

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini, akan dilakukan pengkajian terhadap teori-teori yang relevan dengan penelitian yang bersangkutan, antara lain:

- 1) Sistem Penilaian Kinerja
- 2) Hubungan Antara Penilaian Kinerja dan Sistem Kompensasi

II.1 Sistem Penilaian Kinerja

II.1.1 Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja

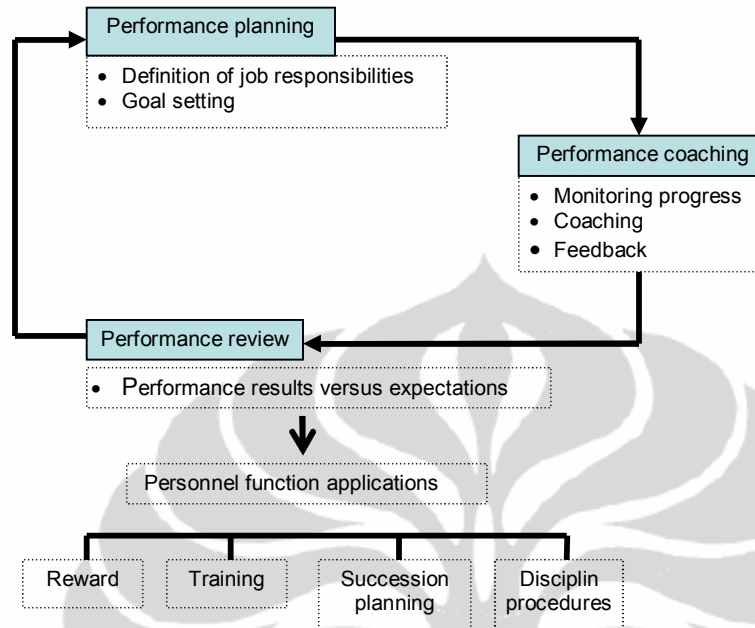
Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja. Namun secara umum, manajemen kinerja didefinisikan sebagai *"A process or set of processes for establishing shared understanding about what is to be achieved (and how it is to be achieved), and of managing people in a way that increases the probability that it will be achieved"* (Hartle, 1992; Amstrong, 2006).

Suatu proses atau serangkaian proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai (dan bagaimana mencapai hal tersebut), dan proses yang mengatur orang dalam cara-cara yang dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian hal tersebut. Amstrong (2006) menambahkan bahwa proses ini pada dasarnya merupakan proses yang berkesinambungan dan berevolusi, dimana kinerja diperbaiki dari waktu ke waktu, dan menjadi dasar dialog atau komunikasi yang terus-menerus antara manajer dengan karyawan tentang kinerja dan perkembangan yang diperlukannya.

Berdasarkan definisi tersebut, manajemen kinerja sebagai suatu proses meliputi kegiatan-kegiatan antara lain: Penetapan tujuan dan strategi; Menguraikan pekerjaan; Menetapkan sasaran; Bimbingan dan konseling; Peninjauan/penilaian kinerja; Pelatihan kemampuan; Imbalan kinerja; dan Pelatihan dan pengembangan (Hartle, 1992). Proses ini terlihat jelas dalam siklus manajemen kinerja berikut:

Gambar 2.1.

Proses Manajemen Kinerja



Sumber: Hartle (1992), *'Performance Management – Where Is It Going?'*, *Competency Based Human Resources Management: Value-Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*.

Dalam proses tersebut, ada sistem penilaian kinerja yang memainkan peran penting dalam menunjang manajemen kinerja. Hal ini disampaikan oleh Pocock (1991) sebagai berikut:

"Performance Appraisal has a central part to play in encouraging performance management, in ensuring that the performance of individuals is accurately and fairly evaluated as a basis for a range of strategies for rewarding employees, and developing their performance through coaching, counselling and training" (Anderson, 1993).

Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam mendorong manajemen kinerja yaitu memastikan bahwa kinerja individu dievaluasi secara akurat dan adil sebagai basis/dasar strategi untuk pemberian imbalan (penghargaan) bagi karyawan, dan untuk membangun kinerja individu melalui pembimbingan, konseling dan pelatihan.

Adapun definisi penilaian kinerja yang juga dikenal sebagai peninjauan atau evaluasi kinerja adalah *"... the activity used to determine the extent to which an employee performs work effectively"*, suatu aktivitas yang menentukan/mengukur sejauh mana

seorang karyawan melakukan pekerjaannya secara efektif (Ivancevich, 2001). Secara lebih luas, Dessler (1997) mendefinisikannya sebagai suatu prosedur yang meliputi: penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasinya menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi. Dessler menambahkan bahwa penilaian itu berfungsi mengelola kinerja, dengan memberikan basis yang konkret untuk suatu analisis atas kinerja yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan langkah-langkah yang hendaknya diambil untuk mempertahankannya atau mengubahnya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat dilihat bahwa sistem penilaian kinerja merupakan wadah komunikasi antara manajer dan bawahannya tentang unjuk kerja dan perkembangannya, dimana sistem tersebut menjadi tanggung jawab langsung manajer yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan manajer lini mengenal pekerjaan yang dilakukan bawahannya sehingga manajer lini menjadi pihak yang dapat membuat penilaian aktual yang jujur. Oleh karena itu, manajer lini harus akrab dengan teknik penilaian dasar dan memahaminya, serta menghindari masalah yang dapat melumpuhkan penilaian. Namun, secara keseluruhan, manajemen kinerja tersebut menjadi kepedulian bersama seluruh pihak terkait di perusahaan, yaitu penyelia dan karyawan dan disertai dukungan manajemen (*top managers*) dan departemen SDM (HRD).

HRD ikut menjalankan peran sebagai penasihat, pembuat kebijakan dan penyedia alat penilaian. Terkadang, HRD juga mengatur prosedur penilaian secara terinci untuk digunakan secara umum, namun di beberapa perusahaan keputusan akhir tentang prosedur penilaian dilakukan oleh manajer lini sendiri. HRD juga membantu pelatihan bagi manajer lini untuk perbaikan keterampilan penilaian dan, pada akhirnya, HRD bertanggung jawab memantau penggunaan sistem penilaian (Dessler, 1997).

II.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Werther & Davis (1996) yang dikutip Sirait (2006) antara lain, untuk: (a) Perbaikan prestasi kerja atau peningkatan kinerja, yaitu dengan adanya umpan balik maka prestasi yang sudah baik

dapat ditingkatkan lagi dan prestasi yang buruk dapat segera diperbaiki; (b) Penyesuaian kompensasi, dimana kompensasi harus bersifat dinamis menurut harga pasar dan dihubungkan juga dengan prestasi masing-masing karyawan karena hal ini dipercaya dapat memotivasi kerja; (c) Keputusan penempatan, yaitu keputusan untuk promosi, transfer, mutasi atau demosi, berdasarkan hasil penilaian kinerja; (d) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dimana penilaian kinerja membantu mengidentifikasi kinerja yang buruk yang memerlukan pelatihan atau pengembangan karyawan lebih lanjut; (e) Membantu perencanaan dan pengembangan karir, dimana umpan balik atas penilaian kinerja membantu manajemen menyusun rencana karir dan pengembangan; (f) Proses kepegawaian, dimana baik buruknya kinerja karyawan dapat mencerminkan kelemahan dan kekuatan prosedur kepegawaian SDM; (g) Menganalisis informasi yang berhubungan dengan analisa jabatan, rencana SDM, dll; (h) Mendiagnosa kesalahan rancangan jabatan, dimana kinerja yang buruk dapat disebabkan karena kesalahan dalam membuat rancangan jabatan; dan (i) Menjaga keadilan bagi karyawan, yaitu penilaian kinerja yang akurat yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan memberikan rasa keadilan bagi karyawan tersebut.

Kemudian, seperti di atas, Ivancevich (2001) juga menguraikan kegunaan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) *Development. It can determine which employees need more training, and it can help evaluate the results of training programs. It helps the subordinate-supervisor counselling relationship, and it encourages supervisors to observe subordinate's behaviour to help employees.*

Pengembangan pegawai. Penilaian kinerja mengindikasikan kebutuhan pelatihan bagi karyawan tertentu dan mengevaluasi hasil dari program pelatihan tersebut. Penilaian kinerja juga membantu hubungan konseling atasan-bawahan dan mendorong atasan untuk meneliti perilaku kerja bawahan untuk membantunya.

- b) *Motivation. It can encourage initiative, develop a sense of responsibility, and stimulate efforts to perform better.*

Motivasi. Penilaian kinerja mendorong inisiatif karyawan, membangun rasa tanggung jawab dan menstimulasi semangat kerja yang lebih baik.

- c) *Human resource and employment planning. It can serve as a valuable input to skills inventories and human resources planning.*

Perencanaan SDM dan kepegawaian. Penilaian kinerja memberikan masukan bernilai bagi pendataan keahlian pegawai untuk kepentingan perencanaan SDM.

- d) *Communications. It can serve as a basis for an ongoing discussion between superior and subordinate about job-related matters. Through interaction, the parties get to know each other better.*

Komunikasi. Penilaian kinerja sebagai dasar diskusi yang sedang berlangsung antara atasan dan bawahan tentang pekerjaan guna membangun hubungan atasan-bawahan yang baik.

- e) *Legal compliance. It can serve as a legally defensible reason for promotions, transfers, rewards, and discharges.*

Pemenuhan hukum. Penilaian kinerja menjadi alasan atau bukti yang valid secara hukum untuk keperluan promosi, pemindahtugasan, pemberian imbalan, dan pemberhentian.

- f) *HRM research. It can be used to validate selection tools such as a testing program.*

Penelitian manajemen SDM. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuktikan/mengkonfirmasi alat-alat seleksi seperti program tes.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka pada umumnya penilaian kinerja dilakukan untuk menunjang praktek-praktek manajemen SDM seperti berikut ini: Peningkatan kinerja (karena ada *feedback*/umpan balik); Kompensasi finansial (adanya kenaikan gaji, bonus, insentif); Rencana karir dan keputusan penempatan (promosi, transfer, mutasi, demosi); Keperluan pelatihan dan pengembangan; dan, Pemutusan hubungan kerja.

