

Perancangan Indikator Kinerja *Sales* Untuk Meningkatkan Kinerja *Sales* Pt. Xyz Menggunakan Metode *Management By Objective* (Mbo)

1st Muhammad Athar Fariqan O.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
atharfariqan@student.telkomuniversity.
ac.id

2nd Dr. Atya Nur Aisha, S.T., M.T.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id

3rd Dr. Fida Nirmala Nugraha,
S.Psi., M.Psi.
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
fidann@telkomuniversity.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk merancang indikator kinerja dan sistem insentif yang lebih efektif bagi tim sales di PT. XYZ, sebuah perusahaan F&B yang berlokasi di Jakarta. Permasalahan utama yang dihadapi adalah pencapaian omzet bulanan yang belum optimal, di mana rata-rata hanya mencapai 79% dari target sepanjang tahun 2024. Kondisi ini menyebabkan potensi kerugian hingga Rp 1,4 miliar setiap bulan. Analisis menunjukkan bahwa tidak adanya sistem insentif atau sanksi yang jelas, rendahnya motivasi kerja, serta sistem penilaian yang hanya fokus pada omzet menjadi faktor penyebab utama. Sebagai solusi, dirancang indikator kinerja berbasis metode *Management by objective* (MBO), yang mendorong keterlibatan aktif antara atasan dan karyawan dalam penetapan target. Empat indikator utama yang diusulkan adalah Omzet Penjualan, Akuisisi Pelanggan Baru, Retensi Pelanggan, dan Frekuensi Kunjungan ke Klien, dengan bobot proporsional. Di samping itu, sistem insentif menggunakan pendekatan *Traffic light system*, yang mengelompokkan performa ke dalam tiga kategori: Hijau, Kuning, dan Merah, masing-masing dengan insentif atau penalti yang sesuai. Simulasi menunjukkan bahwa pendekatan ini tidak hanya lebih adil, tetapi juga efektif dalam meningkatkan motivasi dan akuntabilitas tim sales.

Kata kunci—Indikator kinerja, sales, MBO, sistem insentif, *traffic light system*

I. PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya yang efektif merupakan kunci utama dalam mencapai keberhasilan organisasi. Di antara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran krusial karena menjadi elemen penggerak utama dalam mengubah input menjadi output berupa produk atau jasa. SDM yang kompeten dan berkinerja tinggi mampu mendorong kemajuan perusahaan, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja SDM yang terstruktur dan terukur menjadi salah satu prioritas utama bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang ketat.

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil nyata dari aktivitas yang dilakukan dalam suatu periode tertentu yang mengacu pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja yang baik dan efektif akan memastikan bahwa karyawan memahami tujuan perusahaan, serta menerima pelatihan, jenjang karir, umpan balik, dan

insentif yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini memungkinkan manajemen mengetahui sejauh mana tujuan organisasi tercapai, sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat dan tepat.

Objek penelitian ini adalah PT. XYZ, perusahaan di bidang food and beverage yang berlokasi di Jakarta dan merupakan cabang dari kantor pusat di Bali. Beroperasi sejak 2015, perusahaan ini mendistribusikan produk olahan daging seperti sosis, ham, bakso, dan daging asap, dengan lima divisi utama. Fokus penelitian terletak pada divisi *Sales & Marketing*, yang terdiri dari lima orang *sales* dengan satu *sales* merangkap *supervisor*.

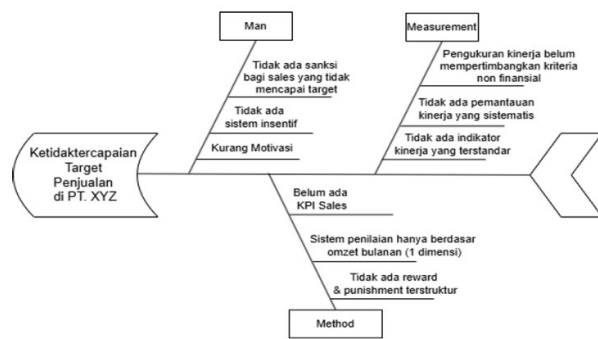
Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah rendahnya pencapaian target omzet penjualan bulanan oleh tim *sales*. Data penjualan menunjukkan bahwa rata-rata capaian per bulan masih di bawah standar minimum internal sebesar 80%. Detail capaian target tiap *sales* ditampilkan dalam Tabel 1.

