/departemen yang dipimpinnya, para atasan seyogianya mendukung karyawan untuk berkinerja lebih baik. Sikap netral juga terkadang ditunjukkan guna mendukung karyawan agar dapat berpikir sendiri dan meningkatkan kinerjanya secara mandiri tanpa harus selalu tergantung pada bimbingan atasan.

Tabel 4.9.

Hubungan karyawan dengan atasan dalam penilaian kinerja

SP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biasa saja	5	15.6	15.6	15.6
	Hubungan positif	24	75.0	75.0	90.6
	Hubungan sangat positif	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Di samping itu, pada butir pernyataan 9 di atas, ditunjukkan hubungan yang terjadi antara atasan dan karyawan dengan adanya penilaian kinerja lebih banyak mengarah ke hubungan yang positif (75%). Hal ini bisa berarti bahwa awal penerapan penilaian kinerja di Departemen Penjualan PT. XYZ telah cukup baik dalam

meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Sesuai dengan pendapat Ivancevich (2001), penilaian kinerja merupakan wadah komunikasi dan dasar diskusi tentang pekerjaan yang membangun hubungan atasan-bawahan yang lebih baik.

Tabel 4.10.
Persepsi karyawan tentang hasil penilaian kinerja

SP10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biasa saja	16	50.0	50.0	50.0
	Adil	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, pada tabel 4.10. tentang sikap karyawan terhadap hasil penilaian kinerja masing-masing, distribusi jawaban terbagi rata yaitu 50% responden menyatakan hasil penilaian yang diberikan kepadanya adil dan sesuai kenyataan, sedangkan setengah responden lainnya bersikap biasa saja terhadap hasil penilaian kerjanya. Meskipun demikian, nilai modus atau kebanyakan jawaban yang muncul adalah 4/penilaian dirasakan 'adil'. Hal ini dapat berarti bahwa karyawan yang lain memang bersikap biasa terhadap hasil penilaian kerjanya yang pantas atau kemungkinan ada faktor-faktor tertentu yang membuat karyawan bersikap netral, antara lain faktor pemahaman karyawan tentang penilaian kinerja itu sendiri, keobyektifitasan penilai, ketepatan instrumen yang dipakai, serta kriteria penilaian yang masih perlu dikembangkan, atau proses penilaian kinerja dan sistem kompensasi imbalan yang masih perlu diperhatikan. Hal-hal tersebut akan dibahas lebih lanjut.

Tabel 4.11.
Peringkat penilai kinerja menurut responden

Sumber Penilai	Jumlah	Persentase (%)
Atasan langsung	32	100.00%
Diri sendiri	23	71.88%
Rekan sejawat	20	62.50%

Bawahan	8	25.00%
Pihak luar	28	87.50%

Sehubungan dengan indikator sumber penilai pada pertanyaan no. 11, pada umumnya responden setuju jika penilaian kinerja juga melibatkan pihak luar, diri sendiri, dan teman sejawat, selain atasan langsung. Berdasarkan Tabel 5.8. di atas, seluruh responden (100%) menyatakan atasan langsung menjadi penilai utama kinerja karyawan. Ada satu responden yang memberikan alasan perlunya penilaian dari atasan yaitu "kita tau pendapat atasan terhadap kerja kita." Dalam penelitian ini, penilaian datang langsung dari *Sales Director* kepada semua *salesforces* termasuk kepala cabang dan karyawan *sales/marketing* baik di pusat maupun di kantor daerah. Seharusnya, penilaian dilakukan oleh atasan langsung/supervisor dari karyawan yang bersangkutan karena atasan itu lah yang terlibat langsung dan mengenal kinerja karyawan dari hari ke hari. Untuk kedepannya, penilaian kinerja untuk *sales/marketing* di daerah akan diserahkan kepada kepala cabang di masing-masing daerah.

Selanjutnya, sebanyak 87.5% atau 28 responden ingin melibatkan pihak luar seperti klien, pelanggan dan HRD dengan alasan yang disampaikan seorang responden yaitu "Lebih objektif". Kemudian, 72% responden ingin melibatkan diri sendiri dan 62.5% melibatkan rekan sejawat. Sementara itu, hanya 25% (8 responden) yang menyatakan penilaian kinerja juga melibatkan bawahan. Hal ini dikarenakan kebanyakan responden adalah karyawan yang tidak memiliki bawahan dan umumnya penilaian subordinat masih belum banyak dipraktikkan. Satu alasan yang dikemukakan salah seorang responden adalah "karena (penilaian kinerja) terkait dengan semua lini hubungan/komunikasi vertikal dan horisontal yang berhubungan dengan pekerjaan saya".

Secara umum, para karyawan ini setuju saja dengan sistem penilaian *multiraters*. Beberapa dari karyawan (12.5% atau 4 orang) menyampaikan alasan-alasan berikut:

- "Penting untuk penilaian obyektif"
- "Mereka semua penting bagi saya terutama untuk keberhasilan kerja"
- "Agar mendapatkan informasi tidak hanya dari satu pihak"
- "kinerja saya dinilai dengan standar yang ada dan bukan standar yang saya buat sendiri".

Sementara itu, ada 3 orang yang menyetujui semua sumber penilai di atas diikutsertakan. Salah satu responden berpendapat agar "kebenaran penilaian bisa di kroscek dengan setiap penilai lainnya".

Tabel 4.12.
Tingkat kejadian masalah atau bias penilaian kinerja

MP12A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Banyak sekali	2	6.3	6.3	6.3
	Biasa saja	17	53.1	53.1	59.4
	Kurang sekali	10	31.3	31.3	90.6
	Sangat kurang sekali	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selanjutnya, pada butir pernyataan 12a dari tabel di atas mengenai masalah dan bias yang terjadi dalam penilaian kinerja, sebanyak 53% responden menyatakan bahwa ada masalah dan bias penilaian yang terjadi namun pada tingkat yang biasa saja. Sementara itu, 31% lainnya menyatakan tidak banyak masalah atau bias yang terjadi atau dianggap kurang sekali.

Tabel 4.13.
Persepsi karyawan tentang desain dan operasionalisasi penilaian kinerja

MP12B

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	16	50.0	50.0	50.0
	Setuju	14	43.8	43.8	93.8
	Sangat setuju	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, untuk desain dan operasionalisasi penilaian kinerja di pernyataan 12b, separuh dari responden (50%) menyatakan sikap netral terhadap desain dan penerapannya dan hampir setengah sisa responden (43.8%) menyatakan setuju saja. Adapun pendapat

responden mengenai perihal masalah penilaian yang menyangkut desain, operasionalisasi, dan bias yang terjadi, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.14.

Masalah dan Bias Penilaian Kinerja

Masalah Penilaian	Jumlah	Persentase (%)
Instrumen penilaian kurang akurat	21	65.63%
Kedekatan pribadi	2	6.25%
Kecenderungan hati-hati/mudah/tengah	16	50.00%
Pembedaan ras/etnik/egama	0	0.00%
<i>Recent effect</i>	4	12.50%

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 65.6% responden menyatakan bahwa masalah yang terjadi adalah instrumen penilaian yang masih kurang tepat dan akurat. Oleh karena itu, pendapat ini mendukung setengah responden yang bersikap netral terhadap desain penilaian seperti yang diuraikan di atas. Selain itu, setengah responden (50%) menyatakan sekurang-kurangnya bias yang terjadi adalah adanya sikap kecenderungan penilai dalam menilai terlalu hati-hati atau terlalu mudah atau justru mencari titik tengah yang aman. Hal ini dikarenakan baru pertama kali penilaian kinerja dilakukan di Departemen Penjualan dan Pemasaran, dan juga masih dilakukan secara terpusat oleh *Sales Director* terhadap semua tenaga penjual termasuk yang berada di daerah. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sebagian besar penilaian masih terfokus pada laporan bulanan penjualan dari setiap individu sehingga penilaian terhadap kelebihan dan kekurangan kinerja individu sendiri belum terlalu diperhatikan dan *Sales Director* tidak tahu secara detil mengenai kompetensi masing-masing individu yang berada di daerah. Seharusnya, penilaian terhadap tenaga penjual di daerah dilakukan secara langsung oleh masing-masing *Branch Manager* yang lebih memahami situasi tenaga penjualnya secara lebih individual.

Tabel 4.15.

Persepsi karyawan tentang kegunaan kriteria atau kompetensi penilaian untuk pengembangan diri dan peningkatan kinerja

KP14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	18.8	18.8	18.8
	Setuju	17	53.1	53.1	71.9
	Sangat setuju	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selanjutnya, terhadap butir pernyataan 14 tentang pentingnya kriteria atau kompetensi penilaian bagi tenaga penjual, sebanyak 81% responden setuju bahwa kompetensi tersebut penting untuk dinilai guna membantu pengembangan diri dan meningkatkan kinerjanya. Penilaian kinerja penjualan baiknya dilihat dari segi kuantitas dan kualitas. Segi kuantitas berdasarkan pada angka pencapaian penjualan, sedangkan segi kualitas dilihat dari tingkat KSA karyawan yang mendukung kinerja secara keseluruhan. Kelebihan dan kekurangan dari segi kualitas dapat diidentifikasi lalu diperbaiki atau dikembangkan guna menunjang kinerja penjualan di segi kuantitas.

Tabel 4.16.

Persepsi karyawan tentang kriteria/kompetensi yang digunakan saat ini

KP15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	17	53.1	53.1	53.1
	Setuju	12	37.5	37.5	90.6
	Sangat setuju	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Dalam sistem penilaian kinerja yang diterapkan di Departemen Penjualan, beberapa kompetensi *salesforces* telah diperhitungkan dan dimasukkan ke dalam penilaian karyawan *sales/marketing* PT. XYZ, antara lain kuantitas, biaya pengeluaran,

hubungan dengan pelanggan, kerjasama tim, serta keahlian manajerial. Terhadap butir pertanyaan 15 di atas, 47% responden setuju bahwa kompetensi yang digunakan saat ini sudah tepat, sementara 53% karyawan lainnya bersikap netral karena kemungkinan ada kriteria-kriteria lain yang perlu dipertimbangkan dan dimasukkan ke dalam penilaian, misalnya tingkat pemahaman produk atau kemampuan menganalisa pasar.

Bagi *Sales Director* sendiri dalam wawancara di Bandung (17 Mei 2009), kriteria yang dibuatnya mungkin masih terlalu sederhana. Misalnya, di level *Supervisor/Manager*, ada beberapa karyawan yang belum memenuhi kemampuan manajemen sehingga perlu ada pelatihan dan kemudian penilaian terpisah tentang kemampuan manajerial tersebut. Selain itu, *Sales Director* juga menilai karyawannya seringkali terlambat dan susah sekali memberikan laporan penjualan bulanan sehingga terpikir untuk memasukkan kriteria *reporting and administration* dalam penilaian. Kriteria/kompetensi *reporting and administration* tersebut disampaikan dalam artikel *Performance Appraisal* dari situs internet *BusinessBalls*. Laporan aktivitas penjualan baik mingguan atau bulanan cukup penting untuk melihat kemampuan atau keahlian karyawan dalam membuat laporan serta analisa berpikir karyawan saat melaporkan situasi penjualan yang disertai laporan kemajuan dan hambatan. Selain itu, dalam laporan penjualan dapat dilihat pengetahuan tentang pasar yang dapat digunakan sebagai bahan penilaian kinerja atau menjadi nilai tambah bagi karyawan yang bersangkutan (*CiteMan Network Business Community & Knowledgebase*, 2008)

Tabel 4.17.

Pilihan responden tentang kriteria/kompetensi bagi *Salesforces*

Kriteria/Kompetensi Yang Dinilai	Jumlah	Persentase (%)
Kuantitas	32	100.00%
Efektivitas biaya	28	87.50%
Orientasi pencapaian hasil	31	96.88%
Inisiatif	26	81.25%
Orientasi pelayanan pelanggan	30	93.75%
Kepercayaan diri	22	68.75%
Kemampuan menganalisa	26	81.25%
Kemampuan mencari informasi	22	68.75%

Pengetahuan produk dan pasar	30	93.75%
Kemampuan komunikasi	25	78.13%
Fleksibilitas	24	75.00%
Hubungan internal	30	93.75%

Berdasarkan Tabel 4.17., terlihat bahwa hampir seluruh karyawan (68–100%) umumnya setuju dengan semua kompetensi penilaian yang diajukan di atas untuk dinilai. Sebanyak 5 responden (15.6%) mengkonfirmasi semua kompetensi dibutuhkan dan sangat ideal untuk mengukur kinerja *salesforce*. Alasan yang dikemukakan antara lain:

”Kompetensi penting untuk keberhasilan kerja”

”Dalam penilaian untuk *sales* diharapkan tidak hanya pada pencapaian target saja akan tetapi juga terhadap faktor-faktor lain yang mendukung kinerja *sales* tersebut”

”Semuanya dibutuhkan untuk menunjang produktifitas dan peningkatan kinerja”.