Di samping memiliki tujuan penting di atas, pelaksanaan penilaian kinerja harus memiliki manfaat atau keuntungan yang berarti bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu karyawan atau orang yang dinilai, manajer atau penilai, dan organisasi perusahaan itu sendiri. Menurut Anderson (1993) dan Bacal (2001), manfaat-manfaat yang dirasakan jika pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan dengan tepat, antara lain:

Pertama, bagi karyawan atau *appraisee*, yaitu memperoleh gambaran yang jelas tentang hasil/standar yang harus dicapai; memperoleh umpan balik yang akurat dan konstruktif tentang kinerja yang lalu; mengetahui lebih baik tentang kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya; dapat menyusun rencana perbaikan kinerja melalui pengembangan kelebihan/keahlian diri dan meminimalisir kekurangan yang ada; memperoleh pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaannya sehingga mampu mengambil keputusan sendiri; dan lain-lain.

Kedua, bagi manajer atau *appraiser*, yaitu dapat mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai; lebih mengerti tentang karyawannya serta kekhawatiran, harapan dan aspirasinya; dapat meningkatkan motivasi bawahan dengan lebih terfokus kepada masing-masing individu; menghemat waktu dan mengurangi keterlibatannya dalam manajemen mikro jika karyawan tahu dan paham akan pekerjaannya; dapat mengidentifikasi terjadinya kesalahan atau inefisiensi secara langsung, dan lain-lain.

Ketiga, bagi organisasi, yaitu terciptanya komunikasi yang lebih baik di dalam organisasi; mendapatkan pemahaman yang seragam mengenai tujuan-tujuan organisasi; mempunyai dokumentasi yang baik tentang kinerja karyawan sebagai perlindungan hukum jika diperlukan di kemudian hari; dan yang terutama adalah memperoleh perbaikan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, agar suatu sistem penilaian kinerja efektif, sebaiknya benar-benar disusun berdasarkan tujuan-tujuan tersebut di atas dan begitu juga manfaatnya dapat dirasakan oleh berbagai pihak di dalam organisasi, yaitu dapat membantu pengembangan dan motivasi pegawai, memperlancar komunikasi di dalam organisasi, dsb. Oleh karena itu, lebih lanjut di dalam penelitian ini akan dilihat apakah sistem penilaian kinerja yang diterapkan di Departemen Penjualan dan Pemasaran – PT. XYZ telah disusun dan dijalankan sesuai dengan tujuan-tujuan itu dan apakah masing-masing pihak terkait di dalam organisasi telah benar-benar paham dan merasakan manfaat dari penerapan sistem ini.

II.1.3 Sumber-Sumber Penilaian Kinerja

Kemudian, seperti telah diungkapkan sebelumnya, wawancara penilaian kinerja seyogianya dilakukan oleh manajer lini (atasan langsung). Namun, banyak pendapat bahwa penilaian langsung hanya oleh atasan dirasakan kurang lengkap atau kurang adil dalam suatu sistem manajemen kinerja yang baik. Dalam penilaian tradisional tersebut, obyektivitas penilaian dari atasan menjadi syarat utama yang belum tentu bisa dilakukan oleh semua manajer lini terhadap bawahannya. Hal ini bagi beberapa perusahaan menjadi masalah dalam sistem penilaian kerjanya sehingga dirasakan perlu adanya penilaian oleh pihak lain selain atasan, termasuk penilaian terhadap diri sendiri oleh karyawan (*self-appraisal*). Penilaian ini dikenal sebagai penilaian *multi-raters*.

Sesuai kutipan dari Ivancevich (2001), Dessler (1998), Anderson (1993), dan sejumlah ahli, pihak-pihak yang dapat menjadi sumber penilaian terdiri dari:

a) Manajer lini atau atasan langsung.

Manajer lini masih tetap merupakan inti dari sistem penilaian karena merupakan posisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya secara aktual dan bertanggung jawab untuk kinerja orang tersebut. Namun, penilaian oleh atasan dapat menjadi tidak efektif jika terjadi bias penilaian (bias penilaian akan dibahas tersendiri).

b) *Self appraisal* (penilaian diri sendiri).

Setiap orang menyadari apa yang dilakukannya dan relatif mudah diingat sehingga dapat menilai dirinya sendiri. Penilaian diri sendiri dapat membantu mengkonfirmasi atau mengklarifikasi prasangka dan penilaian dari manajer lini. Namun, ada juga kecenderungan bahwa karyawan menilai dirinya sendiri lebih tinggi dari penilaian atasan. Oleh karena itu, diskusi lebih lanjut akan dilakukan berdasarkan lembar penilaian tersebut.

c) Komite penilai.

Komite penilai biasanya terdiri dari atasan langsung dan tiga atau empat manajer lini lainnya yang berkaitan dengan lingkup kerja karyawan. Hal ini biasanya menguntungkan meskipun bisa saja ada ketidakcocokan dalam penilaian, namun umumnya penilaian gabungan lebih jujur. Penilaian gabungan dapat membantu menghapus prasangka atau bias oleh penilai individual.

d) *Peers* (rekan kerja).

Penilaian oleh rekan kerja yang mempunyai keterkaitan dan dampak dalam proses kerja dapat memberikan kontribusi penilaian yang menyangkut kerjasama tim dan kelancaran pelaksanaan tugas.

e) Bawahan.

Dewasa ini, banyak perusahaan sudah mulai menerapkan penilaian oleh bawahan secara anonim guna menilai kinerja atasan langsung karyawan. Penilaian bawahan bermanfaat bagi manajer puncak mengidentifikasi gaya manajemen dan masalah yang potensial yang perlu perbaikan. Penilaian ini lebih untuk tujuan pengembangan daripada tujuan evaluasi.

f) Pihak di luar lingkungan kerja.

Penilaian dari pihak luar dikenal juga sebagai teknik *review*/peninjauan lapangan. Penilai antara lain bisa dari pihak HRD atau dengan menyewa *HR Specialist*, atau penilaian oleh pelanggan, klien, *suppliers*, yang berkaitan dengan tingkat pelayanan karyawan.

Dalam kasus ini, sistem penilaian kinerja terhadap tenaga penjualan dan pemasaran dilakukan terutama oleh manajer Departemen Penjualan dan Pemasaran dan karyawan yang bersangkutan sendiri (*self appraisal*). Selain itu, jika terjadi kerjasama yang cukup signifikan di antara sesama rekan kerja guna kelancaran tugas di dalam tim penjualan dan pemasaran, maka penilaian juga dapat dilakukan oleh para rekan kerja (*peers*) secara anonim guna mengukur tingkat koordinasi dan hubungan kerja, atau penilaian oleh para klien atau pelanggan guna menilai tingkat pelayanan dan hubungan dengan pelanggan tersebut.

II.1.4 Masalah dalam Sistem Penilaian Kinerja

Dalam suatu sistem penilaian kinerja, dapat juga terjadi masalah-masalah penilaian kinerja. Pada umumnya, masalah yang terjadi berkaitan dengan desain atau operasional sistem penilaian dan masalah yang timbul dari penilai sendiri (*rater problems*). Desain penilaian yang kurang baik karena kriteria dan teknik penilaian yang tidak cocok atau kurang lengkap dapat membuat sistem penilaian tidak efektif. Di lain

pihak, jika desain sistem sudah cocok dan efektif, masalah lain dapat timbul dari si penilai yang disebut sebagai bias penilaian.

Bias penilaian dibedakan sebagai berikut:

- a) *Halo effect*: Efek ini terjadi jika pandangan/pendapat pribadi si penilai mempengaruhi penilaiannya terhadap orang (*like and dislike*).
- b) *Central tendency*: Penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi (efektif atau tidak efektif) sehingga penilaian cenderung ditengah-tengah atau posisi rata-rata.
- c) *Leniency & strictness biases*: *Lenience bias* adalah kecenderungan penilai terlalu mudah memberi penilaian (penilaian longgar) sehingga kinerja selalu dinilai baik, sedangkan *strictness bias* merupakan kebalikannya dimana penilai terlalu ketat dalam menilai, misalnya terlalu hati-hati dan menggunakan semua kriteria. Kedua bias ini biasanya terjadi jika standar penilaian kabur atau tidak jelas.
- d) *Personal prejudice*: Bias ini mirip dengan *halo effect* dan terjadi jika penilai mempunyai prasangka atau perasaan tidak suka terhadap kelompok atau golongan tertentu dimana orang yang dinilai masuk ke dalam kelompok tersebut. Bias ini lebih ke arah diskriminasi.
- e) *Recent effect*: Penilaian subyektif dan dipengaruhi oleh ingatan yang masih jelas tentang tindakan terakhir yang dilakukan karyawan, sehingga tindakan dan kejadian di masa lalu dianggap tidak ada (Sirait, 2006, p. 151-153).

Untuk mengatasi atau meminimalisir masalah-masalah tersebut, perusahaan harus berhati-hati memilih alat penilaian yang tepat dan mengadakan pelatihan terhadap para manajer lini atau penilai untuk mengatasi bias penilaian. Berikut ini adalah metode-metode penilaian kinerja yang membentuk alat-alat penilaian kinerja.

II.1.5 Metode Penilaian Kinerja

Ada banyak cara atau metode untuk mengevaluasi/menilai kinerja seseorang. Beberapa metode yang umumnya sering digunakan akan dijelaskan disini. Menurut Ivancevich (2001), secara umum, metode-metode tersebut dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu kategori pertama adalah metode yang mengevaluasi karyawan secara

individual, dimana atasan mengevaluasi setiap karyawan secara tidak eksplisit/jelas atau tidak ada perbandingan langsung dengan karyawan lain. Kemudian, standar-standar kinerja disini juga diungkapkan tanpa mengacu kepada karyawan yang lain. Contoh dari kategori pertama adalah *Graphic Rating Scale, Forced-choice, Essay evaluation, Critical Incident Method, Checklists and weighted checklists, Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS), Behaviorally Observation Scale (BOS)*.

Kategori kedua adalah berdasarkan evaluasi beberapa orang yang menuntut atasan untuk membandingkan kinerja satu karyawan dengan karyawan yang lainnya secara langsung dan terus-menerus. Di kategori ini, standar kinerja menjadi relatif dimana kinerja satu karyawan dinyatakan baik atau buruk berdasarkan perbandingan dengan yang lain. Contohnya *Ranking, Paired Comparison, Forced distribution, Management by Objectives (MBO)*.

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing metode yang dikutip dari Anderson (1993), Dessler (1998), Ivancevich (2001), dan (Sirait, 2006):

- a) *Graphic Rating Scale (GRS)*. Dalam metode ini, penilai diminta untuk memberikan tanda *check* (✓) pada sejumlah ciri-ciri atau pernyataan tentang kinerja maupun kepribadian karyawan dari yang 'paling tinggi' sampai 'paling rendah'.
- b) *Forced Choice Rating*. Metode ini menggunakan kata sifat atau ungkapan untuk mengidentifikasi kinerja karyawan, apakah lebih tinggi atau lebih rendah. Sistem pemberian skor dimulai dari 0 untuk pernyataan negatif dan nilai 3 sampai 4 untuk pernyataan positif.
- c) *Essay evaluation*. Penilai diminta menggambarkan aspek-aspek kelebihan dan kekurangan dari perilaku karyawan. Metode ini biasanya dikombinasi dengan GRS, dimana metode esai menyimpulkan skala dari GRS, menjelaskan beberapa *ratings*/peringkat atau menginformasikan beberapa dimensi tambahan yang tidak ada di dalam skala.
- d) *Critical Incidents Technique*. Metode ini merupakan pengembangan dari *free-written report*, yaitu penilai diminta untuk membuat catatan tentang adanya kejadian kritis baik yang positif maupun negatif yang dilakukan karyawannya di masa lalu, dan membahasnya pada saat penilaian berlangsung setiap enam bulan

atau lebih. Pada dasarnya ada catatan yang didokumentasikan oleh penilai dimana penilai membuat catatan kinerja mingguan karyawan dan membuat komentar atas hal tersebut. Metode ini dapat melengkapi metode penilaian lainnya.

- e) *Checklists and weighted checklists*. Metode ini sangat simpel berupa daftar tujuan-tujuan atau pernyataan deskriptif. Jika karyawan memenuhi apa yang tertera di daftar tersebut, maka penilai akan menandai *check* (Ü) pada daftar. Jika tidak dipenuhi, maka tidak ditandai. Nilai dari daftar tersebut adalah jumlah tanda *check*. Variasi dari *checklist* adalah *weighted checklist*. Ada nilai pada setiap pernyataan dan total nilai evaluasi karyawan adalah jumlah nilai-nilai dari pernyataan yang ditandai.
- f) *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*. Metode ini mengkombinasikan penilaian berdasarkan kuantitas, pendekatan *Critical Incident* dan penilaian naratif, dengan menjangkari (mengaitkan) sebuah skala kuantitas dengan contoh-contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan jelek. Ada lima langkah menyusun metode ini, yaitu:
1. Menguraikan kejadian-kejadian kritis. Seorang yang mengetahui pekerjaan (pemegang jabatan atau atasannya) diminta untuk menguraikan ilustrasi spesifik dari kinerja yang efektif dan tidak efektif.
 2. Mengembangkan dimensi kinerja. Selanjutnya mengelompokkan kejadian atau insiden tersebut ke dalam dimensi kinerja yang lebih kecil.
 3. Realokasi kejadian. Kelompok lain yang juga mengetahui pekerjaan tersebut merealokasi kejadian kritis yang asli.
 4. Membuat skala kejadian. Kelompok itu juga diminta menilai dan mengurutkan perilaku yang digambarkan dalam insiden tentang seberapa efektif atau tidak efektifnya kinerja dalam dimensi yang tepat.
 5. Mengembangkan instrumen akhir. Satu sub peringkat dari insiden (6 sampai 7 per kelompok) digunakan sebagai jangkar perilaku untuk masing-masing dimensi.
- g) *Behaviorally Observation Scale (BOS)*. Seperti halnya BARS, metode ini juga menggunakan insiden kritis untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku yang

suatu pekerjaan. Penilai mencatat dalam skala tentang pengamatan seberapa sering seseorang berkaitan dengan perilaku tertentu.

- h) *Ranking*. Metode ini paling sederhana dimana penilai hanya diminta untuk memberikan urutan kinerja karyawan dari 'yang tertinggi' sampai dengan 'yang terendah'. Biasanya metode ini dipakai untuk menilai kinerja keseluruhan karyawan. Keuntungan metode ini adalah sederhana dan memaksa penilai membedakan karyawan berdasarkan tingkatan kinerjanya, sedangkan kelemahannya, penilai sulit mendistribusikan kinerja grup karyawan yang berada dalam level yang sama karena format sudah ditentukan berdasarkan peringkat.
- i) *Paired Comparison*. Penilai mengurutkan karyawan dengan membuat tabel untuk masing-masing ciri atau kriteria pekerjaan dan memberi pasangan bagi setiap karyawan. Kemudian, untuk membandingkan antara satu dengan lainnya, diberi tanda (+) dan (-). Karyawan yang memiliki jumlah (+) paling banyak adalah yang terbaik di kriteria/ciri kinerja tertentu.
- j) *Forced Distribution*. Sejumlah kategori penilaian tentang kualitas kerja, misalnya 'rendah', 'dibawah rata-rata', 'rata-rata', 'diatas rata-rata', 'tinggi'. Karakteristik metode ini adalah variasi kinerja karyawan ditujukan dalam kurva distribusi normal (*normal distribution curve*). Untuk itu penilai diminta untuk membuat pembagian persentasi seperti 10% untuk pegawai dengan kategori 'rendah', 20% untuk 'dibawah rata-rata', 40% untuk 'rata-rata', 20% untuk 'diatas rata-rata', dan 10% untuk 'tinggi'. Metode ini dapat diterapkan pada keseluruhan kinerja organisasi. Keuntungannya adalah dapat mengurangi *over-leniency*, *over-strictness*, *central tendency*, sedangkan kelemahannya, banyak variasi tingkat kinerja dari grup atau tim yang menjadikannya tidak mampu mengikuti kurva distribusi normal.
- k) *Management by Objective (MBO)* atau manajemen berdasarkan sasaran. Penilaian prestasi dilakukan bersama-sama antara atasan dan bawahan dengan terlebih dahulu merundingkan apa yang akan dicapai dari suatu pekerjaan dan bagaimana sasaran tersebut akan dicapai. Ada enam langkah dalam MBO, yaitu:
 1. Menetapkan tujuan organisasi, yaitu menetapkan rencana perusahaan secara menyeluruh untuk tahun yang akan datang dan tetapkan tujuan.

2. Menetapkan tujuan departemen/divisi.
3. Mendiskusikan tujuan departemen, dimana kepala departemen mendiskusikan tujuan dengan semua karyawan dan meminta karyawan mengembangkan tujuan individual atau dengan kata lain, meminta karyawan menyampaikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan departemen.
4. Menetapkan hasil yang diharapkan, yaitu bersama-sama menetapkan target jangka pendek.
5. Mengukur/meninjau hasil (*review*), yaitu atasan membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan hasil yang diharapkan.
6. Memberikan umpan balik, dimana atasan mengadakan pertemuan secara periodik dengan bawahan guna membahas kinerja serta mengevaluasi kemajuan terakhir dalam mencapai target yang ditetapkan.

Dalam menggunakan MBO, ada tiga masalah yang perlu diperhatikan dan dihindari, yaitu:

- Tujuan tidak jelas dan tidak dapat diukur.
- Memakan banyak waktu. MBO menghabiskan waktu untuk menetapkan tujuan, mengukur kemajuan dan memberi umpan balik karena dapat membutuhkan beberapa jam untuk setiap karyawan setiap tahun.
- Menetapkan tujuan dengan bawahan seringkali menjadi ajang tarik tambang. Artinya, atasan mendorong kuota yang lebih tinggi dan bawahan mendorong kuota yang lebih rendah. Karena itu, pengetahuan tentang jabatan dan kemampuan setiap karyawan penting untuk mencapai standar yang adil.

Berbeda dengan Ivancevich, Anderson (1993) membagi metode-metode ini menjadi dua kelompok setelah menemukan kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam sistem penilaian tersebut. Kelompok pertama adalah metode-metode yang umumnya sulit diterapkan karena beberapa hal seperti adanya hambatan mengkomunikasikan metode tersebut kepada karyawan, lalu para manajer tidak menyukai permainan yang disebut '*playing God*' dimana atasan memberi penilaian kinerja berdasarkan karakteristik subyektif yang sulit diukur dan hasil penilaian yang negatif cenderung berakhir dengan

penolakan oleh karyawan, dan tentu saja cenderung merusak keadaan yang ada. Metode-metode yang masuk dalam kelompok bersifat 'subyektif' ini antara lain *Forced choice rating*, *Graphic rating scale*, *Forced distribution*, *Ranking*, dan *Paired Comparison*.

Kelompok kedua yang ditawarkan Anderson adalah metode-metode penilaian kinerja yang lebih kontemporer, yaitu proses penilaian kinerja yang lebih bersifat obyektif. Ada enam metode yaitu *Critical Incidents Technique*, *Result-oriented Scheme* (dari MBO), *BARS*, dan tiga lainnya yang akan dijelaskan kemudian adalah:

- a) *Free-written Report*. Penilai diberikan kesempatan untuk menulis setiap karyawan yang melapor kepadanya dalam format yang tidak terstruktur. Metode ini disebut juga metode esai. Hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk metode ini adalah: "apa saja hasil kinerja karyawan anda pada periode lalu? Indikasikan kriteria yang anda rasa cocok untuk melakukan penilaian kinerja. Anda harus mengomentari baik pada kinerja lalu maupun pada perubahan yang akan datang atau peningkatan atau target baru dan lainnya. Anda bebas menulis esai sepanjang yang anda suka."
- b) *Controlled Written Report*. Metode ini hampir sama dengan *Free-Written Report* namun menggunakan petunjuk untuk penilaian kinerja karyawan. Sama dengan metode sebelumnya, penilai dipaksa untuk lebih hati-hati dalam memberikan penilaian kinerja karyawannya sekaligus memberikan komentar terhadap kinerja kini dan potensi yang akan datang.
- c) *Self-appraisal*. Metode ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menilai kinerjanya di dalam dokumen penilaian. Proses ini sengaja melibatkan karyawan agar yang bersangkutan lebih mempersiapkan diri dalam wawancara kinerja dan berpikir serta bertindak lebih hati-hati atas kinerja dan masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya.

Dessler (1997) menambahkan bahwa beberapa perusahaan menggabungkan beberapa teknik penilaian di atas. Ada penggunaan skala penilaian grafik yang dilengkapi ungkapan deskriptif tentang ciri-ciri pekerjaan yang hendak diukur yang juga menggunakan bagian kolom komentar yang memungkinkan penilai mencatat beberapa insiden kritis atau memberi tambahan-tambahan informasi kinerja.

Selanjutnya, Anderson (1993) mengatakan bahwa pemilihan metode penilaian kinerja yang tepat akan sangat bergantung kepada beberapa faktor, yaitu:

a) Tujuan penilaian kinerja.

Tujuan dan filosofi penilaian kinerja yang dirumuskan akan menjadi faktor utama dalam menentukan metode yang dipilih.

b) Struktur organisasi.

Struktur organisasi yang bersifat datar atau hirarkis akan mempengaruhi kedekatan dari suatu hubungan dan frekuensi interaksi antara atasan dan bawahan.

c) Tingkatan atau level karyawan.

Tingkatan atau level karyawan yang berbeda memerlukan pendekatan metode penilaian kinerja yang berbeda pula. Menurut Long (1986), *result-oriented scheme* biasanya digunakan untuk menilai para manajer sedangkan BARS digunakan untuk menilai karyawan non-manajer (Anderson, 1993).

Berdasarkan uraian di atas bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan berbeda-beda tergantung pada tujuan penilaiannya, maka dalam suatu organisasi, sistem penilaian kinerja dan kriteria-kriteria atau kompetensi yang diukur pun dapat berbeda antara unit yang satu dengan lainnya. Sistem penilaian kinerja di bagian Penjualan dan Pemasaran misalnya, sebaiknya menggunakan sistem penilaian dengan metode MBO karena harus mempunyai tujuan atau target kerja yang jelas dan dapat diukur, yaitu target penjualan yang sebelumnya telah disetujui bersama antara atasan dan karyawannya. Dalam metode MBO ini, sebagian langkah-langkah dari siklus manajemen kinerja telah dilakukan khususnya wawancara penilaian kinerja yang meliputi pembahasan dan penetapan tujuan bersama sampai dengan peninjauan kinerja, dimana atasan melihat perkembangan kinerja, membandingkan kenyataannya dengan target yang diharapkan, serta memberi umpan balik yang akurat kepada karyawan.

Kemudian, untuk penilaian terhadap individu atau karyawan itu sendiri, perlu juga ditentukan kriteria atau kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan penjualan dan pemasaran guna melihat titik-titik potensi dan kelemahan karyawan yang perlu dikembangkan atau diperbaiki. Oleh karena itu, selanjutnya akan dijelaskan

beberapa kriteria atau kompetensi penilaian kinerja secara umum dan khususnya bagi tenaga penjual.

II.1.6 Kriteria Penilaian Kinerja

Suatu penilaian kinerja harus memperhitungkan setiap aspek dari pekerjaan, misalnya standar umum dan khusus dari suatu posisi atau jabatan. Menurut Bernardine & Russell (1998), ada dimensi kuantitas dan kualitas, waktu, efektifitas biaya, *reliability* atau *dependability*, serta *interpersonal skills*. Kriteria penilaian juga terbagi atas dua faktor, yaitu internal dan eksternal, dimana faktor internal umumnya berkaitan dengan *Knowledge, Skills and Ability (KSA)* seseorang serta kompetensi dan pengaruh psikologis seperti motivasi, *emotional*, dll. Sementara faktor eksternal, yaitu berupa fasilitas atau sarana pendukung dalam bekerja atau kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang menunjang kinerja karyawan. Di samping itu, perlu juga diketahui apa saja masalah atau hambatan yang dialami karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Bernardine & Russell (1998) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai :

1. *Quality : the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose.*

Tingkat kualitas dimana proses atau hasil dari kegiatan mendekati sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan atau sesuatu dengan cara yang ideal atau sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

2. *Quantity : the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*

Kuantitas : Besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.

3. *Timelines : the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities*

Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil diproduksi dengan waktu yang lebih cepat dari yang telah ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost effectiveness: the degree to which the use of organization's resources (e.g human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*

Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang.

5. *Need for supervision : the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*

Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus dibantu atau melibatkan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik.

6. *Interpersonal impact : the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates.*

Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan *self esteem, goodwill* dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan.

Neal (2004) juga menguraikan faktor-faktor kualitatif yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) Akurasi: pemenuhan standar akurasi; (2) Prestasi: menyelesaikan tanggung jawab dan tugas; (3) Administrasi: menunjukkan efektifitas administrasi; (4) Analitis: analisa secara efektif; (5) Komunikasi dengan pihak lain; (6) Kompetensi: menunjukkan kemampuan dan kualitas; (7) Kerjasama dengan orang lain; (8) Kreativitas: menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif; (9) Pengambilan keputusan: pengambilan keputusan dan pemberian solusi; (10) Pendelegasian: memberi kuasa kepada orang lain/bawahan untuk berbicara dan bertindak; (11) Dapat diandalkan atau *dependability*;

(12)Improvisasi: peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik; (13) Inisiatif: mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru; (14) Inovatif; (15)*Interpersonal skills*; (16) Keputusan: pertimbangan fakta dan alasan sebelum membuat opini, rekomendasi atau tindakan nyata; (17) Pengetahuan: pemahaman posisi dan kondisi yang relevan; (18) Kepemimpinan: menunjukkan otoritas yang kuat dan kapasitas untuk memimpin; (19) Pembelajaran: mendapatkan pengetahuan dan keahlian melalui pengalaman, instruksi atau belajar; (20)Manajemen: pengaturan dan pengawasan sumber-sumber; (21) Motivasi; (22)Negosiasi: berunding dengan orang lain melalui diskusi dan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (23) Kecakapan berbicara; (24) Pengorganisasian: pengaturan dengan perencanaan sistematis dan usaha terpadu; (25) Daya persuasif; (26) Perencanaan: penciptaan strategi, taktik dan rencana aksi untuk mencapai hasil; (27) Potensi: kapabilitas yang tidak disadari dan belum dikembangkan; (28) Keahlian presentasi; (29) Prioritas; (30) Penyelesaian masalah; (31) Produktivitas: menghasilkan tingkat efektifitas yang lebih; (32)Profesionalisme; (33) Kualitas: pencapaian tingkat keunggulan; (34)Penalaran; (35) Tanggung jawab; (36) Keahlian menjual: mempengaruhi orang lain; (37) Supervisi: mengatur dan mengarahkan bawahan; (38)Kebijaksanaan dan diplomasi; (39) Keahlian tim: partisipasi dalam tindakan secara kelompok dan terkoordinasi; (40) Keahlian teknis: penerapan pengetahuan industri, mekanis atau ilmu terapan; (41) Versatilitas: menunjukkan kompetensi di berbagai bidang; dan (42) Keahlian menulis.

Penggunaan faktor-faktor tersebut di atas sebagai kriteria dalam menilai kinerja tentu berbeda-beda dan perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan atau jabatan yang bersangkutan. Berikut ini adalah kriteria-kriteria atau kompetensi yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja khususnya di bagian Penjualan dan Pemasaran.

II.1.7 Sistem Penilaian Kinerja untuk Penjualan dan Pemasaran

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (1993), sistem penilaian kinerja bagi karyawan penjualan sendiri memiliki kompetensi atau kriteria yang berbeda-beda tergantung dari berbagai hal seperti periode dan kompleksitas penjualan, karakteristik perusahaan, wilayah penjualan, produk, hingga tipe pelanggan. Periode penjualan

misalnya pendek, sedang dan panjang. Pelanggan bervariasi dari satu orang atau individu sampai perusahaan besar atau agen pemerintahan. Nilai penjualan juga beragam dari ratusan hingga jutaan dolar.

Adapun kompetensi-kompetensi umum yang diperlukan oleh tenaga *sales* antara lain:

- a) *Impact and Influence* (memiliki dampak dan pengaruh), yaitu mampu membangun kredibilitas, mengenali dan mengatasi kebutuhan dan kepentingan pelanggan, memiliki pengaruh tidak langsung, mampu memprediksi hasil yang muncul akibat dari ajakan dan tindakan yang dilakukan.
- b) *Achievement Orientation* (berorientasi pencapaian hasil), misalnya menyusun tujuan-tujuan yang menantang namun dapat kiranya dicapai, penggunaan waktu secara efisien, memperbaiki hubungan operasional dengan pelanggan, fokus pada potensi kesempatan mendapatkan keuntungan.
- c) *Initiative* (mempunyai inisiatif), yaitu bersifat pantang mundur, semangat mencari kesempatan, mampu menanggapi adanya kompetisi.
- d) *Interpersonal Understanding* (sifat pengertian), yaitu mengerti perilaku dan sikap, dan mampu memprediksi reaksi yang akan muncul.
- e) *Customer Service Orientation* (berorientasi pada pelayanan kepada pelanggan), yaitu melakukan usaha lebih untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, mencari dan memenuhi kebutuhan pelanggan, mengontrol kontak dan pengaduan pelanggan, menjadi penasihat/konsultan yang dapat dipercaya pelanggan.
- f) *Self-Confidence* (percaya diri), yaitu percaya pada kemampuan diri, menerima tantangan dan optimis.
- g) *Relationship Building* (menciptakan hubungan), yakni membina pertemanan dalam hubungan kerja dan memanfaatkan sistem kontak yang dimiliki.
- h) *Analytical Thinking* (mampu beranalisa), yaitu dapat mengantisipasi dan bersiap-siap menghadapi tantangan-tantangan, mampu menyusun beberapa penjelasan atau rencana.
- i) *Conceptual Thinking* (berpikir secara konseptual), yaitu mengikuti aturan yang ada dan mengenali gejala-gejala yang sama/mirip antara sekarang dengan yang lalu.

- j) *Information Seeking* (kemampuan mencari info), yaitu kemampuan mendapatkan informasi dari berbagai sumber.
- k) *Organizational Awareness* (sadar organisasi), yaitu mengerti fungsinya sebagai rekan organisasi yang bersangkutan.
- l) *Technical Expertise* (keahlian teknis), yakni memiliki kemampuan teknis atau pengetahuan produk yang terkait.

Dari kriteria tersebut, ada dua kelompok kompetensi yang dianggap sangat penting bagi tenaga *sales*, antara lain kelompok *Interpersonal Impact & Influence* dan kelompok *Achievement Orientation*. Kedua kelompok kompetensi ini sering dikatakan memiliki frekuensi atau berat yang sama meskipun *Impact & Influence* memiliki lebih banyak indikator. Namun, *Achievement Orientation* juga sebenarnya sama pentingnya dan keduanya saling mempengaruhi atau berhubungan. Dalam mempengaruhi orang/pelanggan misalnya, *Impact & Influence* merupakan kompetensi di segi keahlian namun kompetensi ini didorong oleh adanya motif untuk mencapai hasil (*Achievement motive*). Seorang penjual yang mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu akan belajar mempengaruhi orang secara efektif.

Kemudian, para konsultan dari *Archer North Performance Appraisal System* (ANPAS) menyusun suatu sistem penilaian kinerja untuk mengevaluasi tenaga-tenaga di bagian penjualan dan pelayanan pelanggan yang disebut ANPAS SAF (*Sales Appraisal Form*). ANPAS SAF mengajukan tujuh kompetensi atau kriteria yang harus dimiliki oleh karyawan penjualan (ANPAS, 2006), yaitu:

- a) *Product and Market Knowledge* (Pengetahuan Produk dan Pasar).

Kriteria pengetahuan tentang produk dan pasar yaitu kemampuan pemahaman dan kesadaran karyawan tentang produk dan jasa yang ditawarkan baik oleh perusahaan maupun pesaingnya, termasuk pengetahuan tentang pelanggan dan kebutuhannya.

- b) *Pro-activism* (Pro-aktif).

Pro-aktif berarti kemampuan dan motivasi karyawan untuk secara aktif menghasilkan dan memperluas kesempatan menjual, dan tidak hanya pasif

menunggu penjualan terjadi. Pro-aktif termasuk menjual silang, menambah nilai jual, menambah referensi dan mengulang penjualan.

c) *Persuasive Communication* (Kemampuan Komunikasi).

Kemampuan berkomunikasi yang dapat mempengaruhi pelanggan, meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan pelanggan melalui pemberian perhatian, rasa empati dan komunikasi yang jujur dengan pelanggan.

d) *Resilience* (Fleksibilitas).

Suatu sikap terbuka yang mampu terus maju meskipun menghadapi kritik dan penolakan bahkan yang berasal dari pelanggan yang keras dan banyak permintaan. Sikap bersedia berkorban untuk dapat memuaskan pelanggan dan menghasilkan penjualan.

e) *Personal Presentation & Organization* (Pembawaan Diri dan Organisasi).

Pembawaan dan pengaturan diri berupa cara berbusana dan penjagaan kebersihan, juga cara mengatur diri dan bersopan santun, termasuk bersikap, bertingkah laku, kesiapan diri dan ketepatan waktu.

f) *Closing Skills* (Kemampuan Mendekati Pelanggan).

Kemampuan bernegosiasi dengan pelanggan, dan memfasilitasi serta mendorong keputusan agar terjadi penjualan.

g) *Internal Relations* (Hubungan Internal).

Kemampuan dalam membina hubungan internal dengan membangun dan menjaga hubungan kerja yang efektif dengan sesama rekan kerja di perusahaan, berbagi informasi dan pengetahuan tentang pasar.

SAF menghasilkan suatu peringkat penilaian penjualan dari yang rendah yaitu 0 hingga yang tinggi yaitu 28 poin. Peringkat di level yang tinggi digabung dengan kinerja yang kuat. Kebanyakan karyawan penjualan berada pada kisaran angka 10 sampai 19 poin. SAF berguna untuk mengidentifikasi perbedaan tingkat kinerja dari karyawan penjualan dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, umpan balik yang diberikan dalam SAF juga dapat membantu karyawan penjualan untuk menganalisa kinerja sendiri dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, akan disusun suatu sistem penilaian kinerja untuk tenaga penjualan dan pemasaran berdasarkan segi kuantitas dan kualitas dari kinerja. Segi kuantitas dilihat dari besaran kinerja yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang atau sejumlah unit dari hasil penjualan yang dilakukan karyawan. Sementara segi kualitas dilihat dari penilaian terhadap kompetensi-kompetensi yang ada pada karyawan itu sendiri yang membentuk atau mempengaruhi tingkat kerjanya sebagai tenaga penjual.

Adapun kriteria atau kompetensi yang akan dipakai dalam penilaian kinerja tenaga penjualan dan pemasaran di PT. XYZ diambil dari kriteria-kriteria yang ditawarkan Bernardine & Russell (1998), Spencer & Spencer (1993) dan ANPAS SAF (2006), yaitu sebagai berikut:

- a) Kuantitas
- b) Efektivitas Biaya
- c) Orientasi Pencapaian Hasil
- d) Inisiatif
- e) Orientasi Pelayanan Pelanggan
- f) Kepercayaan Diri
- g) Kemampuan Menganalisa
- h) Kemampuan Mencari Informasi
- i) Pengetahuan Produk dan Pasar
- j) Kemampuan Komunikasi
- k) Fleksibilitas
- l) Hubungan Internal

Dengan kriteria-kriteria tersebut, dilakukan penilaian kinerja terhadap setiap karyawan guna mendeteksi kekuatan dan kelemahannya di setiap kompetensi yang diperlukan, berikut masalah-masalah yang timbul dan memerlukan penanganan. Setiap karyawan dapat menganalisa kinerja sendiri dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Pihak manajer lini, HRD dan perusahaan, juga memanfaatkan hasil penilaian kinerja untuk mendukung pencapaian penjualan yang lebih baik, yaitu dengan

meningkatkan kompetensi yang sudah ada dan memperbaiki kekurangan-kekurangan dengan pelatihan dan penyediaan fasilitas pendukung.

Kemudian, sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, pihak HRD dan perusahaan perlu menyusun suatu sistem imbalan dan penghargaan atas hasil kinerja yang baik dengan tujuan memotivasi peningkatan penjualan yang lebih baik lagi. Oleh karena itu, berikut ini akan dijelaskan hubungan penerapan penilaian kinerja dan sistem kompensasi.

II.2 Hubungan Antara Penilaian Kinerja dan Sistem Kompensasi

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, Ruky (2004) mengatakan bahwa untuk bertahan dalam persaingan dunia usaha adalah dengan berusaha meningkatkan produktifitas dan efisiensi organisasi perusahaan. Peningkatan produksi organisasi harus didahului dengan peningkatan produktifitas dan kinerja SDM, dan untuk meningkatkan kinerja SDM, gaji, upah dan imbalan harus dikaitkan dengan prestasi dan tingkat produktifitas. Dengan demikian, kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang membangkitkan keinginan atau motivasi karyawan dalam bekerja.

Hal ini dapat dilihat juga dari fungsi manajemen SDM secara keseluruhan dimana sistem penilaian kinerja umumnya dikaitkan secara langsung dengan sistem kompensasi organisasi seperti yang diungkapkan Ivancevich (2001) dan Ulrich (1997) ketika mengelompokkan beberapa aktivitas SDM yang saling berhubungan erat. Salah satu kelompok aktivitas yaitu *Compensation* atau *rewarding* (pemberian imbalan) mencakup beberapa kegiatan SDM yang berkaitan erat dengan pembentukan sistem kompensasi, yaitu evaluasi kinerja, analisa jabatan, program imbalan dan penghargaan kinerja (*recognition*), serta *benefit* dan pelayanan.

Pencapaian target kerja atau prestasi oleh karyawan perlu dihargai dengan pemberian imbalan yang bukan hanya semata-mata dari segi keuangan tetapi juga mencakup aspek peluang lainnya. Sistem *rewarding* dapat berupa pengangkatan jabatan atau promosi, pemberian bonus atau insentif, kenaikan gaji, atau kesempatan mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan *Knowledge, Skills and Ability* (KSA) seorang karyawan (Anderson, 1993; Gilley, Boughton and Maycunich,

1999; Amstrong, 2006). Namun, dalam kenyatannya imbalan finansial cenderung lebih berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk lebih produktif dan meningkatkan kinerja.

Pengertian motivasi sendiri seperti yang dikutip Sinungan (2008) adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Sinungan, 2008). Ada banyak hal yang mempengaruhi motivasi kerja, antara lain status, gaji atau upah yang diterima, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, imbalan/penghargaan atas prestasi, dsb (Sinungan, 2008). Pada umumnya, sekali lagi banyak yang berpendapat bahwa gaji atau imbalan finansial merupakan faktor yang cukup besar pengaruhnya terhadap motivasi berkinerja dan berproduksi seperti yang diungkapkan berikut ini.

Menurut teori perbandingan sosial (*social comparison*), motivasi sangat dipengaruhi oleh rasa adil yang dirasakan karyawan tentang seberapa banyak karyawan dibayar. Teori keadilan distribusi dan teori *equity* juga menyatakan bahwa penentu kepuasan dan produktifitas karyawan sebagian besar berasal dari tingkat keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*) yang diterimanya di tempat kerja yang dibandingkan dengan rekan kerja lain. Tingkat keadilan didefinisikan sebagai rasio *input* seorang karyawan (usaha, kehadiran, dsb) terhadap *outcome* yang dihasilkan (imbalan, tunjangan, dsb), dibandingkan dengan rasio pada rekan kerja yang melakukan pekerjaan yang sama. Inti teori ini adalah perasaan adil. Jika tidak merasa adil, karyawan akan merasa tidak puas dan terjadi perubahan dalam jumlah dan kualitas *input* yang diberikannya (Ivancevich, 2001).

Selain teori-teori di atas, banyak pendapat yang juga mendukung peran imbalan mempengaruhi motivasi bekerja sehingga ada kesimpulan bahwa perilaku manusia dimotivasi oleh sejauh mana diberikan penghargaan atau hukuman. Jika imbalan, tunjangan dan pelayanan diberikan setelah kinerja tertentu dilaksanakan, maka perilaku kinerja yang sama akan diulangi karyawan. Dengan demikian, imbalan jelas dinilai mempunyai pengaruh terhadap produktifitas dan kinerja. Beberapa studi mengindikasikan bahwa jika imbalan dikaitkan dengan kinerja, karyawan akan termotivasi menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang lebih tinggi (produktif).

Amstrong (2006) mengatakan ada asumsi bahwa tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk mendorong peningkatan kontribusi dengan adanya hubungan kinerja-imbalan (*performance related pay decision*). Manajemen kinerja dapat menentukan keseluruhan kompensasi untuk tujuan meningkatkan komitmen terhadap keterikatan pekerjaan dan promosi. Amstrong juga menambahkan bentuk-bentuk imbalan yang dihubungkan dengan manajemen kinerja berupa:

- a) Imbalan non-finansial; yaitu penghargaan, kesempatan mendapatkan pengembangan *skills*, perencanaan karir, keterikatan kerja, dan komitmen.
- b) Imbalan finansial, dimana imbalan dapat bervariasi dan meningkat saat dihubungkan dengan *rating* dan posisi karyawan.

Selanjutnya, sejumlah pakar lain juga menyampaikan pendapatnya tentang hubungan imbalan dan kinerja seperti kutipan berikut ini. Ivancevich (2001) mengatakan bahwa jika bayaran dikaitkan dengan kinerja, maka karyawan akan berupaya menghasilkan kinerja dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Imbalan atau bayaran dianggap mempunyai dampak langsung dengan kinerja karyawan. Gilley, Boughton & Maycunich (1999) menyebutkan keterkaitan imbalan dengan kinerja sebagai: "*employee performance increase dramatically if an organization links the compensation and reward program to employee performance growth and development activities*" atau prestasi kerja karyawan meningkat secara drastis bilamana perusahaan mengaitkan kompensasi dan program pemberian imbalan dengan perkembangan prestasi dan kegiatan karyawan. Thomas Gilbert dalam *the Behavior Engineering Model (BEM)* yang merupakan model analisa berhubungan juga mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain, data dan informasi; dukungan sumber-sumber, peralatan dan lingkungan; konsekuensi, insentif dan imbalan; keahlian dan pengetahuan; kapasitas individu; dan motivasi (Rothwell, Hohne & King, 2000).

Dengan demikian, pelaksanaan penilaian kinerja juga perlu diselaraskan dengan sistem kompensasi dimana hal ini menjadi tanggung jawab bersama pihak-pihak perusahaan, yaitu manajemen (manajer puncak, eksekutif dan HRD) dan manajer lini, untuk menyusun sistem imbalan dan hukuman (*reward & punishment*) yang sesuai dan mampu mendorong motivasi kerja yang tinggi. Khusus di bagian Penjualan dan

Pemasaran, sistem imbalan terutama insentif sangat erat kaitannya dengan tingkat penjualan yang dihasilkan para karyawannya karena itulah motivator yang diyakini sangat kuat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, diperlukan sistem kompensasi yang tepat untuk bagian Penjualan dan Pemasaran. Berikut ini akan dibahas mengenai sistem kompensasi serta bentuk-bentuk dan metodenya secara umum, dan kemudian secara khusus untuk bagian Penjualan dan Pemasaran.

II.2.1 Sistem Kompensasi

Ivancevich (2001) menjelaskan Kompensasi sebagai setiap bentuk *rewards* atau imbalan yang diterima individu sebagai akibat dari kinerja tugas-tugas organisasional. Selain itu, Milkovich & Newman (2008) mendefinisikan: "*Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship.*" Kompensasi adalah setiap bentuk pendapatan finansial, pelayanan nyata dan tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja.

Sistem kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal (Ivancevich, 2001). Faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan antara lain pasar tenaga kerja yaitu jumlah permintaan dan penawaran atas tenaga kerja; biaya hidup masyarakat; pengaruh serikat pekerja; peraturan pemerintah; keadaan ekonomi nasional dan internasional, dll; sedangkan, faktor internal terdiri dari strategi dan tujuan organisasi, kebijakan dan kebudayaan organisasi, serta kemampuan organisasi untuk membayar, dsb.

Sistem kompensasi mempunyai tiga tujuan umum, yaitu menarik karyawan, mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan baik dan adil sehingga dapat memenuhi tujuan-tujuannya. Patton (1977) mengusulkan 7 kriteria dalam menyusun kebijakan kompensasi yang efektif (Ivancevich, 2001), yaitu:

1. *Adequate*. Setidaknya persyaratan di tingkat pemerintahan, serikat pekerja dan manajer, terpenuhi.
2. *Equitable*. Setiap orang harus dibayar secara adil, sesuai dengan usaha dan kemampuannya.

3. *Balanced*. Imbalan/gaji, tunjangan dan imbalan lainnya harus diperhitungkan dalam paket remunerasi.
4. *Cost-effective*. Imbalan tidak boleh berlebihan melainkan sesuai dengan kemampuan organisasi untuk membayar.
5. *Secure*. Imbalan harus dapat membuat karyawan merasa aman dan membantu memenuhi kebutuhan dasarnya.
6. *Incentive-providing*. Imbalan harus memotivasi kerja agar efektif dan produktif.
7. *Acceptable to employee*. Karyawan harus mengerti sistem imbalan dan menerimanya sebagai sistem yang baik bagi perusahaan dan dirinya.

II.2.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Ivancevich (2001) kemudian membagi kompensasi menjadi dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua:

- a) Kompensasi finansial langsung; berupa upah, gaji, komisi, dan bonus.
- b) Kompensasi finansial tidak langsung; berupa asuransi, tunjangan sosial, uang cuti, uang pensiunan, pendidikan, dan lain-lain.

Sementara itu, kompensasi non-finansial dibagi menjadi:

- a) Pekerjaan; yaitu berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan karir, penghargaan; dan
- b) Lingkungan Pekerjaan; berupa kondisi kerja, *job-sharing*, status, dan kebijakan.

Ivancevich (2001) juga menambahkan tiga elemen di dalam total kompensasi khusus finansial, yaitu:

- a) *Base pay*.

Base pay atau gaji dasar berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi untuk membayar dan cara menarik karyawan bertalenta dan berkualitas. Gaji dasar ini menjadi dasar bagi *variable pay*.

- b) *Variable pay*.

Variable pay adalah pusat dari pendekatan total kompensasi. Metode-metodenya seperti pembagian laba, bonus, insentif individu, dll. Pembayaran ini fleksibel dan berkaitan dengan masa depan perusahaan dan karyawan.

c) *Indirect pay*.

Indirect pay menjadi tambahan kompensasi berupa tunjangan-tunjangan.

Selanjutnya, *variable pay* dibedakan menjadi beberapa bentuk, termasuk diantaranya adalah insentif, komisi atau bonus, yang merupakan metode kompensasi pembayaran variabel yang berdasarkan hasil akhir (*output*). Insentif, menurut Werther & Davis, menghubungkan unjuk kerja (kinerja) pegawai yang merupakan hasil konkret dengan kompensasi yang dibayarkan tidak hanya kepada pegawai yang sudah lama bekerja tapi juga untuk pegawai bulanan (Sirait, 2006: 200). Adapun bentuk-bentuk pembayaran variabel antara lain:

a) Insentif merit.

Heneman (1992) mendefinisikan *merit pay* sebagai suatu tambahan pembayaran/gaji individu berdasarkan tingkat kinerja masing-masing karyawan di periode waktu lalu (Ivancevich, 2001).

b) Insentif individu.

Insentif individu merupakan bentuk yang paling tua dari kompensasi, dimana individu dibayar berdasarkan banyaknya unit yang dihasilkan. Bentuk-bentuk insentif individu, antara lain rencana hasil kerja (*piecework plan*), rencana jam standar, bonus produksi, dan komisi.

c) Insentif tim.

Insentif yang sama seperti insentif individu tapi dibayarkan kepada tim.

d) Insentif organisasi.

Merupakan bayaran yang dibagi kepada seluruh anggota organisasi yang merupakan insentif bersama. Biasanya berbentuk *gainsharing* dan *profit sharing*.

Kemudian, sama seperti Ivancevich, Milkovich & Newman (2008) juga membagi total pendapatan menjadi *Total Compensation* dan *Relational Returns*:

a) Total kompensasi.

Yaitu kompensasi tunai dan tunjangan.

Kompensasi tunai terdiri dari:

Base (gaji dasar); yaitu kompensasi tunai yang diberikan untuk pekerjaan yang dilakukan. Gaji dasar ini merefleksikan nilai dari kerja atau keahlian dan umumnya tidak memperhitungkan perbedaan kemampuan yang melekat pada karyawan.

Merit/Cost of Living; yaitu penyesuaian terhadap gaji dasar yang dilakukan karena adanya perubahan biaya hidup dan perubahan-perubahan pada pengalaman atau keahlian karyawan. *Merit increases* adalah tambahan kenaikan gaji dasar sebagai penghargaan atas perilaku kerja karyawan tertentu (peningkatan kinerja), sedangkan penyesuaian biaya hidup merupakan tambahan kenaikan gaji yang berlaku bagi semua orang tanpa melihat kinerja karyawan.

Short-Term Incentives (insentif jangka pendek). Insentif ini menghubungkan langsung kenaikan pembayaran/imbalan dengan kinerja. Berbeda dengan *merit pay*, insentif tidak menaikkan gaji dasar melainkan didapatkan pada periode tertentu (*one time payment*) dan besar kenaikan telah ditentukan sebelumnya guna mempengaruhi kinerja yang akan datang yang sesuai dengan harapan perusahaan. Insentif dapat diberikan atas kinerja perorangan, tim/kelompok, seluruh perusahaan, atau kombinasi diantaranya. Insentif ini disebut juga sebagai biaya variabel.

Long-Term Incentives. Insentif jangka panjang ini memfokuskan usaha karyawan terhadap target beberapa tahun. Insentif ini umumnya berbentuk pembagian laba atau juga penjualan saham perusahaan kepada karyawan dengan harga yang lebih murah. Insentif ini juga dimaksudkan untuk mempertahankan loyalitas karyawan.

Tunjangan terdiri dari:

Income Protection; yaitu asuransi kesehatan, program pensiun, asuransi hidup, dan program penyimpanan tertentu.

Work/Life Balance; yaitu program yang membantu karyawan menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan hidupnya yang berupa program liburan, jam kerja fleksibel, pelayanan konseling kesehatan, pelayanan perencanaan keuangan, dsb.

Allowances; misalnya tunjangan tempat tinggal atau apartemen, transportasi, mobil, pulsa telepon, dsb yang ditujukan untuk menarik dan mempertahankan pegawai.

- b) Pendapatan lain atau *Relational Returns*, terdiri dari:
- *Recognition & Status* (penghargaan dan pemberian status)
 - *Employment Security* (kenyamanan kerja)
 - *Challenging Work* (tantangan kerja)
 - *Learning Opportunities* (kesempatan mendapatkan pelatihan dan pengembangan).

II.2.3 Metode-Metode Kompensasi

Selanjutnya, ada metode-metode kompensasi yang digunakan untuk menentukan sistem kompensasi di suatu organisasi. Lyle Spencer & Signe Spencer (1993), misalnya, mencatat beberapa metode penetapan kompensasi, yaitu sebagai berikut:

- a) *Unstructured "Free Market"* atau sistem 'pasar bebas' tidak terstruktur; yaitu seluruh upah ditentukan melalui satu negosiasi antara pemilik usaha dengan karyawan.
- b) *Job ranking and paired comparison* atau sistem meranking pekerjaan dan perbandingan berpasangan; yaitu pekerjaan diranking berdasarkan tingkat kesulitan atau kepentingan bagi organisasi, dimana karyawan yang memiliki pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi akan menerima bayaran yang lebih.
- c) *Classification* atau sistem klasifikasi; yaitu pekerjaan diklasifikasi dan kemudian upah ditentukan berdasarkan tingkatan atau *level*. Jadi, semua orang di satu tingkatan tertentu menerima bayaran yang sama.
- d) *Structured Factor Comparison* atau sistem perbandingan faktor; yaitu pekerjaan dianalisa berdasarkan syarat-syarat pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pekerjaan, dan juga besarnya tanggung jawab memangku pekerjaan tersebut. Faktor seperti pengetahuan, keahlian dan pertanggungjawaban dapat dihitung dalam skala tertentu dan menghasilkan berat atau poin tertentu. Poin-poin di

setiap faktor itu lalu dijumlah menjadi total poin dari pekerjaan tersebut. Kemudian, total poin dari seluruh pekerjaan didalam organisasi dihubungkan dengan sistem kompensasi.

II.2.4 Kompensasi Untuk Kelompok Khusus

Kemudian, selain menyusun suatu program kompensasi yang adil dan seragam bagi pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam suatu organisasi, perlu juga diperhatikan bahwa tidak semua pekerjaan dapat menggunakan standar yang sama. Beberapa pekerjaan berbeda di beberapa organisasi, dimana pekerjaan-pekerjaan tersebut memiliki karakteristik tertentu, sehingga ada perlakuan kompensasi tersendiri dan khusus bagi pekerjaan tersebut. Di beberapa perusahaan misalnya, dipraktekan suatu kompensasi khusus, baik dalam bentuk paket kompensasi tambahan yang tidak diterima oleh karyawan lain maupun dalam bentuk komponen kompensasi yang unik yang terfokus kepada kelompok tertentu. Kelompok tertentu atau kelompok khusus yang dimaksud, antara lain posisi *supervisor*, manajemen puncak, badan direktur, ilmuwan dan insinyur, tenaga *sales*/penjual, dan *contingent workers*/kontraktor.

Kelompok khusus ini umumnya memiliki 2 karakter utama menurut Milkovich & Newman (2008), yaitu: Pertama, kelompok ini cenderung penting secara strategis bagi organisasi. Jika kelompok ini tidak berhasil dalam pekerjaannya, maka kesuksesan seluruh organisasi berada dalam bahaya. Dengan kata lain, pekerjaan dari kelompok ini adalah pusat dari strategi sukses perusahaan. Kedua, posisi kelompok khusus cenderung memiliki konflik tersendiri, yaitu konflik yang muncul karena faksi-faksi yang berbeda menempatkan permintaan yang bertentangan terhadap kelompok tersebut.

Dari karakter kedua tersebut, perlu diketahui sifat atau tipe konflik yang dihadapi masing-masing kelompok khusus ini, yakni sebagai berikut:

- a) *Supervisor*; tipe konflik yang dihadapinya yaitu posisinya yang berada diantara manajemen atas dan karyawan. Harus ada keseimbangan antara mencapai tujuan organisasi dengan kepentingan membantu kebutuhan karyawan. Jika tidak berhasil, maka keuntungan perusahaan dan moral karyawan pun tidak berhasil didapat.

- b) Manajemen puncak atau para eksekutif; yang berada diantara kepentingan para pemegang saham yang menginginkan kemakmuran *return on investment* dan keinginan pemerintah akan kepatuhan perusahaan atas hukum. Para eksekutif ini harus memutuskan strategi yang berada di tengah-tengah kedua kepentingan.
- c) Badan direktur; badan ini menghadapi kemungkinan keinginan para pemegang saham bertentangan dengan strategi perusahaan.
- d) Karyawan profesional; posisi karyawan ini diantara tujuan, sasaran, dan standar etika profesinya dengan keinginan perusahaan yang menitikberatkan pada keuntungan semata.
- e) Pegawai penjualan; umumnya bekerja di lapangan dengan pengawasan yang minim. Tantangan penjual adalah tetap bermotivasi dan menghasilkan penjualan bahkan dalam keterbatasan kontak dengan manajernya. Terkadang konflik juga muncul dari pelanggan yang menginginkan produk secepatnya dengan keterbatasan fasilitas memproduksi barang atau jasa secara tepat waktu.
- f) *Contingent workers*; Saat permintaan tinggi, *contingen workers* akan dipekerjakan. Namun saat permintaan menurun, akan di-PHK lebih dahulu. Status kepegawaiannya sangat tidak aman dan tantangannya motivasi.

Dengan demikian, saat kedua karakteristik ini muncul dari suatu pekerjaan, maka kita harus menentukan suatu praktek kompensasi yang berbeda dari yang standar untuk dapat memenuhi kebutuhan kelompok-kelompok khusus ini. Oleh karena itu, selanjutnya akan dilihat bentuk-bentuk sistem kompensasi yang dapat diterapkan pada salah satu kelompok khusus yang dibahas di dalam penelitian ini, yaitu para tenaga penjualan dan pemasaran.

II.2.5 Sistem Kompensasi (Insentif) Untuk Karyawan Penjualan dan Pemasaran

Milkovich & Newman (2008) mengatakan bahwa staf penjualan memainkan peranan penting di antara organisasi dan pelanggan barang atau jasa dari organisasi tersebut. Fungsi staf penjual sangat istimewa karena selain 'menjual produk', staf tersebut juga harus peka terhadap perubahan selera pelanggan dan harus segera

menyampaikan informasi atau umpan balik tersebut kepada departemen lain yang bersangkutan, misalnya ke bagian produksi. Oleh karena itu, muncul trend baru yang menghubungkan kompensasi penjual dengan tingkat kepuasan pelanggan.

Peran berinteraksi dengan pelanggan di lapangan juga menuntut seorang penjual harus memiliki inisiatif yang tinggi yang mampu bekerja dengan tingkat pengawasan yang rendah untuk periode waktu yang cukup lama dan berkelanjutan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang standar tidak akan cukup memenuhi kebutuhan pekerjaan ini, melainkan akan ada ketergantungan antara insentif dengan kinerja individu guna memotivasi karyawan penjual tersebut.

Oleh karena itu, dalam mendesain suatu rencana paket kompensasi penjualan, Milkovich & Newman (2008) mengajukan enam faktor utama yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

a) Sifat dari orang-orang berprofesi penjual.

Ada *stereotype* bagi penjual yaitu sangat termotivasi oleh kompensasi finansial. Penjual menempatkan pembayaran jauh lebih tinggi dari lima bentuk imbalan lainnya. Suatu studi menunjukkan 78% penjual menempatkan uang sebagai motivator pertama, lalu pengakuan dan penghargaan sebagai yang kedua, dan kesempatan promosi, pengembangan diri, keamanan kerja, dll, hanya sedikit diperhitungkan. Nilai ini hampir menetapkan bahwa kompensasi penjualan harus langsung berbentuk finansial, yaitu gaji dasar ditambah insentif.

b) Strategi organisasi.

Rencana kompensasi penjualan harus dihubungkan dengan perilaku penjual yang diharapkan dari strategi organisasi. Seorang penjual harus dapat memprediksi kapan harus memberikan pelayanan kepada pelanggan dan kapan menaikkan volume penjualan. Ketika volume penjualan adalah tujuan utama, penjual harus tahu produk mana yang akan dijual. Rencana strategi perusahaan memberikan sinyal mengenai perilaku mana yang harus diutamakan. Umumnya, para penjual dengan sistem insentif, akan mengesampingkan pelayanan pelanggan karena membatasi waktu untuk menjual dan menghasilkan uang. Di sini, untuk memotivasi penjual, insentif akan ditawarkan dalam jumlah seimbang.

Namun, berbeda dalam pasar dengan potensi penjualan yang rendah, supervisor atau manajer lini harus dapat menentukan sistem kompensasi dengan gaji dasar yang lebih tinggi dari komponen insentif guna tetap adil namun juga memotivasi penjual.

c) Tingkat kematangan pasar.

Ketika pasar produk tersebut mulai mengalami kematangan, pola penjualan biasanya akan berubah dan perusahaan harus mengadaptasi sistem kompensasi penjualannya dengan sifat pasar itu. Penelitian menunjukkan bahwa di fase ini, perusahaan cenderung beralih pada pola penjualan yang konservatif yaitu fokus pada kepuasan dan mempertahankan pelanggan dibandingkan melakukan penjualan yang agresif. Kompensasi pun berubah menjadi insentif-berdasarkan-kinerja dihubungkan dengan kepuasan pelanggan dan gaji dasar lebih besar untuk memotivasi mempertahankan pelanggan.

d) Praktek pesaing.

Dalam memilih tingkat pembayaran yang sesuai, organisasi harus mengenal praktek persaingan eksternal, bagaimana paket kompensasi pesaing.

e) Lingkungan ekonomi.

Lingkungan ekonomi juga berpengaruh. Dalam iklim perekonomian yang sedang bagus untuk penjualan tinggi, perusahaan dapat mempekerjakan penjual kelas menengah dan bawah untuk menambah penjualan. Namun, dalam kondisi resesi ekonomi, perusahaan harus mengurangi tingkat penjualan dan memfokuskan pada penjual tingkat tinggi. Jadi untuk dapat memberi imbalan pada level tinggi ini, penjual menengah kebawah mendapatkan pengurangan misalnya 10% dari total kompensasi sebelumnya, sementara penjual tingkat tinggi mendapat peningkatan rata-rata 9.4%.

f) Produk yang dijual.

Produk atau jasa yang dijual mempengaruhi desain kompensasi. Produk yang secara teknis sulit dijual biasanya menentukan sistem kompensasi dengan gaji dasar lebih besar. Dengan demikian, akan meminimalisir resiko yang dihadapi penjual dan mendukung dilakukannya program pelatihan. Sebaliknya, produk

yang mudah dijual tanpa halangan menentukan komponen insentif yang lebih besar yang dikaitkan dengan penjualan aktual yang dilakukan.

Selanjutnya, di dalam rencana paket kompensasi penjualan, ada salah satu bentuk insentif individu yang penting yaitu komisi. Komisi ini umumnya dibayar kepada karyawan di bagian penjualan yang didasarkan pada persentase penjualan dalam unit atau jumlah uang tertentu (Ivancevich, 2001). Pembayaran komisi umumnya berbentuk persentase dari harga barang. Contohnya, seorang *sales* dari usaha *real-estate* mendapat komisi yaitu sekian persen dari harga *property* yang dijualnya, umumnya 7 – 9%.

Kemudian, seperti yang telah diungkapkan di atas, rencana kompensasi penjualan secara khusus mengandalkan insentif atau komisi penjualan, walaupun ini berbeda di setiap industri. Penggunaan insentif untuk para penjual disebabkan oleh tiga faktor, yaitu tradisi, pekerjaan penjualan tanpa supervisi, dan pengandaian bahwa insentif memotivasi para penjual (Dessler, 1997). Berikut ini adalah metode insentif bagi karyawan penjualan (Simpkins, 2004), yaitu:

a) Rencana Gaji (*Salary Plan*)

Dalam rencana gaji, para penjual dibayarkan suatu gaji tetap walaupun mungkin ada insentif sesewaktu dalam bentuk bonus, hadiah kontes penjualan, dll. Penggunaan rencana insentif ini cocok untuk penjualan yang dilakukan guna mendapatkan klien baru atau bila penjual terlibat dalam tanggung jawab pelayanan.

Kelebihan rencana ini yaitu penjual sudah tahu sebelumnya apa yang akan jadi pendapatannya dan perusahaan juga sudah menetapkan biaya satuan penjualan. Selain itu, gaji langsung juga memudahkan untuk melakukan perubahan wilayah dan kouta penjualan.

Sementara itu, kekurangannya adalah rencana gaji tidak tergantung pada hasil. Gaji sering terikat pada senioritas dibandingkan kinerja sehingga hal ini mengurangi motivasi karyawan yang berkinerja tinggi.

b) Rencana Komisi (*Commision Plan*)

Rencana komisi dibayar kepada penjual dengan proporsi langsung dari penjualannya, diartikan juga sebagai rencana membayar untuk hasil.

Kelebihannya, para penjual mempunyai insentif besar dan dapat memotivasinya karena tahu bahwa kinerja tinggi akan menghasilkan imbalan. Selain itu, biaya komisi mudah dipahami dan dihitung.

Kekurangannya, para penjual hanya memusatkan perhatian pada penjualan khususnya pada barang-barang bervolume tinggi tetapi melupakan cara mengolah pelanggan atau menjual barang-barang yang kurang laku.

c) Rencana Kombinasi (*Combination Plan*)

Menurut Steinbrink dalam *How to Pay Your Sales Force* (1978), pendekatan yang paling lazim adalah menggunakan kombinasi gaji dan komisi untuk mengkompensasi para penjual (Dessler, 1997). Kebanyakan perusahaan menggunakan kombinasi ini, dimana pecahan persentase yang paling sering dilaporkan adalah 80% gaji pokok dan 20% insentif, atau 70/30 dan 60/40.

Rencana kombinasi memberikan beberapa keuntungan baik dari rencana gaji langsung maupun rencana komisi langsung. Disini, para penjual memiliki suatu dasar untuk pendapatannya. Perusahaan dapat merincikan untuk jasa apa komponen gaji dibayar, yaitu untuk pekerjaan itu sendiri, sementara komponen komisi adalah insentif untuk kinerjanya.

Akan tetapi, rencana kombinasi juga tak jarang rumit. Misalnya dilihat dari ilustrasi berikut ini:

Langkah 1: Volume penjualan menanjak sampai \$18,000 sebulan. Gaji pokok plus 7% dari laba kotor plus 0.5% dari penjualan kotor.

Langkah 2: Volume penjualan dari \$18,000 sampai \$25,000 sebulan. Gaji pokok plus 9% dari laba kotor plus 0.5% dari penjualan kotor.

Langkah 3: Volume penjualan lebih dari \$25,000 sebulan. Gaji pokok plus 10% dari laba kotor plus 0.5% dari penjualan kotor.

Selain sistem gaji-komisi tersebut di atas, ada juga penawaran hadiah-hadiah khusus berupa penghargaan atas prestasi penjualan dan guna mendorong motivasi penjualan, yaitu televisi, motor, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka suatu organisasi perusahaan juga harus dapat menyusun suatu sistem kompensasi tambahan yang bisa memberikan keadilan bagi kelompok-kelompok tertentu yang memiliki spesifikasi pekerjaan yang unik dan tidak

umum seperti para tenaga penjual ini. Dengan ini, diharapkan para karyawan di bagian Penjualan dan Pemasaran dapat termotivasi untuk berkinerja lebih tinggi ataupun memperbaiki kinerjanya yang kurang.

Dalam kasus ini, metode 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 sebagai staf penjualan dan pemasaran. Kemudian, sejumlah komisi juga akan 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*.

II.3 Penelitian Terdahulu

Penulisan tesis ini juga mengacu kepada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Junaidi Syukur pada tahun 2002 dengan judul penelitian: **Persepsi Karyawan Tentang Proses dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja di 50 Perusahaan di Jakarta**. Penelitian ini menganalisa tentang proses penilaian kinerja yang diterapkan di 50 organisasi yang berbeda. Variabel yang digunakan adalah Penilaian Kinerja dengan indikator-indikatornya sebagai berikut: (a) Manfaat penilaian kinerja; (b) Hubungan penilaian kinerja dengan praktek-praktek MSDM; (c) Sumber-sumber penilai; (d) Masalah penilaian; dan (e) Siklus manajemen kinerja, yaitu wawancara penilaian sampai bentuk tindak lanjut dari hasil penilaian.

Kemudian, teori-teori yang digunakan di dalam penelitian tersebut antara lain: Tujuan dan manfaat penilaian kinerja (Werther & Davis, 1996); Sumber penilaian *multi-appraisals* (Anderson, 1993); Bias penilaian (Werther & Davis, 1996); serta Proses wawancara dan tindak lanjut penilaian kinerja (Anderson, 1993, dan Armstrong, 1988). Teknik analisa data yang digunakan adalah frekuensi distribusi untuk melihat persentase jawaban responden berdasarkan skala pengukuran tertentu.

II.4 Model Analisis

Selanjutnya, berdasarkan tinjauan literatur di atas, maka kerangka teori yang digunakan di sini divisualisasikan sebagai berikut:

Gambar 2.2.
Model Analisis



Dari model analisis tersebut, diketahui ada dua variabel yaitu variabel independen dan dependen. Variabel independen yaitu Penilaian Kinerja dan variabel dependen yaitu Kompensasi. Penilaian kinerja dikatakan memiliki pengaruh terhadap penentuan kompensasi sesuai yang diungkapkan oleh Amstrong (2006), yaitu bahwa manajemen kinerja bertujuan mendorong peningkatan kontribusi karyawan dengan adanya hubungan kinerja-imbalan (*performance related pay decision*). Manajemen kinerja, termasuk di dalamnya adalah penilaian kinerja, dapat menentukan keseluruhan kompensasi. Selain itu, Anderson (1993) juga mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berperan penting untuk memastikan kinerja individu dievaluasi secara adil sebagai basis/dasar strategi untuk pemberian imbalan dan pembangunan kinerja.

Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja yang diterapkan di Departemen Penjualan dan Pemasaran di PT. XYZ dan dampaknya terhadap penentuan sistem kompensasi. Kemudian, dari persepsi dan teori-teori yang ada, akan disusun suatu perbaikan atau penyempurnaan dari sistem-sistem yang sudah ada.

II.5 Hipotesis

Rumusan hipotesa dalam penelitian ini adalah:

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

2. Ho: Semakin tidak komprehensif penilaian kinerja, semakin rendah pengaruh terhadap penentuan kompensasi.
Ha: Semakin komprehensif penilaian kinerja, semakin tinggi pengaruh terhadap penentuan kompensasi.

II.6 Operasionalisasi Konsep

Adapun variabel dan indikator-indikator di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Variabel Penilaian Kinerja.

Yaitu, suatu aktivitas yang menentukan atau mengukur sejauh mana seorang karyawan melakukan pekerjaannya secara efektif (Ivancevich, 2001). Indikator-indikatornya:

- Sumber penilaian kinerja atau siapa yang melakukan penilaian (4 pertanyaan)
- Masalah-masalah dalam penilaian kinerja (3 pertanyaan)
- Kriteria dan kompetensi yang dinilai dari tenaga penjualan dan pemasaran (3 pertanyaan). Kriteria/kompetensi yang diajukan adalah:
 - Kuantitas, Efektivitas Biaya (Bernardine & Russell, 1998)
 - Orientasi Pencapaian Hasil, Inisiatif, Orientasi Pelayanan Pelanggan, Kepercayaan Diri, Kemampuan Menganalisa, Kemampuan Mencari Informasi (Spencer & Spencer, 1993)
 - Pengetahuan Produk dan Pasar, Kemampuan Komunikasi, Fleksibilitas, dan Hubungan Internal (ANPAS SAF, 2006).
- Siklus manajemen kinerja (8 pertanyaan)

b) Variabel Kompensasi.

Indikator-indikatornya:

- Bentuk-bentuk kompensasi (1 pertanyaan)
- Kompensasi non-finansial (2 pertanyaan)
- Kompensasi finansial (8 pertanyaan)

