

ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN UNIT PENJUALAN PT SEJAHTERA MOTOR GEMILANG, BLITAR

Jessica Angel Soemolang
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236
E-mail: jessica97angel@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak - Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penilaian kinerja karyawan yang saat ini dijalankan oleh PT Sejahtera Motor Gemilang, Blitar. Sebagai suatu industri yang terus mengalami pertumbuhan, manajemen sumber daya manusia yang baik harus dilakukan. Salah satunya adalah dengan menerapkan penilaian kinerja karyawan yang baik. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan hasil wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja karyawan menunjukkan faktor kinerja karyawan yang dinilai, yaitu menyangkut kuantitas dan kualitas kerja, disiplin kerja, kerjasama, pengetahuan dan keterampilan, kepemimpinan, kemampuan memecahkan persoalan dan pengambilan keputusan, serta inisiatif / kreativitas. Syarat penilaian yang masih perlu diperbaiki ialah dari segi *relevance* dan *sensitivity* yang belum sepenuhnya terpenuhi.

Kata kunci - Penilaian Kinerja, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Salah satu industri yang berperan sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah industri otomotif. Pada tahun 2017 bidang otomotif menyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 10,16% (Agustin, 2018). Ini menandakan bahwa kontribusi industri otomotif yang tergolong besar bagi Indonesia. Di masa yang akan datang industri otomotif diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan jumlah pekerja sebagai salah satu perencanaan dalam pencapaian target yang sudah ditentukan. Terdapat banyak komponen yang harus direncanakan dengan baik. Lingkungan internal perusahaan sendiri harus ada fokus manajemen yang perlu diberikan kepada sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) dapat dikatakan merupakan *central* dari suatu perusahaan. Salah satu manajemen sumber daya yang baik adalah menerapkan penilaian kinerja karyawan. Adanya penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk melihat perkembangan, mengevaluasi dan menilai hasil-hasil kerja mengenai sejauh mana kontribusi yang diberikan karyawan bagi perusahaan. Sebagai pihak manajer juga perlu adanya perhatian khusus terhadap faktor-faktor kinerja yang akan dinilai, karena hal ini termasuk dalam pengelolaan penilaian kinerja yang baik. Sekarang ini, faktor penilaian kinerja karyawan tidak bisa hanya dilihat dari sisi sasaran atau target kerja saja, akan tetapi hal-hal yang berhubungan dengan perilaku, sikap dan nilai tambah yang dimiliki seorang karyawan

juga bisa menjadi faktor penilaian individu dalam suatu organisasi.

Salah satu perusahaan yang perlu memperhatikan penilaian kinerja karyawan ialah PT Sejahtera Motor Gemilang. PT Sejahtera Motor Gemilang merupakan salah satu industri yang bergerak di bidang otomotif dan produknya sudah dikenal oleh banyak masyarakat luas di Indonesia yaitu Suzuki motor. Terlebih perusahaan ini juga memiliki prosedur dan instrumen penilaian kinerja. Akan tetapi dalam prosesnya terdapat penilaian kinerja karyawan yang masih belum dijalankan dengan maksimal. Begitu juga dengan kondisi kinerja karyawan. Saat ini rata-rata karyawan dalam unit penjualan merasa bahwa situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan terus berubah-ubah serta adanya keinginan pelanggan yang ingin serba instan seperti tidak rumit, proses cepat dan mudah. Berdasarkan fenomena tersebut maka dibuat rumusan masalah “Bagaimana penilaian kinerja karyawan pada unit penjualan PT Sejahtera Motor Gemilang, Blitar?” dengan tujuan mendeskripsikan sistem penilaian PT Sejahtera Motor Gemilang dan Memberikan evaluasi tentang sejauh mana penilaian kinerja berjalan efektif dalam menilai kinerja karyawan di unit penjualan PT. Sejahtera Motor Gemilang.

Definisi Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Singh, Sarma dan Chema (2011) adalah proses dalam

memperoleh, menganalisis, dan mencatat informasi tentang nilai relatif seorang karyawan terhadap suatu organisasi. Penilaian kinerja merupakan analisis dari keberhasilan dan kegagalan dari kinerja karyawan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh karyawan, serta kesesuaian karyawan untuk promosi (naik jabatan) atau perlu mengikuti pelatihan lebih lanjut.

