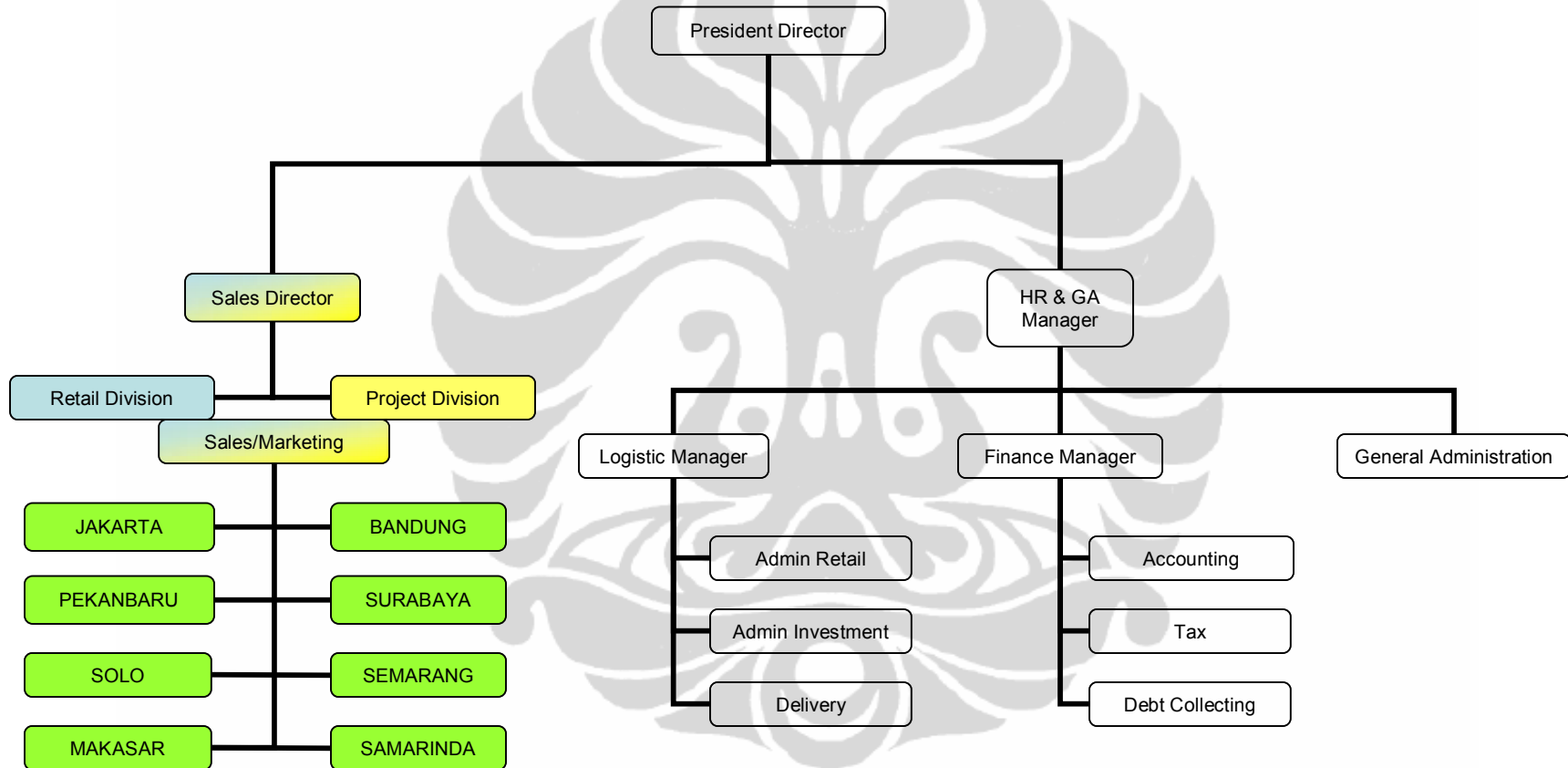
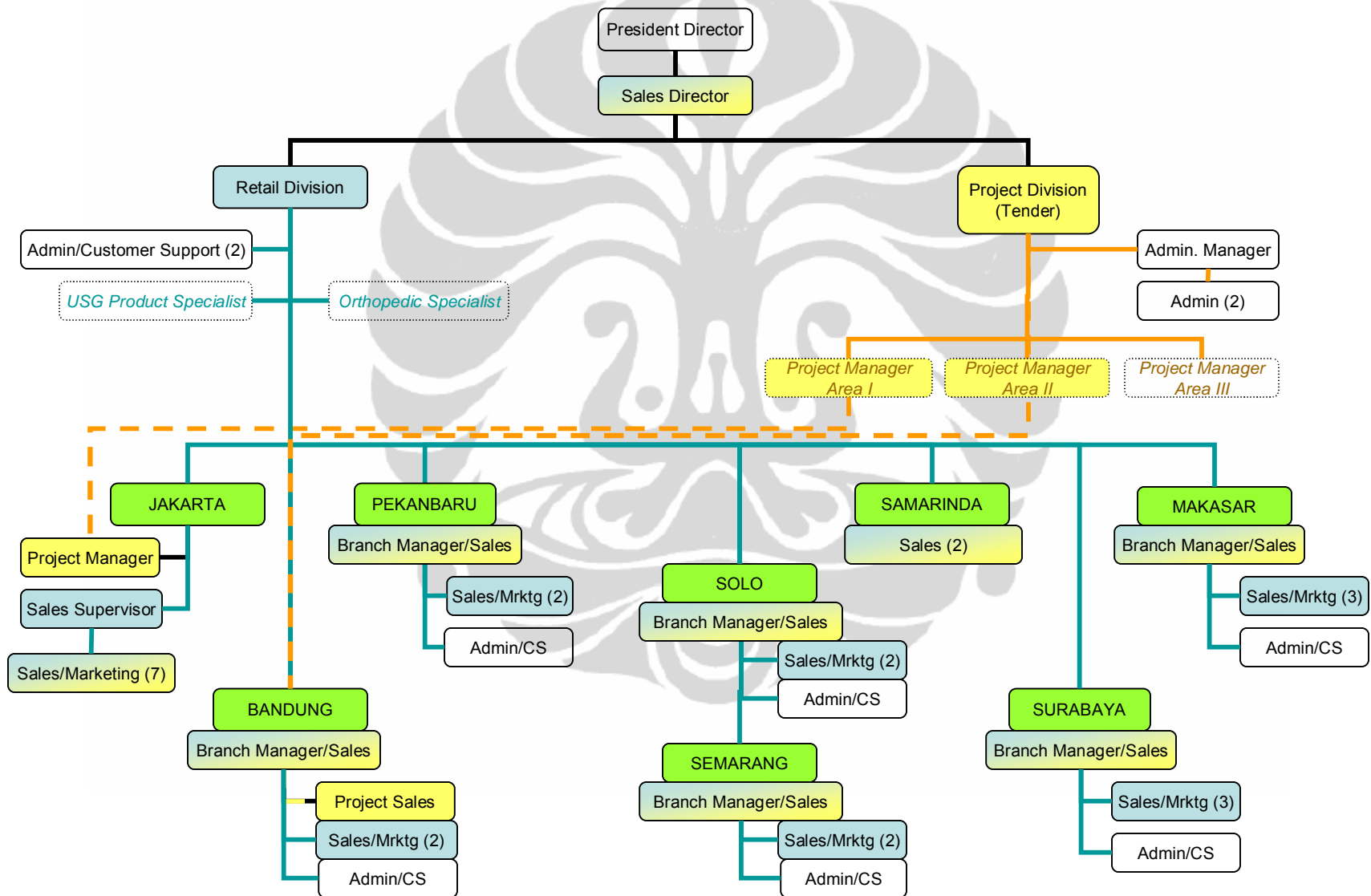


