

**MEMBANGUN SISTEM EVALUASI KINERJA
BAGI KARYAWAN BAGIAN MARKETING (STUDI KASUS
PADA PT. PANATEK MULYA SEJAHTERA)**

JURNAL SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi*



Disusun Oleh:
DAVID NYOTO
01212032

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NAROTAMA
SURABAYA
2016**

MEMBANGUN SISTEM EVALUASI KINERJA BAGI KARYAWAN BAGIAN MARKETING (STUDI KASUS PADA PT. PANATEK MULYA SEJAHTERA)

Oleh :
David Nyoto
Email : david.yuya83@gmail.com
Mahasiswa Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Narotama

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan eksplorasi terhadap evaluasi kinerja yang terjadi di sebuah perusahaan supplier alat teknik dan bahan bangunan, yaitu PT Panatek Mulya Sejahtera. Eksplorasi terhadap evaluasi kinerja dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Panatek menyuplai barangnya ke berbagai area di Indonesia, namun dalam kegiatan menjual barangnya, Panatek memiliki kendala dalam usahanya, salah satunya adalah sistem evaluasi kinerja yang belum tersistem dengan baik. Evaluasi kinerja adalah sesuatu yang sudah seharusnya diterapkan di perusahaan agar dapat menilai kinerja dari karyawan apakah meningkat atau menurun, sehingga dapat diambil keputusan manajemen untuk kedepan. Selama ini Panatek hanya melakukan evaluasi kinerja marketing dengan melihat pencapaian target penjualan saja. Penelitian ini dilakukan selama enam bulan dengan eksplorasi yang mendalam mengenai evaluasi kinerja dari tim marketing perusahaan. Dengan mengumpulkan informasi via wawancara dengan informan, observasi dan dokumentasi yang dikumpulkan peneliti dengan berperan serta penuh di lapangan, kemudian dianalisa dengan cara kualitatif untuk menemukan kebijakan dalam evaluasi kinerja untuk dapat meningkatkan kinerja dari tim marketing perusahaan.

Kata kunci: *Pemasaran, Evaluasi Kinerja, Kinerja*

Aim of this study is exploring the performance evaluations that occur in a company that supply technical equipment and building materials, PT Panatek Mulya Sejahtera. This exploration study of the performance evaluation using qualitative research methods. Panatek supplying goods to various regions in Indonesia, but in the activities of supplying goods, Panatek have obstacles in their efforts, one of them is the performance evaluation system that has not been available. The performance evaluation is something that should be implemented in the company in order to assess the performance of employees is increasing or decreasing, so it can be retrieved for future management decisions. Panatek only evaluate marketing performance by looking at the achievement of sales targets. This research was carried out for six months with an in-depth exploration of the performance evaluation of the company's marketing team. By collecting information via interviews with informants, observation and documentation gathered by researcher's full participatin in the field, and then analyzed by qualitative way to find policies in the performance evaluation in order to improve the performance of the company's marketing team.

Keywords: *Marketing, Performance Evaluation, Performance*

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi atau instansi, apapun jenis dan tujuan dari organisasi atau instansi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi yang tepat akan dapat mendukung peningkatan prestasi dan kinerja karyawan dan berimbas secara langsung maupun tidak langsung untuk kemajuan perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan, organisasi harus didukung oleh unit-unit kerja di dalam organisasi yang berisikan SDM yang mumpuni. Sebuah organisasi bukanlah sebuah program komputer yang dapat disetting untuk melakukan A, menghasilkan B, meraih C dan sebagainya yang akan berjalan sendiri ketika dinyalakan. Sebuah organisasi dikendalikan oleh manusia-manusia yang bekerja untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Selama ini masih banyak, organisasi yang isinya belum tentu SDM yang memadai dan kompeten dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Di era globalisasi yang semakin maju dan ketat saat ini, organisasi dituntut untuk dapat memiliki SDM yang berkualitas dan terus berkembang untuk kemajuan.

Dengan evaluasi kinerja karyawan bagian marketing, maka perusahaan dapat mengukur dan menilai kinerja karyawan marketing sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dimana nantinya pemberian kompensasi untuk setiap karyawan dapat diberikan sesuai dengan kontribusi individu masing-masing.

PT Panatek Mulya Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan alat-alat teknik dan peralatan bangunan dengan area marketing hampir meliputi seluruh nusantara, oleh karena itu tentu harus didukung pula oleh karyawan marketing yang mampu memahami pekerjaannya dengan baik dan benar. Dalam organisasi perusahaan, unit kerja bagian pemasaran, sebagai ujung tombak keberhasilan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang trading, tugas pokok dari karyawan yang terdapat dalam unit pemasaran adalah menjual produk perusahaan sebanyak-banyaknya, bahkan bila mungkin seluruh produk tidak tersisa, karena habis terjual. Semakin besar kadar volume penjualan, berarti kinerjanya semakin tinggi, demikian pula sebaliknya.

Tabel 1 Pertumbuhan pencapaian penjualan marketing

	2.014	2.015	growth
A	76,68%	49,80%	-26,88%
B	100,23%	57,05%	-43,18%
C	70,97%	46,12%	-24,85%
D	56,35%	69,94%	13,59%
E	63,10%	65,84%	2,74%
F	98,35%	65,89%	-32,46%

Tabel 1 menggambarkan pertumbuhan pencapaian penjualan marketing perusahaan dari tahun 2014 ke tahun 2015 dimana terjadi penurunan pencapaian yang drastis yang dialami oleh mayoritas marketing dari perusahaan. Sementara yang terjadi pada saat ini, di PT. Panatek Mulya Sejahtera masih belum terdapat adanya sebuah sistem evaluasi kinerja yang tersistem dengan baik bagi karyawan yang bekerja, termasuk untuk karyawan bagian marketing.

Berdasarkan berbagai fenomena yang ada di dalam perusahaan, peneliti melalui penelitian ini akan meneliti evaluasi kinerja yang dibutuhkan dan sekiranya dinilai pas untuk kebutuhan manajemen perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta dengan hasil penelitian. Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, Penulis merumuskan permasalahan yang berkaitan dengan perancangan evaluasi kinerja karyawan berdasarkan

kompetensi pada unit kerja bagian penjualan, yaitu: “Seperti apakah sistem evaluasi kinerja yang dibutuhkan untuk karyawan bagian penjualan PT Panatek Mulya Sejahtera?”

Penelitian yang Penulis lakukan mempunyai tujuan, yaitu :

Untuk membangun sistem evaluasi kinerja dan menentukan prioritas kinerja bagi karyawan bagian penjualan PT Panatek Mulya Sejahtera.

Pada dasarnya, penelitian ini dilaksanakan dengan harapan agar dapat memberi manfaat bagi semua pihak, dengan dua jenis manfaat yaitu :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengetahui sejauh mana mahasiswa mampu menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku perkuliahan, serta dapat menambah kasanah ilmu pengetahuan dalam kepustakaan. Selain itu dapat menjadi tambahan kepustakaan di lingkungan Universitas Narotama, khususnya bagi mahasiswa yang ingin mempelajari tentang kinerja karyawan yang berbasis kompetensi.

Tujuan teoritis:

- 1) Bagi Universitas Narotama

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen.

- 2) Bagi perusahaan

Memberikan suatu sumbangan pemikiran dan pandangan mengenai pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

- 3) Bagi penulis

Sebagai tambahan wawasan berpikir, khususnya yang berkaitan dengan evaluasi kinerja karyawan berbasis kompetensi dan sebagai persyaratan memperoleh gelar sarjana.

- 4) Bagi pihak lain

Sebagai bahan rujukan dalam penelitian ataupun untuk pembuatan sebuah sistem evaluasi kinerja berbasis kompetensi.

Agar pembahasan dalam penelitian yang penulis lakukan ini lebih fokus, maka dalam penelitian ini penulis hanya membatasi dan berfokus pada sistem evaluasi kinerja karyawan marketing PT Panatek Mulya Sejahtera saja.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian terdahulu mengenai evaluasi kinerja berbasis kompetensi sudah pernah dilakukan, antara lain oleh

- 1) Devi Rahmasari (2008) dengan judul “Perancangan Sistem Penilaian Prestasi kerja Karyawan Berbasis Kompetensi Untuk Universitas”. Penelitian ini menerangkan bahwa penilaian kinerja karyawan dalam organisasi nirlaba seperti perguruan tinggi relatif langka, masalah ini mengeksplorasi bagaimana aplikasi itu di salah satu universitas di surabaya. Dengan desain karyawan fase sistem kompetensi dan performa. Menentukan kompetensi keras didasarkan pada analisis deskripsi pekerjaan, sedangkan penentuan soft kompetensi didasarkan pada model hay, kriteria kinerja didasarkan pada target yang harus dicapai karyawan.
- 2) Djayanti Kusumawardhani (2009) dengan judul “Perancangan Evaluasi Kinerja Karyawan Penjualan (Salesman) Berbasis Kompetensi (study kasus pada PT. Alamraya Computronics)”. Penelitian ini menerangkan penilaian kinerja di perusahaan yang bergerak di bidang penjualan perangkat Personal Computer (PC). Penelitian ini menyarankan bahwa penilaian kinerja harus dilakukan secara pribadi oleh pihak yang dinilai sehingga dapat memahami sejauh mana kompetensi yang dimiliki. Bersumber dimensi kompetensi Spencer dan ditetapkan berdasarkan FGD. Menyusun sasaran kerja kemudian menggunakan alat analisis AHP untuk kemudian diolah menjadi sebuah formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK).

- 3) Enggar Arininta Mundiningrum (2013) dengan judul “Analisis Penilaian kinerja Supervisor Berbasis Kompetensi Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Proses (AHP) Untuk Meningkatkan Kinerja Supervisor PT. BANK XYZ”. Penelitian ini menggunakan metode AHP untuk meningkatkan kinerja dari Supervisor PT. BANK XYZ. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penilaian kinerja guna meningkatkan kinerja Supervisor.

Kerangka Teori Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Unsur utama MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Tugas MSDM adalah mengatur dan memastikan supaya jembatan yang menghubungkan perusahaan dan karyawan bisa terbangun dengan baik, kokoh, dan mendatangkan manfaat besar bagi perusahaan.

Ini juga terkait dengan perencanaan sistem keingan seperti pembayaran berdasarkan insentif tertentu, pembagian keuntungan berdasarkan kompetensi, kontribusi, maupun kinerja. Tanggung jawab soal pembagian pensiun dan bonus juga dicakup oleh poin ini. Ada lebih banyak cakupan tanggung jawab yang mesti diemban oleh MSDM, yang tentu saja terkait dengan dokumentasi prestasi karyawan, keamanan pekerja, dan juga kesehatan karyawan. Dengan memahami sejumlah fungsi di atas, dapat dilihat bahwa peran MSDM sangat krusial karena meliputi seluruh aspek pengaturan aset perusahaan atau organisasi yang hadir dalam bentuk pekerja/karyawannya.

Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar.

Dari definisi tersebut di atas, pemasaran merupakan usaha terpadu untuk menggabungkan rencana-rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh tanggung jawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut.

Tujuan utama konsep pemasaran adalah melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, atau dapat diartikan sebagai perbandingan antara penghasilan dengan biaya yang layak. Ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitikberatkan pada keinginan perusahaan. Falsafah dalam pendekatan penjualan adalah memproduksi sebuah pabrik, kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya. Sedangkan pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan.

Kinerja

Kinerja organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja karyawan yang merosot. Kinerja menandakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan fungsinya di perusahaan. Kinerja menurut Mangkunegara (2000) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individual characteristics (karakteristik individual), organizational characteristic (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien.

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik.

Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993) “ A way of measuring the contribution of individuals to their organization “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Tujuan Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian dari kinerja karyawan merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja

- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Beberapa metode penilaian kinerja diantaranya adalah :

- (1) Rating Scales (Skala Rating)
Penilai mengevaluasi kinerja karyawan dengan dasar serangkaian dimensi kinerja pada suatu angka incremental.
- (2) Critical Incidents (Insiden-insiden kritis)
Memfokuskan pada penilaian berbagai perilaku kunci atau penting yang membedakan kinerja antara efektif dan tidak efektif.
- (3) Work Standart (Standar Kerja)
Sistem penilaian yang memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah tercapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang.
- (4) Ranking
Kategori nilai ditetapkan terlebih dahulu dan didefinisikan dengan hati-hati. Disini rater dipaksa untuk mengurutkan mereka yang dinilai pada satu atau beberapa dimensi kinerja, kemudian hasilnya diranking dari yang paling baik atau yang paling tinggi hingga ke yang paling jelek atau paling rendah.
- (5) Forced Distribution (Distribusi yang dipaksakan)
Masalah yang timbul melalui penggunaan rating langsung, alternatif dan perbandingan berpasangan adalah bahwa tiap orang diberi peringkat yang unik. Ini memberikan kesan tidak ada dua bawahan yang memiliki kinerja yang sama persis
- (6) Behaviorally Anchored Scales (Skala Rating Perilaku)
Mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir (end results), setiap nilai dikaitkan (anchored) dengan perilaku kerja yang spesifik.

Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian diuraikan sebagai berikut :

- 1) Identifikasi Masalah dan Fenomena
Pengamatan masalah yang menjadi fenomena yang sedang berlangsung, mengenai tidak adanya sistem evaluasi kinerja, sehingga dibutuhkan untuk penganalisaan sistem evaluasi kinerja untuk divisi marketing.
- 2) Studi Pustaka dan Studi Lapangan
Mencari bahan pustaka yang dapat membantu merancang sistem dan studi ke lapangan untuk mempelajari lebih dalam mengenai situasi dan kondisi yang sedang berlangsung.
- 3) Identifikasi Metode Penelitian
Setelah dilakukan studi pustaka dan studi lapangan mengenai masalah yang ada, peneliti mencoba mencari metode penelitian yang dikira cocok untuk penelitian ini.
- 4) Penentuan Informan, kuesioner, observasi dan dokumentasi.
Tim pembobotan dipilih berdasarkan skill, pemikiran dan posisi jabatan di perusahaan. Diharapkan dari informasi yang digali dari mereka, dapat dianalisa sistem evaluasi kinerja yang mewakili kebutuhan perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan berperan serta secara aktif dimana peneliti juga bekerja di perusahaan yang diteliti. Beberapa temuan dalam observasi ini juga yang mengilhami peneliti untuk membuat

penelitian ini. Dokumentasi dilakukan dengan penarikan data dari database perusahaan yang diteliti.