Syarat-syarat *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja harus memperhatikan syarat-syarat yang melandasi pelaksanaannya. Dalam menjadikan penilaian kinerja yang adil dan efektif, ada beberapa syarat yang menjadi acuan dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan menurut Cascio (2010, pp. 337-340) :

a) *Relevance*

Adanya kesesuaian antara standar kinerja dan tujuan organisasi dengan elemen pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi yang akan dinilai pada formulir. Penilaian harus dilakukan dengan mengacu pada hal yang sesungguhnya, tidak mencari kesalahan, melainkan fakta kinerja (objektif).

b) *Sensitivity*

Penilaian kinerja harus dapat membedakan kinerja karyawan yang efektif dan tidak. Apabila karyawan yang berkinerja baik akan tetapi dinilai buruk, maka prosedur penilaian kinerja ini tidak dapat mencapai tujuan apapun dan tidak membantu dalam mengembangkan karyawan itu sendiri.

c) *Reliability*

Hal ini mengacu pada konsistensi penilaian. Penilai harus memiliki waktu untuk melakukan observasi secara langsung mengenai kinerja nyata yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Apabila tidak, hasil dari penilaian akan menjadi tidak valid dan akurat dengan hasil data penilaian.

d) *Acceptability*

Ini merupakan prinsip yang paling penting dari prinsip-prinsip lainnya. Penilaian kinerja harus memperoleh persetujuan dari pihak-pihak yang berpartisipasi dalam pelaksanaannya. Sehingga dalam proses evaluasi pihak-pihak tersebut dapat menerima dan berkomitmen dalam penilaian kinerja.

e) *Practicality*

Instrumen penilaian kinerja harus mudah dipahami dan digunakan oleh manajer maupun karyawan. Instrumen yang tidak sesuai, atau yang memaksakan tuntutan waktu yang berlebihan pada semua pihak, tidak praktis, maka manajer akan menolak untuk menggunakannya.

Faktor-faktor yang Menjadi Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan yang efektif, semuanya harus relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sedang dinilai dan

dievaluasi. Ini disebut sebagai faktor-faktor kinerja, dan mereka adalah bukti individual (tugas, tanggung jawab, perilaku, dan atribut) yang dengannya seorang karyawan dimintai pertanggungjawaban dalam hubungan karyawan-manajer. Setiap faktor kinerja merupakan peluang bagi karyawan untuk memberikan nilai (*value*), yang berarti bahwa penilaian kinerja harus memperhitungkan sejauh mana karyawan tidak menghasilkan nilai dalam faktor yang dinilai

Terdapat berbagai jenis faktor yang dapat dipertimbangkan ketika melakukan penilaian terhadap karyawan. Manajer dalam menilai akan menggabungkan berbagai jenis faktor bersama-sama ke dalam portofolio terperinci yang menangkap totalitas kontribusi karyawan selama periode penilaian. Berikut ini adalah daftar 6 jenis faktor kinerja yang dapat dipertimbangkan ketika merencanakan atau melaksanakan penilaian kinerja karyawan mereka (Collins, 2018):

1. *Behaviors*

Perilaku merupakan manifestasi dari seseorang sudah tidak asing bagi dimana para profesional bekerja. Ketika meminta para karyawan melakukan tugasnya, mereka akan mendeskripsikan aktivitasnya dalam segala hal. Sehingga kinerja terdiri dari perilaku, dan seberapa baik perilaku itu dieksekusi merupakan faktor penilaian yang kritis.

2. *Goals*

Target harus masuk akal dan dapat dicapai oleh karyawan. Mereka juga harus dapat memperoleh hasil kinerja yang sesuai dengan target skala besar yang sudah ditetapkan oleh manajer. Menilai kemajuan, keberhasilan, atau kegagalan seorang karyawan dalam mencapai target memerlukan sangat sedikit interpretasi. Maka dari itu target dipandang sebagai faktor kinerja yang lebih objektif.

3. *Incidents*

Insiden (kejadian) dapat ditampung untuk mewakili kinerja karyawan. Insiden-insiden yang layak diakui selama penilaian kinerja adalah cara lain untuk mengumpulkan bukti objektif. Insiden adalah peristiwa aktual yang dapat langsung diamati atau dikonfirmasi. Mereka bisa menjadi bukti kinerja yang kuat ataupun lemah. Setiap kali suatu insiden muncul, baik atau buruk, yang menarik perhatian atau minat manajer, karyawan, atau keduanya, itu harus dicatat dan dikomunikasikan dengan baik.