Sementara itu, responden yang lainnya juga menambahkan:

”Semua kriteria di atas sangat perlu tapi tidak semua sales dapat *full* memenuhinya”

”Semua penting tapi dilapangan peluang dan kesempatan bisa tidak memenuhi semuanya”

”Kesemuanya diperlukan untuk penilaian menyeluruh. Seorang biasanya tinggi nilainya pada penilaian tertentu tapi ada juga penilaian kriteria lain nilainya rendah”.

Kriteria/kompetensi yang diajukan di atas diambil dari Spencer & Spencer (1993), Bernardine & Russell (1998), dan ANPAS SAF (2006). Menurut *CiteMan Network Business Community & Knowledgebase* dalam artikelnya *HRM Assessing and Evaluating Sales Force* (2008), kinerja penjual dapat dilihat/diukur dari berbagai hal seperti kuota penjualan, biaya pengeluaran, keuntungan bersih, laporan aktivitas penjualan, atau catatan *stock-order* para penjual. Selain itu, ada juga pengukuran kapasitas sebagai *sales* seperti hubungan dengan pelanggan dan publik, usaha dalam promosi atau mendapatkan pelanggan baru, dsb.

Dalam kenyataannya, memang tidak semua kriteria/kompetensi dapat terpenuhi seseorang secara bersamaan. Dalam artikel di atas dikatakan bahwa penilaian total kinerja penjual terutama didasarkan pada angka penjualan yang dicapai sehingga kompetensi lainnya menjadi penunjang bagi penilaian total tersebut. Oleh karena itu, setiap

kompetensi penunjang harus dilihat dari sisi situasi dan kondisi yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya di wilayahnya masing-masing dan terutama dihubungkan dengan hasil penjualannya. Penilaian terhadap KSA, kompetensi dan perilaku, ini sesungguhnya berguna untuk mencari titik-titik kelemahan pegawai untuk kemudian ditentukan apa perubahan/perbaikan yang harus dilakukan.

Selain itu, diperlukan juga ukuran penilaian yang jelas bagi setiap kompetensi-kompetensi tersebut, misalnya dengan pemberian nilai 1-3 = kurang/buruk, 4-6 = cukup, 7-9 = sangat bagus/memuaskan, 10 = luar biasa, atau '*fully demonstrated*', '*partailly demonstrated*' dan '*not demonstrated*', dengan disertai alasan dan bukti yang jelas. Sementara itu, penilaian secara total juga dapat diukur dengan pernyataan kinerja yang *Outstanding*, *Superior*, *Fully Effective*, *Adequate* atau *Unsatisfactory* (UNHCR, 2005), yang menjadi ukuran penentu secara keseluruhan bagi kinerja seseorang.

Tabel 4.18.
Pilihan responden tentang tahapan dalam siklus manajemen kinerja yang diterapkan

Siklus Manajemen Kinerja	Jumlah	Persentase (%)
Penetapan tujuan dan strategi	17	53.13%
Penetapan sasaran	32	100.00%
Peninjauan, bimbingan dan konseling	27	84.38%
Penilaian/evaluasi kinerja	15	46.88%
Tindak lanjut (imbalan, pelatihan & pengembangan, rencana karir, PHK)	32	100.00%

Selanjutnya berkaitan dengan indikator siklus manajemen kinerja, berdasarkan tabel di atas, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa tiga tahapan di dalam siklus manajemen kinerja yang umumnya dilakukan secara individu dengan atasan adalah: penetapan sasaran yaitu target penjualan (100% responden); peninjauan kinerja (84% responden) yaitu melalui laporan bulanan penjualan dengan umpan balik (dukungan dan

peringatan) tentang tingkat penjualan; dan, pembahasan tindak lanjut hasil penilaian penjualan (100%) khususnya imbalan, yaitu insentif dan bonus. Tindak lanjut lainnya seperti kebutuhan pelatihan, rencana karir dan peringatan terhadap kinerja yang buruk, dilakukan terhadap karyawan tertentu.

Sementara itu, penilaian/evaluasi kinerja sendiri hanya dijawab oleh 15 responden. Hal ini kemungkinan karena karyawan tidak terlalu menyadari proses tersebut mengingat penilaian formal dilakukan 1 kali setahun dan berlangsung hanya sekitar kurang dari 25 menit untuk setiap karyawan. Selain itu, formulir penilaian sudah disiapkan untuk kemudian didiskusikan sebentar dengan karyawan dan ditandatangani. Meskipun begitu, diskusi kinerja secara informal tetap dilakukan khususnya ketika karyawan mendapati masalah penjualan atau dalam diskusi tertentu yang dilakukan langsung dengan atasan. Dalam hal ini, pelaksanaan penilaian akhir mungkin masih perlu dilakukan dengan lebih mendalam, atau bila memungkinkan, diadakan *mid-term review* juga secara formal setelah rapat tengah tahun. Sesuai dengan ungkapan Anderson (1993), penilaian kinerja umumnya dilakukan 1 kali setahun atau setiap 6 bulan. Namun, ada juga yang dilakukan 3 tahap dalam setahun, yaitu penetapan tujuan/target dan program baru di awal tahun (setelah *final appraisal*), *mid-term review* di tengah tahun, dan penilaian akhir di awal tahun baru (UNHCR, 2009).

Tabel 4.19.

Persepsi karyawan tentang target penjualan yang ditetapkan bersama

SMK18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	Netral	7	21.9	21.9	25.0
	Setuju	22	68.8	68.8	93.8
	Sangat setuju	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selanjutnya, terhadap butir pernyataan 18 di atas tentang target penjualan yang diharapkan dari setiap karyawan, sebanyak 68.8% responden menyatakan setuju bahwa target tersebut ditetapkan secara realistis. Target penjualan tersebut dihubungkan

langsung dengan gaji dasar karyawan sehingga kenaikan target berdampak pada kenaikan gaji, dan sebaliknya. Karyawan berprestasi, misalnya, mendapatkan kenaikan gaji sekaligus tambahan target penjualan secara bertahap sehingga target tidak naik terlalu tinggi secara drastis.

Tabel 4.20.
Keterlibatan karyawan dalam diskusi/wawancara penilaian kinerja

SMK19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hanya pada batasan tertentu	1	3.1	3.1	3.1
Biasa saja	4	12.5	12.5	15.6
Terhadap beberapa hal	15	46.9	46.9	62.5
Terhadap semua hal	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, pada pernyataan 19 tentang diskusi/wawancara penilaian kinerja baik formal maupun tidak formal, sebanyak 47% responden menyatakan bebas menyampaikan perasaan dan ide kepada atasan dalam beberapa hal. Sementara itu, 37.5% atau 12 karyawan merasa bebas berbicara dengan atasan mengenai semua hal. Hal ini sesuai dengan pengamatan yang dilakukan saat kunjungan penelitian ke kantor PT. XYZ (12 Mei 2009), dimana suasana kerja terlihat akrab dan tidak terlihat adanya jarak yang mencolok antara atasan langsung dan bawahan. Hal ini kemudian didukung oleh informasi dari Manajer HRD yaitu adanya rasa kekeluargaan yang cukup kuat di lingkungan kerja PT. XYZ (22 Mei 2009).