- 5) Pengumpulan Data
Data dikumpulkan oleh peneliti dalam penelitian ini.
- 6) Pengolahan Data
Setelah mendapatkan data, kemudian data yang sudah diperoleh akan diolah. Akan digunakan cara analisis data secara penelitian kualitatif.
- 7) Analisa Data
Melakukan analisa dari hasil yang didapatkan dari pengolahan data dan juga mencari kebijakan untuk sistem evaluasi kinerja yang baik dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang diinginkan perusahaan sesuai hasil penelitian.
- 8) Kesimpulan dan Saran
Pada tahap terakhir ini, diberikan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang sekiranya dapat membantu berbagai pihak baik yang terkait maupun tidak di dalam penelitian ini.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu "teori".

Penelitian kualitatif jauh lebih subyektif daripada penelitian atau survei kuantitatif dan menggunakan metode sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup fokus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relatif kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam.

Tujuan dari penelitian kualitatif adalah mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan disuguhkan apa adanya. Biasanya kegiatan penelitian ini meliputi pengumpulan data, menganalisis data, menginterpretasi data, dan diakhiri dengan sebuah kesimpulan yang mengacu pada penganalisisan data tersebut.

Tujuan dari penelitian kualitatif searah dengan rumusan masalah serta identifikasi masalah. Hal ini disebabkan tujuan dari penelitian akan menjawab pertanyaan yang sebelumnya dikemukakan oleh rumusan masalah serta pertanyaan penelitian. Peneliti menggunakan metode kualitatif karena lebih bersifat memahami (understanding) terhadap fenomena atau gejala yang diteliti.

Unit Analisis

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Sementara data sekunder didapatkan peneliti secara tidak langsung ketika sedang meneliti, dari berkas perusahaan dan lainnya.

Sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berada di dalam manajemen perusahaan yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan marketing. Selain itu, peneliti melakukan observasi untuk mengumpulkan data yang bermanfaat dalam penelitian ini, juga akan dipelajari data-data marketing perusahaan yang tercatat beberapa tahun terakhir untuk dianalisa dalam penelitian ini.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Sementara data sekunder didapatkan peneliti secara tidak langsung ketika sedang meneliti, dari berkas perusahaan dan lainnya.

Sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berada di dalam manajemen perusahaan yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan marketing. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi untuk mengumpulkan data yang bermanfaat dalam penelitian ini, juga dipelajari data-data marketing perusahaan yang tercatat selama beberapa tahun terakhir untuk dianalisa dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan :

1. Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati langsung di lapangan atau lokasi penelitian dan ikut terlibat di dalam kegiatan keseharian sasaran penelitian sehingga didapatkan gambaran yang jelas mengenai subjek penelitian. Observasi atau pengamatan langsung atau berperan serta dapat menceritakan kepada peneliti mengenai apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam situasi peneliti memperoleh kesempatan mendapatkan pengamatan dan memahami situasi dari subjek yang diteliti.

2. Kuesioner

Peneliti akan memberikan beberapa pertanyaan tertulis yang akan dijawab secara tertulis pula kepada para informan. Hal ini untuk memberikan waktu kepada informan agar dapat memikirkan secara matang hal-hal yang perlu dibahas dalam penelitian ini, sehingga dapat memaksimalkan hasil penelitian ini. Kuesioner akan dilakukan lebih dari satu kali untuk dapat lebih menggali data-data yang mendukung penelitian ini.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan bukti-bukti atau keterangan-keterangan mengenai suatu hal dalam penelitian. Dengan teknik ini, peneliti mencari data-data yang berhubungan dengan penelitian ini dan sesuai dengan dokumen asli yang berasal dari perusahaan.

Salah satu cara validasi data dalam penelitian kualitatif adalah dengan proses triangulasi, yaitu tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau Sebagai pembanding terhadap data itu.

Ada 4 macam triangulasi Sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu :

- 1) Triangulasi Data

Menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.

- 2) Triangulasi Pengamat

Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data.

- 3) Triangulasi Teori

Penggunaan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memasuki syarat. Pada penelitian ini, berbagai teori telah dijelaskan pada bab II untuk dipergunakan dan menguji terkumpulnya data tersebut.

- 4) Triangulasi Metode

Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

Untuk memeriksa dan menetapkan validitas dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan tiga metode triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi teori dan

triangulasi metode. Peneliti menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda.

Untuk menjamin kevalidan data dalam penelitian ini, peneliti pun melampirkan data-data yang didapat dalam penelitian ini, dimana data-data tersebut adalah asli berasal dari perusahaan dan karyawan perusahaan yang terlibat dalam penelitian yang disajikan sehingga dapat membuktikan kevalidan data dalam penelitian kualitatif ini. Dan untuk pemilihan informan adalah berdasarkan dari kapabilitas dan kedudukan informan di perusahaan yang diteliti.

Selain itu, peneliti juga bekerja di tempat yang diteliti dalam penelitian ini sehingga peneliti terlibat secara langsung dan memahami alur permasalahan dalam penelitian ini.

Teknik Analisa Data

Penulis menggunakan tiga teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sesuai dengan Miles dan Huberman (1992) yang sering disebut model interaktif.

1) Reduksi Data

Reduksi data merupakan salah satu teknik analisis data kualitatif. Reduksi data adalah membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya, mengambil informasi yang dianggap penting dan berkaitan dengan penelitian dan membuang kata-kata yang dirasa tidak penting. Analisis data dimulai dengan transkrip wawancara ditulis apa adanya sesuai dengan hasil pembicaraan informan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema polanya. Dengan begitu data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Dalam penelitian ini akan mereduksi data dari hasil wawancara manajemen perusahaan sebagai informan yang akan memberikan informasi secara lebih mendalam tentang evaluasi kinerja di perusahaan.

2) Penyajian Data

Penyajian data merupakan salah satu teknik analisis data kualitatif. Setelah data diklasifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya.

Penyajian data yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data dilakukan dengan mengelompokkan data sesuai dengan sub bab-nya masing-masing.

3. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian ini akan mengungkapkan apa saja kebutuhan dan bagaimana evaluasi kinerja dan komponennya untuk tim marketing perusahaan, sehingga penelitian ini mampu memberikan sumbangan dan menjadi acuan untuk sistem evaluasi kinerja karyawan bagian marketing.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Operasional

PT Panatek Mulya Sejahtera PT. Panatek bermula dari sebuah toko yang didirikan pada tahun 1978 di area pertokoan Glodok yang merupakan pusat perdagangan peralatan pertukangan dan teknik dengan skala nasional. Berbekal pada pondasi pengalaman di bidang teknik dan bangunan, pada tahun 2003, PT. Panatek Mulya Sejahtera didirikan dengan visi dan misi yang lebih tajam. Visi Panatek adalah untuk menjadi perusahaan supplier peralatan dan perlengkapan teknik terbaik di Indonesia, terutama pada 2 unit bisnisnya: divisi peralatan teknik dan divisi aksesoris bangunan. Misi perusahaan adalah untuk memberikan kualitas dengan harga terbaik dan melayani konsumen secara profesional.

Deskripsi Hasil Penelitian

Data dari hasil penelitian ini didapatkan melalui wawancara tidak langsung dengan tiga informan di atas selama periode Januari sampai dengan Februari 2016, pengumpulan data-data marketing dimana peneliti memiliki akses untuk memperoleh beberapa data marketing dari perusahaan untuk keperluan penelitian ini dan observasi selama kurang lebih 3 tahun dimana peneliti juga bekerja di perusahaan ini.

Key informan

Semua informan dalam penelitian ini tidak merasa keberatan untuk disebutkan namanya, adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bapak Felix Jens Chandra
Beliau sudah bekerja di perusahaan selama 10 tahun dan saat ini menjabat Marketing Manager dengan pendidikan terakhir S1.
- 2) Ibu Marfuatun Nisa
Beliau sudah bekerja di perusahaan selama 9 tahun dan saat ini menjabat Wakil Direktur utama dengan pendidikan terakhir S1.
- 3) Bapak Maximilian Chandra
Beliau sudah bekerja di perusahaan selama 7 tahun dan saat ini menjabat Direktur utama dengan pendidikan terakhir S2.

Beberapa hasil yang didapatkan peneliti selama penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Observasi di lapangan
Observasi dalam penelitian ini termasuk dalam berperan serta lengkap, dimana peneliti menjadi anggota penuh dari perusahaan yang diteliti.
- 2) Kuesioner dengan informan
Kuesioner ini terlampir pada bagian lampiran dari skripsi yang disusun oleh peneliti. Kuesioner ini dilakukan dengan perantara email dengan informan karena keterbatasan jarak, dimana informan berada di Jakarta, sehingga kurang memungkinkan untuk melakukan penjawaban secara tertulis tangan.
- 3) Laporan penjualan marketing 2015
Dari data laporan ini, peneliti memperoleh informasi mengenai laporan pencapaian penjualan dari marketing perusahaan dengan perbandingan pencapaian penjualan dengan target penjualan dari marketing selama periode tahun 2014 dan 2015.

Analisa data

Dari data yang didapatkan selama penelitian peneliti melakukan beberapa analisa sebagai berikut:

Dari hasil observasi, dicari identifikasi masalah untuk mendapat gambaran awal tentang penilaian kinerja yang selama ini ada pada perusahaan.

Hasil yang didapat dari observasi adalah

- 1) Karyawan marketing menyadari bahwa tidak ada penilaian kinerja yang baik dan efektif di perusahaan.

- 2) Tidak adanya sistem penilaian kinerja yang tersistem dengan baik di perusahaan, manajemen hanya melihat pencapaian target penjualan dari marketing dari segi angka saja.
- 3) Kompensasi yang diberikan seringkali rancu dalam cara perhitungannya.
- 4) Jarang diadakan training untuk meningkatkan kompetensi marketing. Marketing seringkali belajar produk secara otodidak sehingga yang didapatkan terbatas.
- 5) Kedisiplinan kerja dari tim marketing sangat kurang, hal ini dapat terjadi karena kurang ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh manajemen.
- 6) Semangat berprestasi dan berkinerja baik dari karyawan marketing tidak mengalami peningkatan, bahkan cenderung melorot.
- 7) Tidak adanya job description yang jelas dan tertulis dari manajemen untuk karyawan bagian marketing
- 8) Tidak adanya sistem reward dan punishment dalam evaluasi kinerja tim marketing

Dari dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti, pada laporan pencapaian bulanan marketing selama dua tahun terakhir, setelah dilakukan analisa, terdapat tren penurunan omzet marketing yang lumayan signifikan.

Dokumentasi laporan pencapaian target penjualan yang dikumpulkan oleh peneliti, hanya mencakup enam orang marketing. Jika dianalisa dengan cermat, jarang terjadi pencapaian target 100% atau lebih dari yang ditargetkan. Dari enam orang marketing, pada tahun 2014 hanya terjadi 20 kali dari 72 kemungkinan (27,7%). Sementara pada tahun 2015, terjadi kemunduran dengan hanya terjadi 5 kali dari 68 kemungkinan (7,3%).

Dari Kuesioner yang dibagikan oleh peneliti kepada tiga informan, terdapat delapan pertanyaan yang dijawab langsung oleh ketiga informan. Temuan yang didapatkan dari kuesioner ini adalah sebagai berikut:

- 1) Semua informan menyatakan tidak puas dengan pencapaian marketing.
- 2) Semua informan menyatakan diperlukannya evaluasi kinerja di dalam perusahaan untuk meningkatkan performa marketing.
- 3) Model evaluasi kinerja yang diinginkan oleh manajemen
 - (1) Periode yang diinginkan adalah tiga bulan sekali atau kwartal.
 - (2) Penilaian kinerja dari atasan, atasan dari atasan, HRD dan finance, dengan masing-masing penilai memberikan penilaian berdasarkan keterkaitan jabatannya dengan tim marketing.
 - (3) Point yang dinilai adalah teamwork, discipline, problem solving, decision making, target achievement, dan attitude
 - (4) Menggunakan lembar penilaian kinerja yang berisikan data lengkap mengenai definisi faktor dan diterangkan secara lengkap di dalamnya
- 4) Target penjualan memiliki persentase yang dominan namun tidak mutlak dalam penilaian kinerja.
- 5) Dari tujuh kategori ini, nilai yang paling diutamakan oleh manajemen adalah planning, actuating dan innovation

Tabel 2 Perhitungan kategori evaluasi kinerja

	M	N	F	Avg
1. Planning, actuating and innovation	2	3	1	2,00
2. Leadership and teamwork	1	6	3	3,33
3. Discipline, behavior and appearance	3	1	7	3,67
4. Problem solving	6	5	5	5,33
5. Communicating and network	7	4	4	5,00

6. Customer service	4	7	6	5,67
7. Product knowledge and self improvement	5	2	2	3,00

- 6) Terdapat empat kategori utama dalam pemilihan kategori oleh manajemen yaitu :
- (1) Planning, actuating and innovation
 - (2) Product knowledge and self improvement
 - (3) Leadership and teamwork
 - (4) Discipline, behavior and appearance
- 7) Diperlukannya penilaian kinerja dengan konsep penilaian tiga arah yaitu karyawan, atasan dan atasan dari atasan.
- 8) Untuk pelaksanaan penilaian kinerja, mayoritas menjawab tidak ada hambatan dalam melaksanakan.

Pembahasan hasil penelitian

Pembahasan dari hasil yang didapat dari observasi adalah :

- 1) Karyawan marketing menyadari bahwa tidak ada penilaian kinerja yang baik dan efektif di perusahaan.
Hal ini dapat mendorong marketing tidak dapat melakukan performa yang maksimal dalam melakukan penjualan, dikarenakan mereka tidak menjalani proses evaluasi kinerja di perusahaan.
- 2) Tidak adanya sistem penilaian kinerja yang tersistem di perusahaan, manajemen hanya melihat pencapaian target penjualan dari marketing dari segi angka saja dan tidak dilakukan sebuah analisa mengenai tren penjualan dan kinerja dari marketing. Hal ini kurang efektif dikarenakan evaluasi kinerja hanya dilihat dari sisi pencapaian perolehan target penjualan saja dan mengabaikan berbagai sisi lain yang dapat mengeksplorasi dan mendorong kinerja dari marketing.
- 3) Kompensasi yang diberikan seringkali rancu dalam cara perhitungannya.
Manajemen tidak melakukan sistem kompensasi yang terbuka dengan tim marketing. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya kinerja dari marketing karena marketing merasa seringkali mereka mendapatkan hasil yang tidak sesuai dengan perkiraan mereka
- 4) Jarang diadakan training untuk meningkatkan kompetensi marketing. Marketing seringkali belajar produk secara otodidak sehingga yang didapatkan terbatas.
Peter dan Olson (1999) membagi tiga jenis pengetahuan produk, yaitu :
 - (1) Pengetahuan tentang karakteristik atau atribut produk.
 - (2) Pengetahuan tentang manfaat produk..
 - (3) Pengetahuan tentang kepuasan yang diberikan produk bagi konsumen atau pelanggan.
 Dari literatur ini, dapat disimpulkan pentingnya product knowledge dalam dunia marketing, namun dengan kurangnya training mengenai hal ini, tentunya akan mempengaruhi penguasaan dari marketing.
- 5) Kedisiplinan kerja dari tim marketing sangat kurang, hal ini dapat terjadi karena kurang ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh manajemen.
Menurut James Drever (1986) dari sisi psikologis, disiplin adalah kemampuan mengendalikan perilaku yang berasal dari dalam diri seseorang sesuai dengan hal-hal yang telah di atur dari luar atau norma yang sudah ada.
Menurut Pratt Fairshild (1976) dari sisi sosiologi, disiplin terdiri dari dua bagian, yaitu disiplin dari dalam diri dan juga disiplin sosial.
Menurut John Macquarrie (1986) dari segi etika, disiplin adalah suatu kemauan dan perbuatan seseorang dalam mematuhi seluruh peraturan yang telah terangkai dengan tujuan tertentu.

Berdasarkan ketiga pengertian disiplin menurut para ahli di atas, bisa disimpulkan bahwa dari berbagai sudut pandang, disiplin merupakan sikap yang wajib ada dalam diri semua individu.

- 6) Semangat berprestasi dan berkinerja baik dari karyawan marketing tidak mengalami peningkatan, bahkan cenderung melorot.

Menurut Michael P. Leiter dan L. Robichaud (1997) terdapat enam faktor penyebab penurunan kinerja yaitu :

- (2) Beban kerja berlebihan.
- (3) Kurangnya wewenang.
- (4) Imbalan yang tidak memadai.
- (5) Hilangnya sambung rasa.
- (6) Perlakuan yang tidak adil. Penilaian atau perlakuan yang
- (7) Terjadinya konflik nilai.

Dari enam faktor ini, menurut peneliti terdapat tiga faktor yang mempengaruhi yaitu imbalan yang tidak memadai, hilangnya sambung rasa dan perilaku yang tidak adil.

- 7) Tidak adanya job description yang jelas dan tertulis dari manajemen untuk karyawan bagian marketing

Kinerja menurut Mangkunegara (2000)

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Dari literatur di atas, jika job description tidak jelas dan tidak tertulis, maka kinerja tidak akan tercapai dengan maksimal.

- 8) Tidak adanya sistem reward dan punishment dalam evaluasi kinerja tim marketing.

Hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Hukuman memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan.

Penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan.

Mirip dengan poin observasi ketiga, reward dan punishment juga merupakan pendorong bagi marketing untuk berkinerja dengan lebih baik.

Dari analisa yang dilakukan peneliti dari dokumentasi, menurut peneliti, jika selama ini perusahaan hanya menilai kinerja dari pencapaian penjualan saja, tentu rapor divisi marketing kurang baik dan menunjukkan kinerja yang tidak baik ditambah dengan penurunan yang lumayan signifikan di periode tahun berikutnya. Terjadi penurunan yang cukup drastis dalam hal pencapaian target penjualan individu. Empat dari enam sales mengalami penurunan yang lumayan tinggi dibandingkan pencapaian tahun sebelumnya dan semuanya di atas 20%. Sementara dua dari enam karyawan yang mengalami kenaikan dalam pencapaian target dibandingkan periode sebelumnya, kenaikan rata-ratanya tidak melebihi 20%. Namun, karyawan marketing tetap dipertahankan, tidak dilakukan sebuah punishment atau langkah untuk menganalisa kinerja dari tim marketing dan belum dilakukan penambahan karyawan baru untuk mendongkrak target penjualan dari perusahaan. Hal ini mungkin dikarenakan selain karena perusahaan mempertimbangkan ekonomi yang lesu pada 2015, atau karena tidak adanya monitoring yang baik dalam mengontrol kinerja dari marketing perusahaan.

Dari analisa yang dilakukan peneliti dari kuesioner, menurut peneliti, dapat dimunculkan sebuah policy untuk evaluasi kinerja dari perusahaan.

