

## BAB II

### URAIAN TEORITIS

#### 2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (*Job Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Andi Risfan Rizaldi (2019:128) menyatakan bahwa “kinerja sebagai harapan terhadap seseorang untuk dapat berfungsi dan berperilaku sesuai tugas yang dibebankan kepadanya”.

Hendry Simamora dalam Ilham Pettalolo (2019:133) menyatakan bahwa “kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material”.

Lawler dan Porter dalam Edy Sutrisno (2015:137) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan salah satu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang salah satunya dipengaruhi salah satunya oleh budaya organisasi. Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan tingkat persaingan menyebabkan penelitian serta pengukuran kinerja juga menjadi krusial untuk diperhatikan”.

Emron Edison (2016:176) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit orientet* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2015:45) menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Rivai dalam Raihanah Daulay (2019:210) menyatakan bahwa “kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan”. Capaian kinerja yang diperoleh dapat diukur dengan menetapkan capaian berdasarkan standar penilaian tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawannya dalam setiap periode agar diketahui informasi hasil yang diperoleh, baik kualitas dan kuantitas output maupun outcome setiap karyawan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Di samping itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, kepuasan dan motivasi. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima. Meskipun demikian motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan, motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka yang memberi kontribusi kepada organisasi. Sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

## **2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut

Mahmudah Enny W (2019:115) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Sedangkan Amstrong dan Baron dalam Ida Anggriani (2015:127) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Dari beberapa faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya *personal factors*, *leadership factors*, *team factors*, *system factors*, *contextual/situational factors*, faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### 2.3 Dimensi yang Menunjang Kinerja

Dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing karyawan. Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan dimensi dari suatu kinerja. Dimensi kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam Nizamuddin (2016:97) dibagi 4 yaitu :

1. Kualitas kerja

Menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk pesaingan.

2. Kuantitas kerja

Perusahaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya

3. Waktu kerja

Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya

#### 4. Kerja sama dengan rekan kerja

Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang menunjang kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing karyawan.

#### 2.4 Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Evaluasi kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui evaluasi tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Rismawati (2018:5) menyatakan bahwa “evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses evaluasi dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu”. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Robert L. Mathis dan John H Jakson dalam Rismawati (2018:8) menyatakan bahwa “evaluasi kinerja atau riset sumber daya manusia adalah analisis data untuk menentukan efektivitas praktik sumber daya manusia yang masa lalu dan sekarang”. Jadi evaluasi kinerja dilakukan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Gomes dalam Dedi Rianto Rahdi (2015:84) bahwa untuk dapat melakukan evaluasi kinerja karyawan secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu:
  - a) Relevansi, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang.
  - b) Reliabilitas, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang yang mengevaluasinya.
  - c) Diskriminasi, yaitu tingkat pengukuran dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan kinerja dari masing-masing pekerja.
2. Dilihat dari efektivitas dalam proses evaluasi, ada tiga penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu:
  - a) *Resultbased performance evaluation*, penilaian kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja dalam mencapai ujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.
  - b) *Behavior based performance evaluation*, penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk meng-ukur

tercapainya sasaran (goals), dan bukan hasil akhirnya (end results). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.

- c) *Judgement performance evaluation*, penilaian kinerja berdasarkan judgement, yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyalty, dependability, personal qualities* dan yang sejenisnya.

Menurut Mahmudah Enny W (2019:128) beberapa alasan mengapa harus mengevaluasi kinerja karyawan :

1. Evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih karyawan yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik ini.
2. Evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (karyawan) untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kesalahan bersama, mengoreksi kesalahan bersama dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama.
3. Evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karier karyawan, baik dalam bentuk kenaikan gaji atau kompensasi maupun promosi jabatan.