4. *Skill and Knowledge*

Sebelum menilai keterampilan atau bidang pengetahuan yang lebih terspesialisasi, manajer harus secara khusus mengidentifikasi dan memberi tahu karyawan rincian pekerjaan yang akan mereka selesaikan. Karena pekerjaan yang diberikan perusahaan sangat terstruktur, harus dilakukan dengan disiplin dan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Sehingga dengan

tuntutan tersebut keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan sangat dibutuhkan untuk mencapai target kinerja yang ada.

5. *Work Production and Quality*

Secara objektif mengukur volume dan kualitas pekerjaan yang diproduksi oleh karyawan merupakan indikator kinerja yang penting dalam perusahaan. Kualitas sendiri dapat diukur berdasarkan frekuensi atau jarangnyanya kesalahan yang terjadi. Setiap unit kerja akan berbeda akan hal ini, masing-masing dari unit harus memahami level produksi dan kualitas yang dapat dipertimbangkan sebagai acuan, diterima dan tidak dapat diterima.

6. *Multirater Feedback*

Dalam sistem *multirater feedback* yang kuat, orang-orang yang memiliki hubungan yang sah dalam kinerja karyawan dapat diberi kesempatan untuk berbagi pendapat. Yang merupakan bagian dalam *multirater feedback* adalah karyawan langsung dan tidak langsung, manajer tingkat bawah, pelanggan, pemangku kepentingan, dan mereka yang memenuhi syarat. Sehingga pendapat yang ada dapat digunakan sebagai faktor perbaikan dalam kinerja baik karyawan maupun manajer itu sendiri.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Data kualitatif didapatkan dari wawancara maupun dokumentasi. Objek dari penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan PT Sejahtera Motor Gemilang. Subjek dari penelitian ini adalah Manajer Operasional, Manajer *HRD&FAD (Human Resource Development & Finance and Administration)* dan Karyawan unit/divisi Penjualan (Kepala Sub-cabang). Dalam penentuan sampelnya, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan informan yang dipilih bertugas untuk mengawasi, mengontrol, menilai dan terlibat dalam penilaian kinerja karyawan unit penjualan di PT Sejahtera Motor Gemilang. Dalam menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Serta teknik analisis data dengan menggunakan reduksi data, *display data*, dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Gambaran Sistem Penilaian Kinerja

Perusahaan

PT Sejahtera Motor Gemilang sudah menerapkan sistem penilaian kinerja sejak perusahaan didirikan atau kurang lebih selama 10 tahun. Sistem penilaian kinerja karyawan perusahaan sudah memiliki standar operasi yang jelas yang diberikan oleh pihak manajemen *human resource development (HRD)* perusahaan pusat. Indikator penilaiannya adalah kuantitas dan kualitas kerja, disiplin

kerja, kerjasama, pengetahuan dan keterampilan, kepemimpinan, kemampuan memecahkan persoalan dan pengambilan keputusan, serta inisiatif / kreativitas. Pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja karyawan secara langsung adalah mulai dari manajer operasional, kemudian kepala sub-cabang, hingga manajer *HRD&FAD (Human Resource Development & Finance and Administration)* yang akan memberikan penilaian dan masukan-masukan terhadap kinerja para karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dalam 1 tahun periode kerja. Metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan skala sebagai bobot penilaian. Terdapat skala 200-1000, dimana 1000 merupakan yang tertinggi. Selanjutnya skala penilaian tersebut akan di kategorikan berdasarkan abjad A sampai dengan E, dimana A merupakan nilai yang tertinggi.

Proses penilaian kinerja karyawan dilakukan bertahap. Tahap pertama, kasubcab (Kepala Sub-cabang) akan mengawasi kinerja *staff* bagian penjualan (*sales marketing*), *staff service* dan *spare part*. Selanjutnya, kasubcab akan melakukan penilaian berdasarkan form penilaian yang telah diberikan oleh pihak HRD. Yaitu dengan mengisi data absen, mangkir, dan lain-lain sesuai yang ada pada form penilaian PA1 dan juga memberikan bobot pada form PA2. Setelah dilakukan penilaian di *form PA1* dan *PA2*, maka *form* ini diserahkan pada manajer HRD&FAD. Ini akan masuk ke tahap penilaian kedua, dimana manajer HRD&FAD akan mempertimbangkan penilaian yang dilakukan oleh kasubcab. Apakah *staff* layak dinilai seperti itu atau tidak, sesuai dengan pengamatan manajer HRD&FAD sendiri lalu didiskusikan bersama dengan manajer operasional. Dengan demikian tugas manajer HRD &FAD salah satunya adalah mengoreksi penilaian kasubcab terhadap *staff*-nya. Setelah itu, tahap terakhir adalah penilaian akan disalurkan kepada manajer operasional untuk dikoreksi kembali dan menetapkan hasil final penilaian yang akan dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan dan strategi pengembangan bagi para karyawan.

