

STUDI DESKRIPSI MANAJEMEN KINERJA DI PT WAHANA KOSMETIKA INDONESIA

Robby Edgar Handoyo dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Robby_10117@yahoo.com, rindriyani02@gmail.com

Abstrak—Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam organisasi. Kinerja organisasi tergantung pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. Tujuan dari penelitian adalah mendeskripsikan penerapan manajemen kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia, mencakup menentukan kinerja, menilai kinerja, dan *feedback*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan sampel dikumpulkan dengan *purposive sampling*. Hasil penelitian ini yaitu: (1) Menentukan kinerja dilakukan dengan *job analysis*, tetapi tidak mempunyai formulir, (2) Menilai kinerja dengan menggunakan formulir dilakukan setiap hari oleh manajer produksi, (3) Evaluasi kriteria penilaian kinerja ada 2 yang sudah baik dan ada 3 yang masih perlu perbaikan, (4) *Feedback* dilakukan setiap seminggu sekali berupa teguran dan *punishment*.

Kata kunci—Manajemen kinerja, Produktivitas, PT Wahana Kosmetika Indonesia

I. PENDAHULUAN

Industri kecantikan tidak pernah lelah dalam memproduksi produk-produk baru untuk memenuhi kebutuhan kaum perempuan. Sudah menjadi naluri seorang perempuan jika ingin selalu tampil cantik dalam berbagai keadaan. Hal ini yang menjadi alasan mengapa perempuan gemar mempercantik diri, salah satunya dengan menggunakan alat kosmetik dan perawatan kecantikan. Hal tersebut langsung menjadi perhatian para pembisnis untuk membuka usaha sebagai produsen kosmetik. Indonesia merupakan negara yang mempunyai potensi pertumbuhan dibidang kecantikan.

Pada tahun 2012 yang lalu, Penjualan dalam negeri produk industri kosmetik indonesia mencapai Rp 9,76 triliun atau naik 12,9 persen dibanding dengan tahun 2011 yang Rp 8,5 triliun. Sementara itu nilai ekspor kosmetika pada saat tahun 2012 mencapai 406 juta dollar AS atau naik 20% dibanding tahun 2011 yang nilainya 340 juta dollar AS. Sebanyak 760 industri kosmetik di Indonesia mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 675.000 orang, 75.000 orang merupakan tenaga kerja langsung dan 600.000 orang lainnya di bidang pemasaran. Menurut data riset pemasaran EuroMonitor International, tingkat pertumbuhan industri kecantikan di Indonesia rata-rata 12%. Pada tahun 2014, pertumbuhannya diprediksi mencapai 20%. (Kompas.com). Dengan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa industri kosmetik di Indonesia mempunyai prospek yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadi kompetitif agar dapat bertahan dan mendapat pangsa pasar di bidang industri kosmetik tersebut. Salah satu cara tersebut adalah dengan *human resource management*. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2008).

Menurut Norton & Kaplan (2001) Salah satu kunci kesuksesan perusahaan adalah sumber daya manusia disamping 3 komponen yang lain. Peran sumber daya manusia yang baik dalam industri kosmetik juga sangat dibutuhkan, antara lain dalam pembuatan desain kemasan produk, kebersihan baik tangan dan badan karyawan,

kecermatan dan kedisiplinan karyawan dalam pembuatan produk kosmetik, Kesesuaian karyawan dalam mengikuti prosedur, dan sebagainya. Oleh karena itu didalam suatu perusahaan yang bergerak pada bidang kosmetik perlu adanya manajemen yang dapat mengatur karyawan agar mereka dapat bekerja dengan maksimal.

PT Wahana Kosmetika Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kosmetik. Perusahaan tersebut dalam proses produktivitas kinerjanya masih kurang, misalnya terdapat barang cacat. Pada produksi selama 6 bulan terakhir terdapat barang cacat sebanyak 2,7% dari total produksi. Hal tersebut disebabkan karena karyawan salah dalam mencampur komposisi adonan sehingga harus dilakukan pengolahan ulang yang memakan waktu dan biaya tambahan. Hal tersebut dianggap perusahaan cukup merugikan. Barang cacat sebanyak 2,7% dari total produksi terhitung banyak karena pada saat ini perusahaan diharapkan dapat mencapai zero defect (Crosby, 1984). Penyebab dari cacat produksi di perusahaan ini adalah dari proses produksi mengkomposisikan dan mencampur bahan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan bagian produksi. Saat mengkomposisikan terdapat bahan yang kelebihan atau malah kurang dari yang sudah ditentukan, maka terjadilah cacat produksi. Salah satu yang bisa menjadi solusi adalah memberikan manajemen yang baik dalam perusahaan tersebut khususnya pada karyawan yang bekerja pada bagian produksi.

Berbagai perusahaan mencoba menerapkan pendekatan-pendekatan untuk mampu mengelola dan memberdayakan kemampuan yang dimiliki oleh SDM-nya agar mampu menghasilkan produktivitas yang maksimal. Salah satu pendekatan yang penting yang berkaitan dengan pendekatan manajemen ini adalah manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan *supervisor* langsungnya. Manajemen ini meliputi upaya membangun pemahaman tentang: (1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan karyawan; (2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi; (3) apa arti konkretnya melakukan pekerjaan yang baik; (4) Bagaimana karyawan dan supervisor bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang; (5) Bagaimana prestasi kerja akan diukur; dan (6) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya (Bacal, 2001 dalam Trinanto 2008).

Manajemen kinerja dapat menciptakan hubungan yang kooperatif sehingga seorang manajer tidak perlu ikut terlibat dalam semua hal, karena manajer percaya bahwa para karyawan akan melaksanakan pekerjaannya seperti yang diinginkan manajer, dan dengan komunikasi yang intens para staf akan mengerti apa yang diperlukan. Dengan begitu dapat menghemat waktu, para karyawanpun dapat mengambil keputusan sendiri asalkan manajer memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang benar untuk mengambil keputusan. Manajemen kinerja juga dapat mengurangi kesalahpahaman antara para staf tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa, dengan komunikasi dua arah maka akan ada kejelasan, sehingga tak perlu semua pekerjaan berakhir dengan turun tangannya manajer. Manajemen kinerja juga dapat mengurangi

berbagai kesalahan (dan terulangnya hal itu) dengan membantu kita serta staf kita mengidentifikasi sebab-sebab terjadi kesalahan (Trinanto, 2008).

Dalam kasus PT Wahana Kosmetika Indonesia yang mempunyai masalah dengan kurangnya produktivitas kerja di dalam perusahaan bidang produksi, tercatat oleh perusahaan bahwa 6 bulan terakhir terdapat 2,7% cacat produksi dari total produksi. Peneliti ingin mengetahui sejauh mana manajemen kinerja diterapkan di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Sehingga dilakukan penelitian manajemen kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia.

Menurut Trinanto (2008) manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan *supervisor* langsungnya. Selanjutnya, Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008, p. 343) manajemen kinerja adalah proses dimana manajer memastikan bahwa kegiatan karyawan dan hasilnya sama dengan tujuan organisasi, sedangkan menurut Hartog dalam Sahoo dan Mishra (2012), manajemen kinerja adalah proses membuat lingkungan kerja yang dapat membuat karyawan dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan kemampuannya. Ada juga menurut Dessler (2005) manajemen kinerja adalah sebuah proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan pengembangan menjadi sistem tunggal, tujuannya adalah untuk memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Manajemen kinerja merupakan sistem kerja keseluruhan yang dimulai ketika keperluan dan ekpektasi yang jelas dikomunikasikan kepada karyawan (Hartog, 2004). 3 proses manajemen kinerja menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008, p. 343) adalah: (1) Menentukan Kinerja, (2) Menilai Kinerja, (3) *Feedback*.

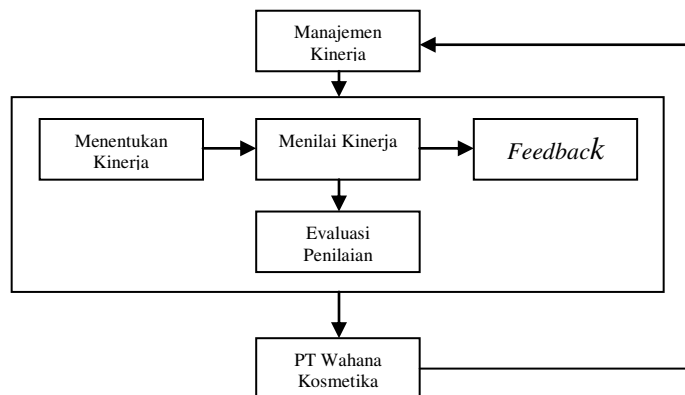
Dalam penelitian Suhartono (2010) dalam jurnalnya berjudul manajemen kinerja pada perusahaan bisnis dari manajemen kinerja tradisional ke manajemen kinerja baru. Penelitiannya memakai metode kualitatif. Tujuan penelitiannya adalah memperbaiki manajemen kinerja yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, yang dahulunya memakai manajemen kinerja tradisional menjadi manajemen kinerja baru. Penelitian ini juga memaparkan perbaikan manajemen kinerja dengan menggunakan total quality management (TQM) yang terdiri dari empat tahap yaitu perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi. Hasilnya adalah perusahaan bisnis harus meninggalkan manajemen kinerja tradisional dan digantikan dengan manajemen kinerja baru, dan dalam manajemen kinerja baru sebaiknya memperhatikan karakteristiknya berdasarkan TQM. TQM mempunyai sifat tiada akhir dan dapat digunakan sebagai perbaikan berkelanjutan yaitu perencanaan, implementasi, refleksi, dan kompensasi.

Dalam penelitian Brown (2005) yang menggunakan metode kualitatif. Data dikumpulkan dengan kombinasi *documentary analysis*, *participant observation*, dan *audio-taped interviews*. Penelitiannya dilakukan pada sekolah dasar dengan sample guru, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran tentang berbagai cara dimana manajemen kinerja yang dilaksanakan di sekolah dasar di negara Inggris dan mengevaluasi apakah dengan memperkenalkan sistem manajemen kinerja dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan dasar di Inggris. Penelitian ini berfokus pada aspek-aspek manajemen kinerja disekolah dasar seperti makna dan tujuan dari manajemen kinerja di sekolah dasar, pendidikan dan pelatihan untuk manajemen kinerja, perumusan dan isi tujuan manajemen kinerja, menilai kinerja kepala sekolah dan guru, efek dari manajemen kinerja pada pengembangan profesional guru, dan kesesuaian dan realitas pembayaran terkait kinerja. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru menyatakan bahwa manajemen kinerja dapat menambah kualitas pendidikan disekolah dasar. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen kinerja pada suatu

organisasi dapat menambah efektivitas. Efektivitas tersebut seperti kepala sekolah dan guru dapat memahami tentang arti dari manajemen kinerja dan tujuannya, semua yang berkepentingan cukup terlatih untuk menimplementasikan manajemen kinerja, metode penilaian kinerja kepala sekolah dan guru dianggap adil, tujuan manajemen kinerja dari kepala sekolah dan guru cukup spesifik, terukur, relevan dan menantang, proses pembayaran dan sistem penghargaan dianggap baik, adil, dan dapat diterapkan.

Dalam penelitian Trinanto (2008) yang membahas kajian konseptual mengenai manajemen kinerja, metode analisis yang digunakan untuk pengkajian tersebut menekankan pada analisis deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi dan harus diperhatikan dalam manajemen kinerja, mampu memberikan gambaran kepada manajemen perusahaan untuk mengambil berbagai kebijakan dalam menerapkan pendekatan manajemen kinerja, dan mengetahui secara pasti langkah-langkah yang harus diambil dalam menerapkan pendekatan manajemen kinerja. Hasil penelitian Trinanto menunjukkan dengan manajemen kinerja membuat aktivitas suatu organisasi yang menyangkut tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap karyawan semuanya terhubung. Manajemen kinerja juga merupakan sumber yang komprehensif tentang bagaimana menghasilkan kinerja dan nilai terbaik dari setiap karyawan dalam suasana kerja yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas yang lebih besar.

Gambar 1 menunjukkan kerangka berpikir dari penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertujuan untuk: Mendeskripsikan penentuan aspek kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia bagian produksi, mendeskripsikan penilaian kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia bagian produksi, mendeskripsikan evaluasi penilaian kinerja karyawan di PT Wahana Kosmetika Indonesia bagian produksi, dan mendeskripsikan umpanbalik atas penilaian kinerja karyawan di PT Wahana Kosmetika Indonesia bagian produksi

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Alasan menggunakan jenis penelitian ini adalah karena penulis ingin membahas tentang manajemen kinerja lebih dalam di PT Wahana Kosmetika Indonesia.

Teknik yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Patton (1990) dalam Alwasih (2011) adalah cara agar manusia, latar, dan kejadian tertentu betul-betul diupayakan

terpilih (tersertakan) untuk memberikan informasi penting yang tidak mungkin diperoleh melalui cara lain.

Berikut adalah sumber informan untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia dan alasan mengapa peneliti memilih informan tersebut:

- a. Owner sekaligus direktur utama dari perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia. Peneliti memilih Yuniati sebagai informan karena mempunyai pengetahuan yang sangat luas atas perusahaan yang dimilikinya mulai dari tujuan perusahaan dan sampai operasional perusahaan.
- b. Manajer Personalia dari PT Wahana Kosmetika Indonesia. Peneliti memilih Pipit sebagai informan karena pengetahuannya atas kinerja karyawan dan pengembangan karyawan perusahaan.
- c. Manajer produksi dari PT Wahana Kosmetika Indonesia. Peneliti memilih manajer produksi sebagai informan karena pengetahuannya atas kinerja karyawan dalam bidang operasional.
- d. 2 karyawan pada PT Wahana Kosmetika Indonesia. Peneliti memilih 2 karyawan yang menjadi sumber informasi. Peneliti memilih karyawan sebagai informan karena mereka merupakan subjek penting dari manajemen kinerja dan merupakan sumber utama dari proses operasional perusahaan.

Dalam pengumpulan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan beberapa teknik yaitu wawancara dan pengamatan. Menurut Mulyana (2002) wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin, memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur atau juga sering disebut wawancara mendalam. Wawancara tidak terstruktur mirip dengan percakapan informal. Metode ini bertujuan memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua responden, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri setiap responden. Peneliti akan melakukan wawancara secara *face to face* dan juga dapat wawancara via e-mail jika dirasa perlu ketika terdapat data-data yang masih belum lengkap. Menurut Noor (2011:140), teknik pengamatan menuntut adanya pengamatan dari peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Instrumen yang dapat digunakan yaitu lembar pengamatan dan panduan pengamatan. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan antara lain: tempat, pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan penulis menggunakan pengamatan adalah untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya dari karyawan dan sistem perusahaan khususnya manajemen kinerja.

Menurut Moleong (2006), proses analisa data dimulai dengan :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara dan hasil observasi di lokasi penelitian
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan penyertaan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Penulis membuat abstraksi yang disesuaikan dengan tujuan penelitian agar mempermudah bagi pembaca membaca karya penulis.
3. Pemeriksaan keabsahan data, dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa penelitiannya benar-benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan

derajat kepercayaan data/ keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan/ sebagai pembandingan terhadap data itu.

4. Kategorisasi, adalah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala/ hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi, penulis mulai memberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan teori manajemen kinerja.

Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki PT Wahana Kosmetika Indonesia

Adapun cara untuk mencapai keabsahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
5. Penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Kemudian data-data yang ada dianalisis dan ditafsirkan sesuai dengan konsep dan teori mengenai Manajemen Kinerja

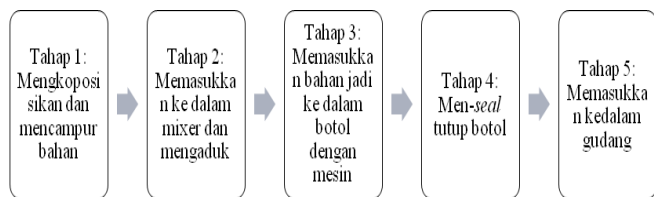
III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Menentukan Kinerja

Definisi *job analysis* adalah prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan pekerjaan dan orang seperti apa yang harus dipekerjakan. Karena *owner*, manajer personalia, dan manajer produksi telah dapat mengetahui *job description* dan *job specification* karyawan bagian produksi. PT Wahana Kosmetika Indonesia telah melakukan *job analysis* dengan metode observasi dan wawancara. Hal tersebut diketahui dari perkataan *owner* yang mengatakan bahwa dulunya *owner* juga ikut mengajari dan mengawasi karyawan produksi, dengan kata mengawasi berarti *owner* juga melihat bagaimana proses kerja karyawan sebenarnya. *Job analysis* juga dilakukan melalui metode wawancara, hal itu diungkapkan oleh manajer personalia bahwa dia pernah menanyakan apa saja kerjaan yang dilakukan oleh orang yang bersangkutan dalam hal ini adalah karyawan produksi, hal ini dilakukan saat manajer personalia membuat struktur organisasi. Sedangkan hal yang sama yang dilakukan oleh manajer produksi, manajer produksi mengatakan bahwa dia mengurus dan mengawasi di bagian produksi. Setiap hari manajer produksi melihat dan memantau terus pekerjaan yang dilakukan karyawan di bagian produksi. Dengan melakukan observasi pada pekerjaan karyawan, maka perusahaan dapat mengetahui pekerjaan yang dilakukan karyawan secara nyata,

sehingga dapat dirumuskan hal-hal yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Aktifitas yang dilakukan karyawan bidang produksi di PT Wahana Kosmetika Indonesia mulai dari pencampuran dan mengkomposisikan bahan-bahan yang ada. Dalam mengkomposisikan harus benar-benar presisi sehingga tidak terjadi gagal produksi. Seperti yang dikatakan oleh owner bahwa komposisi harus benar-benar sesuai prosedur atau formula yang ada, misalnya perlu ditambahkan olive oil 5ml, maka perlu ditambahkan dengan benar-benar 5ml olive oil, dengan begitu proses dari mengkomposisikan dikatakan benar dan tepat. Setelah dikomposisikan dan dicampur maka perlu mengaduk bahan-bahan campuran tersebut ke dalam mesin mixer boiler, mesin tersebut dapat mengaduk dan juga memanaskan bahan yang ada. Dalam mengoperasikan mesin perlu juga pengetahuan akan pembuatan produk tertentu, misalnya pembuatan body lotion memerlukan 3 jam pengadukan dengan mixer dengan kecepatan *low speed* dan sebagainya. Seperti yang dikatakan oleh manajer produksi bahwa karyawan harus mengetahui proses dari mengoperasikan mesin, misalnya berapa lama mengaduk bahan-bahan didalam mesin jika memproduksi produk body lotion, dan berapa lama jika memproduksi cream bath.



Gambar 2. Grafik Proses Produksi

Setelah memanaskan dan mencampur bahan kedalam mesin, karyawan perlu mendinginkan bahan yang sudah jadi tersebut. Setelah didinginkan, bahan tersebut dimasukkan kedalam mesin untuk memasukkan kedalam botol yang sudah disediakan. Tahap memasukan ke dalam botol ini tenaga karyawan juga masih diperlukan, saat memasukan bahan jadi tersebut karyawan diminta perusahaan untuk konsisten dalam pengisiannya. Setelah semua bahan masuk kedalam botol, proses selanjutnya adalah menyegel tutup botolnya. Setelah itu karyawan diminta perusahaan untuk memasukkan dan menatanya di gudang dengan rapi.

Proses produksi di PT Wahana Kosmetika Indonesia sering mengalami cacat produksi pada saat tahap 1 yang bisa dilihat pada gambar 2. yaitu mengkomposisikan dan mencampur bahan. Karyawan terkadang masih saja salah dalam menentukan komposisi bahan yang tidak sesuai dengan prosedur perusahaan. Hal tersebut sering terjadi dan tercatat selama 6 bulan terakhir terdapat 2,7% cacat produksi di perusahaan.

Hasil pertama dalam melakukan job analysis adalah *job description* yang merupakan sebuah daftar tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan ditempat mereka bekerja. PT Wahana Kosmetika Indonesia mempunyai karyawan yang *job description*nya adalah mengoperasikan mesin, mengatur komposisi bahan baku yang sudah ditentukan, melakukan pengemasan, menyimpan barang di gudang. Hal yang sama yang dikatakan oleh owner dari perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia yaitu proses awal kerja karyawan produksi di perusahaan adalah mencampur bahan-bahan yang ada, komposisi dari bahan-bahan tersebut juga harus benar, jika salah maka tidak bisa menghasilkan produk yang diinginkan dan tidak mendapat ijin edar dari BPOM karena perlu diuji dulu. Produk yang dibuat adalah body scrub, essential oil, massage oil, dark spot cream, bath salt dan masih banyak lainnya. Setelah mencampur bahan-bahan dimasukkan kedalam mesin. Bahan-bahan yang digunakan setiap produk berbeda-beda, kalau bahan yang biasa digunakan perusahaan ini adalah aqua dest, olive oil, white oil,

essential oil dan sebagainya. Kalau mengoperasikan mesin juga perlu keterampilan, misalnya cara mengaduk bahan-bahan tersebut dengan menggunakan mesin yang benar, lama waktu yang diperlukan dalam mengaduk bahan-bahan tersebut. Kalau pengemasan ada 2 juga, yang pertama memasukan bahan yang sudah jadi kedalam botol atau kemasan yang tersedia, itu juga menggunakan mesin dan juga terdapat mesin sealer untuk menyegel bagian tutup botol. Pengemasan yang lain itu memasukan ke dalam kardus-kardus, dan memasukkannya ke gudang untuk stock perusahaan.

Hal tersebut juga sama seperti yang diungkapkan oleh manajer produksi, yaitu Karyawan itu pertama-tama menyiapkan bahan-bahan yang sudah disediakan perusahaan, bahan-bahannya macam-macam, bahannya impor dari luar negeri, tapi manajr produksinya tidak dapat menyebutkan karena memang sudah rahasia perusahaan. Produk yang dibuat bermacam-macam seperti bath foam, bath salt, body lotion dan masih banyak lagi. Setelah disiapkan pertama-tama mencampur semua bahan yang ada, terus dimasukkan kedalam mesin untuk diolah dan diaduk. Setelah dikomposisikan dengan benar dimasukkan kedalam mesin untuk diolah dan diaduk dengan menggunakan mesin bernama mesin mixer boiler. Mesin tersebut dapat mencampur bahan kosmetik sekaligus dapat memanasinya. Setelah beberapa jam, bahan yang telah diaduk dan dipanaskan tersebut didinginkan, jika ada bahan yang perlu dimasukan lagi maka perlu diaduk dimasukan kedalam mesin mixer boiler lagi, ini tergantung produk yang ingin dibuat. bahan sudah jadi dan masuk dalam packaging. Ada 2 tahap packaging, yang pertama memasukan kedalam botol, kita memasukkannya memakai mesin tetapi masih perlu campur tangan tenaga kerja manusianya, setelah diisi lalu proses selanjutnya menyegel bagian tutup botol dengan mesin sealer. Proses kedua dari packaging adalah dikemas ke dalam kardus. Setelah semua selesai, langsung dibawa ke gudang untuk disimpan sebagai stock perusahaan.

Job Description pada PT Wahana Kosmetika Indonesia masih kurang karena belum mempunyai form untuk *job description*. Dalam perusahaan sekarang ini sangat penting untuk mempunyai form untuk *job description*, agar nantinya tidak lupa dalam menentukan beberapa hal penting seperti penentuan gaji, penentuan standar kinerja dan hal lainnya.

Job specification adalah sebuah daftar pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya yang harus dipunyai setiap individu untuk melakukan pekerjaan. Setelah *job description* perusahaan juga mempunyai *job specification* bagi karyawan yang bekerja di bagian produksi di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Owner dan manajer produksi maupun manajer personalia mengatakan bahwa *job specification*-nya karyawan bagian produksi adalah minimal berpendidikan SMA, harus jujur, sopan, rapi, dan mau untuk bekerja keras. Hal itu juga disebutkan oleh karyawan 1 dan karyawan 2 di PT Wahana Kosmetika Indonesia, yaitu dulu saat mau bekerja perlu membawa ijazah SMA-nya. Saat ditanya bagaimana cara merumuskan bahwa karyawan di bagian produksi itu harus memiliki syarat minimal berpendidikan SMA, harus jujur, sopan, rapi, dan mau untuk bekerja keras, owner mengatakan Kalau di bagian produksi sebenarnya tidak perlu tinggi-tinggi, karena cari karyawan sekarang sulit, yang terpenting lulus SMA itu sudah cukup. Karena di perusahaan ini juga ada pengenalan dulu saat awal bekerja, dan juha ada training. Kalau syarat lain itu memang standar biasa, cari orang memang harus yang jujur, sopan, rapi dan sebagainya.

Begitu juga yang dikatakan oleh manajer produksi, yaitu kalau syarat-syarat itu manajer produksi diskusi sama ownernya, kalau bekerja dibagian produksi ada pengenalan dan training jadi tidak perlu tinggi-tinggi syaratnya. minimal SMA, biar karyawan punya standar yang cukup. Kalau sopan, jujur, mau bekerja giat itu memang standar bekerja, dimana mana juga harus begitu. *Job specification* tersebut adalah pertimbangan perusahaan untuk menyeleksi karyawan yang akan mencalonkan diri sebagai karyawan di perusahaan tersebut.

Di PT Wahana Kosmetika Indonesia karyawan diharapkan mempunyai keterampilan dalam membuat racikan atau ramuan produk kosmetika dengan benar. Ramuan atau racikan produk kosmetika dikatakan benar jika bahan-bahan yang digunakan sudah sesuai dan tepat takaran dengan formula atau resep produk kosmetik yang ada. Seperti yang dikatakan owner bahwa nantinya pada saat karyawan diseleksi, karyawan harus dapat mengkomposisikan bahan-bahan sesuai formula yang ada dan ditest oleh manajer produksinya apakah sudah sesuai ketentuan atau tidak. Jika karawan dapat mencampur bahan dengan tepat maka karyawan tersebut layak bekerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Setelah lolos seleksipun karyawan diberikan pelatihan dan pengenalan dasar akan prosedur pembuatan kosmetik yang benar menurut perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia.

Di PT Wahana Kosmetika Indonesia juga terdapat ketentuan khusus untuk karyawan yang bekerja di bagian produksi, yaitu tidak mempunyai penyakit kulit, penyakit menular, dan penyakit luar lainnya. Ketentuan tersebut digunakan untuk menjaga kualitas dari proses pembuatan produk kosmetik, karena penyakit tersebut dapat mempengaruhi higienisan isi produk tersebut. Seperti yang dikatakan oleh manajer personalia bahwa penyakit kulit dan penyakit luar dapat membuat ketidak higienisan produk pada saat proses pembuatan produk kosmetik. Hal itu juga dikatakan oleh manajer produksi bahwa pembuatan produk kosmetik harus dilakukan oleh tenaga kerja yang sehat dan higienis. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar menjaga kualitas dan mutu dari produk kosmetika yang mereka perjual-belikan kepada pelanggan.

Di PT Wahana Kosmetika Indonesia juga belum mempunyai form untuk *job specification*, jadi karyawan di perusahaan kurang mempunyai pengetahuan tentang apa yang diharapkan perusahaan dan kurang mengetahui ketentuan apa yang perlu dimiliki dalam suatu jabatan di didalam perusahaan khususnya di bidang produksi.

Menilai Kinerja

Proses kedua dari manajemen kinerja adalah menilai aspek kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi sebagaimana baik karyawan bekerja dalam pekerjaannya. Di dalam penilaian kinerja juga terdapat standar kinerja untuk menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja karyawan.

Dalam standar kinerja, ditetapkan oleh manajer produksi tetapi tetap diarahkan oleh owner saat pembuatannya. Terdapat harapan owner tentang standar kinerja diperusahaan. Kriteria kesesuaian target yang diharapkan owner adalah kesesuaian target, karyawan dapat bekerja memproduksi sesuai target perusahaan, kalau target perusahaan itu biasanya tergantung permintaan pelanggan konsumen perusahaan yaitu bisa salon-salon, toko-toko, dan juga perseorangan. Kalau ada yang minta di supply, otomatis karyawan produksi harus bisa memproduksi sesuai yang diminta konsumen. Sedangkan penilaian kriteria kualitas produk yang diharapkan owner adalah dilihat dari cara mengkomposisikan bahan-bahan yang ada, apakah sudah benar bahan-bahan yang tercampur dan tidak ada yang tertinggal, bahan yang digunakan sudah sesuai dengan komposisi yang ditentukan atau belum. Misalnya bahannya perlu olive oil 5ml, maka harus benar-benar 5ml karena kalau takaran sudah beda pasti jadinya juga beda yang diharapkan. Setelah itu dapat diukur dari packaging dari karyawan rapi atau tidak, atau memasukan bahan jadi ke dalam botol juga perlu konsisten misalnya isinya 300ml maka yang lain harus sama-sama 300 ml.

Sedangkan harapan tentang standar penilaian mengoperasikan mesin oleh owner adalah teknik mengoperasikan mesin dilihat dari karyawan itu dapat menggunakan mesin dengan benar atau tidak, misalnya berapa lama mengaduk bahan-bahan didalam mesin jika memproduksi produk body lotion, dan berapa jika produk cream bath dan sebagainya. Sedangkan kecepatan dalam bekerja owner melihat dari orangnya malas-malasan kerja atau tidak, bisa dilihat caranya di bekerja, orangnya tidak banyak cagak dalam bekerja dan mampu

mengerjakan pekerjaan dengan cepat atau tidak. Ketelitian dalam bekerja owner mengharapkan dinilai cara mengkomposisikan bahan, apakah sudah benar dan tidak ada yang tertinggal satu bahanpun, terus mungkin membiarkan mesin tetap menyala padahal tidak dipakai, itu pun harusnya mempengaruhi penilaian. Sedangkan harapan owner tentang pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja juga sama, bisa dilihat dari pemakaian mesinnya, jika karyawan lupa mematikan mesin padahal tidak dipakai dan dapat merusak mesin tersebut, hal tersebut akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan di perusahaan. Kriteria terakhir yaitu tentang komunikasi antar karyawan, harapan owner tentang standar penilaian ini adalah dinilainya kekompakan karyawan di bagian produksi, apakah mereka dapat saling berkomunikasi tentang apa yang mereka kerjakan, karyawan bekerja saling bergantian, ada yang mengkomposisikan, ada yang bekerja sebagai packaging, hal tersebut harus ada komunikasi dengan benar agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam melakukan pekerjaan. Kesalahan komunikasi mungkin terjadi di perusahaan. Seperti halnya yang terjadi di PT Wahana Kosmetika Indonesia, owner mengatakan bahwa jika terdapat cacad produksi karena 1 karyawan lupa memberitahukan karyawan lainnya sehingga terkadang terdapat kesalahan dalam mengkomposisikan bahan. Hal tersebut menimbulkan kerucuhan antar karyawan yang saling menyalahkan satu sama lain.

Hal tersebut adalah harapan owner tentang ketentuan standar penilaian kinerja di perusahaan. Tetapi di perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia ini semua penilaian ditentukan dengan standar kinerja sesuai persepsi manajer produksi atas arahan owner. Standar kinerja dari penilaian kinerja manajer produksi tentang kualitas produk adalah komposisi harus benar, dan tidak ada tertinggal satu bahanpun, dan terdapat ada quality control pada saat selesai produksi. Jadi apakah itu sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Kualitas juga dapat dilihat dari packaging, konsistensi pengisian bahan jadi ke dalam botol seperti itu. Nanti juga kalau ada pengembangan produk baru itu ada percobaan pada kulit orang, dicoba sehari-hari apakah ada efek samping dari pemakaian jangka panjang maupun pendek. Manajer produksi menerapkan standar kinerja tentang target produksi dengan karyawan harus memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan, misalnya hari ini perlu memproduksi 500 unit, karyawan harus memproduksi 500unit tersebut. Jika tercapai, penilaiannya akan baik.

Tentang standar kinerja kriteria mengoperasikan mesin, manajer produksi mengukurnya dengan proses penggunaan mesin tersebut. Karena setiap pembuatan produk kosmetik yang jenisnya beda, pembuatannya pun berbeda, jadi karyawan dinilai dimana karyawan menguasai atau tidak tentang semua penggunaan mesin meskipun terdapat berbagai jenis produk yang prosesnya berbeda-beda. Kalau tentang kecepatan dalam bekerja, manajer produksi mengukurnya dengan kalau sudah memenuhi target produksi dan tidak terlambat dalam memproduksi, manajer produksi kasih skor bagus, tapi kalau terlambat manajer produksi memberikan skornya berkurang. Sedangkan pengukuran ketelitian manajer produksi mengukur pada saat adanya quality control, jadi produknya setelah selesai dibuat terdapat quality control apakah sudah layak dijual atau tidak. Sedangkan standar yang ditetapkan manajer produksi tentang kriteria pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja adalah karyawan dalam menggunakan mesin dan alat-alat lainnya sudah benar atau tidak, karyawan memperlakukan mesin dengan baik, contohnya kalau jika mesin tidak bekerja baik diperbaiki sesuai prosedur, tidak main kasar. Pokoknya karyawan harus bisa memelihara mesin dengan baik. Yang terakhir penilaian tentang komunikasi antar karyawan dinilai dari banyaknya komunikasi dan dapat bekerja sama dengan baik antar karyawan, karena karyawan tidak selamanya tidak bekerja sendiri. Komunikasi yang saat ini terjadi di PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah cukup baik menurut manajer produksi, tetapi dulu sempat pernah terjadi kesalahan komunikasi sehingga menyebabkan gagal produksi karena salah mengkomposisikan bahan. Semua

standar kinerja ini telah dipakai oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawan melalui formulir penilaian kinerja. Pada formulir penilaian kinerja terdapat kriteria-kriteria yang kemudian dibandingkan dengan standar yang ada dibenak manajer produksi.

Dalam menentukan penilaian kinerja perlu adanya suatu standar kinerja. Standar kinerja adalah tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan. Standar kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia tidak ditentukan secara jelas tetapi hanya berdasarkan oleh persepsi manajer produksi yang juga diarahkan oleh owner. Seperti yang dikatakan manajer produksi bahwa standar penilaiannya didiskusikan dengan owner dan akhirnya saat penilaian pemutusan ditentukan oleh manajer produksi sendiri. Hal ini juga dikatakan oleh owner dan manajer personalia bahwa standarnya ditentukan oleh manajer produksi. Hal seperti ini berpotensi menimbulkan kesimpang-siuran sehingga subjektivitas dari penilai yaitu manajer produksi lebih menonjol. Artinya penilaian kinerja yang nanti dibandingkan dengan standar kinerja menjadi tidak objektif. Padahal standar kinerja merupakan tolak ukur untuk mengukur kinerja karyawan, sehingga hendaknya harus menjamin keadilan dan keakuratan. Dengan tidak adanya standar kinerja yang ditentukan secara jelas maka keadilan dan keakuratan tidak dapat tercapai. Alangkah lebih baik bila standar kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia pasti dan jelas sehingga dapat mencapai keadilan dan keakuratan. Karena semakin jelas standar kerjanya, makin akurat tingkat penilaian kerjanya. Terciptanya keadilan di perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga otomatis kualitas produksi turut ikut meningkat.

Selain itu standar juga dibuat terkait dengan kualitas. Standar ini berbeda dengan standar kinerja karena sudah baku dan jelas, karena kualitas adalah orientasi utama dari perusahaan. Selain itu, owner dan manajer personalia mengatakan bahwa produk di perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia juga mengikuti standar BPOM agar mendapat ijin edar. Dengan adanya standar ini diharapkan barang hasil produksi yang dijual di konsumen mencapai standar dari perusahaan sehingga tidak ada produk dibawah standar yang beredar di pasaran.