Tabel 4.21.
Persepsi karyawan tentang umpan balik dari atasan yang dinilai berguna dan akurat

SMK20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Biasa saja	12	37.5	37.5	37.5
Ya pada beberapa hal	15	46.9	46.9	84.4
Ya pada semua hal	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Selain itu pada butir pertanyaan 20 di atas, sebanyak 47% responden menyatakan menerima umpan balik yang berguna dan akurat dari atasannya pada beberapa hal yang menyangkut pekerjaan dan 37.5% lainnya menyatakan menerima umpan balik yang biasa atau normal. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja telah dimanfaatkan sebagai proses komunikasi secara terus-menerus antara atasan-bawahan tentang pekerjaan dan untuk membina hubungan yang harmonis.

Tabel 4.22.**Sikap karyawan terhadap hasil diskusi/wawancara kinerja****SMK21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Biasa saja	12	37.5	37.5	37.5
Puas	20	62.5	62.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Hal ini selanjutnya didukung oleh sikap responden terhadap pertanyaan 21 di atas, dimana sebanyak 62.5% responden menyatakan puas dengan penilaian kinerja yang dilakukan atasan, sementara 37.5% lainnya merasa biasa saja dengan penilaian kinerja.

Tabel 4.23.

**Persepsi karyawan tentang kinerja yang meningkat
sebagai hasil dari diskusi penilaian kinerja**

SMK22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Biasa saja	8	25.0	25.0	25.0
Terhadap beberapa hal	23	71.9	71.9	96.9
Terhadap semua hal	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Meskipun begitu, terhadap butir pertanyaan 22 di atas, 72% responden telah mengakui merasa kinerjanya cukup meningkat pada beberapa hal dengan adanya diskusi penilaian kinerja.

Tabel 4.24.

Persepsi karyawan tentang pentingnya penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja individu dan perusahaan

SMK23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Biasa saja	2	6.3	6.3	6.3
Penting	24	75.0	75.0	81.3
Sangat penting	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Secara keseluruhan, terhadap butir pernyataan 23, ada 93.8% responden menyatakan persetujuannya bahwa penilaian kinerja penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara khusus dan kinerja perusahaan secara umum. Para responden pun memberikan alasan-alasan berikut:

”Untuk lebih mengetahui seberapa efektif diri kita terhadap profesionalitas untuk perusahaan”

”Untuk mengevaluasi pekerjaan yang sudah dilakukan dan target-target yang belum tercapai”

”Untuk lebih tahu kinerja yang sudah kami lakukan sampai sejauh mana dilihat dari kaca mata pimpinan/perusahaan”

”Untuk mencapai prestasi tinggi dan meningkatkan finansial”

”Penting karena penilaian kinerja berhubungan langsung dengan penjualan dan masalah-masalah *customer*”

”Agar bawahan dengan atasan bisa saling memahami keadaan masing-masing juga untuk peningkatan pendapatan perusahaan”

”Dapat mengetahui kekurangan dan bisa mencoba untuk mengatasi atau memperbaiki untuk peningkatan prestasi kerja”

”Penting tapi harus disertai dengan bentuk tindak lanjut yang benar dan direalisasikan dengan baik”.

Tabel 4.25.

Persepsi karyawan tentang pentingnya penilaian kinerja untuk pengembangan diri

SMK24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biasa saja	2	6.3	6.3	6.3
	Penting	24	75.0	75.0	81.3
	Sangat penting	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sementara terhadap pertanyaan 24, sebanyak 93.8% responden juga setuju bahwa penilaian kinerja penting untuk membantu pengembangan diri karyawan sendiri. Adapun alasan-alasan yang ditulis responden adalah:

”Penting untuk pengembangan kualitas diri”

”Kita akan tahu kelebihan dan kelemahan kita”

”Kita tahu upaya-upaya apa untuk meningkatkannya”

”Supaya kita mengetahui *update* pencapaian kita dan mencari jalan bagaimana kita memenuhi kriteria sales yang baik menurut perusahaan”.

Selain itu, ada 1 responden yang mengatakan bahwa penilaian kinerja penting untuk meningkatkan kinerja sekaligus membantu pengembangan diri dengan alasan ”agar pernyataan no.16 tetap stabil” (kompetensi-kompetensi).

Dari hasil data di atas, dapat dilihat bahwa para karyawan pada umumnya sudah paham akan pentingnya penilaian kinerja dan cukup optimis dengan penerapannya. Namun, saat kunjungan untuk pengamatan di lokasi obyek penelitian di Jakarta (22 Mei 2009), beberapa karyawan sempat mempertanyakan apakah penilaian ini akan mempunyai dampak yang cukup signifikan, misalnya dalam hal menentukan kenaikan insentif. Dalam kenyataannya, tingkat penjualan yang dicapai memang menentukan besarnya imbalan yang diterima, yaitu kinerja/penjualan yang tinggi akan mendapatkan insentif yang tinggi juga, dan sebaliknya. Namun, perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak hanya bertujuan menentukan imbalan atas prestasi saja tetapi juga untuk mengindikasikan masalah yang terjadi pada karyawan dengan kinerja rendah dan

membantu mengatasinya. Selanjutnya, kompensasi yang diberikan sebagai *reward* pun tidak selalu berbentuk finansial tetapi juga non-finansial, seperti kesempatan pelatihan, rencana karir dan penempatan.

IV.2.3 Analisis Persepsi Karyawan Tentang Kompensasi Terhadap Hasil Penilaian Kinerja

Sesuai dengan pernyataan Anderson (1993) bahwa penilaian kinerja berperan penting untuk memastikan kinerja individu dievaluasi secara adil sebagai basis/dasar strategi untuk pemberian imbalan dan pembangunan kinerja, maka berikut ini akan dibahas tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap praktek-praktek MSDM lainnya seperti penentuan kompensasi finansial, perencanaan karir, pelatihan, dan pemberhentian/PHK. Kemudian, lebih jauh lagi akan dibahas dampak/pengaruh hasil penilaian kinerja terhadap praktek penentuan kompensasi, baik finansial maupun non-finansial.

Tabel 4.26.

Kaitan Penilaian Kinerja dan Praktek-Praktek MSDM

No.	Keterangan	Peringkat				
		1	2	3	4	5
A	Peningkatan kinerja (dengan adanya umpan balik)	14	12	2	4	0
		43.8%	37.5%	6.3%	12.5%	0%
B	Penentuan kompensasi finansial (kenaikan gaji, insentif, bonus)	14	7	5	6	0
		43.8%	21.9%	15.6%	18.8%	0%
C	Rencana karir dan keputusan penempatan (promosi, transfer, mutasi, demosi)	3	4	9	16	0
		9.4%	12.5%	28.1%	50.0%	0%
D	Pelatihan dan pengembangan	1	9	16	6	0
		3.1%	28.1%	50.0%	18.8%	0%
E	Pemberhentian/PHK	0	0	0	0	32
		0%	0%	0%	0%	100%
TOTAL		32	32	32	32	32
		100%	100%	100%	100%	100%

Terhadap pernyataan 25 di atas, responden diminta untuk mengurutkan praktek-praktek MSDM yang dikaitkan langsung dengan penilaian kinerja. Berdasarkan Tabel 5.12. di atas, sebanyak 43.8% responden menyatakan bahwa penilaian kinerja pertamanya memiliki dampak yang sama terhadap peningkatan kinerja dan penentuan kompensasi. Namun, karena di tingkat kedua sebanyak 37.5% responden kembali berpendapat penilaian kinerja menghasilkan peningkatan kinerja, maka penentuan kompensasi dapat dianggap berada pada peringkat teratas. Hasil pendapat ini menunjukkan karakteristik/sifat yang menjadi *stereotype* bagi orang-orang yang berprofesi penjual yaitu sangat termotivasi oleh kompensasi finansial (Milkovich & Newman, 2008). Oleh karena itu, bagi kebanyakan karyawan, penilaian kinerja penjual terutama akan didasari oleh kriteria kuantitas yaitu tingkat penjualan yang secara langsung berkaitan dengan kompensasi insentif.

Sementara itu, penempatan peningkatan kinerja di urutan ke dua sesuai dengan tujuan penilaian kinerja yang diajukan Ivancevich (2001), yaitu penilaian menstimulasi semangat untuk berkinerja lebih baik. Selain itu, menurut manfaat penilaian dari Anderson (1993) dan Bacal (2001), karyawan juga menjadi tahu gambaran hasil/standar kerja yang harus dicapai dan evaluasi kinerjanya yang lalu serta kekurangan dan kelebihanannya, sehingga dapat menyusun rencana perbaikan dan pengembangan diri kedepan yang lebih baik.

Ditingkat ketiga, 50% responden menempatkan pelatihan dan pengembangan diri, dan berikutnya di urutan keempat adalah perencanaan karir dan keputusan penempatan (50%). Sesuai tujuan penilaian kinerja, Ivancevich (2001) menyatakan hal itu membantu pengembangan diri karena dapat mengindikasikan kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Sama halnya dengan penilaian kinerja juga digunakan dalam perencanaan SDM karena menghimpun data prestasi, keahlian, dan kompetensi setiap pegawai untuk keperluan promosi dan transfer/mutasi.

Pada tingkat terakhir, seluruh responden menempatkan pemberhentian atau PHK sebagai dampak dari hasil penilaian atas kinerja yang buruk. Hal ini terkait dengan pendapat Ivancevich yaitu penilaian kinerja adalah suatu bukti yang valid secara hukum untuk keperluan PHK. Meskipun begitu, PT. XYZ hampir tidak pernah melakukan pemberhentian secara langsung karena tingkat penjualan yang rendah. Umumnya,

karyawan tetap diperingatkan untuk terus meningkatkan penjualan dan pada akhirnya mengundurkan diri sendiri ketika tetap tidak berkinerja dengan baik. Dengan demikian, dari hasil olahan data di atas, dapat dilihat bahwa tingkat pemahaman dan sikap responden cukup baik terhadap manfaat penilaian kinerja. Mengenai praktek pemanfaatan penilaian kinerja di Departemen Penjualan sendiri akan dibahas lebih lanjut di bawah.

Tabel 4.27.

Rencana dan Realisasi Praktek MSDM Sebagai Hasil Penilaian Kinerja

No.	Rencana dan Realisasi Hasil Penilaian Kinerja	Ya (%)	Tidak (%)	Jumlah
A	Rencana pelatihan dan pengembangan secara internal	25 78%	7 22%	32 100%
	Dilaksanakan/terjadi?	22 69%	10 31%	32 100%
B	Rencana pelatihan dan pengembangan secara eksternal	16 50%	16 50%	32 100%
	Dilaksanakan/terjadi?	3 9%	29 91%	32 100%
C	Rencana karir dan penempatan (promosi/transfer/mutasi/demosi)	15 47%	17 53%	32 100%
	Dilaksanakan/terjadi?	10 31%	22 69%	32 100%
D	Rencana dan penentuan kompensasi finansial	32 100%	0 0%	32 100%
	Dilaksanakan/terjadi?	27 84%	5 16%	32 100%
E	Pemberian hukuman dan pemberhentian	8 25%	24 75%	32 100%
	Dilaksanakan/terjadi?	7 22%	25 78%	32 100%

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah praktek-praktek MSDM tersebut direncanakan atau didiskusikan dan direalisasikan, maka berdasarkan tabel 4.27. terlihat bahwa 78% responden menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan dan pengembangan secara internal di dalam perusahaan direncanakan dan 69%-nya direalisasikan. Beberapa alasan dikemukakan responden, antara lain yaitu pelatihan diperlukan untuk

“meningkatkan *product knowledge*” dan sebagai “penyegaran ide dan mencegah kejenuhan”.

Disamping itu, sisa responden mengatakan tidak direalisasikan dan satu diantaranya yang merupakan karyawan baru memberikan alasan “Realisasi sangat kurang. Seharusnya pelatihan terjadwal karena sebagai marketing ingin handal dalam penguasaan produk”. Hal ini sesuai dengan data dan hasil wawancara yang didapat dari PT. XYZ mengenai sejumlah pelatihan yang dilakukan di *training center* perusahaan, yaitu yang berkenaan dengan produk perusahaan tersebut. Selain itu, ada juga *training* tentang produk baru yang diselenggarakan langsung oleh para ahli yang datang dari kantor/pabrik pusat di Jerman dan Perancis.

Sementara itu, untuk kebutuhan pelatihan secara eksternal guna pengembangan diri dan kemampuan pribadi, seperti kursus bahasa Inggris, komputer, dsb, sebanyak 50% karyawan menyatakan hal tersebut direncanakan dan 50% lainnya tidak, sedangkan realisasinya hanya 3% saja. Ada 2 responden yang mengatakan alasan rencana dan realisasi pelatihan tidak direalisasikan karena “kurang ada waktu dan kendala keuangan”. Alasan lainnya, “Apabila ya + terjadwal, tercapai no. 16”, yaitu kompetensi-kompetensi *salesforce* akan terpenuhi. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari *Sales Director* bahwa perusahaan tidak menyediakan sarana dan dana untuk kebutuhan pelatihan atau kursus diluar kantor. Selanjutnya, setelah didiskusikan lagi dan direncanakan, *Sales Director* mengatakan kemungkinan perusahaan akan menanggung separuh dari biaya kursus/pelatihan yang diperlukan karyawan untuk menunjang kinerjanya. Namun, rencana ini belum diputuskan untuk direalisasikan.

Untuk rencana karir dan penempatan, 47% karyawan menyatakan hal ini dibahas dan direncanakan, namun hanya 31% yang terealisasi. Alasan yang dikemukakan adalah agar dapat “menempatkan orang yang tepat sesuai keahliannya”, dan untuk “peningkatan dan motivasi kinerja”. Menurut keterangan dalam wawancara dengan *Sales Director* (17 Mei 2009), beberapa karyawan yang berkinerja baik mendapat penghargaan pengangkatan menjadi kepala cabang atau ada yang menjadi *sales supervisor* dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Sementara bagi karyawan yang berkinerja kurang, ada yang dialihkan ke fungsi lain misalnya dari *sales representative* menjadi *customer support*. Namun, menurut keterangan dari *Sales Director*, rencana karir

memang bisa direalisasikan dan bisa juga tidak karena beberapa faktor berpengaruh, misalnya *sales* tidak mau bentuk promosi dengan dipindahkan ke daerah lain.

Dalam hal penentuan kompensasi finansial (butir d), seluruh responden sepakat bahwa hal ini didiskusikan dan direncanakan sebelumnya karena insentif memang bagian dari program pencapaian target penjualan. Selain itu, sejumlah bonus tambahan juga telah direncanakan untuk lebih memotivasi kinerja karyawan, yaitu program insentif dan hadiah bagi penjualan proyek. Untuk realisasinya, 84% responden menyatakan YA, yaitu mendapatkan insentif penjualan. Alasan yang dikemukakan seorang responden yaitu “untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja”. Namun, ada juga alasan lain seperti “(insentif) kadang tidak sesuai harapan atau tidak sesuai yang dijanjikan”. Saat dikonfirmasi lagi, responden melanjutkan bahwa “kita punya hitungan sendiri tapi berbeda dengan hitungan dari kantor karena adanya pengurangan biaya pengeluaran operasional” (Bandung, 18 Mei 2009). Selanjutnya, sisa responden mengatakan TIDAK dengan 3 orang memberikan alasan “belum”, artinya belum direalisasikan. Berdasarkan keterangan dari *Sales Director*, memang ada keterlambatan atau penundaan khususnya untuk program insentif yang baru yang berlaku mundur di 2008.

Kemudian, terhadap butir e tentang *punishment* dan PHK, hanya 25% responden yang menyatakan mengetahui hal tersebut dibahas dengan karyawan yang tidak *perform* melalui peringatan-peringatan dari *Sales Director*. Untuk realisasinya, hanya 22% yang menyatakan YA karena mengetahui bahwa peringatan-peringatan tersebut berlanjut pada pengunduran diri karyawan. Sementara itu, sisa responden sebanyak 75% menjawab TIDAK dimana 3 orang memberi komentar “tidak tahu” dan setelah dikonfirmasi, karyawan tidak tahu-menahu jika ada *punishment* ataupun pemberhentian yang dilakukan di kantor.

Selanjutnya, untuk kuesioner nomor 27–29 mengenai keperluan pemberian hukuman atau *punishment* kepada karyawan berkinerja buruk, tidak akan dibahas di dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dilontarkan untuk keperluan informasi tambahan. Secara singkat, para karyawan umumnya setuju dengan adanya peringatan dan hukuman bagi yang berkinerja rendah.

Tabel 4.28.

Kompensasi Finansial dan Non-Finansial

No.	Keterangan	Peringkat				
		1	2	3	4	5
A	Kompensasi finansial langsung (gaji, insentif, bonus, komisi)	29 90.6%	2 6.3%	0 0%	1 3.1%	0 0%
B	Kompensasi finansial tidak langsung (asuransi kesehatan, tunjangan sosial, uang cuti, dsb)	3 9.4%	22 68.8%	6 18.8%	1 3.1%	0 0%
C	Non-finansial: Penghargaan (hadiah, piagam, dsb)	0 0%	1 3.1%	8 25.0%	6 18.8%	17 53.1%
D	Rencana karir dan putusan penempatan (promosi, mutasi/transfer)	0 0%	5 15.6%	8 25.0%	17 53.1%	2 6.3%
E	Kesempatan pendidikan/pelatihan	0 0%	2 6.3%	10 31.3%	7 21.9%	13 40.6%
TOTAL		32 100%	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%

Berikutnya, pada pernyataan no. 30 dibahas tentang persepsi karyawan terhadap paket kompensasi (finansial dan non-finansial) yang diberikan kepada karyawan atas jabatan/pekerjaan dan hasil kinerja. Responden diminta untuk mengurutkan bentuk-bentuk kompensasi tersebut dari yang terpenting dan berdasarkan tabel 4.28. di atas, sebanyak 90.6% responden menempatkan kompensasi finansial langsung sebagai bentuk kompensasi terpenting atas suatu pekerjaan. Ditingkat kedua, 68.8% responden menyatakan kompensasi tidak langsung yang juga perlu diperhatikan. Ditingkat ketiga, 31% responden menempatkan kesempatan pendidikan dan pelatihan juga penting sebagai kompensasi dan penghargaan bagi kinerja karyawan. Selanjutnya, rencana karir dan keputusan penempatan diajukan 53% responden di urutan keempat, dan pada tingkat terakhir, ada kompensasi penghargaan berupa hadiah atau piagam atas kinerja tertentu.

Dari keterangan di atas, paket kompensasi selalu menjadi pilihan utama bagi para *sales/marketing forces* sesuai dengan *stereotype*-nya yang diungkapkan Milkovich & Newman (2008). Oleh karena itu, selanjutnya akan dibahas mengenai dampak penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi, yaitu kompensasi non-finansial dan finansial.

Tabel 4.29.