TABEL 1
(PERBANDINGAN TARGET DAN RATA RATA PENJUALAN)

Nama Sales	Target per Bulan	Rata-rata Penjualan per Bulan	Persen Capaian
SALES M	Rp 3,554,217,199.00	Rp 2,783,160,336.08	78.31%
SALES K	Rp 2,702,754,960.00	Rp 2,325,525,172.50	86.04%
SALES L	Rp 664,295,793.20	Rp 632,835,479.33	95.26%
SALES U	Rp 500,000,000.00	Rp 287,421,150.83	57.48%
SALES D	Rp 140,000,000.00	Rp 108,862,033.75	77.76%
Total	Rp 7,561,267,952.20	Rp 6,137,804,172.50	78.97%

Berdasarkan data tersebut, perusahaan mengalami potensi kerugian (*lost profit*) lebih dari Rp 1,4 miliar per bulan atau sekitar Rp 17 miliar dalam setahun. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyebab ketidaktercapaian target mencakup penurunan permintaan, beralihnya klien ke kompetitor, kenaikan target, penurunan jumlah kunjungan, dan lemahnya pendekatan pelanggan. Di samping itu, tidak adanya sistem insentif juga menurunkan motivasi *sales*.

Evaluasi yang dilakukan selama ini hanya bersifat informal, tanpa sistem penilaian formal. Penilaian hanya didasarkan pada hasil akhir (output), tanpa memperhatikan proses kerja seperti kunjungan pelanggan atau pelayanan. Wawancara dengan kepala divisi mengonfirmasi bahwa penilaian dilakukan dengan pendekatan *one-Dimensional appraisal*. Untuk memahami lebih dalam akar masalah yang terjadi, digunakan analisis *Fishbone Diagram*



GAMBAR 1
(DIAGRAM FISHBONE)

Dari hasil analisis tersebut, terlihat bahwa tidak adanya sistem insentif dan evaluasi menyeluruh sangat memengaruhi motivasi serta performa karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk merancang sistem pengukuran kinerja berbasis indikator yang terstruktur, dengan pendekatan *Management by objectives* (MBO) dan prinsip SMART, serta penerapan *Traffic light system* dalam sistem insentif berbasis kinerja.

Metode yang digunakan meliputi observasi internal, pengumpulan data penjualan aktual tahun berjalan, serta wawancara langsung dengan lima sales dan kepala divisi. Penelitian ini diharapkan menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang objektif dan sistem penghargaan yang mendorong motivasi kerja, guna meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan di pasar.

Penelitian ini dilakukan untuk merancang sistem pengukuran kinerja berbasis indikator yang terstruktur, dengan pendekatan *Management by objectives* (MBO) dan prinsip SMART, serta penerapan *Traffic light system* dalam sistem insentif berbasis kinerja.

Melalui pendekatan ini, perusahaan diharapkan tidak hanya dapat mengidentifikasi indikator kinerja yang paling sesuai untuk mengevaluasi kontribusi individu dalam divisi Sales and Marketing, tetapi juga merancang sistem pemberian insentif yang adil dan mampu memotivasi karyawan berdasarkan pencapaian target yang objektif. Sistem yang dirancang bertujuan untuk mengatasi permasalahan performa yang selama ini terjadi, meningkatkan akuntabilitas kerja, serta mendukung tercapainya tujuan bisnis perusahaan secara menyeluruh.

Dengan membangun indikator yang tepat serta sistem insentif yang mendorong semangat pencapaian, perusahaan dapat menciptakan ekosistem kerja yang lebih sehat, kompetitif, dan selaras dengan strategi jangka panjang. Diharapkan solusi ini menjadi landasan dalam pengambilan keputusan manajerial terkait evaluasi dan pengembangan SDM di masa mendatang.

II. KAJIAN TEORI

a. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan salah satu elemen penting dalam pemberdayaan manajemen sumber daya manusia. Menurut Dharma (2011), manajemen kinerja adalah upaya untuk mencapai hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, maupun individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target, standar, serta persyaratan kompetensi yang telah ditetapkan. Kinerja

individu dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti harapan terhadap imbalan, motivasi, kebutuhan, sifat, kemampuan, persepsi terhadap tugas, peluang, otoritas yang memadai, hubungan kerja, dan kepuasan kerja (Rivai et al., 2008). Manajemen kinerja yang efektif mampu mendukung tercapainya tujuan strategis, administratif, dan pengembangan organisasi secara optimal.

Drucker (2002:134) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian atau hasil nyata yang diraih, yang sering kali digunakan untuk mencapai hasil positif. Berdasarkan pemahaman tersebut, kinerja organisasi merupakan hasil dari keputusan manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa strategi organisasi dapat diimplementasikan dengan baik, sebagaimana ditunjukkan dalam kerangka rancangan sistem pengukuran kinerja.

b. Siklus Manajemen Kinerja

Menurut Wibowo dalam buku Manajemen Kinerja, siklus manajemen kinerja berdasarkan pendapat Blanchard dan Garry Ridge terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tahapan-tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan fundamental dalam manajemen kinerja. Menurut Bacal, perencanaan adalah proses kolaboratif antara manajer dan karyawan untuk menentukan apa yang harus dicapai dalam periode tertentu, mendefinisikan metode pengukuran kinerja, mengidentifikasi kendala, serta menyusun strategi untuk mengatasinya. Selain itu, proses ini bertujuan untuk menciptakan kesepahaman antara kedua pihak terkait tujuan dan tanggung jawab pekerjaan yang akan dilakukan.

2. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja adalah tahap implementasi dari rencana yang telah disepakati antara manajer dan karyawan. Dalam tahap ini, kegiatan yang telah direncanakan diterapkan dalam bentuk aktivitas operasional. Manajer memiliki peran penting untuk memotivasi dan menggerakkan anggota tim agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan optimal. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry, yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam buku Manajemen Strategik, menggerakkan adalah upaya untuk mendorong anggota kelompok agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Selama proses pelaksanaan, manajer bertanggung jawab untuk mengamati dan memonitor kinerja, memberikan penghargaan atas kemajuan, serta memberikan arahan ulang apabila diperlukan.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Dessler, yang dikutip oleh Sudarmanto dalam buku Kinerja dan Pengembangan. Kompetensi SDM, evaluasi kinerja melibatkan aktivitas penetapan standar, pengukuran kinerja aktual, serta perbandingan hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada

karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merancang langkah perbaikan yang diperlukan.

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berfungsi untuk menilai hasil yang dicapai, tetapi juga untuk menganalisis efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Sink dan Tuttle (2003), pengukuran kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengukur hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, untuk mengarahkan mereka menuju tujuan yang lebih spesifik dan terukur. Selain itu, pengukuran kinerja membantu atasan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dalam merencanakan langkah strategis berikutnya.

Lebih lanjut, pengukuran kinerja juga digunakan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan dari target yang telah ditentukan, sehingga memungkinkan organisasi untuk segera mengambil tindakan perbaikan. Menurut Neely et al. (2002), pengukuran kinerja adalah alat untuk memantau dan mengevaluasi proses, serta memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sejalan dengan tujuan strategis. Dengan sistem pengukuran yang baik, organisasi dapat memonitor kinerjanya secara berkelanjutan, mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, dan memastikan bahwa tujuan jangka panjang dapat tercapai secara efisien dan efektif.

d. *Management by objective* (MBO)

Secara definisi MBO adalah sebuah metode pengukuran kinerja yang ditentukan dari target atau pencapaian yang ditetapkan antara atasan dan karyawan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Veithzal Rivai (2004) MBO atau yang berarti manajemen berdasarkan sasaran artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan atasan bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Inti dari MBO adalah penyelarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Menurut Peter Drucker (1954) metode *Management by objective* mengacu pada prinsip-prinsip dasar yaitu Penetapan Tujuan, *Participative decision making*, Implementasi Rencana, Terdapat evaluasi kinerja dan *feedback*

e. *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan bagian dari pengukuran kinerja mencakup penilaian karyawan, tinjauan kinerja, serta evaluasi pencapaian hasil. Proses ini berfokus pada identifikasi, *monitoring*, dan pelaporan hasil kinerja melalui penetapan indikator kerja yang relevan. Menurut Arsenia (2011), pengukuran kinerja adalah langkah untuk menilai kemajuan pekerjaan terhadap sasaran, serta menyajikan informasi terkait efisiensi penggunaan sumber daya, baik dalam hal penyediaan barang dan jasa kepada pelanggan maupun tingkat kepuasan pelanggan.

Sistem *Performance Appraisal* bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi individu atau divisi dalam organisasi, memandu mereka agar sejalan dengan tujuan strategis, serta menilai kualitas kinerja secara objektif. Dalam pengukuran kinerja atau *Performance Appraisal* terdapat

beberapa dimensi (sudut pandang) dalam mengukurnya. Masing-masing dimensi mengukur berdasarkan dari satu dimensi saja, dua dimensi kerja, ataupun gabungan antara beberapa dimensi kinerja.

f. *Traffic light system*

Hasil Penilaian Kinerja yang sudah dikalkulasikan kemudian di analisis apakah ada yang perlu diperbaiki menggunakan *Traffic light system*. *Traffic light system* menurut Armstrong (2020) dalam Armstrong's Handbook of *Performance management*, sering digunakan dalam *dashboard* atau laporan karena mudah dipahami oleh semua level organisasi.

Metode ini mengklasifikasikan hasil penilaian dalam tiga kategori warna yaitu hijau, kuning, dan merah. Warna hijau digunakan untuk mengkategorikan capaian yang sudah mencapai target, warna kuning untuk kategori capaian yang belum tercapai namun sudah mendekatinya, dan warna merah untuk capaian yang masih belum tercapai dan masih jauh dari target. Manfaat dari sistem ini memudahkan pengguna untuk melihat nilai capaian karyawan dan mengidentifikasi masalah kinerja secara cepat dan visual, tanpa perlu membaca angka detail satu per satu.

g. Remunerasi dan Sistem Insentif

Dari teori *Traffic light system* yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya akan digunakan untuk merancang Remunerasi. Sistem remunerasi disini sangat penting diterapkan dikarenakan salah satu penyebab rendahnya motivasi *sales* adalah tidak adanya sistem remunerasi atas capaian *sales*.

Remunerasi adalah suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian yang dilakukan pada periode tertentu sebagai imbalan. Menurut Hasibuan (2013), remunerasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Remunerasi bisa dalam bentuk finansial seperti; insentif, kompensasi, tunjangan tetap, bonus maupun non finansial; asuransi, mobil dinas, promosi, dll.

Dalam konteks divisi *Sales and Marketing* PT. XYZ ini sistem remunerasi yang dikaitkan adalah insentif. Insentif yang diberikan sebagai imbalan atas pencapaian omzet mereka. Nantinya, insentif akan ditentukan dengan mempertimbangkan dari standar *Traffic light system* yang akan dirancang.

III. METODE

A. Tahap Pendahuluan

Tahap awal penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan utama di PT. XYZ. Hasil dari identifikasi ini kemudian disusun menjadi latar belakang penelitian, yang menjelaskan secara detail permasalahan kinerja yang terjadi dan penyebabnya. Informasi didapatkan dari studi literatur terkait dan studi lapangan.

Tujuan dari penelitian menyelesaikan permasalahan capaian kinerja dengan merancang indikator kinerja berbasis metode *Management by objective* dan membangun motivasi *sales* dengan merancang sistem insentif berbasis *Traffic light system* yang sesuai tujuan perusahaan memaksimalkan *profitabilitas* perusahaan dan ekspansi pasar.

B. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini, dilakukan proses pengumpulan data yang menjadi dasar dalam penyelesaian masalah penelitian. Data yang dikumpulkan berasal dari sumber primer maupun sekunder, dengan menggunakan metode wawancara, diskusi dan analisis dokumen, serta mengacu pada standar prosedur yang berlaku untuk memastikan akurasi data.

Data Primer

1. Hasil Diskusi
2. Hasil Wawancara

Data Sekunder

3. Struktur Organisasi
4. Target Sales
5. Target dan Realisasi 2023
6. Target dan Realisasi 2024
7. Laporan Omzet Sales

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dan dijabarkan permasalahannya agar diketahui letak permasalahan yang terjadi dari kondisi eksisting. Setelah diketahui letak permasalahan kinerjanya, selanjutnya dilakukan analisis akar permasalahannya dan dijabarkan pada tabel justifikasi capaian sales.

C. Tahap Pengolahan Data

Identifikasi kebutuhan perusahaan membantu melihat apakah indikator yang digunakan selama ini masih relevan dan efektif dalam mengukur pencapaian tujuan perusahaan. Jika ditemukan ketidaksesuaian, maka perlu dilakukan penyesuaian atau penggantian indikator yang lebih tepat untuk mengatasi permasalahan. Berdasarkan dari identifikasi kebutuhan perusahaan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah menyusun indikator kinerja menggunakan metode MBO. Berikut tahapan penyusunannya MBO sebagai berikut:

1. Penentuan Tujuan Kerja yang Disepakati
2. Identifikasi Fungsi jabatan dan *Jobdesc*
3. Penentuan Sasaran Kinerja Individu
4. Penjabaran Target Kinerja
5. Penetapan Alat Ukur dan Standar Capaian
6. *Monitoring* dan Review Kinerja Berkala
7. Evaluasi Hasil Kinerja

D. Tahap Perancangan

Indikator Kinerja dirancang berdasarkan tahapan penyusunan MBO dan sesuai dengan data historis capaian bulanan sales. Indikator kinerja juga oleh tujuan kerja sales ditentukan atas kesepakatan antara atasan dan sales sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan kerja diturunkan menjadi jabatan dan *jobdesc sales*.

Fungsi jabatan dan *jobdesc sales* dirumuskan untuk ditentukan sasaran kinerja sales. Sasaran kinerja dari sales tersebut akan dijadikan acuan dalam merancang indikator kinerja. Indikator kinerja yang sudah diusulkan diperkuat justifikasinya agar tidak terkesan rancu dan subjektif.

Masing-masing indikator juga diberikan bobot sesuai dengan kesepakatan antara atasan dan sales. Dan diperkuat alasannya berdasarkan wawancara dengan pihak terkait.

E. Tahap Verifikasi dan Validasi

Verifikasi dimulai dengan mencocokkan dengan kriteria SMART dan data historis. Selanjutnya, perusahaan memastikan indikator kinerja usulan yang dipilih dapat diukur dengan jelas dan sesuai dengan kemampuan setiap sales. Terakhir, data yang terkumpul diperiksa untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan perusahaan

Validasi dilakukan dengan analisis perbandingan antara sistem yang sebelumnya dan usulan. Kemudian dilakukan wawancara serta diskusi memastikan apakah indikator kinerja usulan mencerminkan tujuan yang ditetapkan dan kemampuan individu sales untuk memastikan hasil yang relevan dan realistis untuk diterapkan perusahaan.

Hasil rancangan Indikator Kinerja dan sistem insentif berbasis *Traffic light system* di analisis. Menjelaskan terkait efek dari hasil rancangan dalam penerapannya. Dijelaskan aspek kebutuhan dalam menjalankan rancangan ini. Dibuatkan target untuk setiap indikator kinerja spesifik untuk masing-masing sales. Target dibuat berbeda-beda berdasarkan pengalaman dan kemampuan sales. Target ditentukan dari data historis capaian bulanan sales dan wawancara untuk memperkuat alasan penentuan target.

F. Tahap Kesimpulan dan Saran

Ini adalah tahap akhir penelitian, di mana kesimpulan akan diberikan secara ringkas namun jelas, mencakup hasil rancangan dan analisis data yang dilakukan, serta menjawab tujuan penelitian. Saran yang diberikan berupa rekomendasi perbaikan yang bermanfaat bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan dari identifikasi kebutuhan perusahaan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah menyusun indikator kinerja menggunakan metode MBO. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa indikator disusun secara terstruktur, sesuai dengan tujuan perusahaan, dan dapat dijadikan dasar evaluasi yang kuat. Berikut tahapan penyusunannya sebagai berikut:

1. Penentuan Tujuan Kerja yang Disepakati

PT. XYZ bertujuan memperluas distribusi produk process meat di wilayah JABODETABEK meningkatkan *profit* perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan indikator kinerja yang relevan untuk para salesnya agar dapat meningkatkan *profitabilitas* perusahaan dan memperluas ekspansi produk. Maka dari itu diperlukan kesepakatan antara owner dan sales dalam menentukan indikator kinerja yang relevan

2. Identifikasi Fungsi Jabatan dan *Jobdesc Sales*

Indikator kinerja yang akan dirancang harus disetujui oleh kedua belah pihak antara owner dan sales. Selain itu indikator kinerja juga harus selaras dengan fungsi jabatan dan *jobdesc sales* itu sendiri.

PT. XYZ hanya memiliki 5 (lima) sales dan salah satu dari sales tersebut (*Sales M*) diberikan tugas lebih sebagai *supervisor* atau penanggung jawab dari divisi Sales and

Marketing. Tugas tambahannya hanya berupa penghubung antara owner dan para *sales*. Berdasarkan wawancara dengan HR dan para *sales*, fungsi jabatan *sales* secara umum adalah menjual produk, mengunjungi pelanggan, serta menjaga relasi dengan pelanggan.

Karena struktur jabatan hanya terdiri dari *supervisor* dan *sales* seorang *staff* dengan peran yang hampir sama, maka MBO disusun berdasarkan tanggung jawab kerja harian dan hasil yang diharapkan.

3. Penentuan Sasaran Kinerja Individu

Fungsi jabatan *sales* sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya yang selanjutnya fungsi tersebut akan dijadikan landasan dalam merancang indikator kinerja *sales* yang baru. Dari fungsi jabatan dan jobdec tersebut bisa dirumuskan menjadi sasaran kinerja individu *sales* yang selanjutnya akan digunakan dalam merancang indikator kinerja usulan. Hubungan antara fungsi jabatan/jobdec, sasaran kinerja, dan indikator kinerja usulan akan dijelaskan pada tabel berikut:

TABEL 2
(PENENTUAN SASARAN KINERJA INDIVIDU)

<i>Jobdesc</i>	Sasaran Kinerja (Objectives)	Indikator Kinerja Usulan
Melakukan penjualan produk kepada pelanggan	Mencapai target omzet bulanan	Omzet Penjualan
Menjalin komunikasi dan pendekatan dengan pelanggan potensial	Menambah pelanggan baru	Jumlah Pelanggan Baru
Menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang sudah ada	Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	Jumlah Retensi Pelanggan
Melakukan kunjungan rutin ke pelanggan dan calon klien	Meningkatkan relasi dengan klien melalui kunjungan	Kunjungan ke Klien

4. Penjabaran Target Kinerja

Indikator kinerja yang telah diusulkan pada tahapan sebelumnya harus ditentukan bobotnya masing-masing. Untuk memastikan penilaian kinerja bersifat proporsional terhadap kontribusi masing-masing indikator, maka setiap indikator kinerja diberi bobot berdasarkan dampaknya terhadap tujuan strategis perusahaan.

Pembobotan dirancang dengan menyebarkan kuesioner berisi sejumlah pertanyaan terkait kepentingan dari masing-masing indikator kinerja yang sudah diusulkan dengan skala Tingkat Prioritas dari 1 sampai 5 untuk masing-masing indikator kinerjanya. Kuesioner tersebut diberikan dengan tujuan mengetahui signifikansi setiap Indikator Kinerja dengan mempertimbangkan antara keinginan target indikator dari perspektif atasan dan kemampuan dari individu *sales*. Maka dari itu kuesioner diberikan kepada para *sales* dan owner PT. XYZ. Kuesioner yang diberikan dibagi dua untuk *Staff* HR atau owner dan juga *sales*.

- *Staff* HR dan Owner: Pertanyaan mengenai aspek pentingnya indikator terhadap tujuan perusahaan.
- *Sales*: Pertanyaan terkait aspek kemudahan pencapaian indikator dalam pekerjaan sehari-hari.

TABEL 3
(PERTANYAAN KUESIONER)

Indikator Kinerja	Pertanyaan Atasan HR/Owner	Pertanyaan untuk Staff (Staff)	Pertanyaan untuk Sales (Karyawan)
Omzet Penjualan	Seberapa penting indikator ini untuk mencapai tujuan <i>profit</i> perusahaan?	Seberapa penting indikator ini untuk mencapai target omzet tiap bulannya?	Seberapa mudah Anda mencapai target omzet tiap bulannya?
Jumlah Pelanggan Baru	Seberapa penting indikator ini dalam mendorong ekspansi pasar perusahaan?	Seberapa penting indikator ini untuk mempertahankan pelanggan tetap perusahaan?	Seberapa mudah Anda mendapatkan pelanggan baru tiap bulan?
Retensi Pelanggan	Seberapa penting indikator ini untuk mempertahankan pelanggan tetap perusahaan?	Seberapa penting indikator ini untuk mempertahankan pelanggan tetap perusahaan?	Seberapa mudah menjaga agar pelanggan melakukan <i>repeat order</i> ?
Kunjungan ke Klien	Seberapa penting indikator ini dalam mendukung performa penjualan?	Seberapa penting indikator ini dalam mendukung performa penjualan?	Seberapa mudah melakukan kunjungan klien secara rutin?

Pertanyaan akan diisi menggunakan skala dari 1 sampai 5 dengan skala 1 berarti Sangat Tidak Penting/Sangat Sulit Dicapai, dan skala 5 berarti Sangat Penting/Sangat Mudah Dicapai. Hasil pengumpulan informasi dari kuesioner tersebut dihitung menjadi bobot pada masing-masing indikator menggunakan perhitungan sebagai berikut:

- Rata-rata skor dari atasan = Bobot kepentingan indikator (*w1*)
- Rata-rata skor dari *sales* = Bobot realisasi/kemampuan indikator (*w2*)

Bobot final (%) bisa dihitung menggunakan:

$$\text{Bobot Akhir} = \frac{(w1+w2)}{\sum (w1+w2)} \times 100\%$$

TABEL 4
(PERHITUNGAN BOBOT)

	Owner	HR	Sales 1	Sales 2	Sales 3	Sales 4	Sales 5	Total	Bobot
Omzet Penjualan	5	5	4	5	4	5	4	32	41.6%
Jumlah Pelanggan Baru	4	2	1	2	2	3	2	16	20.8%
Retensi Pelanggan	2	1	3	3	3	3	2	17	22.0%
Kunjungan ke Klien	1	1	2	1	3	1	3	12	15.6%
Total Responden								77	100.00%

Target dari setiap indikator kinerja akan dibuat lebih tinggi agar *sales* tidak terlalu mudah dalam mencapai target dan meningkatkan motivasi. Target yang dibuat namun masih dapat dicapai dan tidak menyulitkan *sales* dalam penilaian kinerja bulanannya. Target indikator dibuat untuk masing-masing *sales* karena setiap *sales* memiliki pengalaman dan kemampuan yang berbeda. Target indikator dijelaskan pada tabel dibawah ini

- *Sales M*

TABEL 5
(TARGET BULANAN USULAN SALES M)

Indikator Kinerja Usulan	Target bulanan tahun 2024
Omzet Penjualan	Rp 3,554,217,199.00
Jumlah Pelanggan	12 pelanggan baru

Baru	
Jumlah Retensi Pelanggan	330 pelanggan
Kunjungan ke Klien	55 kunjungan

- Sales K

TABEL 6
(TARGET BULANAN USULAN SALES K)

Indikator Kinerja Usulan	Target bulanan tahun 2024
Omzet Penjualan	Rp 2,702,754,960.00
Jumlah Pelanggan Baru	11 pelanggan baru
Jumlah Retensi Pelanggan	220 pelanggan
Kunjungan ke Klien	53 kunjungan

- Sales L

TABEL 7
(TARGET BULANAN USULAN SALES L)

Indikator Kinerja Usulan	Target bulanan tahun 2024
Omzet Penjualan	Rp 664,295,793.20
Jumlah Pelanggan Baru	10 pelanggan baru
Jumlah Retensi Pelanggan	150 pelanggan
Kunjungan ke Klien	65 kunjungan

- Sales U

TABEL 8
(TARGET BULANAN USULAN SALES U)

Indikator Kinerja Usulan	Target bulanan tahun 2024
Omzet Penjualan	Rp 500,000,000.00
Jumlah Pelanggan Baru	10 pelanggan baru
Jumlah Retensi Pelanggan	70 pelanggan baru
Kunjungan ke Klien	50 kunjungan

- Sales D

TABEL 9
(TARGET BULANAN USULAN SALES D)

Indikator Kinerja Usulan	Target bulanan tahun 2024
Omzet Penjualan	Rp 140,000,000.00
Jumlah Pelanggan Baru	9 pelanggan baru
Jumlah Retensi Pelanggan	65 pelanggan
Kunjungan ke Klien	55 kunjungan

5. Penetapan Alat Ukur dan Standar Capaian

Hasil kinerja *sales* akan dinilai setiap bulannya. Hasil kinerja nantinya akan di akumulasi dan dinilai menggunakan metode *Traffic light system*. Berikut kategori penilaian berdasarkan metode *Traffic light system*:

Hijau = Melebihi target

Kuning = Mendekati target

Merah = Jauh dari target

6. Monitoring dan Review Kinerja Berkala

Kinerja setiap *sales* dipantau setiap bulannya dan akan dilakukan reviewing oleh owner berdasarkan kategori yang telah ditetapkan pada metode *Traffic light system* sebelumnya. *Sales* akan diberikan laporan hasil kinerjanya selama satu

bulan *sales* itu bekerja. Hal ini berguna dalam mendorong transparansi dan pembelajaran berkelanjutan.

7. Evaluasi Hasil Kinerja

Nantinya hasil akumulasi penilaian kinerja berupa persentase dari hasil metode *Traffic light system* tersebut akan akan digunakan dalam pemberian insentif. Akan ada sistem untuk sistem reward and punishment, yaitu akan ada insentif bagi *sales* yang mendapat kategori kuning dan hijau dan ada potongan dari gaji pokok.

Tujuannya adalah untuk menyusun perbaikan di periode selanjutnya. *Sales* yang mendapat laporan performa rendah akan diberikan pembinaan. Hal ini akan menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Hasil rancangan indikator kinerja dan targetnya selanjutnya akan digunakan untuk merancang sistem insentif berbasis *Traffic light system*. Hasil rancangan sistem insentif akan disimulasikan untuk masing-masing *sales*.

TABEL 10
(SISTEMATIS INSENTIF TLS)

Warna	Capaian	Insentif
 Hijau	Akumulasi Nilai Capaian Kinerja > 95%	Dapat insentif 30% dari gaji bulanan
 Kuning	$80\% \leq$ Akumulasi Nilai Capaian Kinerja $\leq 95\%$	Dapat insentif 20% dari gaji bulanan
 Merah	Akumulasi Nilai Capaian Kinerja < 80%	Penalti diberikan sebesar 15% potongan dari gaji bulanan

Hasil rancangan sistem insentif akan disimulasikan untuk masing-masing *sales*. Perhitungan insentif akan mempertimbangkan aspek bobot.

- Sales M

TABEL 11
(PERHITUNGAN INSENTIF SALES M)

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase Realisasi	Bobot	Nilai Kinerja = (Capaian x Bobot)
Omzet Penjualan	Rp 3,554,217,199	Rp 2,921,109,137	82.2%	41.6%	34.2%
Jumlah Pelanggan Baru	12 pelanggan baru	8 pelanggan baru	66.7%	20.8%	13.9%
Jumlah Retensi Pelanggan	330 pelanggan	280 pelanggan	84.8%	22.0%	18.7%
Kunjungan ke Klien	55 kunjungan	45 kunjungan	81.8%	15.6%	12.8%
Rata-rata Persentase Capaian					79.5%
Jumlah Insentif				Kategori: Merah	15% x Rp 10.000.000 Rp -1.500.000,00

- Sales K

TABEL 12
(PERHITUNGAN INSENTIF SALES MK)

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase	Bobot (%)	Skor Tertimbang = (Capaian x Bobot)
Omzet Penjualan	Rp 2,702,754,960.00	Rp 2,374,653,651.00	87.9%	41.6%	36.5%
Jumlah Pelanggan Baru	11 pelanggan baru	9 pelanggan baru	81.8%	20.8%	17.0%
Jumlah Retensi Pelanggan	220 pelanggan	190 pelanggan	86.4%	22.0%	19.0%
Kunjungan ke Klien	53 kunjungan	50 kunjungan	94.3%	15.6%	14.7%
Rata-rata Persentase Capaian					87.3%
Jumlah Insentif				Kategori: Kuning	20% x Rp 10.000.000 = Rp 2.000.000,00

- Sales L

TABEL 13
(PERHITUNGAN INSENTIF SALES L)

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase	Bobot (%)	Skor Tertimbang = (Capaian x Bobot)
Omzet Penjualan	Rp 664,295,793.20	Rp 855,796,987.00	128.8%	41.6%	53.6%
Jumlah Pelanggan Baru	10 pelanggan baru	6 pelanggan baru	60.0%	20.8%	12.5%
Jumlah Retensi Pelanggan	150 pelanggan	115 pelanggan	76.7%	22.0%	16.9%
Kunjungan ke Klien	65 kunjungan	50 kunjungan	76.9%	15.6%	12.0%
Rata-rata Persentase Capaian					94.9%
Jumlah Insentif			Kategori: Kuning	20% x Rp 10.000.000 = Rp 2.000.000,00	

- Sales U

TABEL 14
(PERHITUNGAN INSENTIF SALES U)

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase	Bobot (%)	Skor Tertimbang = (Capaian x Bobot)
Omzet Penjualan	Rp 500.000.000.00	Rp 522.979,488.00	104.6%	41.6%	43.5%
Jumlah Pelanggan Baru	10 pelanggan baru	9 pelanggan baru	90.0%	20.8%	18.7%
Jumlah Retensi Pelanggan	70 pelanggan	65 pelanggan	92.9%	22.0%	20.4%
Kunjungan ke Klien	50 kunjungan	40 kunjungan	80.0%	15.6%	12.5%
Rata-rata Persentase Capaian					95.1%
Jumlah Insentif			Kategori: Hijau	30% x Rp 10.000.000 Rp 3.000.000,00	

- Sales D

TABEL 15
(PERHITUNGAN INSENTIF SALES D)

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase	Bobot (%)	Skor Tertimbang = (Capaian x Bobot)
Omzet Penjualan	Rp 140,000,000.00	Rp 376,049,032.00	268.6%	41.6%	111.7%
Jumlah Pelanggan Baru	9 pelanggan baru	2 pelanggan baru	22.2%	20.8%	4.6%
Jumlah Retensi Pelanggan	65 pelanggan	50 pelanggan	76.9%	22.0%	16.9%
Kunjungan ke Klien	55 kunjungan	30 kunjungan	54.5%	15.6%	8.5%
Rata-rata Persentase Capaian					141.8%
Jumlah Insentif			Kategori: Hijau	30% x Rp 10.000.000 Rp 3.000.000,00	

V. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan rendahnya pencapaian target penjualan di divisi *Sales and Marketing* PT. XYZ melalui perancangan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistem insentif berbasis pencapaian. Dengan pendekatan *Management by objectives* (MBO), dirancang empat indikator utama yaitu omzet

penjualan, jumlah pelanggan baru, retensi pelanggan, dan kunjungan ke klien, masing-masing dengan bobot yang disepakati secara partisipatif. Temuan menunjukkan bahwa sistem pengukuran sebelumnya yang hanya menilai hasil akhir berupa omzet bersifat satu dimensi dan tidak mampu mendorong motivasi kerja karena ketiadaan insentif maupun evaluasi proses kerja. Untuk mengatasi hal ini, diusulkan sistem insentif berbasis *Traffic light system* yang membedakan besaran bonus atau penalti berdasarkan tingkat pencapaian target, dan dinilai adil oleh pihak terkait. Simulasi penghitungan insentif berdasarkan bobot indikator menunjukkan hasil yang lebih proporsional terhadap kontribusi individu dalam berbagai aspek kinerja, tidak hanya omzet. Implementasi sistem ini juga ditunjang oleh kebutuhan akan dukungan *supervisor*, HR, serta tools penilaian seperti form dan template skor untuk menjamin transparansi dan keberlanjutan. Secara keseluruhan, sistem yang diusulkan terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas dan motivasi kerja *sales*, memperbaiki proses evaluasi kinerja, serta berkontribusi pada pengurangan kerugian dan peningkatan efisiensi serta kepuasan pelanggan secara umum.

REFERENSI

- [1] Wibowo, S. E. (2018). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ketiga). Jakarta: Rajawali Pers.
- [2] Arsenia, V., L. (2011). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang). Universitas Diponegoro.
- [3] Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- [4] Blanchard, Ken, And Garry Ridge. (2009). *Helping People Win at Work*. New Jersey: FT Press.
- [5] Tambunan, R. M. (2013). *Standard Operating Procedures (SOP)* Edisi 2. Jakarta: Maeistas Publishing.
- [6] J. Harrington, *Business Process Improvement*, New York: McGraw-Hill , 1991.
- [7] Sakti, Putri. (2019). *Implementasi Management by objective* Pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang