

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, dimulai dari pengertian umum sampai pada pengertian yang fokus pada permasalahan yang sedang dibahas untuk menghimpun informasi yang relevan. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia.

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris (*management*) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya supaya dapat menjalankan kewajiban-kewajibannya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Berikut dikemukakan pengertian manajemen menurut beberapa para ahli antara lain :

Fayol dialih bahasakan oleh Kurniawan (2013:89), Manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Urwick dialih bahasakan oleh Hoesin (2013:56), Manajemen adalah *Forecasting* (meramalkan), *Planning Organizing* (perencanaan pengorganisir), *Commanding* (memerintah), *Coordinating* (pengkoordinasian) dan *Controlling* (pengontrolan). Sedangkan John D. Millet dalam buku Siswanto (2013:1) berpendapat “Suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja yang mengandung lima gagasan utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikolog, sosiologi, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan,

pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.” Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Kegiatan perencanaan,

pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:21) berpendapat bahwa “Bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia”. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen pada umumnya, yaitu:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan ( *planning* )**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### **b. Pengorganisasian ( *organizing* )**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan ( *directing* )

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian ( *controlling* )

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## **2. Fungsi Operasional**

a. Pengadaan ( *procurement* )

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan ( *development* )

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang

sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi ( *compensation* )

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi ( *integration* )

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan ( *maintanance* )

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan ( *Discipline* )

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan

kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian ( *separation* )

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Sedangkan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Handoko (2014:5) sebagai berikut :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Fungsi Pengadaan (*procurement*), yang didalamnya meliputi sub fungsi antara lain sebagai berikut :

a) Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan sumber daya manusia merupakan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja;
- 2) Penarikan calon tenaga kerja merupakan usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia;

- 3) Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja;
- 4) Penempatan merupakan menempatkan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan; dan
- 5) Pembekalan merupakan memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi Pengembangan yang didalamnya meliputi :

### a) Fungsi Operasional

#### 1) Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

#### 2) Pengembangan Karir

Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan jabatan maupun mutasi jabatan.

#### 3) Kompensasi

Usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah



diberikan oleh seorang tenaga kerja.

4) Integrasi

Usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, dan konseling.

5) Hubungan Perburuhan

Dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja seperti : masa kontrak kerja habis, pensiun, mengalami kecelakaan (cacat) dan lain-lain.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

#### 2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Masing-masing organisasi, termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2013:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Kinerja sangatlah perlu, sebab dengan kinerja tersebut akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Bryars dan Rue yang diterjemahkan Harsuko (2013:50) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar dimasa mendatang lebih baik. Kemudian menurut Nurlaila (2014:71) kinerja merupakan kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Menurut Supriono (2014:281) mengemukakan bahwa “suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu.

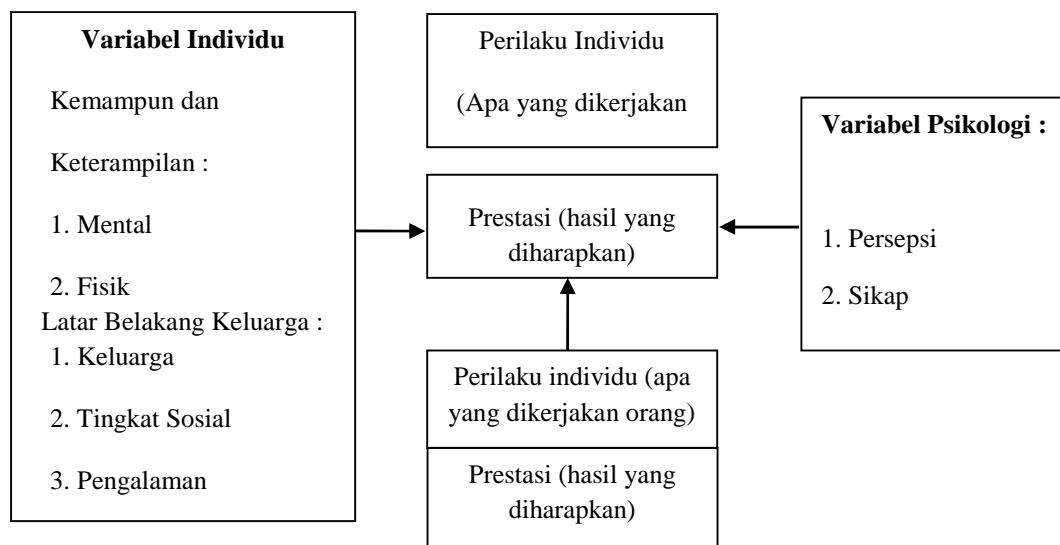
Kesimpulan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

