

EFEKTIFITAS PENERAPAN METODE *FEEDBACK TOOL FOR OPERATIONS (FTO)* DALAM PENILAIAN KINERJA UNTUK PENINGKATAN KARIR KARYAWAN DI PT HM SAMPOERNA PASURUAN, JAWA TIMUR

Heni Erlina¹, Siti Maro'ah², Mochamad Mochklas³

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Email : mmochklas@fe.um-surabaya.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja karyawan, peningkatan karir, dan efektifitas aplikasi terukur dengan menggunakan tujuh dimensi pekerjaan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif yaitu teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di PT HM Sampoerna dinilai cukup dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam penerapannya metode FTO selalu disosialisasikan kepada seluruh karyawan terkait seperti peningkatan karir di HM Sampoerna, pelatihan yang telah diberikan oleh manajemen. Menilai kinerja karyawan dengan menggunakan metode FTO dinilai cukup efektif dan obyektif, karena mampu menilai hasil akhir dari kinerja karyawan dengan tujuh komponen.

Kata kunci: *Feedback Tool for Operations (FTO), Kinerja, Peningkatan Karier.*

ABSTRACT

The objective of this research is simultaneously to know the employee performance, career improvement, and as the effectiveness of its measured application using the seven dimensions of work. The data collection method is done by qualitative method that is observation technique, interview, and documentation. Based on the results of research and interviews can be seen that the performance of employees in PT HM Sampoerna is considered enough with what is expected by the company. In its application FTO method is always socialized to all related employees such as career improvement in HM Sampoerna, the training that has been provided by the management. Assessing employee performance using FTO method is considered to be quite effective and objective, because it is able to assess the final result of the employee performance with the seven components.

Keywords: *Feedback Tool for Operations (FTO), Performance, Career Improvement.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan salah satu faktor terpenting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia perlu didasari oleh semua tingkat manajemen sumber daya manusia oleh perusahaan terhadap kualitas dari masing-masing pegawainya. Perusahaan akan berjalan dan berfungsi sebagaimana mestinya jika sumber daya manusia memfungsikan sumber daya yang lainnya dengan baik. Jika pegawai dapat diorganisasikan dengan baik, diharapkan organisasi dapat menjalankan semua proses usahanya dengan baik pula. Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif dan efisien di suatu organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang tidak mudah.

Karyawan selain diharapkan mampu, cakap dan terampil juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja secara lebih baik. Usaha untuk membangun bakat ahli manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat menggunakan sejumlah program training internal dan eksternal serta pengembangan tertentu yang tujuannya adalah meningkatkan karir karyawan. Upaya meningkatkan karir karyawan di suatu organisasi diperlukan suatu penilaian kinerja yang pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif.

Merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja keseluruhan dari organisasi, model *Balance Scorecard*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, *Cambridge Model* dan *Human Resource Scorecard*, *Feedback Tool For Operations (FTO)*. Penilaian prestasi kerja merupakan unsur proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan serta unsur yang penting dalam peningkatan karir karyawan (*people development*). Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan individu yang dinilai mampu mengetahui kemampuan diri dan dapat mengoreksi kesalahan yang dibuat.

Sule dan Saefullah (2005) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengavaluasi keseluruhan sumber daya

manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Kasmir (2016:182) menjelaskan bahwa “Kinerja sebagai hasil perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode. *Feedback tools for operations (FTO)* merupakan alat pengukuran dan pengembangan karyawan *operations* di PT HM Sampoerna untuk Stara Grade (SG) 1-5. *Feedback tool for operations (FTO)* adalah suatu tool yang memungkinkan diskusi antara karyawan dan atasan. *Feedback* menurut *FTO Philip Morris International* (2010). Pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang (Kadarisma, 2014).

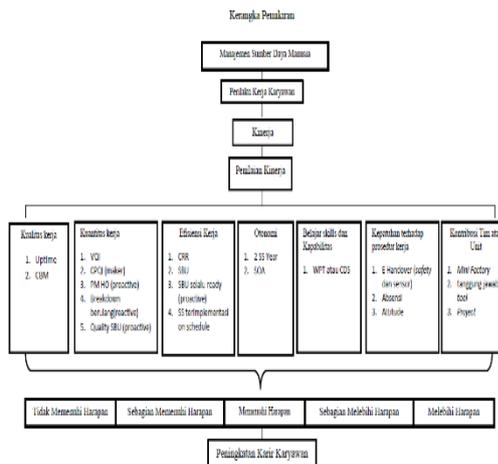
Retnawan *et.al.* (2016) melakukan penelitian yang berjudul Analisa Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard di PT United Tractor, Tbk dengan menggunakan metode penelitian kombinasi kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan bahwa Dilihat dari perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik mulai dari kemampuan menjamin hutang jangka pendek maupun jangka panjangnya perusahaan. Selain itu terjadi peningkatan Gross profit margin dari 18.80% naik menjadi 22.71% pada tahun 2014. Pada perspektif pelanggan dilihat dari survei kepuasan pelanggan berada pada tingkat puas serta jumlah keluhan mengalami penurunan sebesar 11% dari tahun 2013. Perspektif bisnis internal menunjukkan adanya peningkatan efisiensi biaya operasional pada tahun 2013 dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2014. Pada tingkat kepuasan karyawan berada pada tingkat puas berarti perusahaan mampu menjaga lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu jumlah karyawan yang berhenti rata-rata hanya 4 % dari total karyawan PT United Tractor, Tbk setiap tahunnya. Secara keseluruhan kinerja PT United Tractor, Tbk sangat kapabel dalam mengalami situasi ekonomi yang fluktuatif.

Widya (2004) melakukan penelitian yang berjudul Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat *Feedback* dengan menggunakan metode kualitatif yang menjelaskan bahwa Konsep penilaian 360 derajat *feedback*, setiap individu tenaga kerja atau karyawan menilai diri mereka sendiri

melalui orang lain dan menerima *feedback* dari karyawan lain atau rekan kerja, atasan, maupun konsumen.

Dewi dan Riana (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta-Bali, dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir dengan hasil analisa penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir semakin baik kinerja karyawan maka meningkatkan pengembangan karir, pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan pengembangan karir semakin baik pengalaman kerja karyawan maka dapat meningkatkan pengembangan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual
(Sumber: data diolah penulis 2017)

Penilaian menggunakan metode *feedback tool for operations (FTO)* tidak lepas dari fungsi suatu manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen

dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode. Kemampuan kinerja diukur dengan bagaimana karyawan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerja, bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai berkinerja kurang baik.

Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan untuk memberikan data dan mengumpulkan informasi secara objektif atas prestasi kerja pegawai yang digunakan untuk berbagai kepentingan pegawai itu sendiri dan kepentingan perusahaan. Dengan adanya penilaian berarti para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan dalam proses penilaian jujur dan obyektif.

Indikator yang termasuk dalam kinerja dalam metode *feedback tool for operations* adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi kerja, otonomi, belajar *skill* dan kapabilitas baru, kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan kontribusi tim unit. Hasil penilaian dari indikator tersebut akan memunculkan suatu *ratings* yang dimana nilai satu (1) tidak memenuhi harapan, nilai dua (2) sebagian memenuhi harapan, nilai tiga (3) memenuhi harapan, nilai empat (4) sebagian memenuhi harapan, dan nilai lima (5) melebihi harapan. *Ratings* dalam *feedback tool for operations* akan mempengaruhi pada persentase kenaikan gaji, bonus akhir tahunan, dan promosi jabatan ke departemen lain. Di dalam *Feedback tool for operations* peningkatan karir dianggap penting, karena arah dari peningkatan karir adalah pengembangan karyawan yang di dalamnya dilakukan perbaikan berkelanjutan atas kinerja karyawan. *Feedback tools for operations* itu sendiri merupakan bagian dari *people development*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan metode kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam dan flexible dengan teknik *snowball sampling* (bola

salju), yakni proses penentuan informan berdasarkan informan sebelumnya tanpa menentukan jumlahnya secara pasti dengan menggali informasi terkait topik penelitian yang diperlukan hingga memperoleh jumlah informasi yang banyak dan mengelinding seperti bola salju.

Teknik pengolahan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Proses pengolahan data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam, dan dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh.

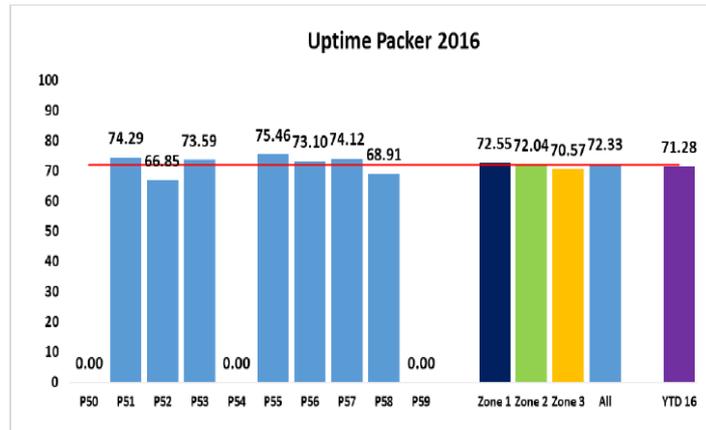
Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengacu pada *interactive* model, dimana pada penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data tentang *propose rating feedback tool for operations* karyawan khususnya di bisnis unit *technical service* di PT HM Sampoerna, yang kemudian akan dilakukan reduksi data atau proses pemilahan dengan merangkum dan menggolongkan, memilah hal yang pokok atau membuang yang tidak perlu, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Sistem pengkodean diberikan, misalnya W/01/*Quality of Work*/FP01-1/YH, dimana lambang “W” menjelaskan teknik yang digunakan “wawancara mendalam.

HASIL PENELITIAN

Kinerja Karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur

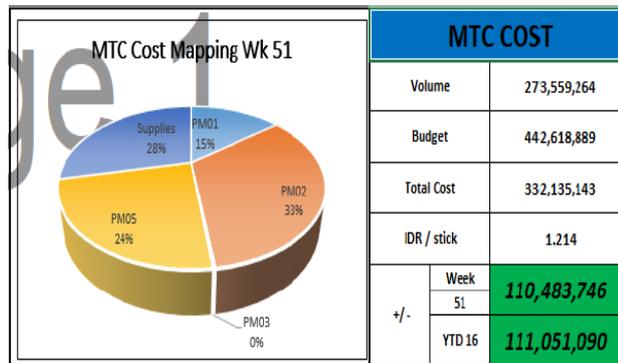
Kinerja karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur sudah sesuai dengan apa yang telah diharapkan perusahaan. Mulai dari pencapaian target, menjaga kualitas produk, berkoordinasi dengan team terkait, safety yang dijadikan slogan *safety* dimulai dari diri sendiri sampai membuat dan menjaga kualitas produk sesuai dengan standar terbaik bagi para konsumen.

Tabel 1
Data Uptime packer Tahun 2016



Sumber: PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur

Tabel 2
Data Maintenance Cost 2016

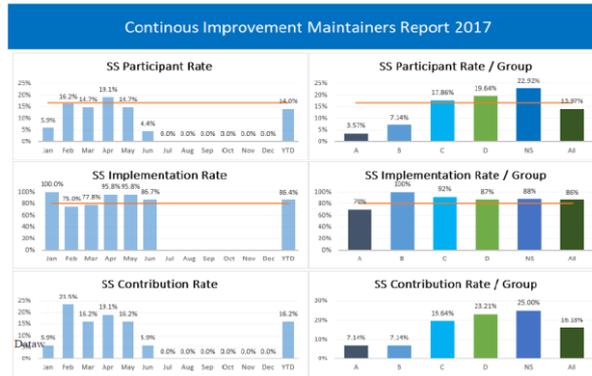


Sumber: PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur

Berdasarkan hasil tabel 1 dan 2 diketahui bahwa kinerja karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur yang diukur dengan tujuh dimensi kerja pada dasarnya sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari pencapaian *uptime* yang telah tercapai pada tahun 2016 yaitu 72.33 persen secara *year to date*, sedangkan target di tahun 2016 adalah 71.28 persen, ini dapat terlihat bahwa *performance* pencapaian uptime tersebut sudah *achive* dan melebihi dari target di di tahun 2016. Begitu juga dengan data *spare part cost* di tahun 2016 *budget rate* adalah 1.618, sedangkan pencapaian secara *year to date* di tahun 2016 adalah dengan *rate* 1.214. Secara *budget cost* di 2016

PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur sudah *achive* target dan *favor* dalam meminimalkan *budget*. Data di atas memperkuat bahwa kinerja karyawan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Tabel 3
Data Sumbang Saran 2016



Sumber: PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur

Berdasarkan hasil tabel 3, data sumbang saran 2016 diketahui bahwa setiap karyawan mempunyai target sumbang saran yang terimplementasi setiap tahunnya dan terdokumentasi dengan baik serta di reportkan setiap bulannya. *Manajer, Asset Engineer* maupun *Team Leader* selalu mendukung serta memotivasi setiap sumbang saran yang masuk dan sudah menjadi target tersendiri ke setiap karyawan. Sumbang saran yang masuk menjadi wadah tersendiri yang akan di implemntasikan ke SOA. Bukti dari kontribusi mereka akan masuk ke penilaian dan kualifikasi dari *feedback tool for operations* akan mendapatkan *reward* setiap sumbang saran yang di *approve*.

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut terlihat dari data wawancara dengan beberapa karyawan, data pencapaian *uptime, Budget spare part cost* yang ada.

Penerapan Metode *Feedback Tool For Operations* di PT HM Sampoerna, Tbk. Pasuruan, Jawa Timur

Dalam penilaian *feedback tool for operations* yang terdiri dari tujuh indikator kerja dinilai sudah sangat efektif di dalam menilai kinerja karyawan dan sudah disosialisasikan dengan semua karyawan. Dengan adanya tujuh komponen tersebut di rasa sudah cukup efektif dan objektif di dalam menilai kinerja karyawan. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa penerapan metode *new feedback tool for operations* sudah disosialisasikan dengan karyawan dan team terkait. Hal tersebut di terbukti adanya data mengenai sosialisasi penerapan metode FTO.

Peningkatan karir karyawan PT HM Sampoerna, Tbk. Pasuruan, Jawa Timur.

Pengembangan karir karyawan di PT HM Sampoerna yang dinilai dari enam komponen dinilai cukup baik dan terbuka bagi semua karyawan baik *grade* satu sampai *grade* sembilan. Hal tersebut dapat dilihat dari training-training yang telah disediakan oleh pihak manajemen untuk setiap tahunnya. Pengembangan yang direncanakan sekiranya juga dapat membantu pelaksanaan setiap program yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen sebelumnya. Adanya enam indikator di dalam penilaian *people development* hal ini bertujuan untuk menghilangkan solusi subjektifitas ke objektifitas. Peneliti juga melakukan observasi bahwa peningkatan karir karyawan di PT HM Sampoerna yang diberikan ke pada karyawan yaitu melalui training yang telah disediakan oleh pihak manajemen baik berupa CDP (*carrier develppment people*), CDS (*carrier develppment program*), dan PPK (pusat pelatihan kerja) Sampoerna.

Efektifitas metode *feedback tool for operations* dalam menilai kinerja karyawan untuk peningkatan karir di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur.

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa dengan penilaian kinerja dengan menggunakan metode FTO sudah sangat efektif dalam menilai kinerja

karyawan dalam peningkatan karir, hal tersebut ditunjang dari beberapa hasil wawancara dan bukti yang ada. Dalam melakukan penilaian, metode *feedback tool for opeartions* dirasa sudah mampu untuk mencapai hasil akhir yang diinginkan melalui pencapaian hasil *ratings* yang diperoleh. Efektifitas penilaian *feedback tool for operations* tersebut terdapat beberapa komponen yang dimana karyawan benar-benar dilihat kinerjanya. dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *feedback tool for operations* sudah sangatlah efektif dan objektif di dalam menilai *performance* setiap karyawan, hal tersebut terlihat dari sistem pengukuran dan form hasil penilaian. Dari hasil penilaian tersebut akan muncul suatu *ratings* yang dapat mewakili setiap *performace* karyawan yang telah diberikan. Pencapaian *ratings* tersebut yang akan berpengaruh terhadap kompensasi maupun peningkatan karir karyawan.

PEMBAHASAN

Kinerja Karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur

Penilaian kinerja yang diukur dengan kuantitas kerja, karyawan berusaha dan mampu untuk mencapai *performance* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja yang di ukur dari kualitas kerja, karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur sudah memulai *quality* yang dimulai dari diri sendiri, mulai dari menjaga kebersihan agar produk tidak terkontaminasi sampai melakukan *internal quality control* setiap lima belas menit sekali. Kinerja yang diukur dengan efisiensi kerja, yaitu karyawan semua team terkait harus berkolaborasi dengan sesama team baik dari team produksi, maintenance sampai dengan *quality control* agar bisa meminimalkan setiap *reject* yang dikarenakan proses.

Kinerja karyawan yang diukur dengan autonomi yaitu karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur selalu mengimplementasikan dua ide yang di *improve* pertahun. Setiap ide yang di-*improve* dan memberikan kontribusi yang lebih besar dari sumbang saran karyawan akan diberi *reword* dan diwadahi dalam Sampoerna *open and awarding* atau di sebut juga SOA. Kinerja karyawan yang diukur dengan belajar *skills &* kapabilitas baru yaitu setiap sumbang saran yang di *improv* hal ini menunjukkan bahwa manajemen men-*develop* karyawannya,

jenjang karir melalui training-tarining yang telah disediakan oleh pihak manajemen.

Kinerja karyawan yang diukur dengan kepatuhan terhadap prosedur kerja, semua karyawan mengetahui apa yang menjadi prosedur kerja di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur baik itu *safety, quality, absensi, dan attitude*. Kinerja karyawan yang diukur dengan kontribusi Tim/unit, karyawan di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur mampu mencapai apa yang diharapkan perusahaan yaitu antara *planning* dengan versus *actual*. Karyawan PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur dalam kinerjanya dinilai sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari pencapaian *uptime* yang telah mencapai target, baik itu sumbang saran maupun budget cost yang terkendalikan. *Feedback* dan *coaching* yang diberikan oleh *team leader* menjadi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan perbaikan.

Penerapan Metode *Feedback Tool For Oprations* di PT HM Sampoerna, Tbk. Pasuruan, Jawa Timur

Penilaian *feedback tool for operations* yang terdiri dari tujuh indikator kerja dinilai sudah sangat efektif di dalam menilai kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat di dalam penilaian *feedback tool for operations* sudah mencakup semua komponen-komponen yang saat ini di butuhkan di *team bisniss unit technical service*. Dengan adanya tujuh kompenen tersebut di rasa sudah cukup efektif dan objektif di dalam menilai kinerja karyawan. Tujuh dimensi kerja tersebut mewakili metode penilaian yang menjadi acuan untuk menilai *performance* karyawan secara terbuka. Di dalam penilaian metode *feedback tool for operations, feedback* dan *coahing* selalu dilakukan satu tahun dua kali yaitu pertengahan tahun dan awal November. Dengan adanya penilaian metode FTO memudahkan manajemen dalam menilai dan *men-develop* karyawan untuk naik kejenjang berikutnya.

Peningkatan karir karyawan PT HM Sampoerna, Tbk. Pasuruan, Jawa Timur.

Pengembangan karir di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur yang resmi adalah dari technical training terdiri dari enam indikator *Individual Behaviour, safety quality trough and inovations* (Saqti), CDS, *Skill Level, Engagement and CI, Mentoring Program*. Pengembangan karir karyawan di HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur tidak lepas dari penilain kinerja karyawan dengan menggunakan metode FTO. Jika di dalam *ratings* hasil penilaian FTO nilainya bagus maka karyawan tersebut layak untuk di *develop* ke jenjang karir yang lebih baik.

Efektifitas metode *feedback tool for operations* dalam menilai kinerja karyawan untuk peningkatan karir di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur.

Penilaian metode *feedback tool for operations* sudah sangatlah efektif di dalam menilai kinerja karyawan. Karena dengan *feedback tool for operations* kinerja karyawan akan *ter-capture* mulai dari absensi sampai KPI. *Feedback tools for operations* sudah sangat efektif karena mampu menghasilkan hasil akhir yang diinginkan melalui pencapaian nilai ratings. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan bahwa metode ini sudah sangat efektif dengan adanya *tool-tool* yang jelas dan hal yang perlu di garis bawahi adalah metode *new feedback tool for operations* ini penilaiannya bersifat objektif dan mudah dipahami serta sudah *online* di *login* karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur yang dinilai dengan tujuh indikator kerja (kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi kerja, otonomi, kontribusi tim/unit, belajar *skill* dan kapabilitas) dinilai sudah sesuai apa yang diharapkan perusahaan. Hal ini terlihat dari pencapaian *uptime*,

performance, dan *budget cost* yang sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan. Untuk karyawan yang dinilai tidak sesuai dengan tujuh indikator kerja, solusinya karyawan diberi tugas (*project*) dengan waktu yang telah ditetapkan, jika karyawan *performance* akan mendapat tambahan nilai dalam penilaian kinerja. Dan sebaliknya jika karyawan tidak *performance* dengan pekerjaan dan waktu yang telah ditentukan, akan berpengaruh pada kompensasi, jenjang karir bahkan sampai keputusan hubungan kerja.

2. Dalam penerapan metode *feedback tool for operations* di PT HM Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur telah di sosialisasikan kepada semua karyawan dan *team* terkait mengenai penilaian kinerja yang dinilai dari tujuh indikator dan di dalam indikator tersebut sudah ada *tool-tool* yang harus dicapai.
3. Peningkatan karir di HM Sampoerna dilakukan melalui *training-training* yang telah di sediakan oleh pihak manajemen, baik itu *training carrier development people* (CDPS), *carrier development system* (CDS), maupun *training-training* yang lain yang dibutuhkan karyawan. Setiap karyawan yang sudah *training* mereka akan mempresentasikan hasil *training* tersebut di *talent review*. Jika di *talent review* karyawan tersebut berkontribusi dengan baik maka karyawan tersebut layak untuk di *develop*.
4. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *feedback tool for opeartions* dirasakan dan dinilai karyawan sudah sangat efektif. Dengan adanya *tool-tool* yang baru dengan tujuh indikator kerja, penilaian tersebut menghilangkan unsur subjektifitas dan menghasilkan penilaian yang objektif.

SARAN

Adapun saran-saran yang dapat disampaikan melalui hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi adanya kesulitan di dalam data yang masih sendiri-sendiri (tidak *ter-centralized*), maka disarankan kepada perusahaan untuk perlu menambahkan adanya *centralized databased* agar memudahkan *team leader* dalam melakukan penilaian dan membuat laporan kinerja secara keseluruhan.

2. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi, khususnya yang berminat meneliti tentang kinerja karyawan menggunakan metode penilaian peningkatan karir. Pemantauan secara konsisten terhadap pekerjaan karyawan dengan indikator-indikator penilaian kinerja yang ada sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat dihindari.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. F. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Burlian, M. 2005. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Polonia Di Medan*. Tesis, Fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Dewi, I.A.P.K & I.G Riana 2015. *Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT Bali Biasa Indah*. Koleksi Kuta-Bali. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2015: 1918-1933.
- Fatihudin, D. 2015. *Metode Penelitian*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Ghony, M. D. 2012. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hasibuan, M. S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- International, M. P. 2010. *Feedback Tools For Operations*. Bekasi.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua. Jakarta: Rajawali Pers
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Nandy, I. I & Mac, D. W. 2015. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Lama Bekerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. Pengadaian Kanwil V Manado*. Jurnal Emba, Vol. 3 No.1 Maret 2015, Hal. 984-993.
- Nawawi, I. 2015. *Manajemen Komplikasi Teori dan Aplikasi dalam Organisasi Publik*. Sidoarjo: Dwiputra Pustaka Jaya.
- Rani, I. H & Mega, M 2015. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Polibatam, Vol 3 No 2 .
- Retnawan, W. A, Paulus, K & Jantje, L.S. 2016. *Analisa Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT United Traktor, TBK)*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16, No. 03 Tahun 2016.
- Rivai, V. 2008. *Performance Appriasal*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sule, E. T. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.
- Usman, H. 2010. *Manajemen Teori, praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi Ketiga. Jakarta: Ikrar Mandiriabadi.
- Wibisono, D. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi*. Erlangga.
- Widya, R. 2004. *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 4, No. 1, April 2004: 86-95.