Di dalam organisasi modern, evaluasi kinerja merupakan mekanisme yang sangat penting bagi manajemen karena sebagai basis untuk membuat keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pelatihan, mutasi, pemberhentian dan kondisi kekaryawanan lainnya. Di tengah kompetisi global, setiap organisasi atau lembaga kerja menuntun karyawannya untuk berkinerja tinggi. Seiring dengan itu tentunya karyawan menginginkan umpan balik atas kinerja mereka



dan membutuhkan pedoman perilakunya di masa depan. Dengan evaluasi itu, para karyawan mendapat bahan untuk memperbaiki kesalahannya, meningkatkan kompetensinya dan mengembangkan produktivitasnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja karyawan adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

## **2.5 Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian oleh pengawas langsung masih merupakan inti dari sebagian besar proses penilaian. Mendapatkan penilaian dari pengawas adalah sesuatu yang bersifat relatif langsung dan masuk akal. Pengawas biasanya berada dalam posisi yang paling baik untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja bawahannya, dan untuk bertanggung jawab terhadap kinerja orang tersebut. Namun hanya mengandalkan pada penilaian pengawas saja tidaklah disarankan. Menurut Mahmudah Enny W (2019:123) beberapa metode penilaian kinerja yaitu :

### **1. Penilaian Rekan Sebaya**

Dengan menggunakan tim swakelola, penilaian untuk seorang karyawan oleh rekan sebayanya “Penilaian Rekan Sebaya”, menjadi populer. Biasanya seorang karyawan yang akan mendapatkan penilaian tahunan memilih seorang ketua penilaian. Orang ini kemudian memilih seorang pengawas dan tiga rekan sebaya untuk mengevaluasi kerja karyawan tersebut. Penilaian rekan sebaya mungkin dapat efektif. Terdapat sebuah studi yang melibatkan mahasiswa yang ditempatkan dalam kelompok kerja swakelola. Penilaian rekan sebaya mempunyai dampak positif untuk meningkatkan komunikasi terbuka, motivasi tugas, kemalasan social, viabilitas kelompok, kohesi dan kepuasan.

### **2. Komisi Penilaian**

Komisi penilaian biasanya terdiri dari atas pengawas langsung karyawan tersebut dan tiga atau empat pengawas lainnya. Penggunaan lebih

dari satu penilai ini menguntungkan. Cara ini membantu mengatasi masalah seperti bias dalam penilaian individual. Ini juga memasukkan segi-segi berbeda dari kinerja karyawan yang diamati oleh penilai yang berbeda ke dalam penilaian tersebut. Oleh karena itu disarankan untuk mendapatkan nilai dari pengawas, atasannya, dan setidaknya satu manajer lain yang mengenal kerja karyawan tersebut. Minimalnya, pemberi kerja mengharuskan atasan pengawas tersebut untuk menandatangani penilaian yang dilakukan oleh si pengawas.

### 3. Penilaian Diri

Beberapa pemberi kerja menggunakan penilaian diri, biasanya bersamaan dengan penelitian pengawas. Permasalahan dasarnya adalah, tentu saja bahwa karyawan biasanya menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dibandingkan pengawas atau rekan sebaya mereka.

### 4. Penilaian Oleh Bawahan

Banyak pemberi kerja meminta bawahan untuk menilai manajer mereka, biasanya untuk pengembangan, alih-alih untuk tujuan tertentu. Manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang mengungkapkan diri mereka memandang proses umpan balik ke atas secara lebih positif. Tetapi, bawahan yang mengungkapkan diri mereka cenderung memberikan penilaian yang ditinggikan.

### 5. Umpan Balik 360 Derajat

Dengan umpan balik 360 derajat, pemberi kerja mengumpulkan semua informasi kinerja di sekeliling seorang karyawan –dari pengawas, bawahan, rekan sebaya, dan pelanggan internal dan eksternalnya –biasanya untuk perkembangan alih-alih untuk tujuan bayaran. Proses tersebut umumnya dilakukan dengan meminta penilai melengkapi survei penilaian untuk orang yang dinilai secara daring. Sistem terkomputerisasi kemudian mengumpulkan umpan balik ini menjadi laporan individual untuk orang yang dinilai. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan penilaian kinerja 360 derajat :

a) Sangkutkan dimensi-dimensi penilaian 360 derajat tersebut

- b) Umpan balik harus bersifat produktif, tidak bias, dan berorientasi perkembangan
- c) Kurangi biaya administrasi yang berhubungan dengan pengumpulan umpan balik multisumber dengan menggunakan system berbasis situs. Pemberi kerja telah semakin banyak berpaling ke penilaian berbasis media social. Workforce Rypple adalah salah satu platform manajemen kinerja social. Pada dasarnya Rypple melengkapi penilaian tradisional. Karyawan dan manajer menggunakannya untuk menetapkan sasaran dan untuk memberikan umpan balik dan pengakuan.

Sedangkan menurut Priyono dan Marnis (2015:208) metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dibagi menjadi tiga yaitu :

1. Penilaian secara kebetulan, tidak sistematis dan sering membahayakan
2. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya
3. Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran (MBS) atau yang dikenal sebagai *management by objectives*

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penilaian kinerja adalah semata-mata menilai kinerja perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Penilaian kinerja seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

## 2.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi , khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Menurut Robbins dalam Tun Huseno (2015:89) kinerja mempunyai beberapa tujuan yaitu :

1. Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
2. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya
4. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

Menurut Rismawati (2018:27) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mampu mewujudkan dan mepergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga manajemen dapat menentukan karyawan yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat.

## **2.7 Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan**

Upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilaksanakan dengan salah satunya melalui upaya mendorong semangat kerja dari karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki semangat dalam bekerja akan tergerak untuk melakukan semua tugas dan tanggung jawabnya secara baik dan tepat

waktu. Demikian juga mendorong kinerja pegawai akan sangat ditentukan oleh kondisi atau suasana tempatnya bekerja. Djamil Hasim (2019:3) menyatakan bahwa kondisi dan suasana yang nyaman dengan ruang gerak yang memberikan kesempatan untuk berkarya sesuai dengan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki sudah tentu akan menjadi daya penggerak bagi seorang pegawai untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik sebagai reward dari kenyamanan yang dia peroleh dalam melaksanakan tugas – tugas yang menjadi kewajibannya.

Setiap perusahaan pasti sering melakukan banyak cara untuk meningkatkan performa kinerja karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja perusahaan tersebut, karena Sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat. Dalam hal ini SDM memiliki artian para karyawan atau pekerja. Berikut beberapa upaya peningkatan kinerja karyawan :

#### 1. Sistem Penilaian kinerja yang Transparan

Jika ditanya tentang kinerja yang menurun, rata-rata karyawan akan mengeluhkan sistem penilaian kinerja yang tidak transparan. Orang yang kerjanya kurang baik malah diberikan kenaikan gaji yang tinggi, sementara yang bekerja baik kenaikan gajinya sangat minim. Seolah ada *like and dislike* di dalam penilaian kinerja.

#### 2. Penuhi hak karyawan

Hak-hak karyawan yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, komunikasi, dan lain-lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja.

#### 3. *Reward dan punishment*

*Reward* dan *punishment* efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas. Jika seorang karyawan kerjanya unggul atau menghasilkan profit besar bagi perusahaan, tidak ada salahnya diberi penghargaan. Penghargaan bisa berupa jalan-jalan baik ke luar negeri ataupun dalam negeri, bonus berupa uang, atau perhiasan. Namun ada kalanya penghargaan tidak berupa hadiah yang mahal.

#### 4. *Training* dan Pelatihan

Ada kalanya *skill* karyawan perlu ditambah seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka mengadakan training dan pelatihan perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### 5. Menjalin keakraban

Ada kalanya seorang karyawan bertahan di suatu perusahaan bukan karena gaji tinggi ataupun butuh kerja, namun karena sudah terjalin ikatan keakraban di antara rekan-rekan sekantor.

(Dikutip dari : <https://wqa.co.id/langkah-untuk-meningkatkan-kinerja-karyawan/>)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya, gaji, lingkungan kerja dan kesempatan berprestasi.

### **2.8 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang sejenis yang dilakukan oleh peneliti ialah penelitian Lylys Indry Almawati (2017) dengan judul Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penilaian karyawan dan untuk mengetahui bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data obsevasi (pengamatan) dan wawancara. Hasil penelitian ini adalah Proses penelitian karyawan yang diterapkan pada BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin menggunakan beberapa teknik yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk penilaian karyawan. Seperti peningkatan prestasi kerja, perilaku saat bekerja, absensi karyawan, pelayanan kepada nasabah. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin dengan cara memotivasi karyawan, memberikan gambaran tentang kerja yang baik seperti pelayanan kepada nasabah, melayani nasabah bermasalah,

memberikan pelatihan percaya diri didepan nasabah, melatih cara berbicara yang sopan dan berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Satria Tahir (2015) dengan judul Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SPG) Cabang Gorontalo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif, instrument pengumpulan data digunakan peneliti adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo masih belum optimal akan tetapi perlu ditingkatkan lagi karena masih ada karyawan yang mengalami masalah kerja yang membawa dampak pada pencapaian kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Gadis Ayu Putri Gayatri, Amir Imbaruddin dan Muttaqin (2018), dengan judul Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cendrawasih Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Cendrawasih Makassar, dengan pendekatan kualitatif, dan menggunakan instrumen melalui wawancara, observasi dan telaah doku-men. Sedangkan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. Teknik pengolahan data dengan menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian bahwa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan rata-rata sudah bekerja sesuai dengan yang ditargetkan dan sudah mampu meningkatkan pencairan kredit. Ditinjau dari aspek kualitas pekerjaan, masih rendahnya tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan selain itu setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan. Ditinjau dari aspek ketepatan waktu, karyawan telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara tepat waktu. Ditinjau dari aspek kehadiran, bahwa tingkat kehadiran karyawan yang relatif tinggi karena karyawan tepat waktu masuk kantor Sedangkan ditinjau dari kemampuan kerjasama. Dimana dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu menjalin

kerjasama dengan rekan kerja lainnya dan selain itu adanya tim kerja serta adanya jalinan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cindy Indah Rizki dan Zulkifli (2017), dengan judul Analisis Kinerja Karyawan Pada PT.Sigma Petrotech Pekanbaru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis kinerja (prestasi kerja) karyawan, yang telah dijalankan sesuai dengan ketetapan pencapaian tujuan karyawan serta informasi lain yang dapat membuka wawasan tentang PT.Sigma Petrotech Pekanbaru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif, instrument pengumpulan data digunakan peneliti adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 5 hal untuk mengukur pelaksanaan peningkatan kinerja karyawan, yaitu kuantitas kerja pada PT. Sigma Petrotech telah berjalan dengan baik, kualitas kerja dapat dikatakan dengan baik, pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya cukup baik, kerja sama sangat baik, karyawan yang dapat diandalkan cukup baik.

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran penelitian diruaikan pada gambar berikut ini

:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.10 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional adalah adalah sebuah batasan-batasan yang diberikan oleh peneliti terhadap variabel penelitiannya sendiri sehingga variabel penelitian dapat diukur. Itu sebabnya, defenisi operasional variabel penelitian adalah defenisi penjelas, karena variabel penelitian menjadi lebih jelas. Adapun defenisi operasional variabel penelitian yang peneliti telah rancang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel Penelitian**

Variable	Definisi	Indikator	Sub indikator
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan. (Rivai dalam Raihanah Daulay (2019:210)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Waktu kerja</li> <li>4. Kerja sama dengan rekan kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah karyawan di hotel ini mengerjakan tugasnya sesuai SOP</li> <li>2. Apakah karyawan memberikan pelayanan lebih dari sekedar yang diminta pelanggan</li> <li>3. Apakah anda dapat menyelesaikan tugas tepat waktu</li> <li>4. Strategi apa yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu</li> <li>5. Bagaimana anda menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi hotel Grand Mutiara</li> <li>6. Apakah anda dapat menjelankan tugas kerja</li> </ol>

			<p>sesuai dengan jam kerja yang ditentukan instansi hotel Grand Mutiara</p> <p>7. Bagaimana anda melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja</p> <p>8. Apakah anda merasa senang dan tertarik untuk melakukan kerja sama antar pegawai</p>
--	--	--	---

### 2.11 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan suatu alat atau wahana yang sangat penting artinya dalam suatu kajian atau penelitian. Hipotesis memungkinkan kita menghubungkan antara teori dan hasil pengamatan yang kita lakukan. Hipotesis adalah suatu keadaan atau peristiwa yang diharapkan dan dilandasi oleh generalisasi dan biasanya menyangkut hubungan di antara variabel (H.Punaji Setyosari, 2016:145). Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ho : Diduga kinerja karyawan pada Hotel Grand Mutiara Berastagi belum berjalan baik dan optimal.

Ha : Diduga kinerja karyawan pada hotel Grand Mutiara Berastagi sudah berjalan baik dan optimal.