Penilaian kinerja di PT Wahana Kosmetika menggunakan formulir penilaian kinerja. Penilaian yang dilakukan oleh perusahaan mengacu pada produk yang dihasilkan yang meliputi target produksi, keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran, kerapihan packaging. Semua hal itu dinilai oleh perusahaan agar karyawan tahu bahwa kualitas produk yang dibuatnya sudah benar dan sesuai dengan prosedur perusahaan. Setiap karyawan melakukan kesalahan, manajer produksi mengevaluasi karyawan dan memberitahu dimana kesalahan mereka, seperti pada saat dilakukannya briefing di perusahaan pada saat sebelum karyawan bekerja. Hal tersebut dikatakan oleh manajer produksi yaitu selalu menegur jika ada yang perlu diberitahu kepada karyawan, misalnya misalnya berupa teguran bahwa karyawan ini bekerja kurang baik dalam mengoperasikan mesin minggu lalu. Dan biasanya diberitahu dengan cara yang benar. Dengan kejadian tersebut karyawan diharapkan untuk tidak mengulang lagi akan kesalahan yang pernah terjadi. Metode penilaian tersebut termasuk dalam metode *result approach*.

Result approach adalah pendekatan yang berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil yang terukur dari pekerjaan individu maupun pekerjaan kelompok. Ada juga penilaian tentang keterampilan karyawan seperti teknik mengoperasikan mesin, kecepatan dalam bekerja, ketelitian dalam bekerja, pemeliharaan sekaligus penggunaan sarana kerja, dan komunikasi antar karyawan. Dalam penilaian ini termasuk ke dalam metode *attribute approach*. *Attribute approach* adalah penilaian yang berfokus pada sejauh mana individu memiliki atribut tertentu yang diinginkan untuk keberhasilan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari formulir yang ada di PT Wahana Kosmetika Indonesia, seperti teknik mengoperasikan mesin terdapat skor 1 sampai 5, yang menyatakan keterampilan yang dimiliki karyawan, dimana karyawan dinilai dari pengetahuannya

tentang penggunaan mesin untuk setiap produk, misalnya untuk body scrub, body scrub memiliki tekstur yang kasar maka cara pengolahan menggunakan mesin berbeda dengan saat membuat produk kosmetik lainnya. Untuk body scrub harus menggunakan mesin mixer dengan kecepatan *low speed* jika karyawan tidak melakukan kesalahan dalam penggunaan mesin maka karyawan mendapat skor bagus oleh manajer produksi.

Hal tersebut juga sama dengan kriteria yang lain, seperti kecepatan dalam bekerja dinilai dari pemenuhan target produksi dan keterlambatan karyawan dalam memproduksi, jika karyawan terlambat dalam memproduksi dan tidak mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka skornya rendah. Begitupun dengan ketelitian dalam bekerja, manajer produksi melihat dari hasil *quality control*nya, yaitu mengecek ulang hasil produksinya apakah memenuhi standar atau tidak dan juga memenuhi standar BPOM atau tidak, jika bahan sudah benar dan tidak tertinggal suatu apapun maka karyawan akan diberikan skor tinggi. Jika penilaian pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja dilihat dari perlakuan karyawan terhadap mesin baik atau tidak, jika ada mesin yang tidak bekerja dengan benar maka tindakan karyawan itupun dinilai apakah karyawan menggunakan cara kasar, atau mencoba memperbaiki sendiri, atau memanggil teknisi yang ada, hal tersebut juga menjadi pertimbangan manajer produksi untuk menilai tentang kriteria pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja. Kriteria terakhir yaitu komunikasi antar karyawan, manajer produksi menilai dengan cara melihat bagaimana komunikasi yang terjadi dalam proses produksi karyawan, apakah terjadi salah komunikasi dan menimbulkan cacat produksi atau tidak, atau apakah komunikasi berjalan dengan baik sehingga mendukung proses produksi di perusahaan jika terjalin komunikasi yang baik maka diberikan skor tinggi.

Cara itulah yang digunakan manajer produksi untuk menilai dari kriteria-kriteria tersebut yaitu dengan membandingkan standar menurut persepsi manajer produksi. Di PT Wahana Kosmetika Indonesia ini memiliki 2 metode dan metode campuran ini disebut juga *quality approach*. Karakteristik dari *quality approach* adalah orientasi pelanggan. Penilaian di PT Wahana Kosmetika Indonesia berorientasi pada pelanggan dapat dilihat dari kriteria yang dinilai, yaitu target produksi yang disesuaikan dengan permintaan pelanggan, ketika ada permintaan dari pelanggan maka perusahaan berusaha untuk menepatinya dan memproduksi sesuai dengan permintaan tersebut. Kriteria lain seperti keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran, dan kerapihan packaging diharapkan dapat memenuhi ekspektasi pelanggan terhadap produk perusahaan karena apabila hal-hal tersebut tidak dipenuhi pelanggan akan kecewa.

Penilaian dengan pendekatan *quality approach* diharapkan bahwa saat merancang standar kinerja perusahaan dan pengukurannya melibatkan beberapa pihak dari internal maupun eksternal. Sedangkan dalam PT Wahana Kosmetika Indonesia penilaiannya hanya menggunakan pertimbangan manajer produksinya, dengan standar kinerja yang hanya dipertimbangkan oleh owner dan manajer produksi saja. Dengan kondisi seperti itu penilaian yang dilakukan terdapat kemungkinan terjadi kesalahan penilaian yaitu *Similar to me* dan *Distributional Errors*. Kesalahan penilaian *similar to me* adalah kesalahan ketika penilai menilai siapa yang mirip dengan penilainya maka lebih baik daripada yang tidak sama. Maka akan terjadi diskriminasi dalam penentuan penilaian. Kesalahan kedua yaitu *distributional errors* jika manajer produksi dari PT Wahana Kosmetika Indonesia adalah orang yang bermurah hati maka semua karyawan akan dinilai dengan skor yang tinggi semua, dan sebaliknya jika manajer produksi adalah orang yang ketat maka karyawan akan dinilai dengan skor yang rendah semua. Akan tetapi, manajer produksi menegaskan bahwa manajer produksi dan karyawan bisa saja berteman baik tapi untuk urusan bekerja tetap berjalan dengan adil, kalau ada kesalahan, manajer produksi akan menilai dengan skor rendah.

Setelah melakukan penilaian selama tujuh hari, maka hasil dari penilaian kinerja yang tertulis dalam formulir penilaian kinerja tersebut dihitung dan dirata-rata. Kemudian rata-rata tersebut dituliskan pada database nilai kinerja masing-masing karyawan. Hal tersebut berlangsung setiap waktu dengan periode 6 bulanan. Owner mengatakan bahwa proses tersebut dilakukan sebagai dokumentasi kinerja karyawan selama bekerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Dengan adanya pencatatan yang rapih dan jelas, maka kinerja karyawan dapat dipantau. Apabila dalam 6 bulan kinerja karyawan cenderung konsisten baik atau malah meningkat, berarti karyawan tersebut dapat dipertahankan, tetapi apabila kinerjanya turun, maka perlu ditegur dan diberikan pelatihan lebih lagi. Semua tugas tersebut diserahkan owner pada manajer yang bersinggungan langsung dengan pekerjaan, seperti contohnya bagian produksi dilakukan oleh manajer produksi, sedangkan bagian pemasaran dilakukan oleh manajer pemasaran.

Evaluasi Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam penilaian yang baik terdapat 5 kriteria yang harus diperhatikan, 5 kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi ukuran penilaian tersebut adalah *strategic congruence, validity, reliability, acceptability, specificity*.

Kriteria pertama untuk mengevaluasi penilaian kinerja adalah *strategic congruence* sejauh mana penilaian kinerja konsisten dengan strategi organisasi, tujuan dan budaya. Dengan melihat kriteria penilaian yang dilakukan oleh PT Wahana Kosmetika Indonesia yaitu target produksi, keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran dan kerapihan packaging, semua kriteria tersebut konsisten dengan tujuannya yaitu menjadi perusahaan kosmetik terbaik di Indonesia dan memberikan peningkatan kualitas kehidupan manusia diseluruh Indonesia dengan cara menciptakan dan menyediakan produk-produk kosmetik yang bermutu tinggi. Penilaian target produksi menjawab atas pernyataan menyediakan produk-produk kosmetik, target produksi adalah penilaian atas keberhasilan mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan dimana target tersebut adalah permintaan pasar atau konsumen kosmetik.

Sedangkan penilaian keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran, dan kerapihan packaging konsisten dengan pernyataan menciptakan produk-produk yang bermutu tinggi dimana kriteria-kriteria tersebut merupakan penilaian kualitas produk yang dihasilkan oleh karyawan di PT Wahana Kosmetika Indonesia. Sedangkan kriteria penilaian lainnya seperti teknik mengoperasikan mesin, kecepatan dalam bekerja, ketelitian dalam bekerja, pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja, dan komunikasi karyawan juga berujung pada tujuan perusahaan yaitu dapat terus memenuhi permintaan masyarakat akan kosmetik yang bermutu tinggi, karena semua kriteria tersebut menunjang karyawan untuk membuat produk kosmetik yang berkualitas dan tentunya sesuai dengan prosedur perusahaan maupun BPOM.