A. Miransyah (2012:43) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi: (a) kemampuan dan keterampilan (fisik), (b) latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), dan (c) demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: (a) sumberdaya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur, dan (e) desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi: (a) mental/intelektual, (b) persepsi, (c) sikap, (d) kepribadian, (e) belajar, dan (f) motivasi.

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1**

### **Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja**

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

### **2.1.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Arif Ramdhani (2015 : 27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori Dessler yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
  - a) Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
  - b) Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c) Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
  - d) Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
  - a) Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
  - b) Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
  - c) Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
  - d) Menggunakan jam kerja secara produktif.

3. Perencanaan/Organisasi
  - a) Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
  - b) Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
  - c) Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen
  - a) Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - b) Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - c) Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d) Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
  - a) Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - b) Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - c) Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - d) Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama :
  - a) Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
  - b) Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan

- c) Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
- a) Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
  - b) Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
- a) Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
  - b) Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

### **2.1.8 Pengertian Penilaian Kerja**

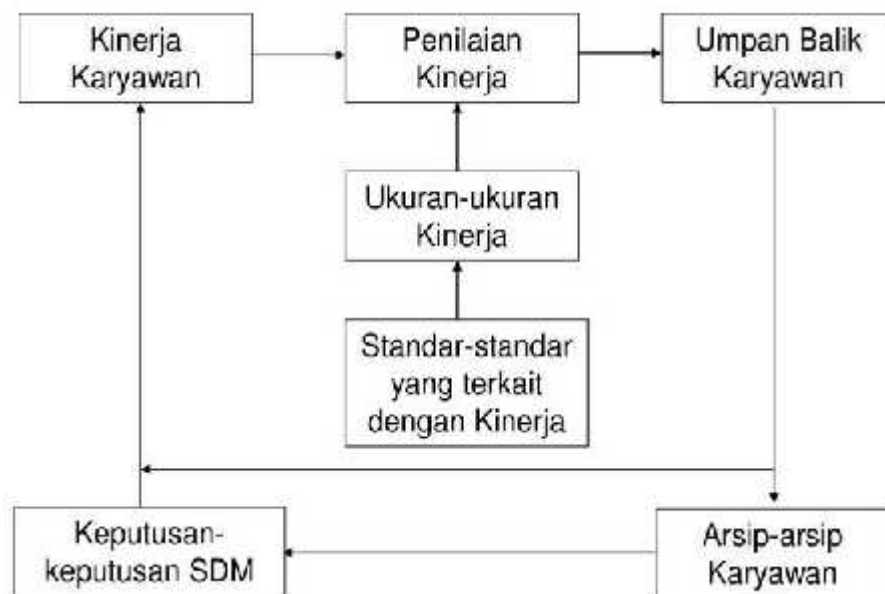
Penilaian kinerja sama dengan penilaian kerja yaitu merupakan suatu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kerja merupakan alat yang dapat dipercaya oleh manajer dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitasnya.

Adapun beberapa pendapat dari para ahli mengenai penilaian kerja yaitu sebagai berikut:

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2014:190), mengemukakan penilaian kerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan Veithzal

Rivai (2013: 64) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) menyatakan penilaian kerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, serta termasuk tingkat ketidakhadiran. Namun menurut Sedarmayanti (2013:261), penilaian kerja adalah sistem formal untuk mengkaji atau memeriksa dan mengevaluasi secara berkala kerja seseorang.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat diambil kesimpulan, bahwa penilaian kerja merupakan suatu sistem untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitasn dan kuantitas karyawan mengenai seberapa produktifnya karyawan melakukan pekerjaannya secara keseluruhan baik dimasa sekarang maupun masa yang akan datang.



**Gambar 2.2 Elemen-elemen Kunci Penilaian Kerja (Werther dan Davis)**



Dari gambar elemen-elemen kunci penilaian kerja tersebut, dapat diartikan bahwa standar kerja merupakan tolak mengukur kinerja, agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan. Prinsip-prinsip dalam penetapan standar kerja adalah jelas dan rinci, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, jelas jangka waktu pencapaiannya. Untuk ukuran kinerja merupakan nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Ukuran kinerja tersebut harus mudah digunakan, dapat diandalkan dan mampu melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan kinerja.

### **2.1.9 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kerja**

Proses penilaian kerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan jasa agar berkualitas dan bernilai tinggi. Perusahaan dapat menggunakan proses penilaian kinerja untuk mengatur arah kerja dalam memilih, melatih, dan bimbingan karir, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang berkompeten.

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Hasibuan (2012:104) tujuan penilaian kerja, yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan pelayanan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong sumber daya manusia secara keseluruhan.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna, sehingga perusahaan akan mempunyai tenaga kerja yang cukup terampil untuk pengembangan pelayanan karyawan di masa depan.

5. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik.

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal lain yang ada kaitannya, melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

#### **2.1.10 Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kerja**

Dalam melakukan penilaian prestasi seseorang karyawan dapat terjadi kendala-kendala. Proses penilaian harus dilakukan secara obyektif. Berikut ini merupakan hal-hal yang dapat menjadi kendala dalam melakukan penilaian prestasi kinerja menurut Hasibuan (2012:100) :

1. *Hallo Efect*

*Hallo Efect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan prestasi baik bagi orang yang dikenalnya dan demikian pula sebaliknya. *Hallo Efect* ini mengakibatkan indeks prestasi karyawan bersangkutan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan tersebut.

2. *Leniency*

Kesalahan yang dilakukan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap karyawan yang dinilai. Apapun yang dilakukan karyawan tersebut termasuk pekerjaan yang dilakukan kurang sesuai sekalipun namun nilai yang diberikan tetap tinggi/baik.

3. *Strictness*

Kesalahan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap karyawan yang dinilai.

4. *Central Tendency*

Penilai cenderung untuk memberikan rata-rata.

### 5. *Personal Bias*

Penilaian terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya yang positif maupun negatif.

Menurut Sedarmayanti (2013:376) mengungkapkan bahwa adanya masalah – masalah dalam penilaian kinerja, yaitu:

#### 1. Kurangnya objektivitas

Dikatakan kurangnya objektivitas ini adalah apabila penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada fakta yang ada sehingga penilaian cenderung tidak dilakukan dengan adil.

#### 2. Kesalahan

Terjadi bila penilaian mendeskripsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruknya berdasarkan faktor tunggal.

#### 3. Penilaian terlalu “longgar”

Kecendrungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang pekerja yang tidak berhak mendapatkannya, atau penilaian memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Tidak mengikuti atau bahkan tidak adanya standarisasi dan juga semacam penyaringan terhadap karyawan yang bekerja, yang membuat penilai terlalu “longgar”.

#### 4. Penilaian terlalu “ketat”

Sikap yang terlalu kritis atas kinerja seseorang pekerja. Penilaian terlalu ketat biasanya terjadi bila pimpinan tidak mempunyai definisi/batasan akurat tentang berbagi faktor penilaian.

#### 5. Kecendrungan memberi “nilai tengah”

Kesalahan ini terjadi bila karyawan diberi nilai rata-rata secara tidak tepat/ditengah-tengah skala penilaian atau kecenderungan untuk memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawan.

#### 6. Bias “perilaku terbaru”

Perilaku kerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi.

#### 7. Bias pribadi

Orang yang melakukan penilaian dapat memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan. Meskipun ada kebijakan yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

### 2.1.11 Metode Penilaian Kerja

Banyak metode dalam penilaian kerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan).

Menurut Sedarmayanti (2013:320), metode penilaian kerja dibagi kedalam dua kelompok, yaitu:

#### 1. Metode penilaian kerja berorientasi pada masa lalu

Teknik yang sering dipakai dan mempunyai orientasi masa lalu mencakup:

##### 1. Skala Peringkat (*Rating scale*)

Menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*), misalnya dalam mengukur

tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik.