1. Diperlukannya sistem evaluasi kinerja yang tersistem dengan baik untuk meningkatkan performa marketing
2. Periode evaluasi kinerja setiap tiga bulan sekali
3. Pengevaluasi adalah atasan, atasan dari atasan, HRD dan finance dengan masing-masing penilai memberikan penilaian berdasarkan keterkaitan jabatannya dengan tim marketing.
4. Yang dinilai adalah teamwork, discipline, problem solving, decision making, target achievement, knowledge dan attitude
5. Menggunakan lembar penilaian kinerja yang berisikan data lengkap mengenai definisi faktor
6. Pencapaian target penjualan memiliki persentase paling tinggi daripada point yang lain
7. Penilaian lainnya mencakup empat poin yaitu
 - Planning, actuating and innovation
 - Product knowledge and self improvement
 - Leadership and teamwork
 - Discipline, behavior and appearance

Job Description yang dikembangkan oleh peneliti di lampiran, dibuat dengan dasar dari pengalaman peneliti bekerja di perusahaan sebagai salah seorang yang terlibat langsung dengan tim marketing perusahaan dan ilmu yang didapatkan dalam perkuliahan manajemen SDM, dan telah didiskusikan lebih lanjut dengan manajemen perusahaan, dan manajemen perusahaan setuju untuk menjadikan job description diatas sebagai acuan atau dasar untuk job description yang akan segera diterapkan bagi marketing perusahaan. Hal ini tertuang dalam berita acara yang dilampirkan oleh peneliti di lampiran.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan di PT. Panatek Mulya Sejahtera mengenai evaluasi kinerja karyawan bagian marketing, dari berbagai analisa yang dilakukan oleh peneliti dalam skripsi ini maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan dalam skripsi ini yakni; *Pertama*, kinerja dari tim marketing perusahaan seringkali tidak mencapai target penjualan dan tim manajemen tidak puas dengan situasi tersebut; *Kedua*, tim marketing juga menyadari ketidakadaan evaluasi kinerja yang tersistem dengan baik sehingga memungkinkan marketing untuk tidak memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan; *Ketiga*, walaupun saat ini penilaian kinerja hanya berdasarkan pencapaian target penjualan marketing tetapi tim manajemen sebenarnya mempunyai pemikiran bahwa pencapaian target penjualan bukanlah faktor satu-satunya dalam evaluasi kinerja yang diinginkan oleh manajemen dengan diperlukannya faktor faktor lain yang dapat mengindikasikan kinerja dari tim marketing; *Keempat*, tim manajemen menginginkan adanya sebuah form untuk evaluasi kinerja yang didesain untuk dinilai oleh lingkungan organisasi dari marketing sesuai ketentuan dimana periode penilaian dilakukan setiap tiga bulan sekali; *Kelima*, dibuatkannya sebuah konsep job description dan standar kinerja yang sesuai dengan hasil penelitian dan diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan untuk mengevaluasi kinerja marketing perusahaan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dianalisa dan disimpulkan oleh peneliti, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran yaitu

1. Dari job description yang dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk diterapkan, dan jika dibutuhkan dapat disempurnakan lebih lanjut sehingga marketing perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya berdasarkan job description yang dimiliki.
2. Dibuatnya sebuah form evaluasi kinerja yang tersistem dengan baik dan sebaiknya diujicobakan terlebih dahulu sebelum diterapkan secara penuh dalam menilai kinerja dari tim marketing.
3. Dilakukan pengawasan dan pengontrolan yang lebih ketat agar pencapaian target penjualan perusahaan dapat meningkat sehingga memenuhi atau bahkan melebihi target penjualan.

Dikarenakan keterbatasan dalam penelitian ini dalam tujuannya membangun sistem evaluasi kinerja yang baik untuk perusahaan, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem yang ada di perusahaan dan dapat dikembangkan lagi, atau mungkin dilakukan penelitian selanjutnya untuk kemudian dapat menjadi sebuah sistem evaluasi kinerja yang baik dan tepat untuk karyawan marketing perusahaan yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A. 1993. *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Cascio, W. F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work. Life, Profits*. New York. McGraw-Hill Book Company.
- Drever, James. *Kamus Psikologi*. 1986. Jakarta. Bina Aksara.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prenhallindo.
- Fairchild, Henry Pratt and 100 authorities, *Dictionary of Sociology and Related Science*, (Littlefield, Adam & Co, Ames-Iowa, 1976).
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., dan Shaw, J.B. 2006. *Advanced human resource management*. Boston, MA. Houghton Mifflin Customer Publishing.
- Kopelman, R.E. 1988. *Managing productivity in organization a practice-people oriented prespective*. New York. McGraw Hill Book Company.
- Macquarrie, John. 1967. *A Dictionary of Christian Etnics*. London.
- Miles.Matthew.B dan Huberman.A.Michael. 1992. *Analisis data kualitatif*. Jakarta. Universitas Indonesia Press
- Leiter, Michael P. 1997 *Relationships of Occupational Hazards with Burnout : An Assesment of Measures and Models, Journal of Occupational Health Psychology* 2. Maslach and Leiter.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Peter, J. P., Olson. J. C., (1999). *Perilaku konsumen dan strategi pemasaran, Edisi keempat (terjemahan)*. Jakarta : Erlangga.
- Spencer.M.Lyle and Spencer.M.Signe. 1993. *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York. John Wily & Son.Inc.