Lampiran 1

STRUKTUR ORGANISASI
PT. XYZ



Sales and Marketing Department PT. XYZ

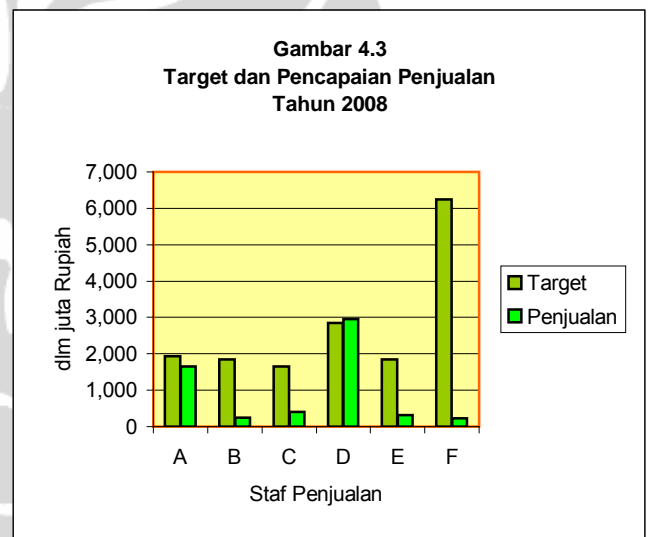
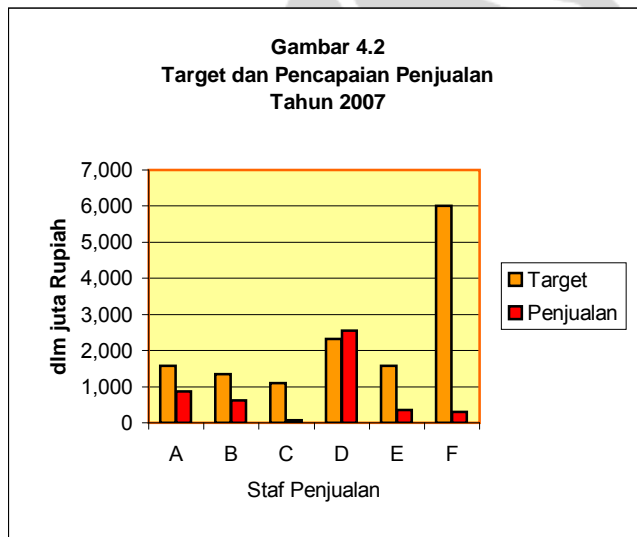


LAMPIRAN 4

Target dan Hasil Penjualan Retail 6 Karyawan - 2007 & 2008

2007	Jabotabek			Luar Jabotabek		
	A	B	C	D	E	F
Target (Rp)	1,570,000,000	1,350,000,000	1,100,000,000	2,320,000,000	1,570,000,000	6,000,000,000
Penjualan(Rp)	872,015,929	611,590,345	63,048,559	2,557,581,613	360,048,673	294,700,000

2008	Jabotabek			Luar Jabotabek		
	A	B	C	D	E	F
Target (Rp)	1,935,000,000	1,845,000,000	1,650,000,000	2,850,000,000	1,845,000,000	6,252,000,000
Penjualan(Rp)	1,661,065,200	239,878,455	396,427,204	2,955,765,628	323,931,402	220,755,132



Sumber: data penjualan karyawan PT. XYZ, Mei 2009.

Lampiran 5

DESKRIPSI PEKERJAAN

SALES DIRECTOR

- Bertanggung jawab terhadap penjualan *retail* dan proyek secara nasional dan melaporkan pada *Presiden Director* setiap 2 minggu sekali.
- Menyusun strategi yang tepat untuk retail maupun proyek secara nasional dan untuk kasus-kasus tertentu dibuat strategi disesuaikan dengan keadaan pelanggan maupun kemampuan masing-masing cabang/ individual *sales*.
- Melakukan supervisi untuk semua *Project Manager*, Kepala Cabang, Sales, dll, dan melakukan evaluasi kinerja mereka secara kuantitatif dan kualitatif melalui rapor yang dikeluarkan di akhir tahun.
- Melakukan kontrol keuangan untuk pengeluaran di pos *sales* dan *marketing* misalnya: *budgeting* pameran selama 1 tahun, pengeluaran yang berkaitan dengan penjualan.
- Membantu team *retail* dan proyek untuk membuat kesepakatan khusus ke kepala daerah dan direktur.
- Membantu *sales* di lapangan dengan melakukan kesepakatan khusus dan membantu mengimplementasikan strategi pemasaran seperti program cicilan, kontrak.
- Menganalisa aktifitas kompetitor.
- Menyiapkan strategi pemasaran untuk setiap group produk.
- Menyiapkan bahan presentasi semua produk PT. XYZ dan bekerja sama dengan bagian IT.
- Melakukan *marketing training*, *product training*.
- Menyiapkan brosur-brosur baru.
- Membantu marketing untuk dapat melakukan pendataan penjualan yang akurat dari nilai nominal penjualan hingga ke detil barang yang dijual. Ini dilakukan ke kepala cabang dan admin cabang.
- Melakukan perjalanan *up country* keliling kesemua cabang PT XYZ atau daerah lain yang mempunyai potensi sesuai dengan saran dari cabang ybs.
- Membangun image dan menjaga hubungan baik dengan customer, perusahaan lain, supplier dan organisasi. Disini dititik beratkan pada IGM dan HIPMI.
- Bekerja sama dengan bagian gudang untuk mengevaluasi persediaan produk dan disesuaikan dengan trend penjualan dari cabang-cabang.
- Menyiapkan semua fasilitas untuk mempercepat penjualan baik itu tempat yang nyaman bagi marketing, data-data yang mudah didapat, maupun bahan presentasi yang baik dengan menyediakan satu komputer khusus untuk *marketing support*, system penyimpanan data yang baik.
- Memberikan solusi atas masalah yang dihadapi *sales* berdasarkan laporan mingguan yang dibuat oleh sales/ kepala cabang.

Hak yang berhubungan dengan penjualan dari *Sales Director*:

- Karena harus memberikan laporan ke presiden direktur setiap 2 minggu sekali maka, *sales* direktur berhak menerima laporan penjualan dari cabang setiap 2

- minggu sekali, yaitu dari kepala cabang dan bagian keuangan.
- Berhak menerima laporan transfer penjualan dari setiap cabang PT XYZ.
 - Untuk dapat melakukan kontrol pengeluaran divisi sales retail dan proyek maka *sales director* berhak menerima laporan pengeluaran baik dari cabang maupun dari bagian keuangan pusat.
 - Mendapat laporan dari spesialis produk, kepala cabang, divisi project dan gudang untuk menyiapkan *stock product* yang aman untuk customer dan perusahaan.

PROJECT MANAGER

- Bertanggung jawab terhadap penjualan proyek secara nasional dan melaporkan pada Sales Director serta Presiden director setiap 2 minggu sekali.
- Menyusun strategy yang tepat untuk proyek secara nasional dan untuk kasus2 tertentu dibuat strategy disesuaikan dengan keadaan pelanggan maupun kemampuan masing2 cabang/ masing2 individual sales.
- Melakukan supervisi untuk sales dan melakukan evaluasi kinerja mereka secara kwantitatif dan kwalitatif dan melaporkan pada Sales Director.
- Membantu team proyek untuk deal-deal khusus ke kepala daerah dan direktur.
- Membantu sales dilapangan dengan melakukan deal-deal khusus dan membantu sales mengimplementasikan marketing strategi spt program cicilan, kontrak.
- Menganalisa aktifitas competitor untuk proyek.
- Melakukan perjalanan up country keliling kesemua cabang PT XYZ atau daerah lain yang mempunyai potensi sesuai dengan saran dari cabang ybs.
- Membangun image dan menjaga hubungan baik dengan customer, perusahaan lain, supplier dan organisasi.
- Memberikan solusi atas masalah yang dihadapi sales berdasarkan laporan mingguan yang dibuat oleh sales/ kepala cabang.

BRANCH MANAGER

1. Bertanggung Jawab terhadap penjualan semua produk yang dipasarkan oleh PT XYZ di area yang menjadi tanggung jawabnya termasuk penjualan dari sales2 yang bertugas di area tersebut.
 - Peningkatan / penurunan penjualan yang dilaporkan per tanggal 30/31 di bulan yang berjalan termasuk alasannya peningkatan / penurunan sales kepada sales director dan cc ke presiden direktur
 - Pembayaran dari customer/ out standing account ke bagian keuangan.
2. Menjaga Hubungan baik dengan perusahaan sejenis lainnya/ supplier / dan customer di area yang menjadi tanggung jawabnya. Termasuk melakukan up country/ joint visit dengan sales ke daerah yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Perencanaan penjualan yang dibicarakan dengan team dan dikoordinasikan ke kantor pusat.

4. Menganalisa aktifitas competitor di area yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Memberikan ide- ide kekantor pusat untu kemajuan bersama.
6. Pengawasan seluruh pekerjaan di area yang menjadi tanggung jawabnya termasuk :
 - Ketersediaan stock
 - Pekerjaan administrasi: penawaran, invoice dll
 - Problem solving/ memecahkan masalah yang ada dicabang
7. Perekrutan staff di area yang menjadi tanggung jawabnya bekerja sama dengan kantor pusat. Disini termasuk kemampuan untuk melihat potensi dari staff lain untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.
Pelatihan/ sharing yang harus mulai rutin dilakukan;
 - Management
 - Produk
 - Keahlian lain misalnya bahasa Inggris dan presentasi
8. Memberikan motivasi kepada seluruh staff PT XYZ yang ada di area yang menjadi tanggung jawabnya

SALES/MARKETING

- Mendata seluruh customer yang menjadi tanggung jawabnya dan melaporkan data tersebut untuk dokumen kantor ke atasan masing-masing melalui bagian administrasi/ customer support.
- Meningkatkan penjualan di customer yang menjadi tanggung jawabnya termasuk menyelesaikan/ menagih ke customer sesuai waktu yang telah ditentukan oleh kantor pusat.
- Membuat laporan mingguan yang dikirim ke cabang masing-masing dan administrasi cabang akan mengirim kekantor pusat melalui email kekantor pusat.
- Menganalisa aktifitas competitor di area yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melakukan follow up pembayaran dari customer yang menjadi tanggung jawabnya.
- Melakukan promosi dan presentasi produk di daerah yang menjadi tanggung jawabnya.
- Menjaga hubungan baik dengan customer; supplier dll untuk peningkatan penjualan

PRODUCT SPECIALIST

- Bertanggung jawab terhadap penjualan/ pencapaian target penjualan untuk produk USG.
- Menjaln hubungan dengan customer USG yaitu residen dan dokter kandungan serta disiplin ilmu lain yang memakai produk USG.
- Memberikan produk training kepada customer di seluruh Indonesia, sales dan

marketing PT XYZ tentang USG.

- Melakukan promosi USG keseluruhan wilayah Indonesia.(tanpa atau bersama sales dari PT XYZ)
- Memberikan laporan kepada Sales Director tentang: kegiatan promosi, demo, install alat dan pelatihan setiap minggu dikirim lewat e mail.
- Memberikan laporan tentang jumlah unit USG yang terjual setiap bulannya.
- Menganalisa aktifitas kompetitor di seluruh Indonesia termasuk harga yang dikeluarkan oleh mereka dan jumlah discount maksimal yang dapat diberikan.
- Memberikan masukkan setiap bulan tentang jumlah stok unit yang harus disiapkan digudang.

Hak dari *Product Specialist*.

- Mendapatkan salary sesuai komitmen yang dibuat oleh HRD Manager.
- Mendapatkan uang makan dan transport sesuai dengan peraturan di kantor pusat Jakarta.
- Mendapatkan asuransi kesehatan yang diterima setelah 4 bulan bergabung.
- Pergantian biaya pengobatan rawat jalan dan obat sebesar 50% dari biaya yang sebenarnya.
- Mendapatkan pergantian uang bensin, parking, dan perbaikan motor sesuai dengan bon resmi yang berlaku.
- Mendapatkan komisi dari penjualan unit USG
- Dipinjamkan inventaris motor oleh PT XYZ (permintaan produk specialist)

(LOGO PERUSAHAAN)
 Nama Perusahaan

PERSONAL DATA DIVISI SALES AND MARKETING

Nama :
Tempat/ tgl lahir :
Pendidikan :
Tahun bergabung :
Penempatan :
Posisi akhir :
Wilayah kerja :

Usulan Target Sales 2009 : Rp. x,- / bulan

PENILAIAN PERFORMANCE APPRAISAL DINILAI BERDASARKAN :

- 1 Pencapaian penjualan Vs target
- 2 Pengeluaran Vs pencapaian penjualan
- 3 Maintain Customer
- 4 Managerial, team work (hubungan kerja sesama sales, administrasi, logistik)

I(deskripsi penilaian).....

II	Overall Appraisal/ raport secara keseluruhan mencakup 4 hal diatas:	Penilaian
	<p>Outstanding Personal jauh diatas yang diharapkan oleh perusahaan dalam semua aspek. Pencapaian penjualan sama atau lebih besar dari 150%.</p> <p>Very good Personal diatas prakiraan yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan. Pencapaian penjualan \geq 100%</p> <p>Good / Acceptable Personal sesuai dengan yang prakiraan yang diharapkan oleh perusahaan</p>	

dalam segi pencapaian penjualan. Pencapaian penjualan antara 70-100% dari target penjualan.

Needs improvement

Personal sedikit tidak memenuhi apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan dan beberapa aspek lainnya. Pencapaian penjualan 30-70% dari target penjualan. Dalam program peningkatan kemampuan penjualan dan pengetahuan produk perlu dibantu oleh supervisor/ atau atasan personal yang bersangkutan

Poor

Personal sangat tidak memenuhi apa yang diharapkan oleh perusahaan . Pencapaian penjualan dibawah 30% dan dalam hal ini personal juga dinilai tidak hanya dari pencapaian penjualan tapi dari aspek lain. Perusahaan mungkin akan memberikan posisi lain yang sesuai dengan kemampuan personal. Dalam program peningkatan kemampuan penjualan, personal diberi waktu 3 bulan. Setelah masa 3 bulan personal akan dievaluasi ulang. Jika tidak ada perubahan maka perusahaan meminta personal untuk mengundurkan diri.

III Areas for improvement /Area yang perlu ditingkatkan

IV Usulan Target 2009 yang disepakati adalah :

(karyawan)

(Sales Director)

(President Director)

Lampiran 7

KUESIONER

Saya sedang mengadakan survei untuk penelitian saya yang berjudul **“Persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap penentuan kompensasi di Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ”**. Untuk itu, kuesioner yang dibagikan berikut ini bertujuan memberikan kesempatan bagi saudara/i guna menyampaikan pandangan pribadi mengenai sistem penilaian kinerja dan dampaknya terhadap kompensasi (finansial dan non-finansial) yang berlaku di departemen penjualan dan pemasaran di perusahaan saudara. Dari hasil survei, kemudian akan ditarik suatu kesimpulan dan ditawarkan rekomendasi yang diharapkan dapat menyempurnakan dan mengembangkan fungsi penilaian kinerja yang sudah ada sehingga semakin bermanfaat dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan karyawan sendiri. Oleh karena itu, saya mohon kiranya saudara/i dapat meluangkan sedikit waktu saudara/i yang berharga untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Kerahasiaan: Semua jawaban dan pandangan yang diungkapkan dalam kuesioner ini akan diperlakukan dengan sangat rahasia dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Bacalah daftar pertanyaan dengan teliti sebelum anda menjawab.
2. Jawaban dapat dinyatakan dengan cara :
 - a. Memberi tanda centang (**ü**) pada pilihan jawaban yang sesuai.
 - b. Mengisi titik – titik yang tersedia.
 - c. Mengisi jawaban saudara sesuai dengan keadaan sebenarnya dan pendapat pribadi saudara.
3. Kuesioner ini dibagi dalam beberapa bagian sebagai berikut:
 - Bagian A : Informasi Responden
 - Bagian B : Persepsi Tentang Penilaian Kinerja
 - Bagian C : Persepsi Tentang Dampak Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi

No. Responden :

A. Informasi Responden

1. Jabatan :
2. Jenis kelamin : L / P (Laki – laki / Perempuan)
3. Umur :
 - < 26 tahun
 - 26 – 35 tahun
 - 36 – 45 tahun
 - > 45 tahun
4. Status Marital
 - Menikah
 - Belum Menikah
 - Cerai
5. Pendidikan Terakhir :
 - Tingkat SLTA
 - Tingkat Universitas (Diploma dan Sarjana)
6. Lama bekerja pada posisi anda sekarang di perusahaan ini :
 - < 1 tahun
 - 1 – 3 tahun
 - 3 – 5 tahun
 - > 5 tahun
7. Lokasi penempatan :
 - Di dalam JABODETABEK
 - Di luar JABODETABEK

B. Persepsi Tentang Penilaian Kinerja

8. Dalam penilaian kinerja, peran sumber penilai sangat penting terutama peran manajer lini atau atasan langsung yang sangat mengenal kinerja anda dari hari ke hari. Bagaimana anda menemukan atasan anda dalam menilai kinerja anda:
 - Sangat mendukung
 - Mendukung
 - Netral
 - Tidak mendukung
 - Sangat tidak mendukung
9. Hasil penilaian kinerja umumnya mempunyai dampak terhadap hubungan anda dengan atasan anda. Bagaimana bentuk hubungan anda dengan atasan dengan adanya penilaian kinerja?
 - Hubungan sangat positif
 - Hubungan positif
 - Biasa saja
 - Hubungan negatif
 - Hubungan terputus

10. Apa yang anda rasakan tentang hasil penilaian atasan terhadap kinerja anda?
Sangat adil
Adil
Biasa saja
Tidak adil
Sangat tidak adil
11. Menurut anda, siapa saja yang dapat juga terlibat dalam menilai kinerja anda agar lebih efektif? Jawaban boleh lebih dari satu dan berikan alasan.
Atasan langsung
Anda sendiri (*self-appraisal*)
Teman sejawat (*peers*)
Bawahan anda
Pihak luar (pihak HRD, pelanggan, klien, *supplier*)
Alasan:
.....
12. Masalah dapat terjadi di dalam proses penilaian kinerja, antara lain masalah desain atau operasionalisasi penilaian kinerja, dan masalah 'bias' penilaian dari si penilai itu sendiri.
a. Masalah bias penilai dapat disebabkan oleh kurangnya pengalaman dan pelatihan dalam menilai, adanya pengaruh pandangan/pendapat pribadi (subyektifitas) atau adanya kecenderungan penilaian tertentu. Menurut anda, apakah terjadi 'bias' dalam proses penilaian kinerja anda sebagai karyawan?
Sangat kurang sekali
Kurang sekali
Biasa-biasa saja
Banyak sekali
Sangat banyak sekali
b. Menurut anda, desain dan operasionalisasi penilaian kinerja yang ada sekarang sudah baik.
Sangat setuju
Setuju
Netral
Tidak setuju
Sangat tidak setuju
13. Jika terjadi bias dalam proses penilaian kinerja di perusahaan, menurut anda bias yang terjadi adalah: (jawaban boleh lebih dari satu)
Instrumen penilaian kinerja kurang akurat dan tepat
Adanya kedekatan pribadi
Adanya kecenderungan menilai terlalu hati-hati/ketat, terlalu mudah/longgar, atau kecenderungan tengah (mencari aman)
Adanya pembedaan terhadap ras/etnik/agama
Hanya menilai kebaikan/keburukan karyawan pada beberapa minggu terakhir

14. Dalam penilaian kinerja, ada kriteria tertentu yang dinilai misalnya kriteria/kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap *Salesforces* seperti orientasi pencapaian target, hubungan dengan pelanggan, *teamwork*, dsb. Kriteria atau kompetensi-kompetensi tersebut penting untuk membantu pengembangan diri dan meningkatkan kinerja anda.

- Sangat setuju
- Setuju
- Netral
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

15. Kriteria/kompetensi yang digunakan dalam memantau kinerja anda saat ini sudah tepat untuk pekerjaan anda.

- Sangat setuju
- Setuju
- Netral
- Tidak setuju
- Sangat tidak setuju

16. Berikut ini adalah sejumlah kriteria/kompetensi yang penting bagi seorang *Salesforce* dan perlu dinilai untuk peningkatan kinerja dan pengembangan diri. Silahkan pilih kompetensi mana saja yang perlu dimasukkan kedalam penilaian kinerja anda dan berikan alasan:

Kuantitas (besaran yang dihasilkan karyawan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan – misalnya dalam hal ini adalah tingkat penjualan yang telah dihasilkan karyawan)

Efektivitas Biaya (kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi seperti biaya, teknologi, materi, secara maksimal dan efektif untuk mendapatkan target yang tertinggi, atau sebaliknya, efektifitas berkurang)

Orientasi Pencapaian Hasil (kemampuan karyawan dalam menyusun tujuan/target yang menantang namun kiranya dapat dicapai, penggunaan waktu secara efisien, memelihara hubungan operasional dengan pelanggan, fokus pada potensi mendapatkan keuntungan)

Inisiatif (karyawan mempunyai sifat pantang mundur, semangat mencari kesempatan, dan mampu menanggapi adanya kompetisi)

Orientasi Pelayanan Pelanggan (kemampuan karyawan melakukan usaha lebih untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, mencari dan memenuhi kebutuhan pelanggan, mengontrol kontak dan pengaduan pelanggan, menjadi penasihat/konsultan yang dipercaya pelanggan)

Kepercayaan Diri (memiliki sifat percaya pada kemampuan diri sendiri, mampu menerima tantangan dan optimis)

Kemampuan Menganalisa (kemampuan karyawan dalam mengantisipasi adanya tantangan dalam tugas, menganalisa dan bersiap-siap menghadapi tantangan tersebut dengan menyusun penjelasan atau rencana menghadapi tantangan)

Kemampuan Mencari Informasi (kemampuan mendapatkan informasi yang berhubungan dengan produk-produk dan penjualan dari berbagai sumber)

Pengetahuan Produk dan Pasar (kemampuan memahami produk dan jasa yang ditawarkan baik oleh perusahaan maupun pesaingnya, termasuk pengetahuan tentang pelanggan dan kebutuhannya)

Kemampuan Komunikasi (kemampuan mempengaruhi pelanggan dan meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan mereka, melalui pemberian perhatian, rasa empati dan komunikasi yang jujur)

Fleksibilitas (memiliki sikap terbuka yang mampu terus maju meskipun menghadapi kritik dan penolakan dari pelanggan, misalnya penolakan yang keras dan banyak permintaan. Sikap bersedia berkorban untuk dapat memuaskan pelanggan dan menghasilkan penjualan)

Hubungan Internal (kemampuan membina hubungan internal dengan membangun dan menjaga hubungan kerja yang efektif dengan sesama rekan kerja di perusahaan, berbagi informasi dan pengetahuan tentang pasar)

Alasan:.....
.....
.....

17. Berikut ini adalah sejumlah kegiatan yang dilakukan dalam suatu siklus manajemen kinerja, dimana wawancara/diskusi penilaian kinerja (formal dan non-formal) menjadi bagian utamanya.

Silahkan tandai topik atau pembahasan di bawah ini yang didiskusikan di dalam wawancara/diskusi kinerja anda. Jawaban boleh lebih dari satu.

Membahas tujuan dan strategi dari perusahaan & departemen, serta tujuan individual karyawan.

Menetapkan pekerjaan dan sasaran/hasil yang jelas dan harus dicapai.

Peninjauan (*review*) kinerja terhadap kemajuan, masalah atau kemunduran, disertai bimbingan dan konseling dari atasan.

Melakukan evaluasi dan pemberian umpan balik dari atasan atas kinerja individu (kekuatan/kelemahan).

Membahas tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, misalnya kebutuhan pelatihan & pengembangan, *rewards*/imbalan, rencana karir, dsb.

18. Hasil atau target kinerja yang diharapkan dari anda ditetapkan secara realistis.

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak setuju

Sangat tidak setuju

19. Dapatkah anda menyampaikan perasaan dan ide anda saat wawancara/diskusi penilaian kinerja?

Terhadap semua hal

Terhadap beberapa hal

Biasa saja

Hanya pada batasan tertentu

Tidak bisa sama sekali

20. Apakah anda menerima umpan balik yang berguna dan akurat dari atasan tentang pekerjaan anda?

- Ya, pada semua hal
- Ya, pada beberapa hal
- Biasa saja
- Sangat terbatas
- Tidak sama sekali

21. Pada akhir wawancara/diskusi, apakah yang anda rasakan?

- Sangat puas
- Puas
- Biasa saja
- Kecewa
- Sangat kecewa

22. Apakah anda merasa kinerja meningkat sebagai hasil dari wawancara penilaian kinerja?

- Terhadap semua hal
- Terhadap beberapa hal
- Biasa saja
- Hanya pada batasan tertentu
- Sama sekali tidak

23. Menurut anda, seberapa pentingnya penilaian kinerja ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja anda secara khusus dan kinerja perusahaan secara umum. Berikan alasan.

- Sangat penting
- Penting
- Biasa saja
- Tidak penting
- Sangat tidak penting

Alasan:
.....

24. Menurut anda, seberapa pentingnya penilaian kinerja ini dilakukan untuk membantu pengembangan diri anda? Berikan alasan.

- Sangat penting
- Penting
- Biasa saja
- Tidak penting
- Sangat tidak penting

Alasan:
.....