2. Metode Kejadian Kritis (*Critical incident method*)

*Evaluator* mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) karyawan. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. Metode Peninjauan Kembali Di Lapangan (*Field review method*)

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun ke lapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian.

4. Tes Kinerja dan Observasi (*Performance test and observations*)

Metode ini, didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes yang dilakukan dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

5. Metode Evaluasi Kelompok (*Group evaluation method*)

Pada metode penilaian ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Kegunaan dari penilaian kelompok adalah untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan perusahaan.

2. Metode penilaian kerja berorientasi pada masa depan

Pusat orientasi pendekatan pada perbuatan yang akan datang ternyata untuk menilai karyawan yang potensial, hal ini bertujuan agar penilaian yang akan datang mampu dapat memberikan gambaran, dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. Penilaian diri (*self appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, maka perilaku defensif cenderung tidak akan terjadi, sehingga upaya untuk perbaikan cenderung untuk dapat dilakukan.

2. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Penilaian psikologis terdiri dari wawancara, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan penilaian-penilaian langsung lainnya. Penilaian mengenai psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog dan penilaian mengenai intelektual, emosi dan motivasi karyawan.

3. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives-MBO*) menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu.

#### **2.1.12 Dimensi dan indikator Penilaian Kerja**

Penilaian kerja sangat membutuhkan standar yang jelas dijadikan tolak ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kerja ini.



Menurut Anwar Prabu (2014:130), ada empat indikator dalam penilaian kerja yang baik dan benar, yaitu *validity* (keabsahan), *agreement* (persetujuan), *realism* (realistis), dan *objectivity* (objektif).

#### 1. *Validity*

Keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud adalah standar yang memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.

#### 2. *Agreement*

Persetujuan, yaitu standar penilaian disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapatkan penilaian. Hal ini berkaitan dengan prinsip *validity* tersebut.

#### 3. *Realism*

Standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan karyawan.