Analisis Syarat-syarat *Performance Appraisal*

a) *Relevance*

Penilaian kinerja karyawan yang *relevance* menyatakan bahwa penilaian kinerja belum sepenuhnya relevan, karena berdasarkan informasi dari para informan, segi kesesuaian dengan tujuan dan standar perusahaan sudah sesuai. Akan tetapi masih terdapat penilaian yang dirasa belum mengarah ke penilaian yang sesungguhnya, yaitu karena adanya faktor kedekatan atau orang dekat dan membawa perasaan emosional pada saat menilai. Sedangkan dalam prosesnya, penilaian kinerja tidak boleh bersifat diskriminatif dan membeda-bedakan, harus sesuai

dengan fakta kinerja yang sesungguhnya. Sehingga hasil penilaian dapat terukur dengan baik.

b) *Sensitivity*

Penilaian kinerja karyawan yang mencakup *sensitivity* menyatakan bahwa penilaian kinerja sudah dapat melihat karyawan unit penjualan yang berkinerja efektif dengan yang tidak. Hal ini dibuktikan dengan adanya tolak ukur manajemen, yaitu mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan dan menghadapi kesulitan yang ada. Begitu pula dengan tolak ukur manajer dalam menetapkan skala penilaian kinerja karyawan adalah dengan melihat kemampuan dan kapasitas karyawan unit penjualan yaitu melalui pengamatan secara langsung, adanya laporan kerja dan hasil kerja. Akan tetapi selain memiliki tolak ukur yang jelas, para manajer harus benar-benar mampu dalam menilai kinerja karyawan mereka. Kedisiplinan manajer dalam menilai sesuai dengan fakta kinerja yang ada dirasa sedikit diragukan. Selain itu dengan adanya skala sebagai metode penilaian, hal ini menjadikan penilaian yang cenderung subjektif karena tidak adanya petunjuk tertulis dalam pengukuran skala tersebut. Sedangkan untuk respon yang diberikan terhadap hasil penilaian kinerja adalah dengan diberikannya *reward* atau pemberian bonus, *down grade*, dan juga bahkan PHK. .

c) *Reliability*

Penilaian kinerja karyawan yang mencakup *reliability* menyatakan bahwa berkaitan dengan konsistensi penilaian. Setiap hari para manajer mengadakan pertemuan-pertemuan *meeting* dengan karyawan. Baik secara personal maupun secara masal. Setiap hari mereka memiliki pelaporan-pelaporan yang harus disampaikan oleh setiap karyawan. Sehingga para manajer dapat tetap melakukan pemantauan secara tidak langsung. Akan tetapi, untuk tingkat keseringan observasi secara langsung yang dilakukan oleh pihak manajemen berbeda-beda. Ada yang sering ada yang tidak. Disisi lain mereka juga sering berkomunikasi dan memberikan laporan kerja harian melalui media komunikasi, sehingga hubungan dan komunikasi yang dilakukan baik untuk melihat progres maupun evaluasi dapat dilakukan dengan mudah.

d) *Acceptability*

Penilaian kinerja karyawan yang mencakup *acceptability* menyatakan bahwa setiap pihak yang terkait dengan penilaian sudah menyetujui seluruh prosedur dan instrumen sistem penilaian kinerja. Mereka menjelaskan bahwa manajemen selalu terbuka untuk menjelaskan rencana dan tolak ukur dalam penilaian kinerja yang sudah ditetapkan standarnya oleh pusat, sehingga hal ini dapat mencegah adanya *complain* dari pihak terkait dan mereka menjadi tahu apa yang harus dipertanggung jawabkan.

e) *Practicality*

Hasil analisis mengenai penilaian kinerja karyawan yang mencakup *practicaly* menyatakan bahwa instrumen

dan prosedur penilaian kinerja tidak bersifat menuntut dari segi waktu dan kerumitan. Para informan menjelaskan bahwa ini mudah untuk dijalankan, mereka juga selalu terbuka apabila ada merasa kurang jelas atau sulit untuk dipahami.

Analisis Faktor-faktor yang Menjadi Penilaian Kinerja Karyawan

a) *Behaviors*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu *behavior* menyatakan bahwa, tolak ukur penilaian sikap adalah pada saat *sales marketing* melakukan komunikasi dengan para konsumen. Seorang *sales marketing* harus dapat melakukan pelayanan dengan baik dan bersikap sopan dengan menepatkan diri kepada lawan bicara. Pihak manajemen juga dapat melihat perilaku karyawan melalui komunikasi dua arah diantara mereka.

b) *Incidents*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu, *incidents* menyatakan bahwa kejadian yang sering diamati adalah pada saat *sales marketing* melakukan pelayanan kepada konsumen dan mengamati *event-event* yang dilaksanakan. Semua memiliki standar pelaporan, sehingga dari laporan tersebut manajer juga dapat mengamati kinerja karyawan unit penjualan. Untuk pengamatan secara langsung, dapat dikatakan bahwa tidak semua manajer sering datang untuk mengamati secara langsung. Semua diamati lebih sering melalui laporan yang diberikan dan langsung mendapat evaluasi atau *feedback* dari manajer.

c) *Goals*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu, *goals* menyatakan bahwa seorang *sales marketing* dalam standarnya, mereka harus menjual 3 unit motor dalam kurun waktu 1 bulan. Sedangkan pada saat *event*, target ditentukan berbeda-beda sesuai dengan tempat yang dikunjungi. Apabila seorang *sales marketing* tidak dapat mencapai target yang sudah ditentukan, maka penilai akan mempertimbangkan berdasarkan kasus dari masing-masing karyawan. Apakah mereka layak untuk dipertahankan atau tidak. Dan apabila dilihat dari hasil penilaian, masih banyak karyawan yang belum dapat memenuhi target yang sudah ditentukan.

d) *Skill and Knowledge*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu, *skill and knowledge* menyatakan bahwa cara manajer dalam melihat kemampuan para karyawan unit penjualan adalah dengan melihat setiap permasalahan yang dihadapi oleh mereka, bagaimana cara mereka dalam mencari solusi dari setiap kesulitan yang dihadapi, dan cara mereka dalam menawarkan produk ke konsumen. Seorang *sales marketing* juga harus menguasai *product knowledge* serta harus mampu melayani dan berkomunikasi dengan kosumen, menawarkan produk, serta mengetahui peluang dan sasaran pasar.

e) *Work Production and Quality*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu, *work production and quality* menyatakan bahwa cara manajer dalam melihat batasan penjualan karyawan unit penjualan adalah dengan melihat kemampuan mereka dalam mencapai target. Serta, apabila hasil penilaian kinerja tinggi juga menandakan adanya kualitas dan kapasitas karyawan unit penjualan yang tinggi.

f) *Multirater Feedback*

Faktor yang menjadi penilaian kinerja yaitu, *multirater feedback* menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara manajer dan karyawan ini dianggap penting. Manajer tidak pernah melarang karyawan untuk berpendapat, ditambah dengan dilaksanakannya *meeting* bersama, dan karyawan juga diwajibkan setiap hari untuk memberikan laporan hasil kerja dan pendapat mereka untuk evaluasi. Akan tetapi kedisiplinan diri dari masing-masing pihak dibutuhkan agar hasil penilaian dari komunikasi dan pertukaran pendapat yang dilakukan dapat relevan dengan perbaikan kinerja selanjutnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penilaian kinerja karyawan unit penjualan PT Sejahtera Motor Gemilang, yaitu syarat-syarat *performance appraisal* menyatakan bahwa dari segi *reliability*, *acceptability*, dan *practicality* sudah seutuhnya terpenuhi. Sedangkan dari segi *relevance* dan *sensitivity* penilaian kinerja karyawan belum seutuhnya terpenuhi. Dari segi kesesuaian dengan tujuan dan standar perusahaan sudah sesuai. Dikarenakan masih terdapat penilaian yang dirasa belum mengarah ke penilaian yang sesungguhnya. Sehingga dapat disimpulkan penilaian kinerja karyawan masih bersifat dominan subjektif dan belum sepenuhnya terukur dengan baik. Sehingga disini diperlukan kemampuan manajer yang benar-benar dapat menilai kinerja karyawan mereka secara objektif.

Sedangkan untuk faktor-faktor yang menjadi penilaian kinerja semuanya sudah memiliki tolak ukur masing-masing dalam menilai indikator penilaian mereka baik dari segi *behaviors*, *goals*, *skill and knowledge*, *work production and quality*, dan *multirater feedback*. Sedangkan dari segi *incidents*, observasi secara langsung yang dilakukan beberapa manajer masih kurang intens dalam melihat secara langsung kinerja karyawan unit penjualan. Sedangkan banyak hal-hal yang perlu diamati secara langsung agar dapat melakukan penilaian yang objektif dan dapat mengetahui langkah apa yang dapat diambil.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian penilaian kinerja karyawan unit penjualan di PT Sejahtera Motor Gemilang, dan mengetahui bahwa sistepenilaian kinerja karyawan merupakan penting dalam suatu manajemen sumber daya manusia yang baik. Maka dari itu, terdapat beberapa saran yang peneliti berikan, yaitu:

- Sebaiknya dalam instrumen (form penilaian) indikator kreativitas dan inisiatif dibedakan, karena kedua hal tersebut merupakan sesuatu yang berbeda. Serta indikator penilaian antara *staff* dan *supervisor* seharusnya tidak dibedakan karena indikator tersebut juga diperlukan bagi *non-supervisor*.
- Sebaiknya pihak manajer yang menilai, yaitu manajer HRD dan operasional sebagai pihak yang memberikan penilaian melakukan diskusi bersama masing-masing kasubcab mengenai kinerja *sales marketing*, sehingga diharapkan penilaian dapat lebih bersifat objektif dan sesuai fakta.
- Sebaiknya pihak manajemen atas harus memperhatikan kemampuan pihak manajemen yang dipercaya untuk menilai. Sehingga instrumen penilaian ini juga tidak hanya mudah dipahami dan dilaksanakan, akan tetapi benar-benar dapat mengukur kinerja karyawan yang dinilai. Hal ini dapat diamati atau dievaluasi dari proses penilaian periode sebelumnya oleh pihak manajer atas.
- Sebaiknya manajer yang menilai membuat jadwal kunjungan secara intens, agar pihak manajer juga dapat melakukan observasi secara langsung mengenai kinerja karyawan dilapangan.

DAFTAR REFERENSI

- Agustin, S. (2018, Maret 29). Sektor otomotif berkembang, berkontribusi terhadap PDB 10,16 persen. *Jawa Pos*. Retrieved from <https://www.jawapos.com/ekonomi/29/03/2018-sektor-otomotif-berkembang-berkontribusi-terhadap-pdb-1016-persen>
- Cascio, W.F. (2010). *Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits* (9th ed). America, New York: The McGraw-Hill
- Collins, J. (2018). Performance review and appraisal. *HR Management in the Forensic Science Laboratory*, 361–381. doi:10.1016/b978-0-12-801237-6.00021-x
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2010). *Managing human resources* (6th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia*. Bandung: Miza
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2017). *Industri otomotif berkontribusi besar bagi ekonomi nasional*. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/17466/Industri-Otomotif-Berkontribusi-Besar-Bagi-Ekonomi-Nasional>
- Lim, G.S., Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2016). *Human resource management* (2nd An Asia ed.). Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd
- Lin, Y.-C., & Kellough, J.E. (2018). Performance appraisal problems in the public sector: examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 009102601880104. doi:10.1177/009102601880145
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). *Manajemn sumberdaya manusia*. (10th ed.). (Dian Angelia). Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mondy, R.W., & Martocchio, J.J. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Harlow : Pearson Education Limited
- Prastowo, A. (2016). *Metode penelitian kualitatif: Dalam perspektif rancangan penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C.-A. (2016). Organizational context factors influencing employee performance appraisal: a research framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 57–65. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.090
- Singh, S., Sharma, G.D & Cheema, H.D. (2011). A study of effect of performance appraisal on the organization and the employee. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1852017
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif (R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods*. UK: John Wiley & Sons, Ltd
- Werner, S., Schuller, R.S., & Jackson, S.E. (2012). *Human resource management* (11th International ed.) South Western: Cengage Learning
- Williams, B. N., Christensen, R. K., LePere-Schloop, M., & Silk, P. D. (2015). Appraising the appraisal process. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 88(3), 231-250. doi:10.1177/0032258x15601808