C. Dampak Penilaian Kinerja Terhadap Penentuan Kompensasi

25. Silahkan urutkan hal-hal di bawah ini berdasarkan rankingnya menurut anda dari yang paling penting diurutkan no.1 sampai dengan urutan terakhir.

Hasil penilaian kinerja sebaiknya digunakan dan dikaitkan dengan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berikut:

- Peningkatan kinerja (karena ada *feedback*/umpan balik)
- Kompensasi finansial (kenaikan gaji, bonus, insentif)
- Rencana karir dan keputusan penempatan (promosi, transfer, mutasi, demosi)
- Pelatihan dan pengembangan
- Pemberhentian/pemutusan hubungan kerja

26. Indikasikan apakah bentuk tindak lanjut terhadap hasil penilaian kinerja sebagaimana dinyatakan dalam praktek-praktek MSDM di atas, didiskusikan dan direncanakan dalam wawancara/diskusi kinerja di perusahaan anda, dan apakah direalisasikan? Berikan alasan.

a Kebutuhan pelatihan dan pengembangan secara internal (dalam perusahaan). Direncanakan?

- Ya
- Tidak

Selanjutnya, direalisasikan?

- Ya
- Tidak

Alasan:

b Kebutuhan pelatihan dan pengembangan secara eksternal (di luar perusahaan). Direncanakan?

- Ya
- Tidak

Selanjutnya, direalisasikan?

- Ya
- Tidak

Alasan:

c Perencanaan karir dan keputusan penempatan (promosi/mutasi/transfer/demosi). Direncanakan?

- Ya
- Tidak

Selanjutnya, direalisasikan?

- Ya
- Tidak

Alasan:

d Penentuan kompensasi finansial (kenaikan gaji, bonus insentif). Direncanakan?

- Ya
- Tidak

Selanjutnya, direalisasikan?

Ya

Tidak

Alasan:

.....

- e Pemberian *punishment* (hukuman) dan pemberhentian/pemutusan hubungan kerja (PHK) atas kinerja yang tidak memuaskan. Dibahas dan direncanakan?

Ya

Tidak

Selanjutnya, direalisasikan?

Ya

Tidak

Alasan:

.....

27. Sehubungan dengan dampak penilaian terhadap praktek PHK, jika kinerja karyawan tidak memuaskan, misalnya karyawan secara berturut-turut tidak mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan, maka perlu ada peringatan dari atasan. Berikan alasan.

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak setuju

Sangat tidak setuju

Alasan:.....

.....

28. Jika tidak ada perubahan setelah peringatan, maka karyawan tersebut pada akhirnya patut dikenakan hukuman (*punishment*). Berikan alasan.

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak Setuju

Sangat tidak setuju

Alasan:

.....

29. Menurut anda, apa bentuk hukuman yang sesuai bagi ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target penjualan secara berturut-turut? Jawaban boleh lebih dari satu.

Penentuan besar maksimum insentif yang dapat diberikan

Pengurangan insentif

Demosi atau mutasi

Pemberhentian

30. Berikut adalah bentuk-bentuk kompensasi (finansial dan non-finansial) yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai akibat dari kinerja tugas-tugas organisasional.

Silahkan urutkan paket kompensasi di bawah ini berdasarkan rankingnya dari yang paling penting menurut anda, diurutkan dari no.1 sampai dengan urutan terakhir:

Kompensasi finansial langsung (gaji, insentif, bonus, komisi)

Kompensasi finansial tidak langsung (asuransi kesehatan, tunjangan sosial, uang cuti, program pensiun, tunjangan lain)

Kompensasi non-finansial:

Penghargaan (piagam, hadiah)

Rencana karir dan penempatan (promosi, mutasi/transfer)

Kesempatan pendidikan/pelatihan dan pengembangan

31. Dampak penilaian kinerja dapat berupa kesempatan pelatihan dan pengembangan diri di luar kantor, yaitu pelatihan dan kursus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja karyawan. Pelatihan dan kursus seperti keterampilan manajemen, kursus komputer, bahasa Inggris, dsb, perlu diperhatikan oleh perusahaan anda.

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak setuju

Sangat tidak setuju

32. Hasil penilaian kinerja yang baik dan konsisten mendapatkan kompensasi non-finansial berupa penghargaan (piagam, hadiah-hadiah).

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak setuju

Sangat tidak setuju

33. Pernyataan-pernyataan berikut ini tentang dampak penilaian kinerja terhadap penentuan kompensasi finansial, seperti kenaikan gaji dan pemberian insentif/bonus, yang umumnya merupakan imbalan utama atas kinerja tenaga penjualan dan pemasaran. Saat ini, pemberian insentif berdasarkan pada pencapaian target penjualan. Ada metode penghitungan yang jelas untuk memberikan atau menentukan besaran insentif tersebut.

Sangat setuju

Setuju

Netral

Tidak setuju

Sangat tidak setuju

34. Program insentif ini dievaluasi oleh tim manajemen secara periodik.

Selalu

Hampir selalu

Biasa saja

Kadang-kadang

Tidak pernah

35. Cara penetapan atau penentuan terhadap gaji dan insentif/bonus anda dilakukan secara adil berdasarkan penilaian kinerja dan metode pemberian insentif yang diterapkan.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
36. Hasil penilaian kinerja yang sangat baik dan konsisten di kantor anda mendapatkan kompensasi kenaikan gaji.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
37. Hasil penilaian kinerja yang sangat baik dan konsisten di kantor anda mendapatkan kompensasi insentif/bonus.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
38. Anda terpacu meningkatkan kinerja dengan tambahan kompensasi ini.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
39. Sebaliknya, jika terjadi ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan bersama, maka insentif tetap diberikan sesuai besarnya penjualan yang telah dicapai oleh karyawan tersebut.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
40. Menurut anda, secara umum kinerja anda dan karyawan lainnya cukup dihargai di perusahaan ini.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Terima kasih atas kerjasama anda dalam mengisi kuesioner ini.

Lampiran 8

PEDOMAN WAWANCARA

Hari/Tanggal :

Lokasi :

Jam :

I. Penilaian kinerja sebelum 2008

1. Bagaimana meninjau kinerja karyawan sebelum ada penilaian kinerja?
2. Bagaimana peninjauan tentang pencapaian penjualan?
3. Bagaimana peninjauan tentang individu (kekurangan/kelebihan, KSA, dsb)?
Ada diskusinya dengan karyawan?
4. Ada dokumentasi?
5. Bagaimana perkembangan karyawan dan kinerja di luar Jakarta? Bagaimana pengontrolan?
6. Apakah ada pembahasan kinerja dan masalah kinerja per individu?
7. Bagaimana kepala cabang mengontrol karyawan?
8. Kunjungan ke daerah; berapa kali setahun per daerah?
9. Bagaimana mengatasi karyawan yang tidak mampu mencapai target?
10. Diberi peringatan? Lisan atau tertulis?
11. Jika karyawan tetap tidak mampu mencapai target penjualan pada akhir tahun dikomunikasikan lagi? Lisan? Tertulis?
12. Ada hukuman? Atau penyelesaian?
13. Bagaimana insentif karyawan tersebut?
14. Apa saja masalah kinerja yang ada?
15. Masalah karyawan Jakarta dan luar Jakarta beda atau sama?
16. Ada pelatihan? Apa saja?
17. Eksternal training?
18. Bagaimana perencanaan karir? Ada sistemnya?

II. Setelah 2008

1. Pertama kali, apakah sistem PK diumumkan ke karyawan?
2. Siapa yang melakukan penilaian?

3. Karyawan di daerah, siapa yang menilai?
4. Penilaian formal berapa kali setahun? Kapan?
5. Ada persiapan sebelum diskusi penilaian formal? Berapa lama?
6. Berapa lama diskusi penilaian?
7. Bagaimana keterlibatan karyawan?
8. Penilaian kinerja tertulis?
9. Selain formal interview, ada diskusi penilaian tidak formal? Bagaimana?
10. Perkembangan individu didiskusikan? Dicatat?
11. Catatan dibagi dengan karyawan?
12. Diskusi kenaikan target kapan?

III. Kompensasi

1. Program insentif bagian penjualan sebelum ada PK?
2. Program insentif setelah ada PK?
3. Bagaimana penghitungan?
4. Ada penghargaan? Contoh?