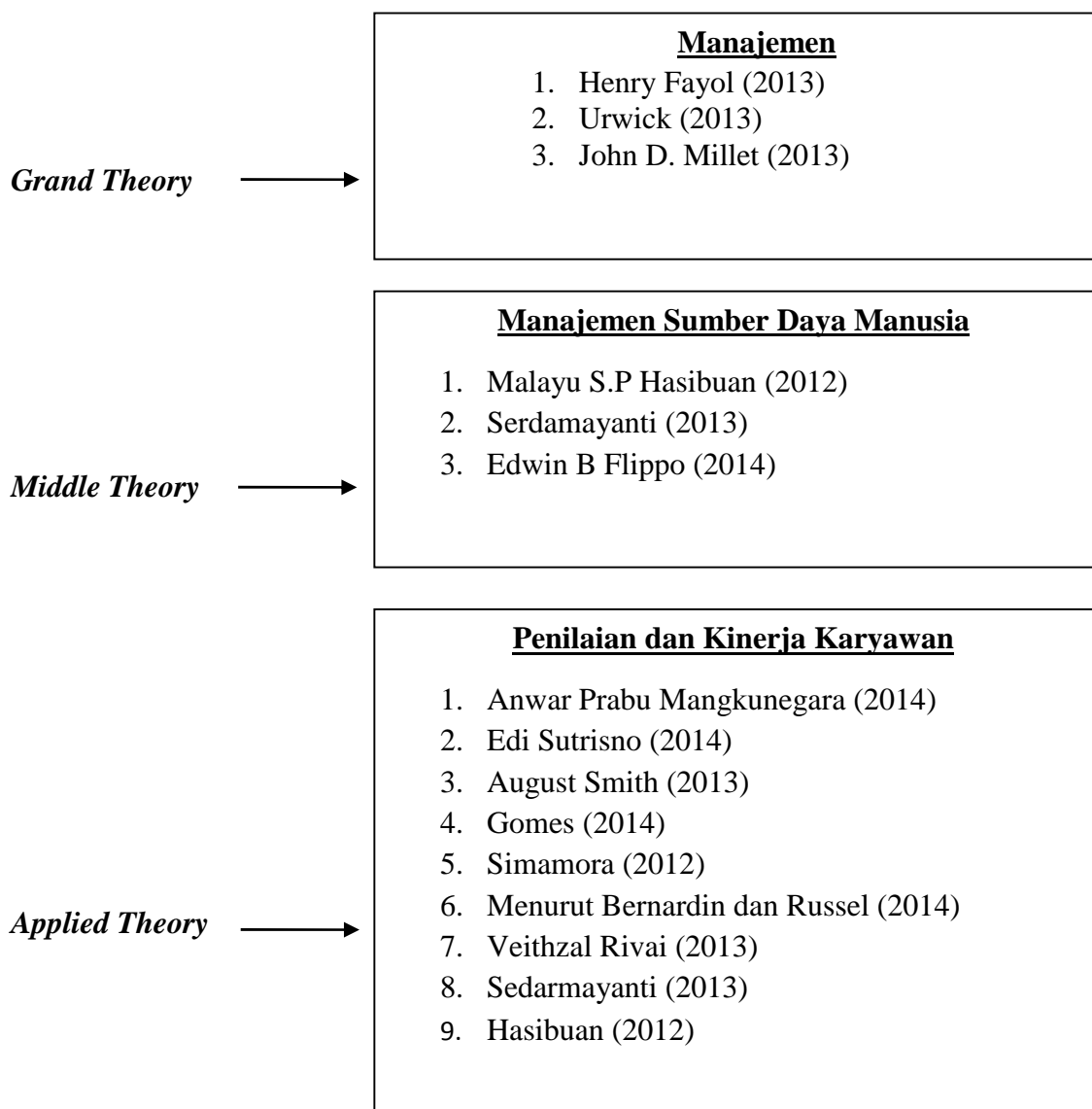
#### 4. *Objectivity*

Standar tersebut bersifat objektif, yaitu adil, mampu mencerminkan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

Berdasarkan uraian yang dijabarkan, maka penilaian kerja kita harus dilakukan secara valid, setuju, realistis, dan objektif agar dapat diterima oleh semua pihak, tidak bisa memihak pada salah satu karyawan, semua harus dilakukan dengan adil dan tidak memihak pada apapun dan siapapun. Karena jika salah satu indikator dalam penilaian kinerja tidak ada atau bahkan tidak sesuai

maka penilaian kerja yang dilakukan tersebut tidak akan bisa diterima oleh banyak pihak terutama yang berkepentingan pada penilaian yang sedang dilakukan. Penilaian kerja tersebut juga harus lengkap serta sesuai dengan standar yang berlaku pada perusahaan yang bertujuan dapat berguna dalam menunjang kinerja karyawan.

### 2.1.13 Landasan Teori Keseluruhan



**Gambar 2.3 Landasan Teori Keseluruhan**

## 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai strategi pelatihan dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1**

### Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Kustikasari, 2011.  Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus Divisi Produksi PT Mekar Unggul Sari, Jonggol Bogor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis Penilaian kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek Penelitian</li> <li>Metde Kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menganalisis metode penilaian kinerja yang dipakai PT MUS</li> <li>Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas karyawan Divisi Produksi PT MUS</li> <li>Mengidentifikasi indikator-indikator penilaian kinerja yang memengaruhi produktivitas karyawan Divisi Produksi PT MUS. Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan sekunder</li> </ul>

2.	Sinta Ristadewi, 2011  Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. INTI (PERSERO) Bandung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Penilaian kinerja karyawan</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian merupakan salah satu alat untuk pengembangan karir karyawan.</li> <li>• Mengatasi masalah-masalah dalam penilaian kinerja karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT. INTI (PERSERO) Bandung dan mengetahui masalah instansi mengatasi masalah-masalah tersebut.</li> </ul>
----	---	--	--	---

