

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

V.1.1 Persepsi Karyawan Tentang Sistem Penilaian Kinerja

Dalam meningkatkan penilaian kinerja, ada keyakinan bahwa manusia memiliki kapasitas yang besar untuk berkinerja lebih baik dan lebih maju, dan di dalam situasi/kondisi yang tepat, manusia akan bekerja dengan kreatif serta positif. Dalam penelitian ini, penilaian kinerja diinisiasi langsung oleh Manajer Departemen Penjualan dan Pemasaran dan penerapannya disambut positif oleh para karyawan *Sales & Marketing*, khususnya para tenaga utama penjualan (*salesforces*). Tujuan dan manfaat penilaian kinerja pun mulai cukup dipahami dengan baik oleh berbagai pihak.

Dari penerapannya, komunikasi antara atasan dan bawahan terbentuk lebih baik dan diskusi penilaian tidak bersifat satu arah saja, melainkan karyawan juga memiliki kontribusi di dalamnya. Instrumen serta kriteria penilaian dari segi kualitas mulai diperhitungkan karena penting untuk menunjang penilaian secara kuantitatif dari tingkat penjualan. Namun, penerapan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan belum terlaksana secara mendalam. Rencana serta realisasi penyelesaian masalah kinerja atau pengembangan diri karyawan pun masih sedikit terhambat. Meskipun begitu, pada umumnya karyawan merasa penilaian cukup adil dan cukup puas dengan adanya sistem penilaian kinerja ini. Karyawan pun menyadari adanya manfaat penilaian dalam meningkatkan kinerja dalam beberapa hal karena karyawan merasa kinerjanya mulai terpantau dengan baik..

V.1.2 Dampak Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi

Kemudian, sebagai dampak dari hasil penilaian kinerja, paket kompensasi pun mulai diperhatikan dan ditinjau kembali di PT. XYZ. Dalam hal kompensasi finansial, perusahaan telah meninjau kembali sistem insentif dan bonus yang ada, dan kemudian menyusun program-program insentif dan penghargaan yang baru untuk lebih memotivasi karyawan sejalan dengan adanya sistem penilaian kinerja. Begitu juga dalam hal perencanaan karir dan pelatihan internal/eksternal, dimana pelatihan eksternal yang diperlukan untuk menunjang kinerja, mulai diperhatikan dan direncanakan meskipun belum dapat terlaksana karena adanya kendala-kendala tertentu.

Hal ini juga didukung oleh penghitungan pengaruh dan signifikansi penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi, dimana setiap adanya penambahan nilai pada variabel penilaian kinerja akan berakibat peningkatan pada variabel kompensasi. Begitu juga dalam pengujian hipotesa, dinyatakan bahwa H_0 diterima yang berarti 'ada pengaruh yang signifikan' dan 'semakin komprehensif penilaian kinerja, semakin tinggi pengaruh terhadap penentuan kompensasi'.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja para tenaga penjual umumnya akan lebih baik jika kriteria penilaian, tujuan dan tugas pekerjaannya jelas, serta atas kesepakatan bersama dengan manajer/perusahaan. Selain itu, kinerja juga akan lebih baik jika umpan balik diberikan secara periodik tentang pekerjaan serta wilayah kekuatan dan kelemahan karyawan. Namun, perlu diingat bahwa penilaian kinerja para penjual terutama akan semakin efektif jika disertai dengan dukungan dan bimbingan dari manajer langsung serta adanya sistem imbalan yang tepat bagi kontribusi kinerja.

V.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka diberikan saran-saran atau masukan berikut ini untuk perbaikan dan penyempurnaan sistem penilaian kinerja dan kompensasi di masa mendatang:

1. Perlu diadakan standar kinerja dan kriteria evaluasi untuk setiap posisi karena jabatan yang berbeda-beda di Departemen tersebut, yakni *Branch Manager*, *Project Manager*, *Project Sales*, *Sales/Marketing Representatives*. Oleh sebab itu, kompetensi penilaian bagi tenaga penjual dan level manajer hendaknya diperhatikan lebih baik guna menunjang penilaian secara total berdasarkan kuota penjualan. Contohnya, tingkat manajer perlu ada standar keahlian manajerial dan *leadership* atau *sales/marketing* perlu dinilai juga dari kemampuannya memahami produk (*product knowledge*), dsb. Maka, instrumen penilaian perlu ditinjau kembali dan dilaksanakan juga untuk tenaga non-sales seperti *customer support* dan administrasi sehingga tidak ada kesan membeda-bedakan.
2. Perlu disusun kebijaksanaan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai. Penilaian ada baiknya dilakukan 2 kali setahun saat setelah rapat tengah tahun dan *final appraisal* setelah rapat akhir tahun. Sementara itu, proses penilaian informal tetap berjalan seperti biasa dan perlu didokumentasikan secara baik, khususnya catatan-catatan insiden kritis baik yang positif maupun negatif.
3. Evaluasi penilaian bagi tenaga penjual sebaiknya dilakukan saat bekerja, dimana ada diskusi dan monitor pekerjaan serta perkembangan individu secara sekaligus oleh atasan. Oleh karena itu, penilaian utama perlu dilakukan oleh atasan langsung/supervisor. Maka, penilaian kinerja di kantor daerah harus didelegasikan kepada *Branch Manager*.
4. Penilaian bisa dilakukan secara *multi-raters* dengan melibatkan pihak HRD, teman sejawat dan khususnya klien atau pelanggan, guna tercapainya keobyektifitasan penilaian. Untuk itu, perlu ada format formulir penilaian tersendiri bagi sistem *multiraters* ini.
5. Hal lain yang sangat perlu diperhatikan adalah diskusi penilaian kinerja itu sendiri. Komunikasi dua arah sangat penting dan waktu penilaian formal harus dimanfaatkan dengan baik dengan setiap karyawan. Diskusi hendaknya meliputi hasil penjualan, kemampuan dan keahlian individu, kebutuhan pelatihan, atau sarana dan fasilitas untuk menunjang kinerja.

6. Hasil diskusi penilaian, baik *mid-term review* maupun *final appraisal*, perlu disetujui bersama dan didokumentasikan dengan baik.
7. Kompensasi hasil penilaian kinerja, baik finansial maupun non-finansial, perlu disesuaikan dengan sistem penilaian kinerja, sehingga penilaian kinerja yang ada dapat berjalan efektif dan karyawan semakin termotivasi. Kompensasi rencana karir serta keperluan pelatihan dan pengembangan, dsb, harus direalisasikan dengan benar. Perusahaan dapat merancang sistem peringkat karir penjual, misalnya dengan diciptakannya posisi *super salesman* atau *sales supervisor*, dimana kompensasi yang diberikan dibedakan dari posisi penjual pada umumnya namun dengan pekerjaan yang tetap sama yaitu menjual dan memasarkan produk perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak kehilangan tenaga penjual yang berprestasi berikut angka penjualannya. Di samping itu, pelatihan harus terus dilaksanakan secara berkelanjutan dan terjadwal yang juga meliputi pelatihan tentang keahlian menjual dan manajemen, atau pelatihan lain yang mendukung peningkatan kinerja.