Penilaian di PT Wahana Kosmetika Indonesia juga konsisten dengan strateginya sendiri, owner, manajer personalia, dan manajer produksi mengatakan bahwa strategi perusahaan adalah melakukan riset dan pengembangan produk dan selalu menyediakan produk berkualitas dan bermutu tinggi ke pelanggan. Dengan pernyataan strategi seperti itu, sudah pasti konsisten dengan penilaian yang ada karena sudah dikatakan sebelumnya oleh manajer produksi bahwa kriteria penilaian yang nomor satu itu kualitas produknya, karena perusahaan ini menekankan pada kualitas, jadi kalau produknya jelek tidak sesuai prosedur perusahaan karyawan akan diberikan sanksi. Kualitas yang diharapkan sudah dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat kriteria keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, konsistensi ukuran, dan kerapihan *packaging*. Selain itu kalau waktu ada pesanan juga harus bisa memenuhi jumlah unit yang diproduksi, nanti perhari perunitnya manajer produksi tentukan sesuai dengan permintaan konsumen.

Penilaian kinerja yang baik hendaknya juga memenuhi kriteria *validity*. *Validity* adalah sejauh mana penilaian kinerja menilai semua aspek dan hanya aspek yang relevan dengan pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan. Sehubungan dengan itu perlu adanya upaya untuk membuktikan bahwa sebuah penilaian kinerja secara akurat mengukur dimensi-dimensi kinerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Untuk itu perlu dilakukan *job analysis* agar bisa dipastikan bahwa kriteria-kriteria yang akan dinilai pelaksanaannya benar-benar mewakili pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Untuk itu perlu dibandingkan pekerjaan yang nyata dikerjakan oleh karyawan dengan kriteria penilaian perusahaan.

Apabila merujuk pada teori Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008), dikatakan valid apabila kriteria penilaian relevan dengan *job description*. Penilaian di PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah memenuhi kriteria *validity*, karena kriteria penilaiannya sudah sesuai dengan aspek-aspek yang merupakan *job description*. Kriteria yang dinilai di PT Wahana Kosmetika Indonesia adalah teknik mengoperasikan mesin, pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja, keakuratan komposisi, kesesuaian bahan, dan konsistensi ukuran, kerapihan packaging, kecepatan dalam bekerja dan ketelitian dalam bekerja, target produksi, dan komunikasi karyawan relevan dengan semua *job description*.

Teknik mengoperasikan mesin, pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja adalah kriteria penilaian yang terdapat di PT Wahana Kosmetika Indonesia, kriteria tersebut relevan dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan di bidang produksi yaitu mengoperasikan mesin. Jadi penilaian tersebut dapat mewakili dan menggambarkan apa yang benar-benar dikerjakan oleh karyawan, karena dalam penilaian tersebut karyawan akan dinilai oleh manajer produksi sebagaimana jauh karyawan tahu dalam mengoperasikan mesin untuk pembuatan produk dengan berbagai macam jenis. Sedangkan kriteria penilaian keakuratan komposisi, kesesuaian bahan dan ketelitian dalam bekerja juga dapat menggambarkan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan yaitu mengkomposisikan bahan baku. Begitu juga dengan kerapihan packaging dan konsistensi ukuran, dimana penilaian kinerja tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pekerjaan melakukan pengemasan. Selain itu, kriteria penilaian kecepatan dalam bekerja dan ketelitian dalam bekerja juga berpengaruh dalam tugas karyawan yaitu menyimpan barang jadi kedalam gudang.

Target produksi dan komunikasi karyawan tetap relevan dengan *job description* karena mendukung kinerja karyawan sehingga perlu untuk dinilai oleh perusahaan. Seperti kata manajer produksi tentang kriteria penilaian komunikasi antar karyawan yaitu karyawannya kalau banyak komunikasi dan bisa bekerja sama dengan baik itulah yang diharapkan perusahaan. Karena karyawan tidak selamanya tidak bekerja sendiri. Dari perkataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan mengharapkan karyawan yang dapat bekerja sama karena mereka tidak bekerja sendiri, dimana dengan bekerja sama dapat menambah efektivitas aktifitas operasional perusahaan. Dengan begitu kriteria penilaian komunikasi antar karyawan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan.

Penilaian kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia tidak memenuhi kriteria *reliability*. *Reliability* adalah konsistensi dari penilaian kinerja, dan dalam penilaian tidak terjadi kesalahan. PT Wahana Kosmetika Indonesia dikatakan tidak *reliability* karena dalam penilaiannya tidak konsisten dikarenakan didalam perusahaan tersebut tidak mempunyai standar kinerja yang jelas, standar kinerja yang digunakan hanya menggunakan persepsi manajer produksi saja, seperti kecepatan dalam bekerja, manajer produksi mengatakan kalau kecepatan kalau sudah memenuhi target produksi dan tidak molor maka dari itu manajer produksi kasih skor bagus, tapi kalau terlambat dalam memproduksi, nanti skornya berkurang. Disini terdapat ketidakjelasan standar yang ada, dimana tidak ada skala

tertentu karyawan mendapat skor 1 sampai dengan 5. Dalam artian manajer produksi akan menilai sesuka hatinya jika target produksinya tidak tercapai. Kalau misalnya tercapai memang pantas diberikan skor 5 pada formulir penilaian, tetapi kalau tidak tercapai tidak ada skala yang tentu dalam penilaian tersebut. Sehingga penilaian tersebut masih diambang ketidakpastian. Penilaian tersebut masih belum bisa menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya. Seharusnya terdapat skala yang menentukan kecepatan dalam bekerja seorang karyawan, misalnya mampu mengepack produk 100 unit dalam 1 jam bekerja atau sebagainya.

Demikian juga kriteria penilaian pemeliharaan dan penggunaan sarana kerja, manajer produksi mengatakan karyawan dalam menggunakan mesin dan alat-alat lainnya sudah benar atau tidak, karyawan memperlakukan mesin dengan baik, contohnya kalau jika mesin tidak bekerja baik yang diperbaiki sesuai prosedur atau memanggil saya, jangan main kasar. Karyawan harus bisa memelihara mesin dengan baik. Di penilaian tersebut juga tidak ada skala yang pasti dalam menentukan skor atas penilaian kinerja karyawan. Sebaiknya terdapat skala yang jelas, misal skor 5: Tidak ada kerusakan pada mesin dalam 1 bulan ini, skor 4: Terjadi kerusakan sekali pada mesin dalam 1 bulan ini, dan begitu seterusnya. Sehingga didalam penilaian di perusahaan ini tidak akurat, karena semakin jelas standar kinerjanya, makin akurat tingkat penilaian kinerjanya. Penilaian perusahaan terhadap kinerja karyawan hanya dinilai dan didasarkan oleh pertimbangan seorang manajer produksi saja. Sehingga kesalahan seperti *similar to me* dan *distributional errors* mempunyai potensi terjadi, seperti yang dijelaskan pada poin 4.3.2. tentang metode penilaian kinerja.

Penilaian kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia memenuhi kriteria *acceptability* tetapi masih terdapat kekurangan. *Acceptability* berkenaan dengan apakah orang yang menggunakan penilaian kinerja tersebut setuju menggunakannya. Karyawan telah mengetahui adanya penilaian kinerja yang ada di PT Wahana Kosmetika Indonesia, dan karyawan tersebut setuju dan bersedia bekerja di perusahaan tersebut. Seperti pernyataan karyawan 1 setelah ditanya apakah karyawan setuju tentang adanya penilaian di perusahaan yaitu karyawan setuju-setuju saja, biar adil setiap karyawan harus dinilai. Kalau ada yang malas-malasan dan yang lain kerja, dapet gajinya sama berarti tidak adil. Begitupun dengan karyawan 2 setelah ditanya apakah setuju dengan adanya penilaian mengatakan bahwa karyawan 2 tidak masalah, yang penting karyawan tersebut berkerja dan mendapat uang. Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh manajer produksi ketika ditanya apakah karyawan setuju tentang adanya penilaian di perusahaan, karyawan tidak keberatan dengan adanya penilaian, memang kebijakan dari ownernya sendiri bahwa harus ada penilaian. Karyawan disini tidak ada yang keberatan, kalau mereka kerja dengan baik memang seharusnya tidak masalah bagi mereka.