Persepsi karyawan tentang pentingnya perhatian perusahaan terhadap kesempatan pelatihan dan pengembangan diri di luar kantor

KOMNF31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	3.1	3.1	3.1
	Netral	7	21.9	21.9	25.0
	Setuju	23	71.9	71.9	96.9
	Sangat setuju	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Berdasarkan butir pertanyaan 31 dalam Tabel 4.29., responden diminta persetujuannya bahwa kebutuhan pelatihan eksternal di luar kantor seperti yang dibahas sebelumnya perlu diperhatikan oleh perusahaan karena hal ini dapat dianggap sebagai bentuk kompensasi non-finansial dan terutama untuk kemajuan karyawan dan perusahaan. Sebanyak 75% responden setuju dengan hal ini. Namun, perlu diingat bahwa kompensasi seperti ini juga membutuhkan tanggung jawab untuk pelaksanaannya dari pihak karyawan yang menerima, artinya kompensasi yang diberikan tidak boleh disia-siakan melainkan harus dibuktikan dengan peningkatan kinerja. Selain itu, seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa pelatihan dapat juga menjadi *reward* bagi kinerja karyawan, maka PT. XYZ mempunyai program kunjungan dan pelatihan di pusat pabrik-pabrik alkes di luar negeri sebagai kompensasi atas kinerja karyawan yang sangat baik.

Tabel 4.30.

Persepsi karyawan tentang pemberian penghargaan berupa hadiah atas hasil penilaian kinerja yang baik dan konsisten

KOMNF32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	15.6	15.6	15.6
	Setuju	22	68.8	68.8	84.4
	Sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, terhadap pernyataan no. 32 di atas, sebanyak 84.4% responden setuju dengan pemberian penghargaan berupa hadiah atas hasil penilaian kinerja karyawan yang baik dan konsisten. Oleh karena itu, perusahaan juga telah membuat paket hadiah motor, mobil atau rumah, sebagai penghargaan khususnya bagi penjualan proyek yang tinggi.

Tabel 4.31.
Persepsi karyawan tentang metode penghitungan insentif penjualan yang diterapkan sudah jelas

KOMF33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	21.9	21.9	21.9
	Setuju	22	68.8	68.8	90.6
	Sangat setuju	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selanjutnya, akan dibahas persepsi karyawan terhadap program kompensasi finansial yang telah diberlakukan perusahaan. Untuk pernyataan no. 33 dari tabel di atas tentang metode penghitungan insentif penjualan, sebanyak 78% responden setuju bahwa metode yang digunakan cukup jelas dalam menentukan besaran insentif yang diterima karyawan, dan 22% lainnya bersikap netral.

Tabel 4.32.
Persepsi karyawan tentang program insentif yang dievaluasi secara periodik oleh tim manajemen

KOMF34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak pernah	1	3.1	3.1	3.1
	Kadang - kadang	1	3.1	3.1	6.3
	Biasa saja	17	53.1	53.1	59.4
	Hampir selalu	6	18.8	18.8	78.1
	Selalu	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, terhadap butir 34, sebanyak 53% responden bersikap netral bahwa program insentif yang ada dievaluasi oleh tim manajemen secara periodik, sedangkan 40% lainnya menyatakan metode selalu dievaluasi. Hal ini dibuktikan dengan adanya perubahan dan tambahan paket kompensasi di tahun 2007 dan 2009.

Tabel 4.33.

Persepsi karyawan tentang penentuan gaji dan insentif/bonus sudah adil berdasarkan kinerja dan metode yang ada

KOMF35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	6.3	6.3	6.3
	Netral	9	28.1	28.1	34.4
	Setuju	16	50.0	50.0	84.4
	Sangat setuju	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Sehubungan dengan pernyataan-pernyataan di atas, pada pertanyaan 35 ada 65.6% karyawan yang secara umum setuju bahwa penetapan atau penentuan gaji dan insentif/bonus dilakukan secara adil berdasarkan kinerja dan metode yang ada. Sementara 28% lainnya bersikap netral dan 6% tidak setuju karena menurut pendapat beberapa responden, hasil yang diterima terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan atau tidak sesuai dengan perhitungan karyawan karena adanya pengurangan biaya pengeluaran yang berlebih.

Tabel 4.34.

Persepsi karyawan tentang kenaikan gaji bagi penilaian kinerja karyawan yang sangat baik dan konsisten

KOMF36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	15.6	15.6	15.6
	Setuju	20	62.5	62.5	78.1
	Sangat setuju	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selanjutnya untuk butir pernyataan 36, 37 dan 38, tentang kompensasi atas kinerja yang baik dan konsisten, 84% responden setuju bahwa kinerja yang baik mendapatkan kenaikan gaji (butir 36, tabel 4.34.), meskipun kenaikan gaji berarti juga kenaikan target penjualan. Berdasarkan keterangan dari *Sales Director*, agar kenaikan target tidak terlalu tinggi, maka karyawan juga setuju gajinya dinaikan secara tahap demi tahap.

Tabel 4.35.

Persepsi karyawan tentang insentif/bonus diberikan bagi hasil penilaian kinerja karyawan yang sangat baik dan konsisten

KOMF37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	6.3	6.3	6.3
	Setuju	22	68.8	68.8	75.0
	Sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Selain itu, sebanyak 94% karyawan setuju bahwa kinerja yang baik juga mendapatkan insentif dan bonus tambahan yang pantas (butir 37 pada tabel di atas).

Tabel 4.36.

Persepsi karyawan tentang tambahan kompensasi memacu peningkatan kinerja

KOMF38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	3.1	3.1	3.1
	Setuju	19	59.4	59.4	62.5
	Sangat setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Kemudian, sebanyak 97% responden atau karyawan mengakui merasa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya dengan adanya tambahan kompensasi tersebut (butir 38, tabel 4.36.).

Tabel 4.37.

**Persepsi karyawan tentang besaran insentif bagi kinerja yang kurang memuaskan
atau tidak mampu mencapai target penjualan**

KOMF39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	15.6	15.6	15.6
	Setuju	19	59.4	59.4	75.0
	Sangat setuju	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Terhadap pertanyaan 39, saat terjadi ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan bersama, sebanyak 84% responden setuju bahwa insentif tetap diberikan sesuai besarnya penjualan yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan. Meskipun demikian, karyawan juga setuju bahwa hukuman harus diberikan jika kegagalan mencapai target terjadi secara terus menerus.

Tabel 4.38.

**Persepsi tentang penghargaan perusahaan sudah cukup baik
terhadap kinerja karyawan**

KOMF40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	28.1	28.1	28.1
	Setuju	21	65.6	65.6	93.8
	Sangat setuju	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Secara umum, terhadap pernyataan no. 40 di atas, sebanyak 72% karyawan setuju bahwa kinerja karyawan di PT. XYZ cukup dihargai oleh perusahaan dan 28% lainnya bersikap netral. Hal ini sesuai dengan uraian-uraian di atas yaitu meskipun mungkin masih terdapat kekurangan-kekurangan, namun dalam hal kompensasi finansial, perusahaan berusaha meninjau kembali sistem insentif dan bonus yang ada dan kemudian menyusun program-program insentif dan penghargaan baru sejalan dengan diadakannya penilaian kinerja. Begitu juga dalam hal rencana karir dan pelatihan internal/eksternal.

Khususnya untuk pelatihan eksternal, sudah mulai direncanakan namun perlu persetujuan lebih lanjut.

IV.2.4 Analisis Dampak Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi

Untuk melihat dampak atau pengaruh Penilaian Kinerja terhadap penentuan Kompensasi, maka dilakukan analisis Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan *software SPSS*. Namun, sebelum menghitung regresi, diperlukan data interval. Oleh karena itu, data induk ordinal yang ada dikonversikan lebih dahulu menjadi data interval dengan menggunakan metode *MSI (Method of Successive Interval)*, yaitu suatu prosedur untuk menempatkan setiap objek ke dalam interval (Hays, 1976) dengan langkah-langkah transformasi sebagai berikut (Muchlis, 2001):

1. Untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban).
2. Berdasarkan frekuensi setiap kategori, hitung proporsinya.
3. Dari proporsi yang diperoleh, hitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori.
4. Tentukan nilai batas *z* untuk setiap kategori.
5. Hitung *scale value* nilai interval rata-rata untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

$$\text{Scale} = \frac{\text{Kepadatan batas bawah} - \text{kepadatan batas atas}}{\text{Daerah dibawah batas atas} - \text{Daerah di bawah batas bawah}}$$

6. Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

$$\text{Score} = \text{Scale Value} + |\text{Scale Value}_{\text{Minimum}}| + 1$$

Dalam penelitian ini, konversi tidak dilakukan secara manual melainkan langsung dilakukan dengan bantuan *software Minitab versi 13*.

Kemudian, dalam analisis regresi, lebih dahulu diketahui besar korelasi atau hubungan di antara kedua variabel, Penilaian Kinerja dan Kompensasi. Berikut adalah hasil penghitungan dengan *software SPSS*:

Tabel 4.39.

Correlations

		Kompensas	P Kinerja
Pearson Correlation	Kompensasi	1.000	.482
	P Kinerja	.482	1.000
Sig. (1-tailed)	Kompensasi	.	.003
	P Kinerja	.003	.
N	Kompensasi	32	32
	P Kinerja	32	32

Angka korelasi berkisar antara 0 sampai dengan +/- 1, dimana +/- berarti menunjukkan arah korelasi. Nilai positif '+' berarti korelasi positif yaitu 1 arah dan nilai '-' berarti korelasi negatif yaitu berlawanan arah. Berdasarkan tabel *correlation* di atas, dilihat bahwa besar hubungan variabel Penilaian Kinerja (X) dan Kompensasi (Y) adalah + 0.482 ($r_{xy} = 0.482$). Hal ini menunjukkan hubungan di antara keduanya adalah sedang, yaitu berada di antara 0.400 – 0.599 (Riduwan, 2009). Kemudian, tingkat signifikansi koefisien korelasi 1-sisi menghasilkan angka 0.003. Oleh karena probabilitas (0.003) berada jauh dibawah 0.01 atau 0.05, maka hubungan tersebut dikatakan signifikan.

Tabel 4.40.

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282.856	1	282.856	9.083	.005 ^a
	Residual	934.205	30	31.140		
	Total	1217.061	31			

a. Predictors: (Constant), P Kinerja

b. Dependent Variable: Kompensasi

Tabel ANOVA menunjukkan signifikansi dari model analisis regresi yakni apakah ada pengaruh yang signifikan atau tidak. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari α 0.05 (5%), maka model tepat untuk digunakan. Dari tabel ANOVA atau F tes di atas, didapat F hitung adalah 9.083 dengan tingkat signifikansi 0.005, yaitu probabilitas lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, model regresi dapat dipakai untuk memprediksi penentuan kompensasi.

Sementara itu, signifikansi pengaruhnya dapat dilihat dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan dk pembilang (v_1) = 1 dan dk penyebut (v_2) = $n - 2 = 30$. F

tabel yang dihasilkan adalah 4.17. Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka signifikan, dan jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka tidak signifikan. Dengan demikian $9.083 \geq 4.17$ ($F_{hitung} \geq F_{tabel}$), maka pengaruh yang terjadi signifikan.

Tabel 4.41.

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	95% Confidence Interval		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	13.567	4.833		2.804	.009	3.684	23.441			
	PKinerja	.418	.139	.482	3.014	.005	.135	.701	.482	.482	.482

a. Dependent Variable: Kompensasi

Selanjutnya, dari tabel *Coefficients*, dapat dilihat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX = 13.567 + 0.482 X$$

Dimana :

X = penilaian kinerja

Y = penentuan kompensasi

Konstanta sebesar 13.567 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai variabel penilaian kinerja (X), maka nilai penentuan kompensasi (Y) adalah 13.567. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 0.482 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor/nilai atau satuan pada X – penilaian kinerja, akan berakibat peningkatan skor sebesar 0.482 pada Y – kompensasi.

IV.2.5 Keputusan Hipotesis

Selanjutnya, kriteria uji koefisien regresi dari variabel penilaian kinerja terhadap variabel penentuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis yang diajukan dalam bentuk kalimat:

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi.

- Ha: Terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi.
- Ho: Semakin tidak komprehensif penilaian kinerja, semakin rendah pengaruh terhadap penentuan kompensasi.
- Ha: Semakin komprehensif penilaian kinerja, semakin tinggi pengaruh terhadap penentuan kompensasi.
- 2) Hipotesis dalam bentuk statistis:
Ho : $r_{xy} = 0$
Ha : $r_{xy} \neq 0$
- 3) Dasar pengambilan keputusan, yaitu membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} sebagai berikut:
Jika nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$, maka Ho ditolak
Jika nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$, maka Ho diterima.
- 4) Nilai t_{hitung} diambil dari tabel *Coefficients*, yaitu untuk variabel X = 3.014
Nilai t_{tabel} :
Tingkat signifikansi (α) = 0.05
Dk (derajat kebebasan) = $n-2 = 32-2 = 30$
Uji 1-sisi, sehingga $t_{tabel} = 1.697$
- 5) Keputusan:
Karena nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ atau $3.014 > 1.697$, maka Ho ditolak. Begitu juga signifikansi bernilai 0.005 atau probabilitas jauh di bawah 0.05. Dengan demikian, terbukti bahwa:
Semakin komprehensif penilaian kinerja, semakin tinggi pengaruh terhadap penentuan kompensasi.