3.	<p>Jerry M. Logahan; Tjia Fie Tjoe; Naga , 2012</p> <p>Analisis Kebijakan Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pada Hotel Dandang Tingang Palangka Raya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Pengembangan Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian Metode Kuantitatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan pengembangan karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap prestasi kerja karyawan.</li> <li>• Kebijaksanaan pengembangan karyawan tersebut adalah para karyawan dapat bekerja dengan baik karena telah dibekali ilmu tentang tugas mereka masing-masing sehingga mereka dalam bekerja akan menambah gairah atau motivasi.</li> <li>• Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengenali karyawan yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi, sehingga mempermudah penilai untuk melakukan pembinaan karyawan.</li> </ul>
4.	<p>Bagus Radyan Herlambang dan Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si, 2012.</p> <p>Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Untuk Mengetahui Kualitas Kelayakan Kerja Menggunakan Jaringan Syaraf Tiruan Backpropagation (Studi Kasus pada PG. Kebon Agung Malang)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengukur sistem tata kelola manajemen sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.</li> </ul>
5.	<p>Suprihati, 2014</p> <p>Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen.</li> </ul>

	Jati Di Sragen			
6.	Yurisko Dwi Wicaksono , 2012.  Analisis Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui bagaimana Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negera tentang sistem evaluasi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta</li> </ul>
7.	Arga Kurniawan, 2014  Analisis Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Diklat Dan Litbang Kabupaten Demak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui penilaian kinerja sumber daya manusia pada Kantor Diklat Dan Litbang Kabupaten Demak.</li> </ul>
8.	Erlinda Listyanti Purwaningru, M. Al Musadieg dan Ika Ruhana, 2014.  Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggiomultimex)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertujuan untuk menggambarkan Penilaian Kinerja Karyawan dan Semangat Kerja Karyawan yang ada di PT. Aggiomultimex Sidoarjo, juga untuk mengetahui pengaruh antara variabel Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan</li> </ul>
9.	Asrini Mutiarasari Murdianto, 2014.  Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Karyawan Kantor Pusat PT Infomedia Nusantara Di	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta.</li> </ul>

	Jakarta			
10.	Sugijono, 2015  Penilaian Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria penilaian, dan memberikan umpan balik bagi karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar.</li> </ul>
11.	I.A Putu Kartika Dewi dan I Gede Riana, 2015  Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT Bali Biasa Indah Koleksi Kuta – Bali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir</li> </ul>
12.	Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari, 2016  Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja dan Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
13.	Maria Ulfa dan Murthado Ridwan, 2016.  Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode <i>Human Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengukur kinerja karyawan dengan metode HRSC</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1

	<i>Scorecard Di BMT Logam Mulia</i>			
14.	Natassya Amalia Anza, Eko Darwiyanto, S.T., M.T., Gede Agung A. W, S.Kom., M.T, 2016  Analisis dan Implementasi Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Sangkuriang Internasional Menggunakan Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti Penilaian Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem penilaian kinerja karyawan yang memadai untuk menilai apakah langkah yang diambil dan dilaksanakan untuk menilai kinerja karyawan di seluruh divisi sudah benar dan efektif dalam mencapai visi dan misinya tersebut atau belum.</li> </ul>
15.	<i>Eko Setiobudi, 2017.</i>  Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengukur sistem tata kelola manajemen sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan.</li> </ul>

Beberapa penelitian yang terdapat pada tabel 2.1 menunjukkan bahwa analisis penilaian kinerja dalam menunjang kinerja karyawan disuatu perusahaan dapat terpenuhi. Sehingga karyawan dapat memahami dan mampu menyelesaikan tugas yang telah diberikan dengan benar dan sesuai.

Jika dilihat dari penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian pada umumnya di perusahaan besar, sedikit berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:



1. Penulis melakukan penelitian di perusahaan milik pemerintah yang sudah bergerak dibidangnya selama bertahun-tahun, yang selalu berinovasi terhadap perkembangan zaman terutama dalam jasa pengiriman barang, yang tentunya memerlukan unsur manajemen untuk mendukung berjalannya aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan.
2. Penelitian ini menggunakan metode deskriptis kualitatif, yang artinya penulis melakukan wawancara lebih mendalam kepada responden atau karyawan untuk mengetahui informasi yang jelas dan detail.
3. Dalam penelitian ini penulis mempunyai peran peneliti dan juga sebagai objek yang akan diteliti.

Oleh karena itu penulis dapat menyimpulkan bahwa penelitian ini bersifat asli, bisa dilihat dari belum adanya yang melakukan penelitian yang berkaitan dengan analisis penilaian kerja pada *Call Center* HaloPos 161. Maka penulis melakukan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis penilaian kerja karyawan yang ada pada *Call Center* HaloPos 161 Bandung.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan dituntut untuk memegang teguh prinsip pelayanan dan kinerja perusahaan. Hal ini sangat berkaitan dengan visi dan misi perusahaan yang harus ditanamkan dalam setiap diri karyawan yang tidak lepas dari adanya etika perusahaan yang selanjutnya mempengaruhi bagaimana seharusnya pelayanan dari *call center* halo pos 161.

HaloPos 161 sebagai penyedia jasa yang terus berinovasi, memiliki visi menjadi raksasa logistik pos dari timur pengiriman barang dan misi menjadi aset

yang berguna bagi bangsa dan negara, menjadi tempat berkarya yang menyenangkan, menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan, senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

Dalam rangka mewujudkan salah satu konsep perusahaan yaitu *We carry missions*, maka diperlukan adanya dukungan, partisipasi dan kemampuan dari semua karyawan yang terlibat langsung dengan para pelanggan. Persepsi karyawan mengenai pelayanan menjadi dasar bahwa kompetensi mereka sangat dibutuhkan dalam upaya membangun hubungan dengan pelanggan dan agar ketika pelanggan menghubungi *call center* halopos 161 merasa puas dan tenang. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa pemantauan berupa penilaian yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan, agar karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan jelas, spesifik, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Dilihat dari dimensi yang telah disebutkan bahwa masih didapati karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada *call center* halopos 161, seperti tidak adanya penilaian yang signifikan dan objektif sehingga membuat banyak karyawan yang melayani seperti cepat-cepat ingin mengakhiri percakapan, rasa empati terhadap permasalahan pelanggan kurang, gaya berbahasa dalam berkomunikasi dengan pelanggan.

Kinerja karyawan yang baik tentunya akan memberikan citra yang baik pula untuk perusahaan tersebut seperti yang dikatakan oleh Veithzal Rivai (2013:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) bahwa “kinerja karyawan dapat

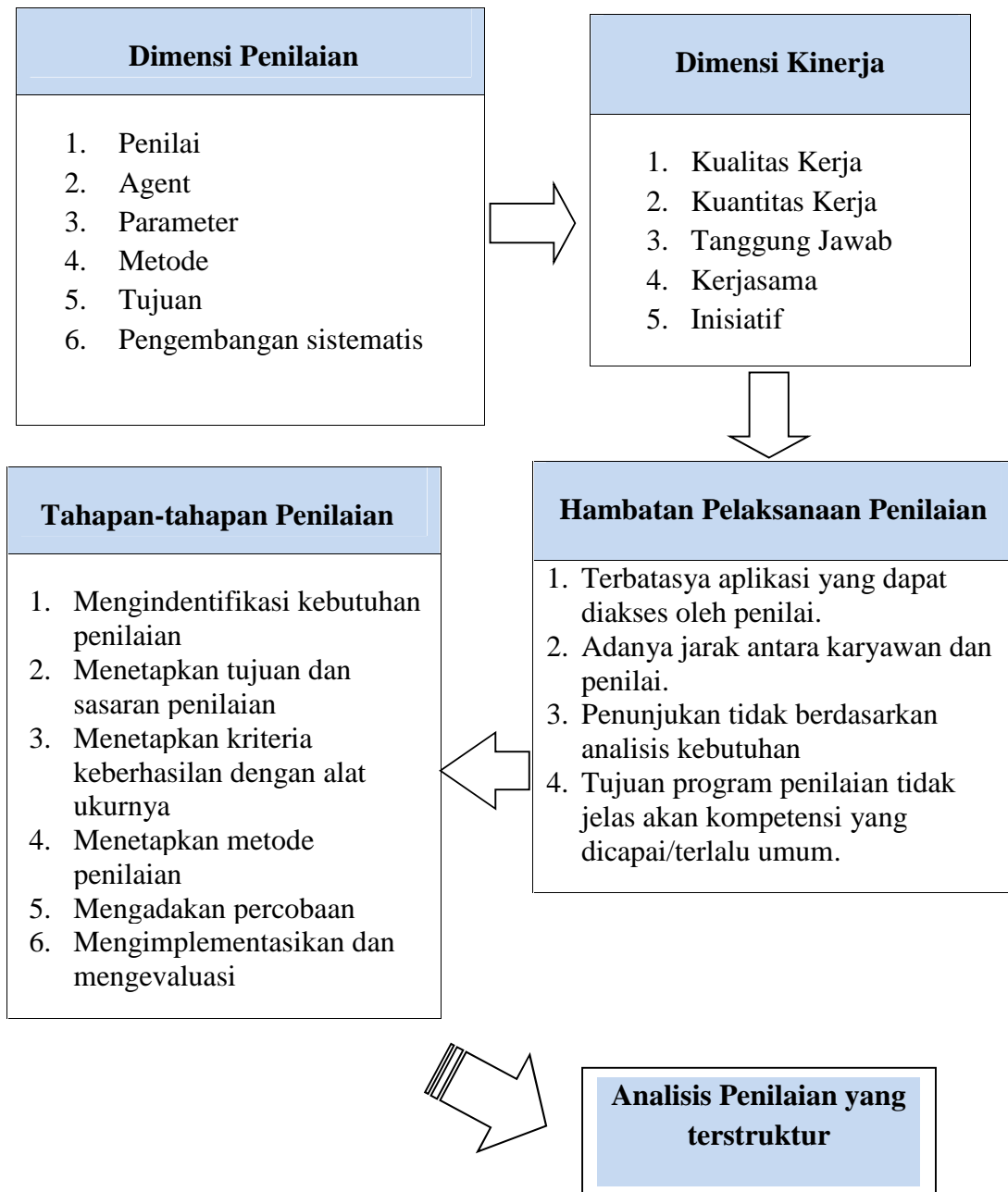
mencerminkan citra perusahaan tersebut bagus, dilihat dari pelayanan yang diberikan selama percakapan berlangsung serta informasi yang disampaikan jelas dan memberikan kesan baik kepada pelanggan”. Sedangkan pengertian dari kinerja itu sendiri menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014;75) “kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja mempunyai lima dimensi dengan indikator masing-masing yang dimiliki oleh kelima dimensi tersebut yang terdiri dari:

1. Kualitas kerja: kemampuan, keterampilan dan hasil kerja.
2. Kuantitas kerja: waktu dalam bekerja dan pencapaian target.
3. Kerjasama: jalinan kerja dan kekompakan.
4. Tanggung jawab: hasil kerja dan pengambilan keputusan.
5. Inisiatif: kemandirian.

Banyak faktor yang patut diduga menjadi faktor penghambat dari pelaksanaan penilaian, faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri atau berasal dari lingkungan. Melakukan analisis penilaian kinerja karyawan tentunya juga tidak lepas dari kendala yang ada, seperti karakter karyawan yang sulit diberi tahu, mengutamakan sesuatu dan lain sebagainya.

Setelah dilakukan observasi mengenai hambatan-hambatan yang terjadi pada saat analisis penilaian, langkah selanjutnya adalah membuat *draft* analisis penilaian yang terdiri dari sikap layanan, proses layanan dan solusi layanan, yang sudah terstruktur disusun oleh perusahaan maka akan terciptanya analisis yang ideal yang akan menunjang kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, kerangka pemikiran analisis rancangan penilaian dalam penelitian adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Pemikiran**

## 2.4 Posisi Penelitian

Beberapa contoh hasil penelitian terdahulu tergambar beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan yaitu mengenai pelatihan. Sedangkan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah objek penelitian dan metode analisis yang digunakan.

Hasil-hasil penelitian sebelumnya ditujukan untuk memperoleh gambaran/dekriptif mengenai pelaksanaan pelatihan beserta dengan metode yang dipakai, maka pada penelitian ini diharapkan untuk menghasilkan rancangan pelaksanaan penilaian kinerja yang akan dilaksanakan pada *Call Center HaloPos 161* dalam upaya mengoptimalkan kinerja karyawan.

## 2.5 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kerja yang dilaksanakan dapat menunjang kinerja karyawan.
2. Analisis penilaian kerja yang dilakukan perlu diketahui dan penting peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Faktor-faktor yang dapat menghambat pelaksanaan penilaian kerja dan menghambat optimalisasi kinerja karyawan pada *Call Center HaloPos161* dapat teridentifikasi.