PT Wahana Kosmetika Indonesia hanya mempunyai satu penilai yaitu manajer produksi, keputusan penilaian murni ditangan manajer produksi. Kebijakan ini seperti yang dikatakan sebelumnya dapat menimbulkan tidak objektif, jika manajer produksi memfavoritkan seorang karyawan maka otomatis penilaian tidak akurat. Tetapi hal ini ditentang oleh manajer produksi yang mengatakan kita bisa saja teman baik tapi untuk urusan bekerja tetap berjalan dengan adil. Kalau ada kesalahan saya nilai jelek maka akan dinilai jelek. Hal ini juga diklarifikasi oleh karyawan 1 dan karyawan 2. Ketika ditanya apakah keberatan hanya dinilai oleh seorang saja yaitu manajer produksi, karyawan 1 mengatakan tidak masalah, karena manajer produksinya baik, karyawan 1 merasa sudah adil, walaupun manajer produksi dekat sama karyawan diperusahaan tetapi kalau ada yang salah tetap saja ditegur dengan tegas. Begitupun juga karyawan 2 yang mengatakan tidak keberatan atas 1 orang saja yang menilai, dan karyawan 2 mengatakan manajer produksi orangnya baik, walaupun manajer produksinya masih mudah tetapi dia tegas dan berwibawa.

Meskipun begitu, tetapi karyawan tidak tahu tentang kriteria-kriteria apa saja secara detail yang dinilai dalam perusahaan, maka karyawan tidak dapat mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan perusahaan dan karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal sesuai harapan perusahaan. Hal tersebut dapat menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam berkinerja, karena karyawan tidak dapat mencapai target tertentu dan mendapat kepuasan dalam diri karyawan. Hal tersebut berbeda dengan sudut pandang perusahaan, dengan tidak memberitahukan kriteria-kriteria yang ada dianggap lebih efektif oleh perusahaan. Owner mengatakan memang sengaja tidak diberitahu, agar mereka bekerja dengan normal tanpa dibuat-buat. Biasanya, kalau karyawan tahu misalnya kecepatan dalam bekerjanya dinilai, dia cari perhatian untuk kelihatan bekerja cepat. Jadi saya pikir dengan tidak memberitahu kriterianya akan lebih baik, dan juga kalau salah ditegur oleh manajer produksinya. Begitupun juga yang dikatakan oleh manajer produksi yaitu karena kami pikir akan lebih efektif jika tidak diberi tahu. Kalau karyawan tahu akan dinilai misalnya kecepatan bekerja, sama karyawan tidak tahu akan dinilai apa saja kan mesti berbeda cara kerjanya. Kita ingin karyawan bekerja sesuai dengan watak aslinya, dan kita nilai sesuai aslinya. Jika mereka memang bekerja tidak benar maka kita tegur dan diberitahu kesalahan mereka apa.

Terlebih lagi di PT Wahana Kosmetika Indonesia tidak ada reward untuk karyawan yang berkinerja dengan baik. Alangkah lebih baik jika karyawan di PT Wahana Kosmetika Indonesia mengetahui juga atas kriteria-kriteria penilaian kinerja di perusahaan, dan adanya pemberian reward atas pencapaian diatas standar perusahaan.

Penilaian kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia memenuhi kriteria *specificity* tetapi kurang maksimal. *Specificity* adalah kriteria yang menentukan apakah penilaian kinerja sudah memberikan pedoman bagi karyawan tentang apa yang diharapkan untuk mereka kerjakan dan dapat memenuhi harapan-harapan tersebut. Kinerja yang diharapkan perusahaan bisa dilihat dari kriteria-kriteria penilaian kinerja di perusahaan tersebut. Kriteria tersebut mewakili harapan perusahaan mengenai hal-hal yang harus dilakukan karyawan.

Contohnya kriteria teknik mengoperasikan mesin mewakili harapan perusahaan bahwa karyawan diharapkan atau seharusnya dapat mengoperasikan mesin dengan baik. Dengan penilaianpun kinerja karyawan dapat meningkat dari waktu ke waktu, seperti yang dikatakan oleh owner yaitu dengan penilaian kinerja cukup berdampak, kalau kinerjanya dinilai itu maka jadi tahu apa yang kurang dan apa yang sudah cukup. Yang kurang itu bisa diperbaiki, kalau tidak dinilai tidak tahu yang kurang apa. Kriteria keakuratan komposisi juga bisa pedoman bagi karyawan, sebagaimana semestinya karyawan harus mengisi bahan jadi ke dalam botol dengan konsisten. Dengan penilaian tersebut karyawan menjadi tahu apa yang diharapkan perusahaan dalam pengisian botol tersebut.

Terdapat juga kriteria target produksi, dimana memberitahukan karyawan berapa unit yang harus diproduksi pada hari itu. Kondisi tersebut dapat memberikan pedoman karyawan untuk bekerja lebih cepat dari biasanya untuk mencapai target tertentu yang telah ditetapkan dari jumlah permintaan pelanggan.

Semua kriteria tersebut sudah mewakili harapan perusahaan untuk karyawan kerjakan akan tetapi kriteria tersebut kurang menjadi pedoman karyawan, karena karyawan tidak mengetahui kriteria kriteria tersebut secara detail.

Komunikasi yang dibangun oleh perusahaan terhadap karyawan hanya berupa peringatan dan teguran, sehingga karyawan tidak mengetahui secara sungguh-sungguh dan secara utuh hal-hal yang sebenarnya diharapkan perusahaan. Lebih lanjut lagi, pada praktiknya karyawan juga belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan dari perusahaan, terbukti dari kinerja yang belum maksimal. Pada hal ini PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah memenuhi *specificity* tetapi masih dapat ditingkatkan lagi melalui memberikan pengetahuan mengenai kriteria-kriteria.

Feedback

PT Wahana Kosmetika Indonesia telah melakukan feedback, feedback yang dimaksud adalah informasi yang didapatkan karyawan ketika ia telah berkinerja. Karyawan di PT Wahana Kosmetika Indonesia telah diberikan informasi tentang kinerja mereka setiap satu minggu sekali, setiap hari senin sebelum bekerja karyawan dibriefing mengenai hasil kinerja mereka seminggu sebelumnya. Perusahaan memberikan informasi penilaian kinerja agar kekurangan karyawan dapat diketahui dan perlu diberitahu agar mereka dapat merubah diri mereka ke lebih baik. Seperti yang dikatakan oleh owner yaitu supaya karyawan tahu kekurangannya apa, kalau yang sudah baik tidak perlu tahu karena sudah baik. Begitupun juga manajer personalia yang mengatakan supaya karyawan tahu dan bisa memperbaiki diri. Manajer produksipun setuju dengan mengatakan tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan perlu diberitahukan ke karyawan dengan cara memberitahukan secara lisan waktu briefing setiap senin sebelum kerja.

Owner mengatakan briefing itu memang saya arahkan manajer produksinya agar membriefing karyawan tersebut sebelum bekerja setiap senin, saya suruh manajer produksi untuk berikan evaluasi kinerja mereka seminggu kemarin, mungkin ada yang kurang dalam berkinerja atau sebagainya. Briefing itu juga bertujuan untuk menyemangati karyawan untuk tetap bersemangat dalam bekerja.

Briefing merupakan cara feedback perusahaan ke karyawan produksi, isi dari briefing tersebut adalah evaluasi dari kinerja karyawan selama seminggu dan juga berupa motivasi-motivasi kecil untuk penyemangat karyawan sebelum bekerja. Seperti yang dikatakan oleh manajer produksi yaitu siasanya saya kasi tahu, bahwa kualitas itu penting untuk sebuah produk kosmetik, terus saya berikan motivasi-motivasi kecil untuk penyemangat pagi sebelum mereka bekerja. Terus kalau ada hal yang perlu diberitahu ke karyawan, ya saya beritahu, misalnya berupa teguran bahwa karyawan ini bekerja kurang baik dalam mengoperasikan mesin minggu lalu. Dan biasanya saya beritahu cara bekerja yang benar seperti apa.

Tetapi dalam *feedback* PT Wahana Kosmetika Indonesia belum sepenuhnya terbuka, kriteria-kriteria dalam penilaian kinerja tidak dibuka oleh karyawan. Demikian juga grafik penilaian yang dihitung oleh manajer produksi selama 6 bulan pun tidak dibuka oleh karyawan. Karena owner memiliki alasan tersendiri, yaitu jika diberitahukan karyawan akan sengaja berperilaku baik saat terjadi penilaian. Sehingga karyawanpun tidak memiliki kesempatan untuk mengetahui kinerja mereka secara utuh, mereka hanya mendapat teguran dan informasi kekurangan-kekurangan atas kinerja mereka yang diberikan oleh manajer produksi.

Feedback yang sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah dengan menggunakan metode *360-degree feedback*. Yang dimaksud dengan *360-degree feedback* adalah feedback yang penilaiannya didapat dari seluruh pihak-pihak yang berada di sekitar karyawan yaitu manajer, rekan kerja, bawahan, diri sendiri, customer. Di perusahaan PT Wahana Kosmetika Indonesia *feedback*-nya hanya diberikan oleh manajer, yaitu manajer produksi. Dalam kesehariannya manajer produksi mempunyai kesempatan untuk mengamati kinerja karyawan, dan memang manajer produksi di PT Wahana Kosmetika Indonesia tersebut sudah menjadi tugasnya untuk mengamati, mengontrol, dan sekaligus menilai kinerja karyawan. Owner juga mengatakan bahwa yang melakukan penilaian kinerja karyawan dibagian produksi adalah manajer produksi saja, manajer produksi dipilih menjadi satu-satunya penilai dari karyawan di bagian produksi karena dia adalah saudara sendiri dari owner. Owner mengatakan bahwa ia lebih percaya kepada saudara sendiri daripada menggunakan orang lain untuk menilai karyawan. *Feedback* dari satu orang saja yaitu manajer produksi mempunyai kelemahan seperti manajer tidak dapat terus menerus mengamati karyawan yang berkinerja dan manajer tidak dapat mengamati seluruh karyawan sekaligus saat karyawan telah berkinerja. Sehingga informasi yang didapatkan oleh karyawan dari hasil penilaian manajer produksi dapat

kurang memuaskan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Terlebih lagi kalau hanya mempunyai satu informan saja dari penilai yaitu manajer produksi biasanya bisa terjadi model memfavoritkan beberapa karyawan, yang bisa mengganggu proses penilaian di perusahaan. Maka dari itu, metode *feedback* akan lebih baik dengan menggunakan *360-degree feedback*, dikarenakan jika menggunakan beberapa sumber penilai maka timbul aspek-aspek yang lebih luas dan memiliki beberapa pertimbangan dalam menilai. Dengan begitu informasi yang diberikan ke karyawan dapat akurat dan benar-benar menggambarkan hasil kinerja karyawan sesungguhnya.

Feedback juga bisa dapat dipenuhi melalui *reward* dengan sistem kompensasi maupun dapat dilakukan dengan *punishment*. *Reward* adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Sedangkan *Punishment* adalah sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.

Reward didalam PT Wahana Kosmetika Indonesia hanya memberikan kompensasi langsung berupa gaji, tidak ada sistem insentif bagi karyawan yang prestasinya diatas standar. Sedangkan *punishment* yang dilakukan di perusahaan ini adalah *punishment* ringan dan *punishment* sedang, dimana *punishment* adalah teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan jika karyawan telah melakukan kesalahan dalam berkinerja. Sedangkan *punishment* sedang adalah penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan. Hal tersebut dikonfirmasi oleh manajer produksi yang mengatakan bahwa karyawan kalau yang salah akan langsung diambil tindakan yaitu ditegur, kalau sampai ada yang potong gaji karena kesalahan produksi, maka manajer produksi koordinasi dengan manajer personalianya.

Proses *feedback* PT Wahana Kosmetika Indonesia dalam *reward & punishment* kurang seimbang, dikarenakan perusahaan mempunyai sistem *punishment* tetapi kurangnya sistem *reward* seperti insentif dan sebagainya atas prestasi kerja karyawan di perusahaan, sehingga karyawan tidak mempunyai motivasi untuk berkinerja baik di perusahaan. Hal ini juga dikonfirmasi oleh owner, manajer personalia, dan juga manajer produksi bahwa dibagian produksi karyawan tidak ada *reward* dan hanya menreima gaji bulanan. Pada dasarnya, perusahaan akan lebih baik jika mempunyai 2 komponen sekaligus, jika hanya salah satu saja, karyawan tidak akan bekerja dengan maksimal.

IV. KESIMPULAN / RANGKUMAN

Melalui pemaparan dan penjelasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

1. PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah menentukan aspek kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia bagian produksi yaitu dengan *job analysis*, dengan melakukan *job analysis* perusahaan dapat mengetahui informasi *job description* dan *job specification* karyawan di bidang produksi. Dengan informasi tersebut perusahaan mendapatkan manfaat yaitu mulai dari dapat menentukan kriteria-kriteria dari rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, training bahkan dalam memutuskan kompensasi dari suatu jabatan atau pekerjaan. Tetapi perusahaan belum mempunyai formulir tentang *job description* dan *job specification* yang nantinya dapat membantu mengingat dalam menentukan beberapa fungsi *job analysis*.
2. PT Wahana Kosmetika Indonesia telah melakukan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan setiap hari yang dilakukan oleh manajer produksi. Penilaian dilakukan dengan menggunakan formulir penilaian kinerja. Penilaian kinerjanya menggunakan metode *quality approach* yaitu gabungan antara *attribute approach* dan *result approach*.
3. Evaluasi penilaian kinerja pada kriteria *strategic congruence* dan *validity* memiliki hasil yang tinggi karena sudah sesuai

dengan visi, misi, tujuan, strategis maupun *job description*. Tetapi masih terdapat kekurangan dari evaluasi yang telah dilakukan melalui beberapa kriteria seperti *reliability*, *acceptability*, dan *specificity*. Kekurangan tersebut dikarenakan seperti standar kinerja yang masih kurang jelas, standar kinerja yang belum diinformasikan secara detail ke karyawan, penilaian yang cenderung berpotensi terjadinya kesalahan, dan penilaian hanya dilakukan oleh seorang saja.

4. Dalam tahap *feedback* PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah cukup baik, karena perusahaan sudah melakukan umpan balik setiap seminggu sekali pada hari senin dengan bentuk teguran dan juga terdapat punishment. Tetapi juga masih terdapat kekurangan yang dapat diperbaiki. Kekurangan tersebut adalah kurangnya keterbukaan atas hasil penilaian kinerja yang ada terhadap karyawan, dan kurangnya sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan.

Untuk pengembangan lebih lanjut maka penulis memberikan saran yang mungkin bermanfaat untuk membantu manajemen kinerja di PT Wahana Kosmetika Indonesia untuk masa yang akan datang, yaitu :

1. Perlunya mengubah metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, dengan menggunakan metode 360 derajat yaitu penilaian dilakukan oleh manajer, rekan kerja, diri sendiri, kustomer, dan kalau ada bawahan. Sehingga penilaian dapat *valid* dan dapat menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Dan juga dapat menghindari kesalahan seperti *similar to me* dan *distributional error*.
2. Membuat standar yang jelas dan memberitahukannya kepada karyawan secara detail. Dengan membuat standar dengan skala yang jelas tanpa hanya menggunakan persepsi seseorang saja maka penilaian akan konsisten dari waktu ke waktu. Dan standar tersebut perlu diberitahukan kepada karyawan sehingga karyawan tahu akan harapan perusahaan atas kinerja mereka.
3. Memberikan lebih *reward* kepada karyawan yang berkinerja diatas standar. Setiap perusahaan sebaiknya diupayakan menyeimbangkan antara *punishment* dan *reward*. PT Wahana Kosmetika Indonesia kurang memberikan *reward* kepada karyawannya, perusahaan hanya memberikan gaji bulanan kepada karyawan. Perusahaan tidak memberikan sistem *reward* lebih kepada karyawan seperti insentif atau lain sebagainya. Sebaiknya PT Wahana Kosmetika Indonesia memberikan gaji tambahan untuk karyawan yang berkinerja paling baik setiap bulannya.
4. Membuat formulir *job description* dan *job specification*, agar kedepannya memudahkan perusahaan untuk menentukan aspek-aspek sesuai dengan fungsi *job analysis*. Dengan membuat form tersebut, akan memudahkan karyawan untuk mengetahui ketentuan-ketentuan akan suatu jabatan di dalam perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Alwasilah. (2011). *Pokoknya kualitatif dasar-dasar merencanakan dan melakukan penelitian kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.

Antoniu. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroşani, Economic*, 10(2), 13-22.

Brown, A. (2005). Implementing performance management in england's primary schools. *International Journal Productivity and Management*, 54(5), 468-481.

Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-free Management*. New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson prentice hall.

Hasibuan, B. K. (2011). *Analisis Pengaruh Deskripsi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap*

Prestasi Kerja Pegawai di Yayasan Pendidikan Harapan Medan. Master thesis. Sumatra Utara: Universitas Sumatera Utara.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Koencoro, G. D. (2013). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja. *Jurnal Administrasi bisnis*, 5(2).

Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.22. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Morgeson & Humphrey. (2008). Job and Team Design: Toward a More Integrative Conceptualization of Work Design. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 27.

Mulyana, D. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Singapore: McGraw-Hill.

Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana

Prashanthi. (2013). Human Reosouce Planning - An analytical study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.

Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.

Sahoo, C. K. & Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management Internation Digest*, 20(6), 3-5.

Saptowalyono, C. A. (2012). Penjualan Kosmetik Mencapai Rp9,76 Triliun. *Kompas.com*. Retrieved Maret 24, 2014, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/11/07/14092523/Penjualan.Kosmetik.Mencapai.Rp.9.76.Triliun>.

Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.

Suhartono, I. (2010). Manajemen kinerja pada perusahaan bisnis dari manajemen kinerja tradisional ke manajemen kinerja baru. *Among Makarti*, 3(5).

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.

Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tranggono, R. I. (2007). *Buku pegangan ilmu pengentahuan kosmetik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Trinanto, N. (2008). Manajemen kinerja sebagai sebuah sistem dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 53-68.

Utami W. K. (2013). 600 Produsen Kosmetika Hadir di JCC Selama 3 Hari. *Female Kompas.com*. Retrieved March 24, 2014, from <http://female.kompas.com/read/2013/10/17/1810537/600.Produ.sen.Ko.smetik.Ha.dir.di.JCC.Sel.ama.3.Hari>

Yullyanti. (2009). Analisis proses rekrutmen dan seleksi pada kinerja pegawai. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(3), 131-139.