

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Untuk lebih jelas, berikut dikutip definisi kinerja para ahli.

Moehariono (2012: 95) menyatakan bahwa “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Fahmi (2012:227) “kinerja adalah suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut Wibowo (2013:9) “kinerja adalah dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya”. Menurut Surya (2012:81) “kinerja adalah tingkat pencapaian kebijakan, program, kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan

dukungan dari organisasi. Kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Sub prasarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan Sedarmayanti dalam Widodo (2015:133), mengungkapkan bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1). Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja), (2). Pendidikan, (3). Keterampilan, (4). Manajemen kepemimpinan, (5). Tingkat penghasilan, (6). Gaji dan kesehatan, (7). Jaminan sosial, (8). Iklim kerja, (9). Sarana dan prasarana, (10). Teknologi dan (11). Kesempatan berprestasi .

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (*ability*)
Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu. b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi. c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Nawawi (2010:64), “Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja”. Selain itu, Nawawi (2010:64) juga mengatakan bahwa Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri : (a) pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya, (b) Pengalaman, yang tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi bekenaan juga dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu, (c) Kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang

kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, kejujuran, motivasi kerja, dan sikap terhadap pekerjaan.

Menurut Nitisemito (2011: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

Selanjutnya Atmosuprpto (2011:117) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Faktor internal yang terdiri dari:
 - a) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diperoleh dalam suatu organisasi.
 - b) Struktur organisasi, sebagai desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - c) Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - d) Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas secara organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.
- 2) Faktor eksternal yang terdiri dari:
 - a) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 - b) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - c) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Moehariono (2012: 96), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Harapan mengenai imbalan

- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal
- 7) Eksternal
- 8) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, minat bekerja, motivasi karyawan, harapan mengenai imbalan, kemampuan kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kompensasi yang diberikan perusahaan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, adanya pesangon, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat dilaksanakan dengan optimal.

2.1.3. Standar Kerja

Suatu perusahaan membutuhkan kemampuan untuk mengembangkan usahanya. Salah satu cara manajemen untuk mengolah kinerja karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi adalah dengan menetapkan standar kinerja bagi para karyawannya. Menurut Richard I Henderson yang dikutip dan diterjemahkan oleh Wirawan (2009: 66), “Standar kinerja melukiskan hasil-hasil yang harus ada setelah penyelesaian suatu pekerjaan dengan memuaskan”. Selain itu, menurut William B. Wether dan Keith Davis yang dikutip dan diterjemahkan oleh Wirawan (2009: 66), “Standar kinerja merupakan *benchmark* atau tolok ukur untuk mengukur kinerja karyawan”. Sedangkan dalam *Performance Appraisal*

Handbook US Departement of the Interior yang diterjemahkan oleh Wirawan (2009: 66) menyatakan bahwa “Standar kinerja merupakan ekspresi mengenai ambang kinerja, persyaratan, atau harapan yang harus dicapai untuk setiap elemen pada level kinerja tertentu”.

Wirawan (2009: 66) mengemukakan bahwa :

Standar kinerja adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan secara individual atau kelompok pada semua indikator kerjanya. Dalam definisi ini, standar kinerja adalah tolok ukur minimal, artinya jika prestasi kinerja karyawan di bawah prestasi kinerja minimal tersebut, maka kerjanya tidak dapat diterima, buruk, atau sangat buruk. Jika prestasi kinerja seorang pegawai berada tepat atau di atas ketentuan standar minimal kerjanya, maka kerjanya dapat diterima dengan predikat sedang, baik, atau sangat baik.

Sedangkan menurut A. Dale Timpe dalam Mangkunegara (2015:247) menyatakan bahwa Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Wibowo (2013: 73) menyatakan bahwa :

Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Dengan demikian, standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu.

Menurut Kirkpatrick yang diterjemahkan dan dikutip oleh Wibowo (2013: 75), bahwa ”terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif yaitu: standar didasarkan pada perkajaan, standar dapat dicapai, standar dapat dipahami, standar disepakati, standar itu spesifik dan sedapat mungkin

terukur, standar berorientasi pada waktu, standar harus tertulis dan standar dapat berubah”.

Penjelasan dari karakteristik standar kerja tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Standar didasarkan pada pekerjaan

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Oleh karena itu, harus ada satu set standar untuk suatu jenis pekerjaan tertentu, bukan satu set untuk setiap orang yang melakukan pekerjaan tertentu.

2) Standar dapat dicapai

Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan. Standar harus ditetapkan lebih tinggi sebagai tantangan bagi pekerja untuk memberikan prestasi terbaiknya. Namun, tidak boleh ditetapkan terlalu tinggi sehingga pekerja tidak pernah dapat mencapainya.

3) Standar dapat dipahami

Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat dihindari perbedaan interpretasi di antara manajer dan pekerja. Perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

4) Standar disepakati

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Standar tinggi yang ditetapkan manajer, namun tidak disepakati

pekerja akan menyebabkan pekerja merasa tidak turut bertanggung jawab atas tidak tercapainya standar kinerja tersebut.

5) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur

Standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif. Setiap usaha harus dibuat untuk melakukannya, tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan sespesifik mungkin bahkan apabila pertimbangan subjektif harus dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya.

6) Standar berorientasi pada waktu

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti. Monitoring atas jadwal waktu menurut tahapan diperlukan untuk mengetahui lebih dini apabila terdapat deviasi progres antara standar dan realitas.

7) Standar harus tertulis

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui. Standar harus dituangkan sebagai dokumen tertulis karena akan dipergunakan sebagai ukuran dalam menilai kinerja orang, tim, atau organisasi.

8) Standar dapat berubah

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu. Kebutuhan mengubah mungkin dalam metode baru, peralatan baru, bahan baru atau perubahan dalam faktor pekerjaan penting lainnya.

Menurut Nawawi (2010:113) standar kinerja pada dasarnya berisi ukuran atau tolok ukur mengenai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pelaksanaan pekerjaan/jabatan yang menggambarkan tingkat pemahaman, tingkat kemampuan seorang pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Nawawi (2010:113) bahwa standar kinerja memiliki beberapa ciri berikut:

- 1) Berisi kriteria pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang terbaik sebagai pembandingan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja/karyawan, yang perumusannya harus konsisten dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan masing-masing, meskipun selalu dapat berubah dan berkembang sesuai dengan dinamika pekerjaan.
- 2) Berisi aspek-aspek yang jelas dan dapat diukur dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Standar kinerja kuantitatif dengan tolok ukur berbentuk bilangan, antara lain berupa target jumlah atau target waktu dalam penyelesaian produk berupa barang/target yang dapat dihitung frekuensinya sebagai tingkat produktivitas dalam bekerja. Sedangkan standar kinerja kualitatif dengan tolok ukur mutu atau kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Tolok ukur ini antara lain berupa kriteria tingkat efektivitas, kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, kemampuan kepemimpinan/manajerial, ketepatan penggunaan waktu, penghematan bahan, penghematan pembiayaan, ketelitian kerja dan lain-lain.
- 3) Standar kinerja harus memiliki kriteria yang jelas agar penilai bebas dari bias dalam menilai, dan bebas pula dari kemungkinan pekerja atau karyawan yang dinilai merasa diperlakukan tidak adil oleh organisasi/perusahaan.

Dari beberapa penjelasan di atas, disimpulkan bahwa standar kinerja karyawan adalah tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai karyawan mengenai persyaratan, harapan, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menggambarkan tingkat pemahaman, kemampuan seorang karyawan di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Standar kinerja dibuat sesuai dengan kriteria apa saja yang akan diukur tersebut. Dalam standar kinerja terdapat beberapa macam standar yang harus terukur di

dalamnya. Peneliti menyimpulkan bahwa standar kinerja tersebut meliputi standar di dalam wewenang dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya diantaranya dilihat dari bidang pokok tanggung jawab karyawan, ketepatan penggunaan waktu, pencapaian target dalam penyelesaian pekerjaan, dan ketelitian kerja.

2.1.4. Penilaian Kinerja Karyawan

Suatu manajemen perusahaan diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada setiap karyawan mengenai apa yang telah mereka kerjakan sebagai tugas pokok pekerjaannya. Ada kalanya pihak manajemen memberikan penilaian terhadap kinerja para karyawannya sebagai bahan pengembangan kinerja agar lebih baik lagi.

Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator *input*, *output*, hasil, manfaat, dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah *input* menjadi *output* atau penilaian dalam proses penyusunan kebijakan atau program yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Wibowo (2013:229) menjelaskan bahwa :

Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk menilai kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Dessler dalam Pasolong (2013:182) menyatakan bahwa "penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada". Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

Menurut Fahmi (2012:65) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya". Selanjutnya menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson yang dikutip dan diterjemahkan oleh Fahmi (2012:65), "Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut".

Prawirosentono (2010:216) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya di pandang dari sudut kepentingan perusahaan".

Menurut Wibowo (2013: 230), penilaian kinerja/pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- 2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- 3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- 4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- 5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- 6) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- 7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Dalam buku Armstrong dan Baron, Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan penilaian/ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang dikutip dan diterjemahkan oleh Wibowo (2013: 232), yaitu sebagai berikut:

- 1) Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- 2) Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- 3) Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai hasil kerja yang dilakukan pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada para karyawan secara individual tentang mutu atau sasaran yang menjadi pekerjaannya.

2.1.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat yang akan berguna bagi perkembangan perusahaan. Menurut Prawirosentono (2010:220) bahwa :

Penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Di samping itu, penilaian kinerja atas karyawan, sebenarnya membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi, karena mereka masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar.

Sedangkan Fahmi (2012: 66) menyatakan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja oleh manajemen diantaranya:

- 1). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2). Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Sedarmayanti (2010:264), manfaat penilaian kinerja yaitu :

- 1). Meningkatkan prestasi kerja
- 2). Memberi kesempatan kerja yang adil
- 3). Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 4). Penyesuaian kompensasi
- 5). Keputusan promosi dan demosi
- 6). Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
- 7). Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Adapun manfaat penilaian kinerja di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki manfaat sendiri bagi karyawan maupun manajemen perusahaan. Bagi karyawan, penilaian kinerja akan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja semakin baik lagi. Sedangkan penilaian kinerja akan bermanfaat pula bagi manajemen perusahaan karena dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

2.1.6. Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah

modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan.

Hasibuan (2010:126) mengatakan 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. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

2.1.7. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Penetapan indikator kinerja yang berkualitas adalah standard minimum yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Indikator kinerja harus benar-benar mampu mengukur apa yang menjadi tujuan organisasi.

Terdapat beberapa hal penting yang dapat digunakan untuk melakukan suatu penilaian kinerja. Penilaian terhadap kinerja dapat dilihat dari beberapa indikator yang digunakan sebagai standar penilaian dalam kinerja tersebut.

Menurut Moeheriono (2012:108), indikator kinerja (*performance indicator*) memiliki beberapa definisi diantaranya:

- 1). Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* dan *outcome* suatu kegiatan.
- 2). Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3). Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4). Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Dermawan Wibisono (2011:3) menyatakan bahwa “Indikator kinerja menggambarkan beberapa aspek kinerja yang sangat kritis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang akan menentukan sukses tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut pada masa kini maupun masa depan”.

Selanjutnya dijelaskan Wibisono (2011:4) bahwa terdapat 4 prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan indikator kinerja yaitu:

- 1) Kemitraan (*partnership*) antara manajemen, perwakilan pegawai atau pegawai secara keseluruhan, termasuk serikat pekerja, pelanggan, dan pemasok.
- 2) Pemberdayaan (*empowerment*) seluruh pegawai perusahaan atau organisasi
- 3) Perbaikan kinerja yang terintegrasi (*Integrated Performance Improvement*)
- 4) Tim yang mandiri (*Independent*)

Wibowo (2013:101-105) menyebutkan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja yang dikutip dari Hersay, Blanchard, dan Johnson yaitu: 1) tujuan, 2) standar, 3) umpan balik, 4) alat atau sarana, 5) kompetensi, 6) motif dan 7) peluang.

Penjelasan dari indikator kinerja di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

- 2) Standar
Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- 3) Umpan balik
Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan, dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- 4) Alat atau sarana
Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan., tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
- 5) Kompetensi
Kompetensi merupakan persyaratan 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 melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 6) Motif
Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.
- 7) Peluang
Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2015:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas Kerja
Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Pelaksanaan Tugas
Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
4. Tanggung Jawab
Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Menurut Widodo (2015:145), ada empat kriteria penilaian kinerja yang baik yaitu:

1. Relevan artinya ukurannya harus cocok dengan karakteristik pekerjaan yang dinilai.
2. Bermakna artinya kriteria yang digunakan harus berhubungan dengan tujuan perusahaan/organisasi.
3. Praktis artinya ukuran harus dapat secara efektif dan efisien dilakukan.
4. Tidak bias artinya elemen yang diukur harus didasarkan karakteristik pekerjaannya bukan orangnya.

Menurut Nawawi (2010:66), indikator kinerja dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mencakup lima unsur sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja yang dicapai.
- 2) Kualitas hasil kerja yang dicapai.
- 3) Jangka waktu mencapai hasil tersebut.
- 4) Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja.
- 5) Kemampuan bekerjasama.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Nawawi (2010:67) bahwa kinerja seseorang di lingkungan suatu organisasi/perusahaan dapat dilihat dari dua orientasi:

- 1) Orientasi proses yang menyangkut efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dari sudut metode/cara kerja yakni yang mudah/tidak sulit, sedikit menggunakan tenaga dan pikiran (ringan), hemat dan/atau tepat waktu atau cepat, hemat bahan dan rendah pembiayaan.
- 2) Orientasi hasil dalam arti dengan proses seperti tersebut di atas dicapai hasil dengan kriteria produktivitas tinggi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang sesuai keinginan konsumen.

Ukuran kinerja seseorang harus relevan, signifikan, dan komprehensif.

Seperti yang dinyatakan oleh Wibowo (2013:235), ada beberapa indikator yang dijadikan tipe ukuran kinerja yaitu:

- 1) Produktivitas
Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.
- 2) Kualitas
Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.
- 3) Ketepatan waktu
Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.
- 4) *Cycle time*
Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.
- 5) Pemanfaatan sumber daya
Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.
- 6) Biaya
Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Sedangkan menurut Moehariono (2012: 113), ukuran indikator kinerja dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut:

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi.
- 6) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Kumorotomo dalam buku Dwiyanto, dkk (2012: 52) juga menggunakan beberapa kriteria indikator untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi, antara lain:

- 1) Efisiensi
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
- 2) Efektivitas
Apakah tujuan dari didirikannya organisasi tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.
- 3) Keadilan
Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian.
- 4) Daya tanggap
Kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Prawirosentono (2010:236) menyatakan bahwa ada beberapa butir indikator penilaian kinerja karyawan yakni meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
- 3) Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan.
- 4) Tingkat produktivitas karyawan, yang berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

- 5) Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan yang harus dinilai, karena hal ini berkaitan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 6) Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 7) *Judgement* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang kemampuan menyesuaikan dan menilai tugas dalam menunjang tujuan organisasi.
- 8) Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.
- 9) Kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- 10) Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- 11) Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
- 12) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat memimpin sekaligus memobilisasi dan memotivasi temantemannya untuk bekerja lebih baik.
- 13) Minat memperbaiki kemampuan diri sendiri menjadi faktor lain untuk menilai kinerja seorang karyawan.
- 14) Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.
- 15) Apakah terdapat bidang kerja yang harus diubah sistemnya sehingga karyawan dapat melaksanakannya dengan cara lebih baik.
- 16) Hal-hal lain, seperti catatan khusus atau umum tentang karyawan yang berkaitan dengan kinerjanya.

Selanjutnya menurut Wibisono (2011: 140), ada banyak indikator kinerja yang harus dikelola dengan baik terkait dengan pengelolaan karyawan yang meliputi:

- 1) Umpan balik 360 derajat
- 2) Absensi
- 3) Lamaran dan lowongan
- 4) Ketersediaan pelatihan
- 5) Kaji banding internal
- 6) Efisiensi biaya penyelenggaraan pelatihan
- 7) Motivasi dan komitmen
- 8) Ide atau saran yang membangun
- 9) Produktivitas karyawan
- 10) Kepuasan karyawan
- 11) Kepuasan karyawan terhadap program pelatihan
- 12) Loyalitas karyawan

- 13) Frekuensi program pelatihan baru
- 14) Frekuensi audit terhadap keahlian
- 15) Perhitungan biaya setiap karyawan
- 16) Pengaruh program pelatihan terhadap perusahaan atau organisasi
- 17) Kesempatan promosi internal
- 18) Jumlah wawancara setiap pekerjaan yang ditawarkan
- 19) Kepedulian terhadap visi dan misi perusahaan
- 20) Keterampilan ganda
- 21) Fleksibilitas pekerja
- 22) Tingkat kualifikasi
- 23) Penolakan terhadap pekerjaan yang ditawarkan
- 24) Kaji banding remunerasi dan benefit yang diberikan perusahaan
- 25) Ketersediaan keahlian
- 26) Penggunaan keahlian pegawai yang dimiliki perusahaan
- 27) Kecepatan pengembangan keahlian
- 28) Biaya pelatihan
- 29) Kecepatan mengisi lowongan kerja
- 30) Kesiapan para karyawan untuk merekomendasikan orang lain
- 31) Jam kerja

Sedarmayanti (2010:377) mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi Kerja
Hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian
Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif, pengetahuan dan lain-lain.
3. Perilaku
Sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan
Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain, untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Menurut Mathis dan Jackson (2012 : 378) bahwa indikator penilaian kinerja terdiri dari :

1. Kemampuan;
2. Motivasi;
3. Dukungan yang diterima;

4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan;
5. Hubungan dengan organisasi;

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kinerja karyawan adalah beberapa aspek kinerja atau alat ukur yang digunakan untuk menentukan sukses tidaknya suatu organisasi yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dapat dijelaskan bahwa suatu indikator digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. Telah dipaparkan oleh para ahli bahwa indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai kategori. Peneliti menyimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan terdiri dari ketepatan waktu, kualitas kerja, kemampuan bekerjasama, kemampuan perencanaan pekerjaan, loyalitas karyawan, dan keselamatan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu seperti disajikan pada tabel berikut :

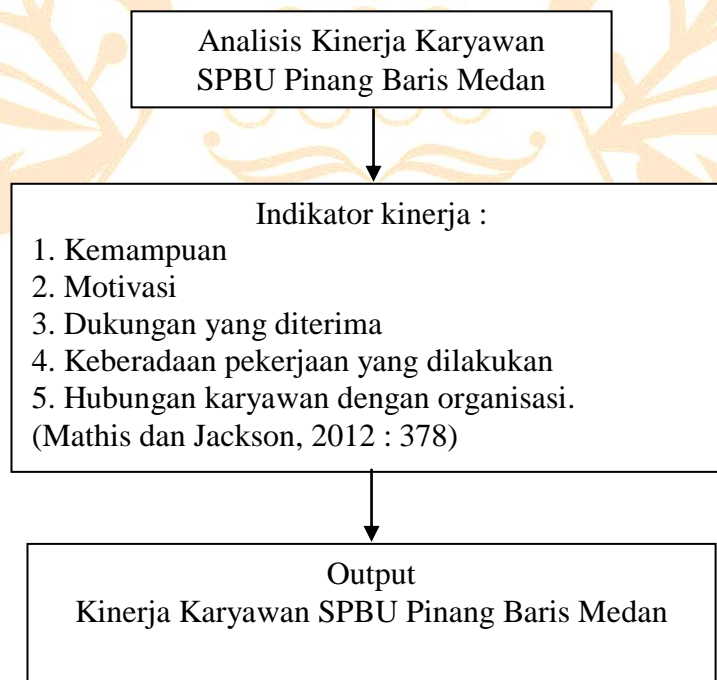
Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
1	Sofyan Surya Rochmawan (2017)	Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang.	Variabel bebas: Komunikasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Variabel terikat: Kinerja karyawan	Analisis jalur.	Komunikasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Gadis Ayu Putri Gayatri, Amir Imbaruddin dan Muttaqin (2018)	Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Cendrawasih Makassar.	Variabel: kinerja karyawan	Analisis deskriptif.	Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan rata-rata sudah bekerja sesuai dengan yang ditargetkan dan sudah mampu meningkatkan pencairan kredit.
3	Hayatul Fadri (2017)	Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Perindustrian dan Perdagangan	Variabel bebas : Motivasi dan lingkungan kerja. Variabel terikat :	Analisis regresi berganda.	Secara simultan dan parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap

		Bangkinang.	kinerja.		kinerja karyawan.
4	Satria Tahir (2013)	Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SPG) Cabang Gorontalo.	Variabel penelitian : kinerja karyawan.	Analisis deskriptif.	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.
5	Lylys Indry Almawati (2017)	Analisis Penilaian Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera.	Variabel penelitian: kinerja karyawan.	Analisis deskriptif.	Kriteria kinerja karyawan di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin yang diterapkan pada beberapa strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk penilaian karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran penelitian diuraikan pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap perumusan penelitian yang kebenarannya harus diuji. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga kinerja karyawan pada SPBU Pinang Baris Medan masih tergolong rendah.