HRD

Hari/Tanggal :

Lokasi :

Jam :

1. Total karyawan?
2. Struktur organisasi?
3. Ada struktur gaji?
4. Bagaimana penentuan gaji?
5. Tunjangan?

UJI RELIABILITAS

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SP8	3.8438	.6773	32.0
2.	SP9	3.9375	.5040	32.0
3.	SP10	3.5000	.5080	32.0
4.	MP12A	3.4375	.7594	32.0
5.	MP12B	3.5625	.6189	32.0
6.	KP14	4.0938	.6891	32.0
7.	KP15	3.5625	.6690	32.0
8.	SMK18	3.7813	.6082	32.0
9.	SMK19	4.1875	.7803	32.0
10.	SMK20	3.7813	.7064	32.0
11.	SMK21	3.6250	.4919	32.0
12.	SMK22	3.7813	.4908	32.0
13.	SMK23	4.1250	.4919	32.0
14.	SMK24	4.1250	.4919	32.0

	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Statistics for SCALE	53.3438	25.8458	5.0839	14

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SP8	49.5000	21.2903	.6555	.8371
SP9	49.4063	23.0232	.5310	.8460
SP10	49.8438	23.6200	.3985	.8522
MP12A	49.9063	21.8942	.4749	.8497
MP12B	49.7813	23.2732	.3667	.8546
KP14	49.2500	22.2581	.4788	.8486
KP15	49.7813	21.9183	.5555	.8436
SMK18	49.5625	23.0282	.4193	.8515
SMK19	49.1563	21.9425	.4506	.8519
SMK20	49.5625	20.7702	.7108	.8331
SMK21	49.7188	23.4345	.4555	.8496
SMK22	49.5625	23.2218	.5037	.8474
SMK23	49.2188	22.8861	.5775	.8440
SMK24	49.2188	22.8861	.5775	.8440

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 14

Alpha = .8562

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KOMNF31	3.7500	.5680	32.0
2.	KOMNF32	4.0000	.5680	32.0
3.	KOMF33	3.8750	.5536	32.0
4.	KOMF34	3.5313	.9832	32.0
5.	KOMF35	3.7500	.8032	32.0
6.	KOMF36	4.0625	.6189	32.0
7.	KOMF37	4.1875	.5351	32.0
8.	KOMF38	4.3438	.5453	32.0
9.	KOMF39	4.0938	.6405	32.0
10.	KOMF40	3.7813	.5527	32.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	39.3750	20.8226	4.5632	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOMNF31	35.6250	17.8548	.5511	.8778
KOMNF32	35.3750	17.4677	.6387	.8723
KOMF33	35.5000	17.2258	.7160	.8677
KOMF34	35.8438	14.2651	.7527	.8664
KOMF35	35.6250	15.9839	.6529	.8716
KOMF36	35.3125	17.5121	.5651	.8768
KOMF37	35.1875	17.4476	.6910	.8697
KOMF38	35.0313	17.3861	.6903	.8695
KOMF39	35.2813	17.8861	.4663	.8837
KOMF40	35.5938	17.7974	.5833	.8759

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0 N of Items = 10

Alpha = .8845

DAFTAR KODE

No. PERT.	Data	Kode	Kolom	Keterangan
1	Jabatan Manager/Sales Sales/Marketing	1 2	1	
2	Jenis Kelamin Laki-Laki Perempuan	1 2	2	
3	Umur < 26 tahun 26 - 35 tahun 36 - 45 tahun > 45 tahun	1 2 3 4	3	
4	Status Marital Menikah Belum Menikah Cerai	1 2 3	4	
5	Pendidikan SLTA Universitas	1 2	5	
6	Lama bekerja < 1 tahun 1 - 3 tahun 3 - 5 tahun > 5 tahun	1 2 3 4	6	
7	Lokasi Dalam Jabotabek Luar Jabotabek	1 2	7	
8, dst	Persepsi terhadap Penilaian Kinerja	(KET.)		Skala Likert 5 = sangat setuju / sangat baik 4 = setuju / baik 3 = netral / biasa 2 = tidak setuju / buruk 1 = sangat tidak setuju / buruk sekali

DAFTAR KODE

No. PERT.	Data	Kode	Kolom	Keterangan
1	Jabatan Manager/Sales Sales/Marketing	1 2	1	
2	Jenis Kelamin Laki-Laki Perempuan	1 2	2	
3	Umur < 26 tahun 26 - 35 tahun 36 - 45 tahun > 45 tahun	1 2 3 4	3	
4	Status Marital Menikah Belum Menikah Cerai	1 2 3	4	
5	Pendidikan SLTA Universitas	1 2	5	
6	Lama bekerja < 1 tahun 1 - 3 tahun 3 - 5 tahun > 5 tahun	1 2 3 4	6	
7	Lokasi Dalam Jabotabek Luar Jabotabek	1 2	7	
8, dst	Persepsi terhadap Penilaian Kinerja	(KET.)		Skala Likert 5 = sangat setuju / sangat baik 4 = setuju / baik 3 = netral / biasa 2 = tidak setuju / buruk 1 = sangat tidak setuju / buruk sekali

Lampiran 11

Item	N	Median	Mode
SP8	32	4.00	4.00
SP9	32	4.00	4.00
SP10	32	3.50	4.00
MP12A	32	3.00	3.00
MP12B	32	3.50	3.00
KP14	32	4.00	4.00
KP15	32	3.00	3.00
SMK18	32	4.00	4.00
SMK19	32	4.00	4.00
SMK20	32	4.00	4.00
SMK21	32	4.00	4.00
SMK22	32	4.00	4.00
SMK23	32	4.00	4.00
SMK24	32	4.00	4.00
KOMNF31	32	4.00	4.00
KOMNF32	32	4.00	4.00
KOMF33	32	4.00	4.00
KOMF34	32	3.00	3.00
KOMF35	32	4.00	4.00
KOMF36	32	4.00	4.00
KOMF37	32	4.00	4.00
KOMF38	32	4.00	4.00
KOMF39	32	4.00	4.00
KOMF40	32	4.00	4.00

Lampiran 12

Konversi data Ordinal ke Interval dengan MSI (Method of Successive Interval) – Variabel X (Penilaian Kinerja)

05/06/2009 16:44:49

Welcome to Minitab, press F1 for help.

```
MTB > Let K1=1
MTB > Exec 'C:/Makro-1' 14
Executing from file: C:/Makro-1.MTB
Executing from file: c:\makro-3.MTB
```

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	10	0,31250	0,31250	-0,48878	0,354024	-1,13288
2	4	17	0,53125	0,84375	1,00999	0,239553	0,21547
3	5	5	0,15625	1,00000	*	*	1,53314

```
Interval
1,00000 2,34835 3,66602
```

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	5	0,15625	0,15625	-1,00999	0,239553	-1,53314
2	4	24	0,75000	0,90625	1,31801	0,167376	0,09624
3	5	3	0,09375	1,00000	*	*	1,78534

```
Interval
1,00000 2,62938 4,31848
```

Executing from file: c:\makro-2.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
Interval							
1	3	16	0,5	0,5	0	0,398942	-0,797885
1,00000							
2	4	16	0,5	1,0	*	*	0,797885
2,59577							

Executing from file: c:\makro-4.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	2	2	0,06250	0,06250	-1,53412	0,122984	-1,96774
2	3	17	0,53125	0,59375	0,23720	0,387875	-0,49862
3	4	10	0,31250	0,90625	1,31801	0,167376	0,70560
4	5	3	0,09375	1,00000	*	*	1,78534

Interval
1,00000 2,46912 3,67334 4,75308

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	16	0,5000	0,5000	0,00000	0,398942	-0,79788
2	4	14	0,4375	0,9375	1,53412	0,122984	0,63076
3	5	2	0,0625	1,0000	*	*	1,96774

Interval
1,00000 2,42865 3,76563

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	6	0,18750	0,18750	-0,887147	0,269159	-1,43551
2	4	17	0,53125	0,71875	0,579132	0,337350	-0,12836
3	5	9	0,28125	1,00000	*	*	1,19947

Interval
1,00000 2,30716 3,63498

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	17	0,53125	0,53125	0,07841	0,397718	-0,74865
2	4	12	0,37500	0,90625	1,31801	0,167376	0,61425
3	5	3	0,09375	1,00000	*	*	1,78534

Interval
1,00000 2,36289 3,53398

Executing from file: c:\makro-4.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	2	1	0,03125	0,03125	-1,86273	0,070382	-2,25221
2	3	7	0,21875	0,25000	-0,67449	0,317777	-1,13095
3	4	22	0,68750	0,93750	1,53412	0,122984	0,28333
4	5	2	0,06250	1,00000	*	*	1,96774

Interval
1,00000 2,12126 3,53555 5,21995

Executing from file: c:\makro-4.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	2	1	0,03125	0,03125	-1,86273	0,070382	-2,25221
2	3	4	0,12500	0,15625	-1,00999	0,239553	-1,35338
3	4	15	0,46875	0,62500	0,31864	0,379195	-0,29790
4	5	12	0,37500	1,00000	*	*	1,01119

Interval
1,00000 1,89884 2,95431 4,26340

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	12	0,37500	0,37500	-0,31864	0,379195	-1,01119
2	4	15	0,46875	0,84375	1,00999	0,239553	0,29790
3	5	5	0,15625	1,00000	*	*	1,53314

Interval
1,00000 2,30909 3,54433

Executing from file: c:\makro-2.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	12	0,375	0,375	-0,318639	0,379195	-1,01119
2	4	20	0,625	1,000	*	*	0,60671

Interval
1,00000 2,61790

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	8	0,25000	0,25000	-0,67449	0,317777	-1,27111
2	4	23	0,71875	0,96875	1,86273	0,070382	0,34420
3	5	1	0,03125	1,00000	*	*	2,25221

Interval
1,00000 2,61531 4,52332

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	2	0,0625	0,0625	-1,53412	0,122984	-1,96774
2	4	24	0,7500	0,8125	0,88715	0,269159	-0,19490
3	5	6	0,1875	1,0000	*	*	1,43551

Interval
1,00000 2,77284 4,40326

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	2	0,0625	0,0625	-1,53412	0,122984	-1,96774
2	4	24	0,7500	0,8125	0,88715	0,269159	-0,19490
3	5	6	0,1875	1,0000	*	*	1,43551

Interval
1,00000 2,77284 4,40326

MTB >

Konversi data Ordinal ke Interval dengan MSI (Method of Successive Interval) – Variabel Y (Kompensasi)

05/06/2009 17:09:40

Welcome to Minitab, press F1 for help.

```
MTB > Let K1=1
MTB > Exec 'C:/Makro-1' 10
Executing from file: C:/Makro-1.MTB
Executing from file: c:\makro-4.MTB
```

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	2	1	0,03125	0,03125	-1,86273	0,070382	-2,25221
2	3	7	0,21875	0,25000	-0,67449	0,317777	-1,13095
3	4	23	0,71875	0,96875	1,86273	0,070382	0,34420
4	5	1	0,03125	1,00000	*	*	2,25221

Interval
1,00000 2,12126 3,59641 5,50442

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	5	0,15625	0,15625	-1,00999	0,239553	-1,53314
2	4	22	0,68750	0,84375	1,00999	0,239553	0,00000
3	5	5	0,15625	1,00000	*	*	1,53314

Interval
1,00000 2,53314 4,06628

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	7	0,21875	0,21875	-0,77642	0,295126	-1,34915
2	4	22	0,68750	0,90625	1,31801	0,167376	0,18582
3	5	3	0,09375	1,00000	*	*	1,78534

Interval
1,00000 2,53496 4,13449

Executing from file: c:\makro-5.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	1	1	0,03125	0,03125	-1,86273	0,070382	-2,25221
2	2	1	0,03125	0,06250	-1,53412	0,122984	-1,68328
3	3	17	0,53125	0,59375	0,23720	0,387875	-0,49862
4	4	6	0,18750	0,78125	0,77642	0,295126	0,49467
5	5	7	0,21875	1,00000	*	*	1,34915

Interval
1,00000 1,56894 2,75359 3,74688 4,60136

Executing from file: c:\makro-4.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	2	2	0,06250	0,06250	-1,53412	0,122984	-1,96774
2	3	9	0,28125	0,34375	-0,40225	0,367938	-0,87095
3	4	16	0,50000	0,84375	1,00999	0,239553	0,25677
4	5	5	0,15625	1,00000	*	*	1,53314

Interval
1,00000 2,09680 3,22451 4,50089

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	5	0,15625	0,15625	-1,00999	0,239553	-1,53314
2	4	20	0,62500	0,78125	0,77642	0,295126	-0,08892
3	5	7	0,21875	1,00000	*	*	1,34915

Interval
1,00000 2,44423 3,88229

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	2	0,0625	0,0625	-1,53412	0,122984	-1,96774
2	4	22	0,6875	0,7500	0,67449	0,317777	-0,28333
3	5	8	0,2500	1,0000	*	*	1,27111

Interval
1,00000 2,68441 4,23885

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	1	0,03125	0,03125	-1,86273	0,070382	-2,25221
2	4	19	0,59375	0,62500	0,31864	0,379195	-0,52011
3	5	12	0,37500	1,00000	*	*	1,01119

Interval
1,00000 2,73210 4,26340

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	5	0,15625	0,15625	-1,00999	0,239553	-1,53314
2	4	19	0,59375	0,75000	0,67449	0,317777	-0,13174
3	5	8	0,25000	1,00000	*	*	1,27111

Interval
1,00000 2,40140 3,80425

Executing from file: c:\makro-3.MTB

* NOTE * Arithmetic fault, MISSING returned 1 times. Value out of bounds.

Data Display

Row	Ordinal	frek	prop	prop_kum	Z_val	Z*_val	SV
1	3	9	0,28125	0,28125	-0,57913	0,337350	-1,19947
2	4	21	0,65625	0,93750	1,53412	0,122984	0,32665
3	5	2	0,06250	1,00000	*	*	1,96774

Interval
1,00000 2,52612 4,16721

MTB >

LANGKAH-LANGKAH KONVERSI /TRANSFORMASI DATA MSI

1. Hitung frekuensi jawaban/kategori (pilihan jawaban) dari setiap pertanyaan
2. Berdasarkan frekuensi setiap kategori hitung proporsi (F/n)
3. 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 skor (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut,

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

Lampiran 14

Tabel : 1a.
Nilai Kinerja (X) dan Nilai Kompensasi (Y)
Untuk Menghitung Korelasi Dan Regresi Sedarhana Y atas X

Responden	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	52,5887	33,67742	1771,051869	2765,572575	1134,16829
2	32,3097	27,43088	886,2839227	1043,917907	752,453029
3	23,9166	23,37565	559,0660281	572,0038942	546,420797
4	28,8979	28,9208	835,7505011	835,0891094	836,412417
5	41,1883	32,21279	1326,788412	1696,472095	1037,66369
6	30,4615	26,11655	795,5500356	927,9049373	682,074029
7	23,9166	22,88762	547,3941297	572,0038942	523,84317
8	33,6354	28,96217	974,1550446	1131,342017	838,807396
9	27,6226	34,09589	941,8163297	763,0067981	1162,52961
10	36,2391	24,42258	885,0517461	1313,270148	596,462651
11	32,0201	28,42416	910,1450795	1025,288085	807,932988
12	30,4860	15,93917	485,9216549	929,3963411	254,057224
13	31,9398	24,61875	786,3176895	1020,149927	606,082981
14	47,6578	34,4811	1643,293456	2271,265955	1188,94636
15	47,4817	33,47347	1589,375742	2254,507701	1120,47311
16	26,9961	23,24208	627,4464243	728,7915834	540,19424
17	27,8762	26,30316	733,2311181	777,0802813	691,85628
18	27,8762	43,16343	1203,230593	777,0802813	1863,08145
19	35,0038	27,80349	973,2287117	1225,268083	773,034195
20	35,0038	25,95573	908,5498468	1225,268083	673,699769
21	27,1825	10,56894	287,2903091	738,8894263	111,702399
22	29,1628	30,70369	895,4052104	850,4681597	942,716646
23	32,3464	23,24208	751,7972971	1046,288787	540,19424
24	38,5657	24,50336	944,9893308	1487,313331	600,414732
25	32,4121	23,24208	753,3255967	1050,547031	540,19424
26	45,9734	34,4811	1585,213199	2113,552788	1188,94636
27	35,0038	25,95573	908,5498468	1225,268083	673,699769
28	32,1231	28,42416	913,0709756	1031,890787	807,932988
29	32,4121	23,24208	753,3255967	1050,547031	540,19424
30	29,7080	29,18781	867,1119212	882,5659397	851,928508
31	39,8152	33,48916	1333,377812	1585,250548	1121,52391
32	44,8835	38,33795	1720,742549	2014,530898	1469,79871
Jumlah	1092,706592	890,88502	31097,84798	38931,7925	26019,4404

Perhitungan Menurut SPSS

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kompensasi	27.8402	6.26578	32
Kinerja	34.1471	7.22686	32

Correlations

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

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kinerja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kompensasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.482 ^a	.232	.207	5.58034	.232	9.083	1	30	.005	2.026

a. Predictors: (Constant), Kinerja

b. Dependent Variable: Kompensasi

ANOVA^b

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), Kinerja

b. Dependent Variable: Kompensasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	13.567	4.837		2.805	.009	3.688	23.447			
	Kinerja	.418	.139	.482	3.014	.005	.135	.701	.482	.482	.482

a. Dependent Variable: Kompensasi

Nilai Rata-Rata (Mean)

Kuesioner	Mean
sp8	2.1
sp9	2.5
sp10	1.8
mp12a	3.0
mp12b	1.8
kp14	2.4
kp15	1.7
smk18	3.3
smk19	3.3
smk20	2.0
smk21	2.0
smk22	2.3
smk23	3.0
smk24	3.0
komnf31	3.3
komnf32	2.5
komf33	2.3
komf34	3.3
komf35	3.0
komf36	2.5
komf37	3.0
komf38	3.3
komf39	2.5
komf40	2.2

Lampiran 15

DAFTAR KOMPETENSI

SALES FORCES & CUSTOMER SUPPORTS

1. *Commercial judgement*
2. *Product/technical knowledge*
3. *Time management*
4. *Planning, budgeting and forecasting*
5. *Reporting and administration*
6. *Communication skills*
7. *Delegation skills*
8. *IT/equipment/machinery skills*
9. *Meeting expectations, deadlines and commitments*
10. *Creativity*
11. *Problem-solving and decision-making*
12. *Team-working and developing/helping others*
13. *Energy, determination and work-rate*
14. *Steadiness under pressure*
15. *Leadership and integrity*
16. *Adaptability, flexibility, and mobility*
17. *Personal appearance and image*
18. *Appreciation and application of social responsibility, sustainability, and ethical considerations, etc*

MANAJERIAL

1. *Impact and Influence*
2. *Achievement Orientation*
3. *Teamwork & Cooperation*
4. *Analytical Thinking*
5. *Initiative*
6. *Developing Others*
7. *Self-Confidence*
8. *Directiveness/Assertiveness*
9. *Information Seeking*
10. *Team Leadership*
11. *Conceptual Thinking, etc*

Lampiran 16

(LOGO) (Nama Perusahaan)

LAPORAN PENILAIAN KINERJA DIVISI SALES & MARKETING

DATA PRIBADI

Nama :
Jabatan :
Tahun bergabung :
Tanggal mulai jabatan :
Lokasi penempatan :
Wilayah kerja : 1.
2.
Periode penilaian : dari (tgl/bln/thn) sampai (tgl/bln/thn)
Target penjualan (thn skrg) : Rp

Nama *Supervisor* :
Jabatan :

I. PENILAIAN KOMPETENSI

Nilai kompetensi karyawan:

LB : Luar Biasa
SB : Sangat Baik
B : Baik
C : Cukup
K : Kurang

KOMPETENSI SALES & MARKETING

No.	Faktor yang dinilai	Nilai
1	Pencapaian Penjualan Vs Target	
2	Pengeluaran Vs Pencapaian Penjualan	
3	Hubungan dan Pelayanan Pelanggan	
4	Hubungan Internal (<i>team work</i>)	
5	Pengetahuan Produk dan Pasar	
6	Ketepatan Analisa dan Laporan Penjualan	

Komentar:

KOMPETENSI MANAJERIAL (bagi tingkat manajer)

No.	Faktor yang dinilai	Nilai
1	Kemampuan Menyusun Strategi dan Perencanaan Program Kerja/Volume Penjualan	
2	Kemampuan Manajemen	
3	Keahlian Kepemimpinan	
4	Kemampuan Membimbing dan Mengembangkan Karyawan	

Komentar:**II. PENINJAUAN PERTENGAHAN PERIODE**

Indikasikan:

- Perkembangan atau hambatan dalam proses penjualan
- Kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan
- Perubahan program dan target penjualan sampai akhir tahun (jika ada)

Komentar Karyawan:**Komentar Supervisor:**

Tempat/Tanggal:

(karyawan)

(supervisor)

III. PENILAIAN AKHIR**A. Komentar Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan:**

B. Penilaian Akhir:

Luar Biasa Personal secara konsisten berkinerja jauh diatas yang diharapkan oleh perusahaan dalam semua aspek. Pencapaian penjualan \geq 150%.	
Sangat Baik Personal berkinerja di atas prakiraan yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan. Pencapaian penjualan \geq 100%	
Baik Personal berkinerja sesuai dengan prakiraan yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan. Pencapaian penjualan antara 70-100% dari target penjualan.	
Kurang / Perlu Perbaikan Personal sedikit tidak memenuhi apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan dan beberapa aspek lainnya. Pencapaian penjualan antara 30-70% dari target penjualan. Dalam program peningkatan kemampuan penjualan dan pengetahuan produk, personal perlu dibantu oleh <i>supervisor</i> / atasan yang bersangkutan.	
Tidak Memuaskan Personal sangat tidak memenuhi apa yang diharapkan oleh perusahaan dalam segi pencapaian penjualan dan beberapa aspek lainnya. Pencapaian penjualan dibawah 30% dari target penjualan. Dalam program peningkatan kemampuan penjualan, personal diberi kesempatan waktu 3 bulan untuk kemudian dievaluasi ulang. Jika tidak ada perubahan maka perusahaan mungkin akan memberikan posisi lain yang sesuai dengan kemampuan personal atau perusahaan meminta personal untuk mengundurkan diri.	

C. Area yang perlu ditingkatkan**D. Usulan target penjualan (tahun berikut) yang disepakati adalah:
Rp**

Tempat/Tanggal:

(karyawan)

(Supervisor)

(Atasan Supervisor)

(LOGO) (Nama Perusahaan)

LAPORAN PENILAIAN KINERJA DIVISI SALES & MARKETING

DATA PRIBADI

Nama :
Jabatan :
Lokasi penempatan :
Periode penilaian : dari (tgl/bln/thn) sampai (tgl/bln/thn)

I. PENILAIAN KOMPETENSI

Berikan penilaian dan komentar terhadap kompetensi-kompetensi berikut ini yang berhubungan dengan anda:

Nilai kompetensi:

LB : Luar Biasa (.....)
SB : Sangat Baik (.....)
B : Baik (.....)
C : Cukup (.....)
K : Kurang (.....)

KOMPETENSI SALES & MARKETING

No.	Faktor yang dinilai	Komentar	Nilai
1	Pengeluaran Vs Pencapaian Penjualan		
2	Hubungan dan Pelayanan Pelanggan		
3	Hubungan Internal (<i>team work</i>)		
4	Pengetahuan Produk dan Pasar		
5	Fleksibilitas		

6	Komunikasi		
---	------------	--	--

KOMPETENSI MANAJERIAL (bagi tingkat manajer)

No.	Faktor yang dinilai	Komentar	Nilai
1	Kemampuan Menyusun Strategi dan Perencanaan Program Kerja/Volume Penjualan		
2	Kemampuan Manajemen		
3	Keahlian Kepemimpinan		
4	Kemampuan Membimbing dan Mengembangkan Karyawan		

Tempat/Tanggal:

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Identitas Diri

Nama : Geraldine Inez
Tempat/Tgl Lahir : Jakarta, 29 Maret 1981
Alamat : Jl. Arjuna Blok C II / 8
PTB. Duren Sawit Indah
Klender, Jak-Tim

Riwayat Pendidikan

1987 – 1993 SD Xaverius A2, Ambon
1993 – 1996 SMP Don Bosco II, Pulomas – Jakarta
1996 – 1999 SMU Don Bosco II, Pulomas – Jakarta
1999 – 2003 S1 – Hubungan Internasional, FISIP
Unika Parahyangan, Bandung
2007 – 2009 S2 – Administrasi dan PSDM, FISIP
Universitas Indonesia, Jakarta

Riwayat Pekerjaan

2004 – 2006 Clerk – UNHCR, Jakarta
2006 – 2008 Admin Clerk – UNHCR, Jakarta
2008 – sekarang Senior HR Clerk – UNHCR, Jakarta