

# ANALISA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA WAREHOUSE PADA PT HARMONI MITRA UTAMA PALEMBANG

Rusma Rizal<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Anika

<sup>1)</sup>Jl. Kol. H. Burlian KM 7 (depan taman wisata pundi kayu) Palembang

Email : [rizaldie2000@yahoo.co.id](mailto:rizaldie2000@yahoo.co.id)<sup>1)</sup>

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the development of human resources on warehouse performance at PT Harmoni Mitra Utama Palembang. The problem that arises is in the management of PT Harmoni Mitra Utama Palembang's warehouses still do not get the maximum result because it still found the problem of discrepancies such as sending spare parts, passing the quality inspection spare parts process incoming to less accept spare parts or accept damaged spare parts causing loss on the company as well as lead time processes beyond the agreed SLA. The result of the research shows that the warehouse employee performance is not maximally seen in the SLA activity report of 2016 from the standard process agreement level that is determined there are 4 activities that do not meet, among others, incoming and outgoing spare parts, autif activities, and discrepancies with 90% target. To improve the employee's performance, the following steps are defined: a company conducts Employee Selection, conducts Competency Mapping followed by management actions and runs Standard operational procedures that have been made by the company.*

**keywords:** kinerja, warehouse, sumber daya manusia.

## 1. Pendahuluan

Setiap perusahaan pastinya mengharapkan semua sumber daya manusia yang dimilikinya dapat diandalkan, mempunyai keahlian serta keterampilan sehingga kegiatan perusahaan dapat dijalankan secara *efisiensi* dan *efektivitas* kerja. Untuk mencapai hal di atas perlu pengembangan sumber daya manusia yang didukung oleh manajemen puncak dan seorang pemimpin ataupun *leader*. Serta mobilisasi team dari pemimpin, agar semua pekerjaan bisa dijalankan dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia sangat berkaitan dan berpengaruh terhadap organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan sasaran manajemen dan sasaran yang cukup luas. Salah satunya mengembangkan nilai dari karyawan operasional di *warehouse*.

Sumber daya manusia sebagai inti dalam proses operasional *warehouse* sangat dipengaruhi terhadap kemampuan dan perilaku untuk menjalankan prosedur kerja yang sudah ditentukan. Dalam hal ini karyawan dan atasan masing masing harus bisa menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Pengembangan kinerja karyawan secara perorangan tentunya akan bisa mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. *Warehouse* adalah sebuah bangunan yang didalamnya terdapat barang/material yang tertata rapi yang perlu dirancang dengan cermat dan pemakaiannya harus seoptimal mungkin. Dukungan dari semua manajemen untuk memberikan pengarahannya terhadap sasaran mutu perusahaan yang harus dijalankan,

memenuhi semua kebutuhan penunjang dioperasional *warehouse* serta pemberian *training inclass* maupun *cross training* sangat berpengaruh terhadap pengembangan serta kemampuan karyawan. Hasil dari pengembangan sumber daya manusia tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga menguntungkan bagi karyawan itu sendiri.

PT Harmoni Mitra Utama merupakan salah satu perusahaan Astra Group unit bisnis dari PT Serasi Autoraya yang bergerak di bidang *warehousing* dan transportasi yang beralamat di Jl. Kol. H. Burlian km. 8 menjadi satu lokasi dengan PT United Tractors Palembang. PT Harmoni Mitra Utama merupakan salah satu vendor kepercayaan PT United Tractors untuk mengelola *warehouse spare parts* alat berat bermerk KOMATSU.

Meskipun secara status sama-sama perusahaan Astra Group namun profesional kerja serta tuntutan pelayanan cukup tinggi. *Sales level agreement (SLA)* yang disepakati kedua belah pihak meliputi batasan *discrepancies* dari total *inventori* secara keseluruhan serta pencapaian *lead time* proses pada setiap *job desk*. *Discrepancies* adalah perbedaan antara stock actual yang ada di *warehouse* dan stock actual yang ada di sistem, *sales level agreement* untuk *discrepancies* adalah 0,35% dari total *inventori* dan batasan *lead time proses* adalah 90%. Dalam pengelolaan *warehouse* PT Harmoni Mitra Utama sudah mempunyai standar operasional prosedur tersendiri agar bisa terbentuk *operational warehouse excellent* serta memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan. Namun dalam praktiknya standar operasional prosedur tersebut belum dijalankan secara

maksimal.

Dalam pengelolaan *warehouse* PT Harmoni Mitra Utama Palembang masih belum mendapatkan hasil yang maksimal karena masih ditemukan masalah *discrepancies* seperti salah kirim *spare parts*, lolos dalam proses *quality inspection spare parts incoming* terhadap kurang terima *spare parts* ataupun terima *spare parts damaged* sehingga menyebabkan kerugian pada perusahaan serta lead time proses yang di luar SLA yang telah disepakati.

Permasalahan yang dihadapi PT Harmoni Mitra Utama Palembang saat ini sebagai berikut :

1. Minimnya kemampuan SDM yang ada tentang prosedur operational warehouse
2. Kurangnya pemahaman terhadap *key performance indikator* (KPI) terhadap *job desk* masing-masing karyawan
3. Kurangnya Implementasi terhadap prosedur operational warehouse pada actual pekerjaan dilapangan

#### A. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan pada penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan SDM terhadap kinerja *Warehouse* pada PT Harmoni.

#### B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan *performance warehouse* pada PT. Harmoni Mitra Utama Palembang sehingga bisa menekan seminimal mungkin kerugian perusahaan dengan cara pengembangan SDM yang ada.

#### C. Landasan Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu Sumber Daya Manusia (Rivai, 2009:1).

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menurut Umar (2008:128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara

terpadu. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013:4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi – fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

##### 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

##### 3. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi Operasi dalam manajemen SDM adalah pengembangan menurut Sunyoto (2012: 145), “Pengembangan atau *development* adalah sebagai penyediaan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi”. Pengembangan karyawan diadakan untuk meningkatkan atau memaksimalkan kemampuan intelektual atau emosional guna melaksanakan pekerjaan dengan baik dari sebelumnya.

Menurut Dessler (2013: 289), “*Management Development is any attempt to improve current or*

*future management performance by imparting knowledge, changing attitudes, or increasing skills*". Diartikan bahwa manajemen pengembangan merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, perubahan perilaku dan mengembangkan keterampilan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Dari beberapa teori di atas, dapat disimpulkan pengertian pengembangan karyawan merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan atau memaksimalkan keterampilan dan kemampuan intelektual atau emosional, pengetahuan, perubahan perilaku baik pada masa sekarang maupun akan datang.

**Tabel 1. Perbandingan Antara Pengembangan dan Pelatihan**

	Pengembangan	Pelatihan
Fokus	Masa depan	Saat ini
Penggunaan pengalaman kerja	Tinggi	Rendah
Tujuan	Persiapan untuk perubahan	Persiapan untuk pekerjaan saat ini
Partisipasi	Sukarela	Wajib

Menurut Sondang dalam Sunyoto (2012:148), terdapat tahap-tahap penyelenggaraan program pengembangan bagi karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Menentukan Kebutuhan Pengembangan karyawan  
Penentuan kebutuhan pengembangan karyawan perlu dianalisis dengan tepat. Hal yang perlu dianalisis adalah permasalahan yang sedang dihadapi saat ini dan tantangan-tantangan yang diprediksi akan terjadi di masa depan.
- b. Penentuan Sasaran  
Manfaat menentukan sasaran adalah sebagai tolak ukur akan keberhasilan program pengembangan. Selain itu, dapat berguna dalam menentukan langkah berikutnya misalnya isi program dan metode pengembangan.
- c. Penetapan Isi Program  
Dalam menetapkan isi program pengembangan harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Keterampilan baru yang belum dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu sasaran dalam penetapan isi program pengembangan.  
Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para karyawan. Keterampilan ini biasanya diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. pelaksanaan program pengembangan karyawan juga dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru. Hal ini mungkin diperlukan untuk perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

- d. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar  
Hasil yang dicapai dalam program pengembangan dijadikan sebagai tolak ukur bagi ketepatan prinsip-prinsip belajar yang diterapkan.
- e. Pelaksanaan Program  
Pelaksanaan program pengembangan disesuaikan dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.
- f. Penilaian Pelaksanaan Program  
Keberhasilan pelaksanaan program pengembangan dapat dilihat dari terjadinya peningkatan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan adanya perubahan pada perilaku kerja yang lebih baik.

Dari teori di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan program pengembangan karyawan terdapat tahap-tahap yang harus dilaksanakan. Tahap-tahap tersebut terdiri dari penentuan kebutuhan program pengembangan, penentuan sasaran yang jelas dan isi yang tepat, penerapan prinsip dalam belajar, melaksanakan program sampai pada penilaian hasil program pengembangan itu sendiri.

Dalam hal pelatihan, pelatihan mempunyai tujuan dalam meningkatkan kemampuan psikomotor karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, perlu diketahui bahwa pelatihan sikap karyawan juga merupakan hal yang penting karena setiap organisasi mempunyai budaya kerja yang berbeda. Dengan hal ini, para karyawan akan mengetahui sikap yang diharapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Sunarto & Sahedhy dalam Sunyoto (2012: 140), beberapa manfaat pelatihan karyawan, antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas dalam kuantitas dan kualitas.
- 2) Meminimalkan waktu belajar karyawan.
- 3) Mewujudkan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih baik.
- 4) Melengkapi kebutuhan akan rencana sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi tingkat dan pengeluaran kecelakaan kerja.
- 6) Meningkatkan pengembangan pribadi karyawan.

Dari teori-teori di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan menciptakan efisiensi serta efektivitas dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan manfaat pelatihan adalah meningkatkan produktivitas, meminimalkan waktu belajar karyawan, menciptakan loyalitas dan kerja sama karyawan, melengkapi kebutuhan rencana sumber daya manusia, mengurangi pengeluaran dan kecelakaan kerja serta mengembangkan pribadi karyawan.

#### 4. Definisi Warehouse

Dalam Materi force 2020 versi 4.0 .2013 PT.United Tarctors, *Warehouse* adalah sebuah bangunan yang didalamnya terdapat barang/material yang tertata rapi yang perlu dirancang dengan cermat dan pemakaiannya harus seoptimal mungkin.

Adapun fungsi dari *warehouse* adalah sebagai pengaman *asset* atau *stock* barang/material milik suatu

perusahaan agar terhindar dari kemungkinan terjadinya kerusakan akibat dua unsur, yaitu unsur *destruktif* (seperti cuaca, suhu, benturan, kebakaran) dan unsur kehilangan akibat disengaja ataupun kelalaian.

Stock & Lambert (2001), *Warehouse* merupakan bagian dari sistem logistik perusahaan sebagai tempat penyimpanan barang (bahan mentah, *parts*, barang setengah jadi, barang jadi) pada dan diantara tempat asal dan tempat tujuan serta memberikan informasi kepada manajemen tentang status, kondisi, dan disposisi barang-barang yang sedang disimpan.

Gudang dibutuhkan dalam proses koordinasi penyaluran barang, yang muncul sebagai akibat kurang seimbangnya proses penawaran dan permintaan mendorong munculnya inventori (persediaan). Persediaan membutuhkan ruang sebagai tempat penyimpanan sementara yang disebut sebagai gudang.

Menurut Indonesia Productivity And Quality Institute (IPQI), *Warehouse* dapat digambarkan sebagai bagian dari suatu sistem logistik sebuah perusahaan yang berfungsi untuk menyimpan produk dan menyediakan informasi mengenai status serta kondisi material/persediaan yang disimpan di gudang, sehingga informasi tersebut selalu *up-to-date* dan mudah diakses oleh siapa pun yang berkepentingan.

Tren tantangan dalam rantai pasokan, seperti peningkatan volatilitas pasar, dan kebutuhan untuk memperpendek *lead time* pelanggan, semua berdampak pada peran yang diharapkan dari adanya gudang. Sasaran pengelolaan *warehouse*:

- a) *Speed*. Kecepatan penyampaian ke pasar dan memenuhi perubahan permintaan, menjadi isu penting yang digunakan manajemen sebagai strategi dalam bersaing.
- b) *Efficiency*. Efisiensi rantai pasok diukur dan diperbaiki secara terus-menerus oleh tim *continuous improvement* dari berbagai unit.
- c) *Effectiveness*. Efektivitas yang memungkinkan pelanggan atau pengguna mendapatkan produk perusahaan dengan mudah.
- d) *Reliability*. Keandalan informasi, komunikasi, dan eksekusi agar semua fungsi bekerja dengan baik.

#### 5. Fungsi yang ada dalam *warehouse*

Sebagian orang beranggapan bahwa pergudangan hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan barang, padahal banyak aktivitas ada pada pergudangan. Menurut Purnomo (2004), pergudangan dapat dibedakan menjadi 3 fungsi dasar yaitu :

- a) *Movement* (perpindahan) Material yang terdiri dari : *receiving* (penerimaan), *transfer* (perpindahan), *Order Selection* (melakukan penyeleksian barang-barang) serta *Shipping* (pengiriman).
- b) *Storage* (Penyimpanan) yang terdiri dari *temporare* (sementara), *Semi-permanen*, *transfer informasi*.

#### 6. Proses yang terdapat dalam *warehouse*

Menurut materi force 2020 versi 4.0 .2013 PT.United Tarcctors, proses yang terdapat dalam *warehouse* yaitu :

#### a. *Receiving*

Proses penerimaan *parts/material* di *warehouse* dari hasil *purchasing* ke *supplier*, baik *parts* tersebut untuk stock maupun *ex emergency order*. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam proses *Receiving* sebagai berikut :

- 1) Semua barang yang masuk di *warehouse* harus disertai spb (surat pengiriman barang).
- 2) Semua barang yang masuk di *warehouse* harus dilakukan pengecekan packing barang sebelum di lakukan *BAST* (Berita Acara Serah Terima) dengan pihak *forwarder* dan apabila dalam pengecekan terdapat *damaged/rusak* maka secepatnya dibuatkan *BA Claim /Berita Acara Claim* kepihak *forwarder*.
- 3) Semua barang yang masuk di *warehouse* harus di lakukan pencatatan di *logbook*, sebagai data registrasi manual *warehouse* apabila terjadi problem pada proses penerimaan barang dan sebagai langkah awal dalam pelacakan *problem* sebelum berlanjut pada fisik dokumentasi.

#### b. *Quality Inspection*

Beragam aktivitas dalam proses pemeriksaan dan mengkonfirmasi *kualitas* serta *kuantitas* barang datang. Apabila terjadi ketidaksesuaian ataupun *damaged/rusak* harus segera dibuatkan *Berita Acara Claim*, dalam pelaksanaannya *Pic Quality Inspection* terpisah dengan *Pic* proses di *warehouse* agar maksimal dalam proses pengecekannya.

#### c. *Binning*

Aktivitas penyimpanan barang di *warehouse* dan sekaligus mengkonfirmasi *entry* ke sistem. Keakuratan dalam proses *binning* sangat berpengaruh terhadap *lead time* proses selanjutnya dalam *warehouse*, adapun yang perlu diperhatikan dalam proses *binning* sebagai berikut :

- 1) Memastikan aktual lokasi barang sesuai dengan lokasi yang di sistem.
- 2) Melakukan *binning* berdasarkan karakteristik barang.
- 3) Pencatatan pada *bin card/kartu* gudang sebagai manual history pada transaksi di *warehouse*.

#### d. *Picking*

Proses pengambilan barang dari bin berdasarkan *request* dari *customer*

#### e. *Quality Control*

Beragam aktivitas dalam proses pemeriksaan dan mengkonfirmasi *kualitas* serta *kuantitas* barang yang di *picking*.

#### f. *Shipping*

Proses pengepakan barang yang sudah di lakukan *quality control* dan melakukan serah terima barang ke *forwarder*.

#### g. *Delivery Schedule*

Proses pengiriman barang dari *warehouse* ke *customer* dalam jangka waktu yang sudah disepakati.

#### h. *Perpectual Stock Taking*

Aktivitas pencocokan jumlah fisik *parts* yang ada di *warehouse* dengan jumlah *parts* yang ada di system. Aktivitas ini sangat penting sekali sebagai auditor internal *warehouse* karena semua *job desk* bisa

terdeteksi di sini, apakah menjalankan sesuai dengan prosedur yang sudah ada atau tidak.

### 7. Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo (2012:81), “Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Menurut Gilbert dalam Notoatmodjo (2009: 124), “Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan menurut Asad dalam Notoatmodjo (2009: 124), “Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya.

Dari teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

### 8. Indikator Kinerja

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut :

- Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.
- Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
- Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

Sedangkan menurut Blanchard dalam Wobowo (86: 2009) terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

Indikator kinerja sebagaimana disebutkan di atas mengandung makna bahwa tujuan bukanlah persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah ke mana

kinerja harus dilakukan. Namun demikian dalam upaya mencapai tujuan perlu adanya sebuah standar. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

Menurut Kaswan (2012: 186), terdapat beberapa manfaat manajemen kinerja, antara lain:

- Memperbaiki kinerja untuk mencapai kerja yang efektif dalam suatu organisasi.
- Mengembangkan kompetensi dasar dan kapabilitas individu dan organisasi.
- Memberi kepuasan akan kebutuhan dan harapan dari semua *stakeholder* organisasi – pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum.
- Menciptakan suasana komunikasi yang efektif antara manajer dan tim dalam organisasi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi misi, nilai dan sasaran.
- Memastikan pekerjaan yang dilakukan karyawan bermanfaat bagi target yang akan dicapai, dengan begitu pengawasan dapat diminimalkan.
- Mengenali masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi untuk segera diperbaiki.
- Meningkatkan produktivitas.

Dari teori di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat manajemen kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja, mengembangkan potensi dan kapabilitas, memuaskan kebutuhan dan harapan yang terlibat dalam organisasi, menciptakan komunikasi efektif, meminimalkan pengawasan, mengenali masalah-masalah dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja.

### 9. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2012: 281), pelatihan penting dilakukan bagi para manajer dalam mengoperasikan manajemen kinerja dengan efektif. Karyawan membutuhkan pelatihan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, Dharma (2012:12) juga mengatakan sasaran dari pelatihan adalah pada akhirnya setiap individu yang ikut serta dapat mengerti tentang:

- Tujuan dan prinsip manajemen kinerja
- Rangkaian aktifitas yang akan terjadi
- Bagaimana melaksanakan atau ikut serta dalam proses berikut ini:
  - Menyepakati tugas-tugas kunci
  - Menetapkan sasaran
  - Menyepakati persyaratan mengenai keahlian, pengetahuan dan kompetensi
  - Mengevaluasi kinerja secara berkesinambungan
  - Memberikan umpan balik
  - Memberikan konseling dan *coaching*.
  - Mempersiapkan rencana kerja dan pengembangan.

Dari teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan dan mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.

**D. Metodologi Penelitian**

**1. Lokasi Penelitian**

Peneliti melaksanakan penelitian di PT. Harmoni Mitra Utama yang beralamat di Jalan Kol. H. Burlian Km 8 Kecamatan Sukarame Kota Palembang Sumatera Selatan.

**2. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2009:194) metode pengumpulan data adalah cara yang dilakukan seorang peneliti untuk mendapatkan data yang diperlukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**a) Penelitian Lapangan (Field Research)**

Pengumpulan data praktis dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data ataupun bahan-bahan tertulis, dalam hal ini peneliti mendatangi langsung tempat pengambilan data pada PT. Harmoni Mitra Utama Palembang.

**b) Penelitian Kepustakaan (Library Research)**

Studi pustaka dilakukan dengan cara mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan objek kerja praktek, mengumpulkan data dan informasi serta keterangan melalui media masa maupun buku-buku dan majalah secara *teoritis* ilmiah yang ada hubungannya dengan masalah penelitian yang sedang diteliti dalam perusahaan tersebut.

**3. Teknik Pengumpulan Data**

Data merupakan bahan mentah suatu objek penelitian yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Adapun teknik yang akan peneliti gunakan dalam pengumpulan data sebagai berikut :

**a) Interview (Wawancara)**

Pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara secara langsung kepada pihak yang terkait, memberikan pertanyaan langsung kepada pegawai PT. Harmoni Mitra Utama Palembang yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman di perusahaan serta bagian tersebut.

**b) Observasi (Pengamatan)**

Melakukan pengamatan langsung dengan mempelajari struktur organisasi serta wewenang dan tugas dari tiap-tiap bagian.

**4. Metode Analisa**

Penelitian ini menganalisa data dengan menggunakan metode deskriptif, menurut Sugiyono (2005) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

**2. Pembahasan**

**A. Sejarah PT Harmoni Mitra Utama**

PT. Harmoni Mitra Utama adalah perusahaan Astra Group unit bisnis dari PT. Serasi Autoraya, yang bergerak di bidang *logistics*. PT Harmoni Mitra Utama berdiri pada bulan April 2009 yang beralamat di Jl. Kol. H Burlian KM 8, menjadi satu lokasi dengan PT. United Tractors. PT. Harmoni Mitra Utama merupakan *vendor* kepercayaan PT. United Tractors untuk melakukan pengelolaan *warehouse* dan transportasi.

Berdasarkan wilayah PT Harmoni Mitra Utama di Sumatera di bagi menjadi dua area kerja yaitu area I dan area II, area I meliputi Riau, Sumatera barat dan Sumatera Utara sedangkan untuk area II meliputi Sumbangsel Babel (Palembang, Jambi, Muara Enim, Tanjung Enim, MTBU, Bengkulu, Pangkal Pinang dan Belitung). PT Harmoni Mitra Utama didirikan dengan maksud menjadi mitra pilihan solusi *logistics* yang terintergrasi dan memenuhi harapan pelanggan dalam rangkaian *logistics*.

**B. Pengelolaan Kinerja SLA pada Warehouse PT Harmoni Mitra Utama**

PT. Harmoni Mitra Utama merupakan *vendor* kepercayaan PT. United Tractors untuk melakukan pengelolaan *warehouse* dan transportasi. Untuk menjaga komitmen dengan konsumen PT Harmoni memberikan target terhadap standar proses pada 6 kegiatan :

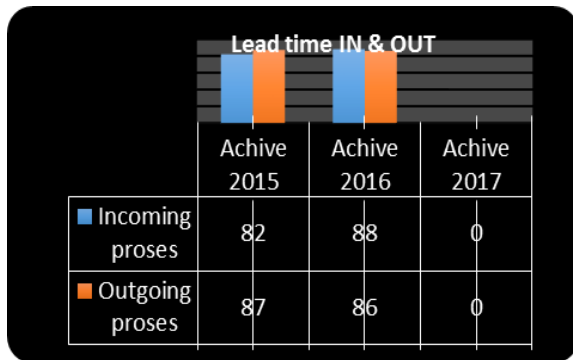
**Tabel 2. Sales Level Agreement**

No	Standard Proses	Target	Remarks
1	Proses Incoming Spare parts	90%	Pengukuran lead time proses mulai barang datang sampai masuk lokasi dan update di sistem
2	Proses Outgoing Spare parts	90%	Pengukuran lead time proses mulai Customer Order barang sampai ready kirim
3	Barcode	90%	Utilisasi pemakaian alat Barcode
4	Otif	90%	Pengukuran lead time proses mulai Customer Order barang sampai diterima oleh Customer
5	Force 2020	90%	Standard proses whs yang merupakan pedoman dari audit whs serta audit ISO
6	Discrepancies	0,50%	Merupakan target maksimum terhadap short/over spare parts yang ada di whs (hilang, rusak dll)

Sumber : PT. Harmoni Mitra Utama

Standar di atas harus dipenuhi atau dilampaui oleh karyawan untuk menjaga kinerja. Namun pada beberapa standar proses *level agreement* tidak memenuhi target kegiatan *warehouse* PT Harmoni Mitra Utama berdasarkan hasil laporan SLA tahun 2016. Berikut proses standar yang tidak memenuhi kriteria :

1. Kegiatan proses *incoming* dan *outgoing spare parts*

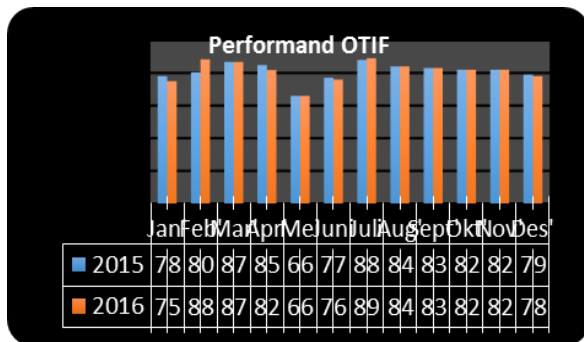


Gambar 1. Proses *Incoming* dan *Outgoing spare parts*  
Sumber : PT. Harmoni Mitra Utama

Pada grafik dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 lead time in dan out sebesar 82% dan 87%, sedangkan tahun 2016 lead time in dan out sebesar 88% dan 86% tidak memenuhi target sebesar 90% yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kegiatan Otif

Pengukuran *lead time* proses mulai *Customer Order* barang sampai diterima oleh *Customer* untuk periode tahun 2015 s.d 2016 belum memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 2. *Performance Otif*

Sumber : PT. Harmoni Mitra Utama

C. Kegiatan *discrepancies* perusahaan periode 2013 s.d 2016

Tabel 3. *Discrepancies Warehouse* 9targeted 0,50%

Achivement	2013	2014	2015	2016	2017
Persentase	2,09	0,85	0,65	0,56	-
Amount	1.711.109.752	426.019.904	130.914.375	17.684.071	-

Sumber : PT. Harmoni Mitra Utama

Pada tabel di atas pada tahun 2013, 2014, 2015 dan 2016 persentase *discrepancies warehouse* hanya sebesar 2,09%, 085%, 0,65%, dan 0,56% tidak memenuhi target sebesar 0,50%. Permasalahan di atas, PT Harmoni Mitra Utama Palembang. Begitu pula pada *Lead time in* dan *out* juga menunjukkan bahwa tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

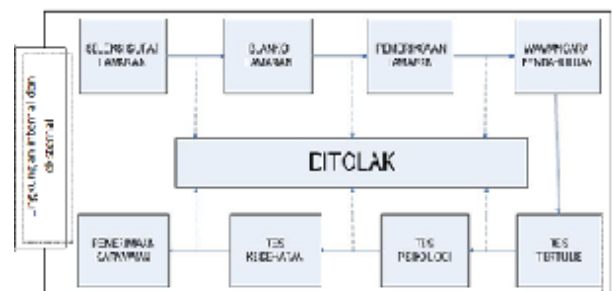
D. Langkah-langkah perbaikan kinerja pada PT Harmoni Mitra Utama

Berdasarkan permasalahan pada PT Harmoni Mitra Utama, perlu melakukan beberapa peningkatan atau pembenahan terhadap kemampuan karyawan untuk memenuhi target SLA yang telah ditetapkan oleh Perusahaan. Perlu perbaikan secara berkesinambungan agar kualitas kerja karyawan PT Harmoni Mitra Utama Palembang meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Program pengembangan karyawan pada PT Harmoni Mitra Utama Palembang dilakukan secara internal. Perbaikan kinerja *warehouse* dapat dimulai dari fungsi Operasi dengan langkah sebagai berikut :

1. Melaksanakan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

PT Harmoni Mitra Utama melakukan pengembangan sumber daya manusia dimulai dari proses rekrutmen internal dalam jumlah yang sesuai dan dengan kualifikasi yang sesuai. Proses rekrutmen dipicu ketika seorang manajer menyerahkan dokumen permintaan karyawan, yaitu sebuah dokumen yang menspesifikasikan nama pekerjaan, nama bagian, tanggal kapan karyawan dibutuhkan, dan informasi lain. Dengan informasi ini, manajer sumber daya manusia dapat mengacu deskripsi kerja yang sesuai untuk menentukan kualifikasi dari orang yang akan direkrut. Proses rekrutmen juga bisa dipicu setelah dilakukan perencanaan sumber daya manusia. Proses rekrutmen dimulai dengan menentukan sumber dari sumber daya manusia (SDM) yang akan direkrut, lalu menentukan metode perekrutan SDM, yang akan menghasilkan pelamar pekerjaan pada perusahaan. Untuk gambaran proses rekrutmen dapat dilihat pada Gambar 3.

Kemudian dilakukan seleksi untuk memilih orang terbaik dari sejumlah pelamar, yang cocok untuk posisi *Warehouse*. Proses seleksi dimulai ketika pelamar pekerjaan sudah terkumpul melalui proses rekrutmen. Pelamar akan melakukan serangkaian tes dan wawancara sebelum akhirnya perusahaan menentukan pelamar mana yang akan diterima bekerja sebagai karyawan.



Gambar 3. *Proses seleksi karyawan*

Sumber : PT. Harmoni Mitra Utama

Pada gambar di atas, seleksi dilakukan bukan hanya karena membutuhkan karyawan baru akibat perkembangan pemutusan hubungan kerja, promosi jabatan, pengembangan karyawan dan alasan-alasan tertentu. kemudian untuk mendapatkan karyawan baru dapat bersumber dari dalam dan diluar perusahaan. Dari

dalam perusahaan dimungkinkan perusahaan mendapati karyawan yang dianggap memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan dan pelamar yang telah diseleksi baik tertulis maupun wawancara.

Langkah - langkah konkret yang perlu dilakukan oleh PT Harmoni Mitra Utama selanjutnya adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya manusia. PT Harmoni Mitra Utama berfokus pada program reformasi yaitu perbaikan sistem dan manajemen SDM, dan direncanakan perubahan yang dilakukan sifatnya lebih menyeluruh terutama pada bagian *warehouse*. Hal ini perlu dan mendesak untuk dilakukan, karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya.

Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung SDM yang *capable* dan berintegritas. Harus disadari bahwa yang perlu dan harus diperbaiki sebenarnya adalah sistem dan manajemen SDM, bukan semata-mata melakukan rasionalisasi pegawai, karena sistem yang baik dan terbuka dipercaya akan bisa menghasilkan SDM yang berkualitas berbasis kompetensi dan kinerja.

## 2. Pemetaan Kompetensi

Pada bidang SDM, PT Harmoni Mitra Utama mesti melakukan pemetaan kompetensi (Competency Mapping) untuk seluruh *warehouse* program mapping mengidentifikasi *competency*, perusahaan memiliki pemetaan mengenai kompetensi yang dibagi ke dalam 2 komponen yaitu *soft skill* dan *technical skill*. kemudian beban kerja dari masing-masing jabatan tersebut dianalisis yang kemudian dikaitkan juga dengan pengembangan sistem pengukuran kinerja masing-masing pegawai. Selisih (gap) antara hasil penilaian pegawai dengan standar kompetensi jabatan yang didudukinya dijadikan dasar perancangan program *capacity building* (termasuk pendidikan dan pelatihan) yang lebih fokus dan terarah. Dengan sistem dan manajemen SDM yang lebih baik dan terbuka akan dapat menghasilkan SDM yang juga lebih baik, khususnya dalam hal produktivitas dan profesionalisme. PT. Harmoni Mitra Utama merupakan *vendor* kepercayaan PT. United Tractors untuk melakukan pengelolaan *warehouse* dan transportasi. Sehingga untuk kompetensi staf *warehouse* sesuai dengan standar yang ada dapat dinilai dari 2 komponen yaitu : *Soft skill*, terdiri dari Pengambilan keputusan, komunikasi, *Team Building*, dan Learning Skill. *Technical skill*, setiap staf *warehouse* memiliki target kompetensi dari segi *technical skills*.

Setelah mendapatkan hasil dari pemetaan, PT Harmoni Mitra Utama melakukan tindakan seperti yang terlihat pada gambar 4 dimana ada beberapa tindakan yang bisa dilakukan sesuai dengan kebijakan dari manajemen perusahaan. Tindakan tersebut adalah sebagai berikut :

a) Kompetensi berkualifikasi sesuai dan berkinerja tindakan dipertahankan

- b) Tidak berkompentensi tidak berkualifikasi sesuai namun berkinerja tindakan diklat/mutasi
- c) Kompetensi kualifikasi sesuai tidak berkinerja dilakukan tindakan rotasi/mutasi
- d) Tidak kompetensi kualifikasi tidak sesuai dan tidak berkinerja tindakan rasionalisasi

## E. Menjalankan Standar Operasional Prosedur (SOP)

PT Harmoni Mitra Utama memiliki standar yang menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan *warehouse*. Standar Operasional Prosedur merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi untuk mewujudkan *good governance*.

Dokumentasi SOP kegiatan *warehouse* (terlampir) untuk proses pekerjaan dapat dimanfaatkan sebagai standar penilaian kinerja. Berdasarkan analisa peneliti selama ini standar tersebut belum disosialisasikan secara berkesimbangan pada karyawan khususnya bagian *warehouse*. Sebaiknya SOP pada saat karyawan diterima pihak manajemen atau HRD menjelaskan secara detail atau memberikan pelatihan/training mengenai tugas yang akan dilaksanakannya sebagai karyawan. Secara bersamaan dilakukan penilaian terhadap karyawan secara lebih obyektif dan konsisten sekaligus standar kompetensi jabatannya melalui proyek *assessment center*.

## F. Analisa proses Seleksi, Kompetensi dan dokumentasi SOP terhadap Kinerja Kerja

### 1. Proses Seleksi

Menurut Hasibuan (2007) bahwa Seleksi merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi/instansi untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan kompeten guna menjabat dan melaksanakan tugas-tugasnya, ini berarti bahwa Seleksi itu penting untuk dilakukan agar suatu organisasi/instansi mendapatkan karyawan baru yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Karenanya merupakan suatu keharusan bagi perusahaan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam organisasi/instansi untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan.

Hal ini berhubungan dengan usaha untuk merealisasikan semboyan orang yang tepat pada tempatnya. Harus disadari bahwa tidak ada artinya bagi organisasi/instansi untuk menempatkan orang yang tidak cakap atau tidak tepat pada suatu jabatan tertentu. Dengan demikian jelaslah bahwa untuk dapat melaksanakan seleksi, maka kualitas dari tenaga kerja (pelamar) yang dibutuhkan harus sudah diketahui terlebih dahulu.

### 2. Pemetaan Kompetensi

Pengalaman dilapangan menunjukkan, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang



dimiliki, dampak yang akan terjadi antara lain kesulitan dalam melaksanakan tugas, bekerja tidak maksimal, cemburu sosial bahkan mampu menurunkan semangat kerjanya. Karyawan (tenaga kerja) yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan keahliannya dan pendidikannya maka ia tidak atau kurang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kompetensi merupakan salah satu indikator utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Seseorang tidak akan berhasil mendapatkan sesuatu secara optimum bilamana dia tidak memiliki motivasi. Bila seseorang memiliki kemampuan (kompetensi) melakukan sesuatu mau (termotivasi) tetapi tidak memiliki kemampuan (kompetensi) seperti orang buta, demikian halnya bila seorang memiliki kemampuan tetapi tidak mau melaksanakan maka akan hampa. Sebagaimana yang dikatakan Malayu Hasibuan (2002) bahwa organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang “mampu, cakap dan terampil”, tetapi yang terpenting pegawai mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi jika pegawai tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Untuk mencapai kinerja yang baik maka seseorang harus mempunyai kemampuan untuk berkinerja dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja seseorang dipersepsikan secara adil dan objektif.

Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004:91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik. Oleh karena itu dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia maka yang diharapkan tidak lain adalah terciptanya sumber daya manusia yang handal, mampu melaksanakan keseluruhan pelaksanaan pekerjaan dan

tugas secara professional sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja.

### 3. Standar Operasional Prosedur

Wibowo (2010:67) mengungkapkan SOP merupakan standart kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan apabila ditaati akan membawa akibat seperti: lancarnya koordinasi, tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi, terbinanya hubungan kerja yang serasi, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai. SOP mempunyai kriteria efektif dan efisien, sistematis, konsisten, sebagai standar kerja, mudah dipahami, lengkap, tertulis dan terbuka untuk berubah/fleksibel. Standar operasional prosedur (SOP) merupakan bagian dari perencanaan yang sedang dijalankan dan digunakan untuk memberi bimbingan bagi tugas-tugas yang dilakukan berulang-ulang dalam sebuah organisasi (Richard C Daft, 2003:59).

Penerapan Standard Operasional Prosedur yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan staf/pegawai dalam bekerja dan kepuasan pengguna layanan. sebuah SOP dan pengawasan akan mempengaruhi kinerja pramuniaga dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2012:81), “Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Untuk menciptakan kinerja yang optimal, perusahaan telah memberikan suatu rancangan berupa SOP yang bertujuan untuk mempermudah karyawan melaksanakan kegiatannya, dan meminimalisasi tingkat kesalahan dalam menjalankan tugasnya. Agar memberikan hasil kerja sama yang tinggi baik kualitas dan kuantitas dalam rangka melaksanakan pekerjaan, maka fungsi pengawasan berperan serta untuk menilai, mengevaluasi dan mengoreksi serta mengusahakan tercapainya tujuan perusahaan.

### 3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan “analisa pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja *warehouse* pada PT Harmoni Mitra Utama Palembang, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan *warehouse* belum maksimal dilihat pada laporan kegiatan SLA tahun 2016 dari standar proses *level agreement* yang ditetapkan ada 4 kegiatan yang tidak memenuhi antara lain pada proses *incoming* dan *outgoing spare parts*, kegiatan *otif*, dan *discrepancies* yang memiliki target 90%. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka ditetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Perusahaan melaksanakan Seleksi Karyawan
2. Melaksanakan Pemetaan Kompetensi dilanjutkan dengan tindakan manajemen
3. Menjalankan Standar operasional prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan

**Saran**

Dari kesimpulan yang telah diuraikan di atas, adapun saran yang peneliti berikan, antara lain :

1. PT. Harmoni Mitra Utama, hendaknya dapat terus memperbaiki tahap-tahapan dalam proses rekrutmen/seleksi serta ada penilaian kinerja karyawan sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
2. PT. Harmoni Mitra Utama perlu melakukan pengembangan karyawan secara berkelanjutan seperti memberikan pelatihan harus melakukan penilaian kinerja karyawan-nya agar kedepannya bisa lebih baik lagi di perusahaan.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Ed.2. Rajawali. Pers. Jakarta

**DAFTAR PUSTAKA**

- Chr.Jimmy, L gaol. 2014. *A to Z Human Capital Manajemn Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Grasindo. Jakarta
- Danim, Sudarman. 2008. *Kinerja staf dan organisasi perspektif pendidikan pelatihan, pengembangandan kewidyaiswaraan berbasis kinerja*. Pustaka Setia Bandung
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Penerbit: Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Lambert, D.M., Stock, J.R. 2001. *Strategic Logistic Manajement*. Fourth Edition, Mc Graw Hill, New York - USA.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Nurmansyah, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Unilak Press, Pekanbaru
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Salemba Empat. Hal. 214-224. Jakarta
- Rivai, Veithzal, dan Ella Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Dari Teori ke Praktek, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sondang P. Siagian. 2012. “ *Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Bumi Aksara. Jakarta
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, Penerbit PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta