

|             |              |
|-------------|--------------|
| Yayasan     |              |
| UNIVERSITAS |              |
| Proprietas  |              |
| Sumber :    | 1            |
| Tanggal :   | 15-1-09      |
| No. Reg. :  | 1. 508090171 |
|             | 2. TE/09/171 |



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**DESIGN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN  
KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL  
PT. BANNER RETAIL INDONESIA**



**KARYA AKHIR**

Oleh

UNIVERSITAS  
**SETIOWATI**  
**MERCU BUANA**  
55106110153

Buku ini milik  
**PERPUSTAKAAN UMB**  
Harap dijaga keutuhannya

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**2008**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**DESIGN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN  
KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL  
PT. BANNER RETAIL INDONESIA**

**KARYA AKHIR**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA** Oleh  
**SETIOWATI**

**55106110153**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2008**

## **ABSTRACT**

*Performance Appraisal is thing which necessary for management in seeing company performance and planning and development plan. PT Banner retail Indonesia which is combination between retail business and multi level marketing (MLM) tries to do assessment of performance effectively and efficient although the execution has not been done maximally.*

*This thesis aim to see execution of assessment system that is now applies and then designs assessment system of employee performance by giving targets which has been agreed.*

*Appraisal scheme of this employee started with identification of requirement of assessment of employee performance with setting of key performance indicator (KPI) each position. Goal setting of this performance then is done weight based on target and priority which must be fulfilled each division according to job description each position.*

*This performance appraisal form consists of 4 aspects that is goal achievement of job, behavior aspect, leadership, and development plan. Key result area each department equipped with weight and measurement variable of each key performance indicator ( KPI). This scheme expected able to be applied measures employee performance especially to development and also administration of employee causing can reach assessment objectively, effective and efficient.*

**Keyword :**

*Performance Appraisal, Key Performance Indicator.*

## ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi manajemen dalam melihat performa perusahaan dan perencanaan serta pengembangan karyawan. PT Banner retail Indonesia yang merupakan perpaduan antara bisnis retail regular dengan *multi level marketing* (MLM) berusaha untuk melakukan penilaian kinerja secara efektif dan efisien walaupun dalam pelaksanaannya belum dilakukan secara maksimal.

Tugas akhir ini bertujuan untuk melihat pelaksanaan sistem penilaian yang sekarang berlaku dan kemudian merancang pengembangan atas sistem penilaian kinerja karyawan dengan memberikan sasaran-sasaran yang telah disepakati bersama.

Perancangan penilaian karyawan ini dimulai dengan identifikasi kebutuhan penilaian kinerja karyawan dengan penentuan *key performance indicator* (KPI) masing-masing posisi. Penentuan sasaran kinerja ini kemudian dilakukan pembobotan berdasarkan segi target dan prioritas yang harus dipenuhi masing-masing divisi sesuai *job description* masing-masing jabatan.

Tugas akhir ini menghasilkan rancangan penilaian kinerja yang terdiri atas 4 aspek yaitu pencapaian sasaran kerja, aspek perilaku, leadership, dan aspek pengembangan karyawan. *Key result area* masing-masing departemen dilengkapi dengan bobot masing-masing serta variabel pengukuran masing-masing *key performance indicator* (KPI) tersebut. Perancangan ini diharapkan dapat digunakan mengukur kinerja karyawan terutama untuk proses pengembangan maupun administrasi karyawan sehingga dapat mencapai penilaian secara obyektif, efisien dan efektif.

### Kata kunci :

Penilaian kinerja, Key Performance Indicator.

## PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : **DESIGN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL PT. BANNER RETAIL INDONESIA**

Bentuk Karya Akhir : Design Perancangan

Nama : Setiowati

N I M : 55106110153

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2008

Mengesahkan

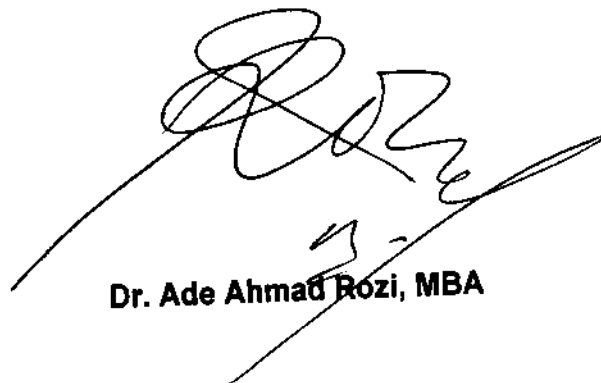
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Ir. Har Adi Basri, M.Ec

**MERCU BUANA**

Pembimbing



Dr. Ade Ahmad Rozi, MBA

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **DESIGN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL PT. BANNER RETAIL INDONESIA**

Bentuk karya akhir : Design Perancangan

Nama : Setiowati

N I M : 55106110151

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2008

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian dilapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Agustus 2008



**Setiowati**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat Nya penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan judul **"Design Pengembangan Sistem Penilaian Karyawan Level Manajerial PT. Banner Retail Indonesia"** sebagai salah satu tugas akhir program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana tahun akademik 2007/2008 .

Setelah saya membuat karya akhir ini banyak sekali pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh penulis baik yang berhubungan dengan materi yang diterima selama proses pembelajaran di program Magister Manajemen universitas Mercu Buana maupun pada proses perancangannya. Mudah-mudahan karya akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan berbagai pihak dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Penulisan karya akhir ini mendapatkan bantuan yang tak ternilai dari berbagai pihak. Oleh karena itu tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tugas karya akhir ini kepada :

1. Bapak Dr.Ir. Suharyadi MS sebagai Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Bapak Dr.Ir. Har Adi Basri, M.Ec sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
3. Bapak Dr. Ade A. Rozi, MBA sebagai Dosen pembimbing utama yang dengan setia membimbing dengan baik.
4. Seluruh Bapak / Ibu Dosen pengajar program MM Universitas Mercu Buana yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan.

5. My love, Henry yang selalu setia dan sabar memberikan semangat, kekuatan, bantuan dan bersama-sama menyelesaikan karya akhir program MM ini.
6. Inspirasiku, Chavia Zagita yang selalu memberi kekuatan dan semangat dalam menyelesaikan karya ini dan selalu protes karena jarang menghabiskan waktu bersama.
7. Orang tua tercinta yang terus memberikan dorongan moril agar dapat menyelesaikan program ini dengan baik. Karya ini kupersembahkan untuk bapak tercinta, semoga ini bisa menjadi satu kebanggaan untuk beliau.
8. Karyawan PT Banner Retail (Mr, Hartadi, Mr. Yudi, Ms. Rahma, Ms.Shelly, Mr Eric, Ms Lanny, Mr. Ferry dan lain-lain) yang selalu memberikan support dan dorongan untuk kuliah sambil bekerja.
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa MM Universitas Mercu Buana angkatan 2006 / 2007 yang telah bersama-sama menimba ilmu yang tak ternilai juga atas kebersamaan kita selama ini.
10. Seluruh sahabat, teman dan lainnya yang tak dapat disebutkan satu-persatu terima kasih atas sumbangsuhnya selama ini.

Akhir kata penulis hanya dapat menyampaikan sukses buat kita semua dalam mengembangkan ilmu pegetahuan kapan saja, dimana saja untuk memperkaya khazanah pengetahuan penulis dan semua pihak. Terima kasih.

**Jakarta, Agustus 2008**

**Penulis,**

**Setiowati**

**Nim. 55106110153**



## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| ABSTRACT .....  | i         |
| ABSTRAK .....   | ii        |
| PENGESAHAN KARYA AKHIR .....  | iii       |
| PERNYATAAN .....  | iv        |
| KATA PENGANTAR .....  | v         |
| DAFTAR ISI .....  | vii       |
| DAFTAR TABEL .....  | ix        |
| DAFTAR GAMBAR .....   | x         |
| DAFTAR LAMPIRAN .....   | xi        |
| <b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....                                    | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang .....   | 1         |
| 1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....                        | 4         |
| 1.3. Pembatasan Masalah.....  | 6         |
| 1.4. Maksud dan Tujuan Perancangan.....                             | 7         |
| 1.5. Manfaat Perancangan.....                                       | 7         |
| 1.6. Sistematika Penulisan .....                                    | 8         |
| <b>BAB II : DESKRIPSI PERUSAHAAN</b> .....                          | <b>11</b> |
| 2.1. Sejarah Perusahaan .....                                       | 11        |
| 2.2. Lingkup Bidang Usaha .....                                     | 13        |
| 2.3. Sumber Daya Manusia .....                                      | 14        |
| 2.4. Tantangan Bisnis .....   | 16        |
| 2.5. Strategi dan Proses Bisnis PT. Banner Retail<br>Indonesia..... | 16        |
| <b>BAB III : KERANGKA TEORI</b> .....                               | <b>18</b> |
| 3.1. Sekilas Mengenai MLM ( <i>Multi Level marketing</i> ).....     | 18        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2. Pengertian Umum Penilaian Kinerja.....                      | 20         |
| 3.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....                                | 32         |
| 3.4. Karakteristik Penilaian Kinerja .....                       | 36         |
| 3.5. Metode Penilaian Kinerja .....                              | 43         |
| <b>BAB IV : METODOLOGI PERANCANGAN .....</b>                     | <b>49</b>  |
| 4.1. Pengumpulan Informasi.....                                  | 49         |
| 4.1.1. Obyek Perancangan.....                                    | 49         |
| 4.1.2. Data Penelitian.....                                      | 50         |
| 4.1.3. Mekanisme Pengumpulan Informasi.....                      | 50         |
| 4.2. Metode Proses Perancangan dan Pengembangan...               | 51         |
| 4.3. Bagan Alur Proses Perancangan .....                         | 54         |
| <b>BAB V : ANALISIS DATA.....</b>                                | <b>56</b>  |
| 5.1 Analisis Penilaian Kinerja Saat ini.....                     | 56         |
| 5.2 Analisis Penilaian Kinerja Yang Dibutuhkan.....              | 62         |
| 5.3. Proses Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan.....          | 65         |
| 5.3.1. Penyusunan Pedoman Kinerja.....                           | 65         |
| 5.3.2. Penyusunan Formulir Sistem Penilaian Kinerja              | 73         |
| 5.3.3. Pembobotan (Rating ) Rancangan Penilaian<br>Karyawan..... | 79         |
| 5.3.4. Tampilan Formulir Penilaian Kinerja.....                  | 91         |
| 5.3.5. Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan.....               | 93         |
| <b>BAB VI : PENUTUP .....</b>                                    | <b>94</b>  |
| 6.1 Kesimpulan .....   | 94         |
| 6.2 Rekomendasi .....  | 96         |
| <br>   |            |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                      | <b>98</b>  |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>                                   | <b>100</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>                                 | <b>118</b> |

## DAFTAR TABEL

| <b>Tabel</b> | <b>Judul</b>  | <b>Halaman</b> |
|--------------|---|----------------|
| 3.1.         | Lima Unsur Kompetensi Dasar CNI.....                          | 19             |
| 5.1.         | Kriteria dan Pembobotan Sasaran Kinerja Store Manager.....    | 81             |
| 5.2.         | Kriteria dan Pembobotan Sasaran Kinerja Store Supervisor ...  | 81             |
| 5.3.         | Kriteria dan Pebobotan Sasaran kinerja Buyer .....            | 82             |
| 5.4.         | Kriteria dan Pembobotan Sasaran Kinerja Store Controller..... | 82             |
| 5.5.         | Kriteria dan Pembobotan Work Behaviour Rating.....            | 90             |



## DAFTAR GAMBAR

| <b>Gambar</b> | <b>Judul</b>   | <b>Halaman</b> |
|---------------|--|----------------|
| 2.1.          | Struktur Organisasi PT. Banner Retail Indonesia.....               | 15             |
| 2.2.          | Proses Bisnis Operasional PT. Banner Retail Indonesia..            | 17             |
| 3.1.          | Managemen Kinerja di Tingkat Organisasi.....                       | 21             |
| 3.2.          | Sistem Management Kinerja.....                                     | 30             |
| 3.3.          | Proses Penilaian Kinerja Karyawan.....                             | 30             |
| 3.4.          | Sumber Penilaian Karyawan (Metode 360 <sup>o</sup> Feedback)..     | 45             |
| 3.5.          | Elemen-elemen Pokok Penilaian Kinerja.....                         | 47             |
| 4.1.          | Proses Perancangan Penilaian Karyawan.....                         | 54             |
| 5.1.          | Formulir Penilaian Karyawan Staff dan Golongan SPV<br>Ke atas..... | 57             |
| 5.2.          | Formulir Penilaian Karyawan golongan SPV ke atas.....              | 60             |
| 5.3.          | Proses Pembobotan Sasaran Kinerja dan WBR.....                     | 80             |
| 5.4.          | Formulir Penilaian Kinerja Store Manager Hal 1 dari 4 Hal          | 91             |
| 5.5.          | Formulir Penilaian Kinerja Store Manager Hal 2 dari 4 Hal          | 91             |
| 5.6.          | Formulir Penilaian Kinerja Store Manager Hal 3 dari 4 Hal          | 92             |
| 5.7.          | Formulir Penilaian Kinerja Store Manager Hal 4 dari 4 Hal          | 92             |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Judul  | Halaman |
|----------|--|---------|
| 1.       | Formulir Performance Appraisal Store Manager.....    | 100     |
| 2.       | Formulir Performance Appraisal Store Supervisor..... | 104     |
| 3.       | Formulir Performance Appraisal Store Controller..... | 108     |
| 4.       | Formulir Performance Appraisal Buyer.....            | 112     |
| 5.       | Daftar Kuesioner .....                               | 116     |
| 6.       | Jadwal Kegiatan Penyusunan Karya Akhir .....         | 117     |



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA