

**UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN
MELALUI EVALUASI KINERJA KARYAWAN
PABRIK ROTI MOJANG NOVA PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh :

Hadi Muhlisin

NIM 210716023

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2022

**UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN
MELALUI EVALUASI KINERJA KARYAWAN
PABRIK ROTI MOJANG NOVA PONOROGO**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Program Strata Satu (S-1)



Oleh :

Hadi Muhlisin
NIM 210716023

Pembimbing :

Husna Ni'matul Ulya, M.E.Sy.
NIP 198608082019032023

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hadi Muhlisin

NIM : 210716023

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI
EVALUASI KINERJA KARYAWAN PABRIK ROTI MOJANG NOVA
PONOROGO

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 22 September
Pembuat Pernyataan,

IAI
PONOROGO



Hadi Muhlisin
NIM: 210716023

LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hadi Muhlisin
Nim : 210716023
Jurusan : Ekonomi Syariah
Judul : Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi
Kinerja Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut di publikasikan oleh perpustakaan iain ponorogo yang dapat di akses di ethesis.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Demikian pernyataan saya untuk dapat digunakan dengan semestinya.

Ponorogo, 22 September 2022

Penulis



Hadi Muhlisin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No.	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1.	Hadi Muhlisin	210716023	Ekonomi Syari'ah	Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi Kinerja Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 22 September 2022

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Menyetujui,



Husna Ni'matul Ulva, M.E.Sy.
NIP.198608082019032023



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah Skripsi Berikut Ini:

Judul : Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi
Kinerja Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo
Nama : Hadi muhlisin
Nim : 210716023
Jurusan : Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan Penguji

Ketua sidang :
Dr. Luhur Prasetyo, M.E.I
NIP 197801122006041002 (.....)
Penguji I :
Maulida Nurhidayati, M.Si
NIP 19891022018012001 (.....)
Penguji II :
Husna Ni'matul Ulya. M.E.Sy
NIP 198608082019032023 (.....)

14 Oktober 2022



Dekan FEBS IAIN Ponorogo

Hadi Aminuddin, M. Ag.
NIP. 197207142000031005

ABSTRAK

Muhlisin, Hadi. Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi Kinerja Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo. Skripsi. 2022. Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Husna Ni'matul ulya, M.E.Sy

Kata kunci: Upaya peningkatan kompetensi, Dampak evaluasi kinerja

Dalam mengelola perusahaan akan ditemui banyaknya kendala dalam mencapai tujuan sebuah organisasi di perusahaan terutama dari segi sumber daya manusia yang dimana dari sumber inilah yang akan menentukan mundur atau majunya sebuah perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia yang baik maka mustahil sekali tujuan perusahaan tercapai, dimana karyawan perusahaan haruslah berkinerja optimal untuk memastikan tercapainya sebuah tujuan evaluasi. Masalah yang dihadapi adalah bagaimana manajemen evaluasi kerja yang bisa memberikan hasil yang jelas tentang kinerja karyawan hal ini yang melatarbelakangi penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kinerja karyawan pabrik roti mojang nova.

Tujuan penelitian ini untuk Untuk menganalisis upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kerja dan dampak evaluasi kinerja karyawan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini dilakukan terhadap upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kinerja karyawan pabrik roti mojang nova. Yang di nilai oleh peneliti kurang maksimal dalam menjalankan evaluasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan *pertama*, pabrik roti mojang nova rutin melaksanakan evaluasi setiap bulan dan harian untuk meminimalisir kesalahan pada saat kerja. Ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi dampak evaluasi 1) rata-rata karyawan masih anak muda yang minim pengalaman sehinggamembutuhkan waktu lebih untuk pengarahan, pelatihan dan pengawasan di fase awal. 2) kinerja kurang cekatan sehingga tidak memenuhi target. 3) kurangnya loyalitas karyawan pada saat bekerja. *kedua*, dampak dari evaluasi yang diberikan pimpinan tidak maksimal hanya berpengaruh pada individu artinya tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim yang berorientasi pada kekompakan.

P O N O R O G O

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
PERSEMBAHAN	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan masalah	5
C. Tujuan penelitian	5
D. Manfaat penelitian	6
E. Studi penelitian terdahulu	7
F. Metode penelitian	12
1. Pendekatan dan jenis penelitian	12
2. Kehadiran penelitian	13
3. Lokasi penelitian	13
4. Data dan sumber data	14
5. Teknik pengumpulan data	15
6. Teknik pengolahan data	17
7. Analisis data	18
8. Teknik pengecekan keabsahan data	19
G. Sistematika pembahasan	19
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kompetensi	
1. Pengertian kompetensi	22

2. Model kompetensi.....	24
3. Karakteristik kompetensi	26
4. Pengukuran kompetensi	27
5. Manfaat penggunaan kompetensi.....	28
B. Evaluasi	
1. Pengertian evaluasi.....	31
2. Prosedur evaluasi	32
3. Aspek penilaian evaluasi.....	33
4. Tujuan evaluasi	34
5. Faktor yang mempengaruhi evaluasi	34
6. Sistem evaluasi.....	36
7. Unsur-unsur yang di evaluasi.....	36
8. Waktu evaluasi	37
9. Pelaku evaluasi.....	37
10. Metode evaluasi kinerja	38
C. Kinerja	
1. Pengertian kinerja.....	38
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	42
3. Penilaian kinerja.....	45
BAB III PAPARAN DATA	
A. Gambaran umum obyek penelitian	
1. Letak geografis.....	48
2. Profil pabrik roti mojang nova	48
3. Struktur organisasi pabrik roti mojang nova.....	49
4. Aktivitas pabrik roti mojang nova	51
B. Upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kinerja karyawan pabrik roti mojang nova ponorogo	52
1. Prinsip dasar evaluasi dalam mendukung kemajuan perusahaan roti mojang nova ponorogo.....	54
2. Bentuk konkrit kegiatan evaluasi di perusahaan pabrik roti mojang nova ponorogo.....	55

3. Pemberian reward khusus dari perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan meminimalisir kesalahan kerja	55
C. Dampak evaluasi kinerja karyawan terhadap peningkatan kompetensi karyawan	56
1. Tingkat penyesuaian dan pemahaman karyawan perusahaan roti mojang nova ponorogo.....	57
2. Adanya beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi dampak evaluasi.....	59
3. Evaluasi tidak mampu mendongkrak kinerja tim.....	60
BAB IV ANALISIS DATA	
A. Analisis upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kerja	62
B. Analisis dampak evaluasi terhadap peningkatan kompetensi kerja karyawan	64
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	68
B. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	



BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Manajemen kinerja dimulai di Cina tahun 2000 Sebelum Masehi. Hal itu dilakukan dalam rangka merekrut karyawan (pegawai) administrasi kerajaan yang akan melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara yang memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan sifat personalitas tertentu. Para calon pegawai kerajaan harus lebih dahulu dievaluasi melalui ujian pelayanan publik yang meliputi kemampuan berhitung, menulis, serta membaca huruf Cina dan kesenian.¹

Pada tahun 1887 di Amerika Serikat telah dilakukan evaluasi kinerja secara formal oleh Federal Civil Services Commission dalam bentuk merit rating system, untuk menilai mutu pegawai lembaga pemerintah federal. Pada tahun 1914 Fredreck Winslow Taylor, pencetus scientific management memperkenalkan evaluasi kinerja, yang waktu itu belum begitu berkembang, karena hanya beberapa perusahaan besar dan organisasi tentara yang melaksanakan. Dan evaluasi kinerja pada waktu itu hanya fokus pada sifat pribadi dan personalitas karyawan, dan kurang memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan atau perilaku kerja karyawan.²

Pada abad ke 19 di Inggris sudah dibentuk *Royal Commission* yang bertugas mengevaluasi layanan publik. Akan tetapi evaluasi hanya merupakan aktivitas administrasi, belum merupakan cabang ilmu

¹ Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Salemba Empat Jakarta), 22.

² *Ibid...*

pengetahuan yang mandiri. Pada tahun 1957 Douglas Mc Gregor pencetus *Teory X dan Teory Y*, menerapkan teori Peter Drucker mengenai Management By Objective (MBO) dalam evaluasi kinerja yang kemudian merubah konsepsi evaluasi kinerja. Perusahaan General Elektrik merupakan perusahaan pertama yang menerapkan konsep evaluasi kinerja Mc Gregor. Perusahaan ini kemudian mengadakan studi ilmiah mengenai evaluasi kinerja³. Evaluasi kinerja sebagai alat manajemen di Amerika serikat dengan cepat tersebar. Pada tahun 1950-an lebih dari 400 pengusaha yang disurvei menyatakan melaksanakan evaluasi kinerja. 75% - 90% perusahaan menggunakan evaluasi kinerja formal pada tahun 2000-an untuk menilai para karyawan dan manajernya.

Di Indonesia evaluasi kinerja sudah dilakukan sejak zaman penjajahan Belanda. Pegawai negeri pada zaman penjajahan. Belanda dievaluasi untuk menentukan kesetiaan dan kedisiplinannya. Begitu juga pada perusahaan-perusahaan Belanda pada masa penjajahan, evaluasi kinerja dilakukan sebagai bagian dari supervisi kerja. Pada masa awal kemerdekaan 1945-1950 pemerintah belum melakukan evaluasi kinerja, karena disibukan oleh upaya mempertahankan kemerdekaan, dan yang baru ada waktu itu adalah Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Pegawai Negeri. Kemudian pada masa pemerintahan Orde Baru pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan

³ Dick Grote (2002) dalam Wirawan, *Ibid*,.22

Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang mengatur tentang sistem evaluasi kinerja pegawai yang disebut dengan istilah Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3).⁴

Dalam suatu perusahaan, segala sesuatu yang dilakukan dituntut untuk dapat berjalan dengan cepat, lancar dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan modernisasi yang terus berkembang serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan perlu ditopang dengan sumber daya manusia yang memenuhi kualitas dan kuantitas serta kondisi yang sesuai. Manusia sebagai karyawan yang menjadi sumber daya manajemen yang terpenting harus dimanfaatkan secara cermat, efektif dan utuh. Oleh karena itu perusahaan perlu mengupayakan akan tenaga kerja yang ada dapat bekerja sesuai dengan bidangnya dan keahliannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien perusahaan perlu adanya peningkatan kinerja karyawan, dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat melakukan beberapa cara yaitu dengan memilih karyawan yang berkompetensi, mengadakan pelatihan, pendidikan, memberikan kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.⁵

Pabrik roti Mojang Nova bergerak di bidang industri Pabrik roti Mojang nova setiap harinya memproduksi kurang lebih 600 buah roti dengan berbagai macam variasi rasa dan bahan bakunya yang mudah didapat sehingga mempermudah dalam proses produksi roti, Pemilik usaha

⁴ Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 21-25.

⁵ *Ibid...*

membuat sendiri resep rahasianya kemudian diberikan kepada karyawan untuk diolah bersama adonan roti. Pembuatan roti kurang lebih 600 buah memerlukan waktu yang cukup lama, mulai dari proses membuat adonan roti setelah itu proses membentuk roti dengan tangan secara bulat-bulat dan dikasih isi selai didalamnya. Lokasi pabrik roti tersebut dekat dengan rumah warga sekitar. Pemilik usaha memiliki 6 orang sales, setiap seminggu sekali mereka berkerja keliling mengambil roti ditoko toko yang sudah kadaluwarsa dengan mengganti roti yang baru. Kemudian roti yang kadaluarsa dibawa ke pabrik dan untuk di sortir dan yang masih layak biasa di jual kembali. Namun Kurangnya ketelitian dalam mensortir roti mengakibatkan roti yang sudah lama ada yang ikut tercampur dengan roti yang masih layak dijual. Dalam hal ini perlu adanya ketelitian dan Peningkatan kompetensi bagi karyawan perusahaan dalam melakukan pekerjaan. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaanya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar.⁶

Sumber daya manusia disamping memiliki kompetensi tertentu yang dapat didayagunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya juga memiliki motivasi, cita-cita, nilai-nilai yang perlu mendapatkan perhatian oleh pimpinan perusahaan. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui kegiatan pelatihan-pelatihan maupun pembinaan karyawan yang diadakan oleh perusahaan.

⁶ *Observasi, 21 november 2021*

Selain kompetensi, evaluasi sangat berpengaruh di dalam perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dalam suatu perusahaan telah memenuhi standar bahkan melampaui tujuan yang diharapkan. Evaluasi penting bagi manajemen karena sebagai basis untuk membuat keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pelatihan, muatse dan kondisi karyawan lainnya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di pabrik roti mojang nova ponorogo, kurangnya pengarahan saat melakukan kerja dari atasan menyebabkan tugas karyawan menjadikan kurang efektif, salah satu penyebab hasil kinerja rendah untuk melaksanakan tugas masing-masing karyawan serta pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi karyawan merupakan faktor utama pada hasil kerja karyawan. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaannya.

Berdasarkan persoalan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian tentang **“PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN MELALUI EVALUASI KINERJA KARYAWAN PABRIK ROTI MOJANG NOVA PONOROGO”**

B. RUMUSAN MASALAH

Sesuai dengan latar belakang masalah yang dikembangkan di atas disini dikemukakan beberapa masalah yang akan dimiliki sebagai berikut;

1. Bagaimana upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kerja ?

2. Bagaimana Dampak evaluasi kinerja karyawan terhadap peningkatan kompetensi karyawan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk menganalisis upaya peningkatan kompetensi karyawan melalui evaluasi kerja.
2. Untuk menganalisis dampak evaluasi kinerja karyawan terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun kegunaan yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat secara Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan khasanah ilmu pengetahuan di bidang ekonomi khususnya yang berkaitan dengan kompetensi karyawan.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi pihak industry sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan ataupun keputusan.

- b. Bagi akademik

Secara akademik penulis mengharapkan penelitian ini berguna untuk dijadikan bahan koleksi dan menambah referensi bagi mahasiswa serta menambah literature di bidang ekonomi sehingga dapat digunakan sebagai sumber belajar atau bacaan bagi mahasiswa.

c. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti serta mengembangkan kepribadian dalam menganalisis suatu masalah serta digunakan sebagai bahan pengetahuan ataupun acuan untuk penelitian selanjutnya.

E. PENELITIAN TERDAHULU

Wahyu Lestari, Jurnal Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, 2017 Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya.⁷ Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa tingkat kinerja karyawan Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya baik dan indikator yang lemah dan perlu ditingkatkan dengan rata-rata terendah adalah indikator waktu, kerja tim dan beberapa sub indikator adalah indikator kuantitas dan disiplin. Berdasarkan hasil ini, tingkat kinerja pegawai negeri sipil di Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya baik. Ada beberapa saran yang dapat dilakukan seperti sosialisasi manajemen waktu kepada semua karyawan dan juga karyawan yang lebih fokus dan konsentrasi pada pekerjaan

⁷ Wahyu Lestari, *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Balai Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman Surabaya*, Jurnal Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, 2017

mereka, lebih memahami pentingnya kerja tim dengan atasan, bawahan, kolega dan organisasi lain, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan benar dan sesuai dengan harapan organisasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama membahas tentang penilaian kinerja, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah lokasi dan objek penelitian, penelitian terdahulu meneliti di balai teknik penyehatan lingkungan pemukiman surabaya sedangkan peneliti melakukan penelitian di pabrik.

Ayumikun Widowu, journal international, yang berjudul *Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation*⁸. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menetapkan peran moderat dari penilaian kinerja sebagai alat motivasi serta tantangan potensial. Temuan penelitian menunjukkan adanya hasil positif yang signifikan ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat motivasi. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa penggunaan lebih dari satu teknik penilaian membantu menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan akibatnya tingkat motivasi yang lebih tinggi. Aspek spesifik dari sistem penilaian kinerja (PAS) yang membantu meningkatkan motivasi termasuk menghubungkan kinerja dengan penghargaan; menggunakan PAS untuk membantu menetapkan tujuan dan tolak ukur serta penggunaan PAS untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

⁸ Ayumikun Widowu, *Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation*, Journal international, 2018

karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja, sedangkan perbedaannya adalah terletak pada tujuannya yaitu pada penelitian Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang penilaian kinerja, sedangkan perbedaannya adalah terletak pada tujuannya yaitu pada penelitian terdahulu ini tujuannya untuk menetapkan peran moderat dari penilaian kinerja sebagai alat motivasi serta tantangan potensial sedangkan pada skripsi ini tujuannya yaitu menganalisis tentang penilaian kinerja karyawan pada pabrik roti mojang nova ponorogo.

Muhammad Ridwan Akbar. Skripsi Universitas Indonesia, yang berjudul Analisis sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia).⁹ Skripsi ini bertujuan untuk melihat bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia), dimana penulis melakukan riset untuk mencari permasalahan yang ada dalam sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI. Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI, dan mengetahui apa yang menjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif, dimana dalam penggalan data penulis melakukan wawancara kepada karyawan yang terkait dalam pelaksanaan kinerja karyawan. Skripsi ini berhasil menemukan sebuah inti permasalahan, bahwa dalam pelaksanaan sistem

⁹ Muhammad Ridwan Akbar, *Analisis System Penilaian Kinerja Karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia)*, Skripsi Universitas Indonesia, 2016)

penilaian kinerja DAPENBI masih dilakukan secara subyektif. Penilaian Subyektif dikarenakan oleh intervensi atasan terhadap penilaian karyawan, hal lain penilaian subyektif tersebut dikarenakan oleh formulir penilaian kinerja yang tidak tepat sasaran. Sehingga memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada DAPENBI. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang penilaian kinerja karyawan, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah lokasi, waktu dan tempat penelitian. Peneliti meneliti di pabrik roti sedangkan penelitian terdahulu bertempat di bank.

Dalam penelitian Skripsi dari Sulia Megarani pada tahun 2016 yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi yang digunakan perusahaan Sogan Batik Rejodani dalam upaya peningkatan kinerja karyawannya yaitu dengan menggunakan dan memaksimalkan sistem manajemen SDM perusahaan melalui tiga proses, yaitu proses pengadaan SDM berupa rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM. Proses penggunaan SDM berupa spesifikasi latar belakang pendidikan, kemampuan yang dimiliki, dan kesempatan memperoleh pelatihan-pelatihan khusus, serta proses pemeliharaan SDM yang ada di perusahaan berupa upaya pengembangan SDM melalui pemberdayaan dan motivasi kerja serta menggunakan dan memanfaatkan sistem penilaian

kinerja karyawan sebagai perbaikan.¹⁰ Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah penelitian terdahulu dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu menggunakan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM sedangkan peneliti dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui evaluasi.

Penelitian Tugas Akhir dari Nisa Candra Ulfi pada tahun 2018 dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga” menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai¹¹. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama melakukan penelitian peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penelitian terdahulu melalui program pelatihan dan motivasi kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga sedangkan peneliti melalui evaluasi kinerja karyawan.

Penelitian Jurnal dari Hamdiah, Andi Tri Handono dan Aziz Fathoni dengan judul Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi,

¹⁰ Sulia Megarani, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani*, Skripsi, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2016.

¹¹ Nisa Candra Ulfi, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja di BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga*, Tugas Akhir, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Banyumas, 2018

Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang pada tahun 2016 Universitas Pandanaran Semarang. Penelitian ini menjelaskan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.¹² Perbedaan penelitian ini yaitu penelitian terdahulu peningkatan kinerja karyawan melalui kompensasi sedangkan penelitian ini melalui kompetensi dan evaluasi.

Penelitian Skripsi dari Dati Sacia Ilya dengan judul Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung) pada tahun 2017 Universitas Lampung. Penelitian mengungkapkan bahwa karyawan mampu menghadapi segala perubahan baik lingkungan internal maupun eksternal setelah dibekali pelatihan yang mumpuni dan berdampak positif bagi kinerja perusahaan. Karyawan dievaluasi kembali setelah pelatihan dan diberikan motivasi penilaian prestasi sesuai individu. Dengan pengetahuan baru, pelayanan terhadap nasabah, pengetahuan terhadap strategi-strategi terasa lebih sistematis. Perusahaan telah menyiapkan bibit unggul dari karyawan tetap untuk meningkatkan kemampuan karyawan itu sendiri dan dana yang disediakan oleh BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung untuk pengembangan karyawan ternyata sangat efektif.¹³

¹² Hamdiyah, Andi Tri Handono dan Aziz Fathoni, *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang*, Jurnal, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran, Semarang, 2016

¹³ 35Dati Sacia Ilya, *Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung)*, Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2017.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah penelitian terdahulu dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan pelatihan sedangkan peneliti dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui evaluasi.

F. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari objek-objek alam atau data nyata. Penelitian ini digunakan untuk memperoleh data yang detail, data yang bermakna. Dengan demikian, pentingnya lebih ditekankan dalam penelitian ini. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau deskripsi dan tindakan subjek yang diamati.¹⁴

Jenis studi yang digunakan adalah studi kasus. Artinya, uraian dan uraian yang komprehensif tentang berbagai aspek individu, kelompok, organisasi (masyarakat), program, atau situasi sosial. Studi kasus ini merupakan studi mendalam tentang keberadaan sosial dan dapat mencakup seluruh siklus hidup atau terbatas pada segmen tertentu. Mampu fokus pada beberapa faktor tertentu dan juga memperhatikan elemen dan peristiwa.¹⁵

¹⁴ Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 1.

¹⁵ Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 8.

Dalam penelitian ini, studi kasus yang diambil untuk diteliti dengan metode kualitatif adalah Upaya peningkatan kompetensi karyawan terhadap produktivitas kinerja karyawan di pabrik roti Mojang Nova Ponorogo.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, tidak hanya pengumpul data tetapi juga peneliti sebagai aktor penting. Instrumen non-manusia juga dapat digunakan, tetapi fungsinya terbatas pada bantuan. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan sebagai partisipan penuh, pengamat yang berpartisipasi, atau pengamat penuh sangatlah penting. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini memegang peranan yang sangat penting dan berharga. Peneliti dianggap sebagai sarana utama. Peneliti harus mampu melibatkan semua fungsi sensorik untuk menemukan fenomena aneh di bidang ini.¹⁶

Posisi peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah peran utama sebagai perencana, pengumpul data, analisis, penafsir data, dan akhirnya reporter hasil..

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di pabrik roti mojang nova di Siman Ponorogo. Peneliti memilih lokasi di Pabrik ini karena adanya keterkaitan antara lokasi penelitian dengan permasalahan yang akan diteliti. Dimana masalah yang peneliti temukan pada saat observasi awal adalah terkait dengan kompetensi karyawan dan evaluasi yang tidak maksimal sehingga

¹⁶ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 143.

mempengaruhi dampak dari kinerja karyawan. Dengan memilih lokasi ini diharapkan peneliti menemukan hal-hal baru dan bermakna.

4. Sumber Data

Data adalah bahan informasi tentang suatu objek penelitian.¹⁷ Data yang dikumpulkan dalam Skripsi ini adalah data primer dan data sekunder, adapun sumber data yang dibutuhkan oleh penulis untuk menyelesaikan permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Data tentang peningkatan kompetensi karyawan di pabrik roti mojang nova ponorogo.
- b. Data tentang Evaluasi kinerja karyawan di pabrik roti mojang nova ponorogo

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh, baik dari literatur yang membahas tentang evaluasi kinerja karyawan di pabrik roti mojang nova dengan melakukan wawancara secara langsung kepada karyawan. Untuk memperoleh data penelitian ini, peneliti mewawancarai beberapa informan, antara lain:¹⁸

1. Pihak-pihak penting atasan karyawan Pabrik Roti Mojang Nova dan
2. Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova Siman Ponorogo.

¹⁷H. M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2015), 123.

¹⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 172.

5. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data, yaitu:

1. *Interview*/Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data tanya jawab satu arah yang dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan tujuan survei.¹⁹ Wawancara adalah metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi secara lisan melalui komunikasi langsung dengan subjek penelitian, baik dalam situasi nyata maupun buatan.²⁰ Berguna sebagai pelengkap metode observasi lapangan. Data yang tidak tersedia dari metode wawancara ini menggunakan metode wawancara mendalam yang tidak terstruktur. Percakapan ini dilakukan oleh dua orang, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan nara sumber yang menjawab pertanyaan tersebut.²¹

Dengan metode ini penulis mengajukan pertanyaan kepada manajer pabrik serta karyawan Untuk mengetahui yang sesungguhnya tentang latar belakang.

2. Metode Observasi

Metode observasi yaitu studi yang sengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan

¹⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1993), 136.

²⁰ Winarno Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Tarsito, 2003), 162.

²¹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003), 117.

pengamatan dan pencatatan²². Observasi dilakukan secara sistematis (berkerangka) mulai dari metode yang digunakan dalam observasi sampai cara-cara pencatatannya²³. Dalam hal ini yang diobservasi adalah pabrik roti Mojang Nova sebagai lokasi penelitian, kemudian bagaimana upaya dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan, dan apa saja kendala dalam menjalankannya dan dampak dari evaluasi tersebut.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, *ledger*, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang bersumber pada dokumen atau catatan peristiwa-peristiwa yang telah terjadi.²⁴

Metode dokumentasi diperlukan sebagai metode pendukung untuk mendapatkan data, karena dalam metode dokumentasi ini dapat diperoleh data-data historis dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini.²⁵

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-manusia. Sumber-sumber ini terdiri dari dokumen dan catatan. "Catatan" berarti setiap surat atau pernyataan yang dibuat oleh atau untuk tujuan mengkonfirmasi adanya suatu Peristiwa.. Sedangkan "dokumen" digunakan untuk memperoleh data berupa struktur organisasi,

²² Hadi, *Metodologi Research*, 136.

²³ *Ibid.*, 147.

²⁴ Surachmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, 132.

²⁵ *Ibid.*, 135.

letak geografis, keadaan pemilik, keadaan karyawan, sarana dan prasarana tempat usaha.²⁶

6. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan dari lapangan kemudian diolah dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Untuk pengolahan datanya melalui tiga tahapan, yaitu pengurangan data, penyajian data, dan verifikasi atau kesimpulan. Data tersebut diperoleh dari pabrik rotik mojang nova ponorogo. Pengolahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu proses yang difokuskan pada pemilihan dan penyederhanaan data mentah yang diperoleh di lapangan. Kegiatan ini berjalan secara berkala dari awal kegiatan sampai dengan akhir pendataan. Peneliti kemudian mereduksi data yang berhubungan dengan evaluasi kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

b. Penyajian Data

Menyajikan data berarti peneliti mengambil beberapa data dari total data dan mengumpulkan kumpulan data, dan langkah selanjutnya adalah memasukkannya ke dalam inti pembahasan yang dijelaskan dari temuan lapangan. Data yang diperoleh dirinci dengan derajat validitas dan dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif. Data

²⁶ M. Djunaidi Ghony, Fauzan Ala Manshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) 177.

diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan di Pabrik dengan beberapa Karyawan. Selain karyawan peneliti juga mewawancarai pengelola dan pimpinan.

c. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan berarti menarik kesimpulan data yang telah direduksi dan dipaparkan dalam bentuk narasi deskriptif. Kesimpulan ditarik menurut pola induktif, dan kesimpulan umum ditarik dari pernyataan konkret.

Dalam hal ini peneliti mengkaji sejumlah data spesifik mengenai masalah yang menjadi objek penelitian, kemudian membuat kesimpulan secara umum. Peneliti juga menggunakan pola induktif, yakni dengan cara menganalisis data yang diperoleh dari suatu kasus khusus kemudian ditarik sebuah kesimpulan yang diusahakan bisa berlaku secara umum, kemudian peneliti menyusunnya dalam kerangka tulisan yang utuh.²⁷

7. Teknik Analisis Data

Analisis kualitatif adalah tentang mengatur data Anda, mengkategorikannya menjadi potongan-potongan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, memahami apa yang penting dan apa yang telah Anda pelajari, dan memutuskan apa yang ingin Anda sampaikan kepada orang lain. , adalah upaya untuk memanipulasi

²⁷ Muhammad Arif Tito, *Masalah dan Hipotesis Penelitian Social-Keagamaan* (Cet ke-1, Makassar : Andira Publisher, 2005), 9.

data .²⁸ Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode induksi. Analisis data induktif adalah analisis data yang bersifat umum dan diakhiri dengan kesimpulan khusus. Artinya, berupa data lapangan bermasalah dari manajer dan supervisor karyawan di pabrik, dianalisis dalam rangka evaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Validitas data merupakan konsep penting yang memperbaharui konsep validitas dan reliabilitas serta menyesuaikannya dengan pengetahuan, standar, dan paradigma yang dibutuhkan. Teknik yang digunakan untuk memvalidasi data yang digunakan peneliti menggunakan teknik triangulasi seperti:

1. Peneliti menyarankan Berbagai Jenis Pernyataan
2. Peneliti menguji dengan sumber data yang berbeda.
3. Peneliti membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Pembahasan yang sistematis diperlukan untuk memudahkan pendeskripsian temuan penelitian dan mengolahnya secara runtut. Laporan penelitian ini dibagi menjadi enam bab yang masing-masing terdiri dari sub-bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistem yang lengkap terlihat seperti ini:

²⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 248.

BAB I : Untuk memulainya, bab ini berfungsi sebagai gambaran umum untuk memberikan pola pikir bagi keseluruhan karya, termasuk latar belakang masalah, fokus penelitian sebagai kendala pada masalah yang diteliti. Rumusan masalah berupa pertanyaan-pertanyaan yang menjawab pertanyaan penelitian ini. Tujuan penelitian adalah tujuan dari masalah partisi. Minat penelitian. Dengan ini, penulis dan pembaca diharapkan dapat mengambil manfaat dari penelitian ini. Akhirnya, sebuah dialog sistematis yang mengabaikan seluruh isi karya ini.

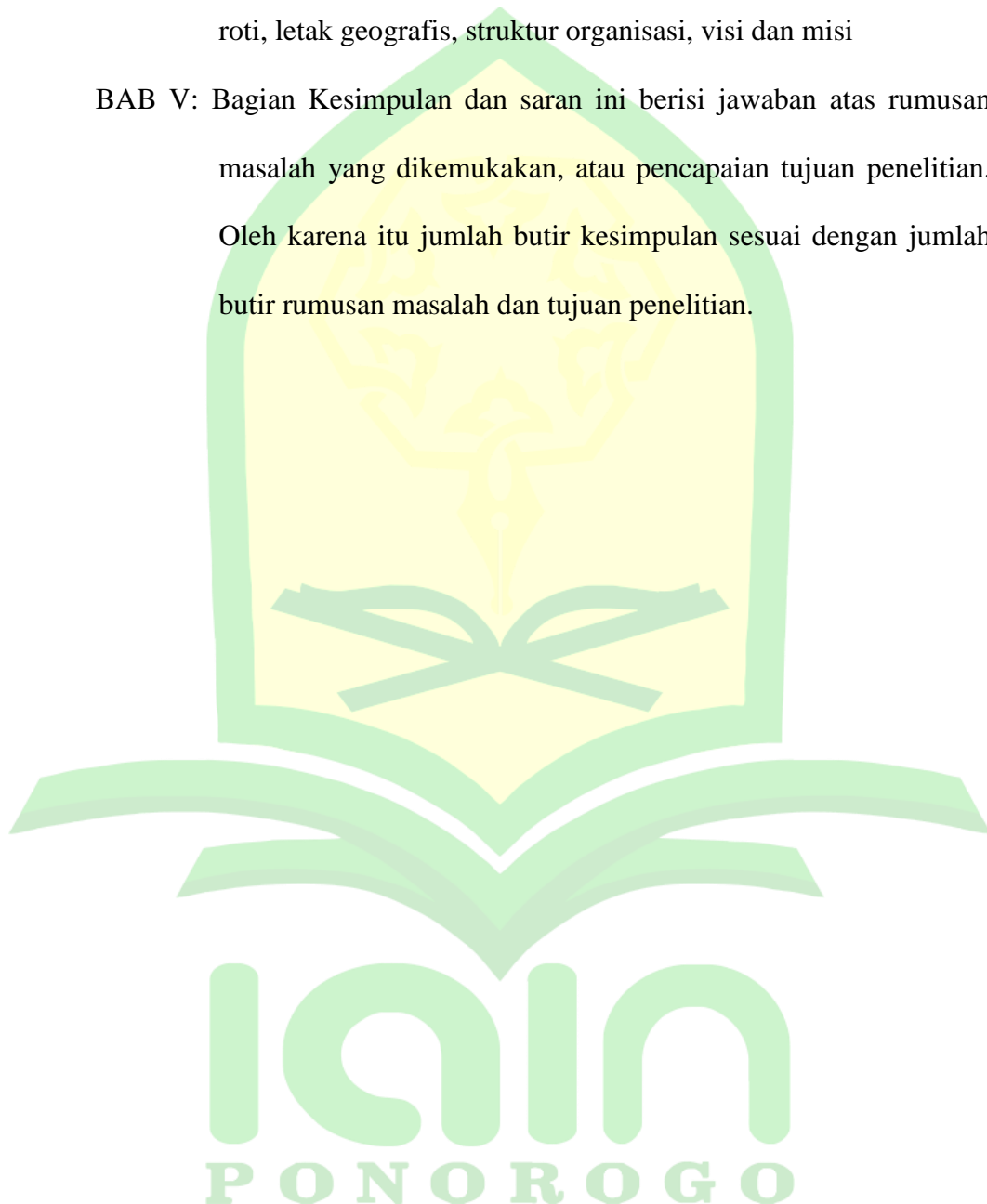
BAB II: Kajian teori, yakni untuk mengetahui kerangka acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III: Metode penelitian meliputi pendekatan, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian adalah studi kasus. Kehadiran peneliti sebagai pengamat dan berperan sebagai partisipan. Lokasi penelitian di Mojang Nova. Sumber data adalah subjek dari mana data berasal. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Partisipasi jangka panjang dan pengamatan yang cermat diperlukan untuk memverifikasi validitas hasil. Dan yang terakhir adalah tahap penelitian.

BAB IV: Analisis, merupakan temuan penelitian yang mengekspos hasil analisis peneliti. Analisis dilakukan dengan membaca data penelitian dengan menggunakan teori-teori yang disajikan dalam

Bab II. Deskripsi data, dalam BAB ini berisi tentang paparan data, yang berisi hasil penelitian di lapangan yang terdiri atas gambaran umum lokasi penelitian: sejarah berdirinya pabrik roti, letak geografis, struktur organisasi, visi dan misi

BAB V: Bagian Kesimpulan dan saran ini berisi jawaban atas rumusan masalah yang dikemukakan, atau pencapaian tujuan penelitian. Oleh karena itu jumlah butir kesimpulan sesuai dengan jumlah butir rumusan masalah dan tujuan penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi secara etimologis berarti 'keterampilan atau kemampuan'. Dengan terminologi, di sisi lain, yang kami maksud adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai inti yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan berperilaku. Kebiasaan berpikir dan bertindak yang konsisten dan berkesinambungan menjadikan seseorang kompeten dalam arti memiliki pengetahuan dasar, keterampilan, dan nilai-nilai untuk melakukan sesuatu.

Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan tentang keterampilan dasar dan nilai-nilai yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan berperilaku. Arti lain dari kompetensi adalah menetapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang dan penerapannya untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja yang dipersyaratkan oleh subjek. Kemampuan atau kemampuan sebagai kualitas yang menjadi ciri seseorang dan menunjukkan bagaimana mereka berperilaku atau berpikir dalam situasi apa pun yang bertahan selama periode waktu yang lama.²⁹

Definisi dan arti lain dari kompetensi adalah bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang relevan dengan

²⁹ Hamzah B. Uno, *Model pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), Cet 3 hal. 78

efektivitas kinerja individu di tempat kerja, atau kriteria yang digunakan sebagai acuan, kausalitas efektif atau sebab dan akibat. seorang individu yang atau kinerja yang baik atau sangat baik di tempat kerja atau dalam situasi tertentu. Berdasarkan definisi kompetensi tersebut, beberapa implikasinya adalah:

- a. Karakteristik fundamental suatu kompetensi (ciri-ciri yang mendasari) adalah bagian dari kepribadian yang unik dan mendalam dari seorang individu dan berperilaku dapat diprediksi dalam berbagai situasi kerja.
- b. Kausalitas (causality) artinya suatu kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Dengan kata lain, semakin tinggi kompetensi, semakin tinggi kinerjanya.
- c. Kriteria yang digunakan sebagai acuan untuk memprediksi kemampuan seseorang untuk berbuat baik (reference criteria) harus dapat diukur dan spesifik atau dibakukan. Miliaran dolar setiap tahun.

Menurut Finch dan Clankilton, kompetensi didefinisikan sebagai penguasaan tugas, keterampilan, sikap, dan penghargaan yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi meliputi tugas, keterampilan, sikap dan persepsi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kompetensi yang harus diperoleh staf harus ditentukan sedemikian rupa sehingga

mereka dapat dievaluasi sebagai hasil dari pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pengalaman langsung mereka.³⁰

2. Model Kompetensi

Model kompetensi menggambarkan perilaku kunci yang diperlukan untuk berkinerja baik dalam posisi, peran, atau fungsi tertentu yang terdiri dari beberapa atau beberapa kompetensi. Kompetensi yang dimaksud misalnya akademik dan profesional, seperti keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, berpikir kritis dan kreatif, belajar mandiri, disiplin, pengembangan diri dan sosial, kerjasama tim dan kepemimpinan tim, multikulturalisme, dll, dan bidang sosial. Model Kompetensi menjelaskan:

- a. Kompetensi perencanaan, terkait dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. Mempengaruhi kompetensi, terkait dengan tindakan seperti berdampak pada orang lain, memaksa tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan menginspirasi mereka untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Kedua jenis kompetensi ini melibatkan aspek perilaku manusia yang berbeda. Kompetensi secara tradisional dikaitkan dengan kinerja yang sukses.
- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis.

³⁰ Finc dan crunkilton dalam sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,2000),204

- d. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- e. *Organization competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasikan sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko.
- f. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- g. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasi transisi, orientasi strategi, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
- h. *Client servis competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, pekerja dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- i. *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapat.

j. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.

k. *Technical operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesionalitas, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.³¹

3. Karakteristik Kompetensi

Menurut Gordon beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif, misalnya, seorang karyawan yang mengetahui cara mengidentifikasi pembelajaran, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), Artinya, kedalaman kognitif dan emosional yang dimiliki individu. Misalnya, ketika melakukan proses pembelajaran, karyawan perlu memahami sepenuhnya karakteristik dan kondisi kerja mereka secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan padanya Misalnya,

³¹ Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 100-102.

kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

- d. Nilai (value), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokrasi, dll).
- e. Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
- f. Minat (interest), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan, suatu aktivitas kerja.³²

4. Pengukuran Kompetensi

Setelah membuat model kompetensi, mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan pada semua pekerjaan dalam organisasi maupun kompetensi pada pekerjaan tertentu, maka tahap terpenting berikutnya adalah mengidentifikasi dengan akurat tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan/ calon karyawan. Hal ini agar dapat mengidentifikasi karyawan yang paling memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu. Berbagai metode dapat dilakukan untuk mengukur kompetensi. Untuk dapat menghasilkan akurasi yang lebih tinggi, biasanya dilakukan pengukuran dengan beberapa metode sekaligus.

³² Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 204-205.

Berikut adalah beberapa teknik yang dapat Anda gunakan untuk mengukur kompetensi.³³

1. Behavior event interview

Prinsip dari wawancara peristiwa perilaku ini adalah meminta data rinci dari pengalaman masa lalu kandidat:

- a. Apa yang dilakukan kandidat dalam situasi tertentu, bukan apa yang dapat mereka lakukan.
- b. Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu.

2. Tes

Berbagai tes dapat digunakan untuk mengukur kompetensi seperti: kemampuan mental (mental dan kemampuan) dan tes kepribadian (tes kepribadian).

3. Pusat Penilaian. Suatu metode pengukuran kompetensi dengan mengumpulkan karyawan di satu lokasi selama beberapa hari, melakukan berbagai kegiatan, dan dievaluasi oleh pimpinan perusahaan.

4. Biodata

Beberapa kemampuan dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja Anda. Motivasi berprestasi dengan melihat kinerja akademik, kepemimpinan tim dari kegiatan organisasi yang mereka pimpin (kepemimpinan), atau membangun hubungan dari kegiatan sosial yang mereka ikuti (pembentukan hubungan).

³³ Hari mulyadi, *Pengaruh motivasi dan kompetensi kerja terhadap produktivitas kerja*, jurnal studi manajemen bisnis, FPEB Universitas Pendidikan Indonesia vol.9 No. 17 juli 2010 : 97-111

5. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Pada Saat ini, sering kali konsep kompetensi digunakan oleh perusahaan besar dengan berbagai alasan, antara lain:³⁴

a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi dapat menjawab dua pertanyaan. Pertanyaan pertama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan atribut yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Kemudian pertanyaan kedua adalah tentang perilaku yang secara langsung mempengaruhi kinerja. Keduanya sangat membantu dalam mengurangi keputusan SDM yang subjektif.

b. Alat seleksi karyawan

Menggunakan kompetensi standar sebagai alat seleksi membantu organisasi memilih karyawan potensial terbaik. Dengan memperjelas perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan Anda, Anda dapat memandu tujuan yang efektif dan mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan perilaku yang diperlukan untuk setiap posisi dan berfokus pada perilaku yang diinginkan dalam wawancara..

c. Memaksimalkan produktivitas

Keinginan untuk membuat organisasi menjadi baik membutuhkan pencarian orang secara khusus dikembangkan guna mengisi kesenjangan keterampilan dan yang dapat bergerak secara vertikal dan horizontal.

³⁴ Ruky dalam Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 208-209

d. Dasar untuk pengembangan system remunisasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang dinilai lebih adil. Kebijakan kompensasi menjadi lebih fokus dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan perilaku karyawan yang diharapkan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi menyediakan sarana untuk menetapkan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang terus berubah ini.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Dari sini dapat kita simpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan jangka panjang, pengetahuan keterampilan dan kinerja seseorang dalam suatu profesi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi memiliki banyak pengertian dan masing-masing memiliki aspek serta penekanan yang berbeda. Dan beberapa konsep menyatakan bahwa kompetensi adalah perilaku individu dalam melaksanakan fungsinya dan pengetahuan serta keterampilan yang menyokong perilaku tersebut. Sebagian orang percaya bahwa kompetensi

hanya mengenai perilaku saja. Atribut seseorang seperti pengetahuan, keterampilan dan keahlian harus dipertimbangkan secara terpisah sebagai masukan terhadap tugas-tugas dan pekerjaan yang mereka bawa ketempat kerjanya, dimana produktifitasnya dipengaruhi oleh perilaku.³⁵

B. EVALUASI

a. Pengertian Evaluasi

Evaluasi adalah evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja seorang pegawai dan kinerja organisasi. Hal ini juga dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan profesional yang tepat, menetapkan tanggung jawab yang tepat untuk memungkinkan karyawan berkinerja lebih baik di masa depan, dan menjadi dasar untuk menetapkan kebijakan promosi atau menentukan kompensasi. Istilah sumber daya manusia mencakup segala sesuatu yang dikandung manusia dan meliputi aspek-aspek sebagai berikut:³⁶ :

1. Psikis manusia.

Keadaan kejiwaan manusia meliputi:

kesehatan atau rasa sakit jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi, dan profesionalisme manusia.

³⁵ M. Yahya, *Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Personality Komunitas Olahraga Di Provinsi Aceh*, jurnal magister administrasi pendidikan, universitas syiah kuala volume 3, no , Agustus 2015, 67.

³⁶ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja Performance Management*, (STAIN Jember Press 2014), 239

2. sifat dan sifat manusia. Ciri-ciri manusia terdiri dari intelek (kecerdasan intelektual, emosional, mental, dan sosial), energi atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat, dan kemampuan untuk berkembang.
3. Pengetahuan dan keterampilan manusia.
Pengetahuan. manusia meliputi: pendidikan tingkat tinggi, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki manusia.
4. Pengalaman manusia.
Pengalaman manusia meliputi: Pengalaman langsung atau tidak langsung yang berhubungan dengan pekerjaan di perusahaan.

b. Prosedur Evaluasi

Secara umum proses evaluasi memiliki tahapan sendiri, tidak selalu sama, tetapi yang penting prosesnya sesuai dengan fungsi evaluasi itu sendiri. Berikut ini menjelaskan salah satu tingkat penilaian yang umum digunakan.³⁷

a) Menentukan apa yang akan di evaluasi

Dalam bisnis apa saja yang dapat di evaluasi dapat mengacu pada program kerja perusahaan. Disana banyak terdapat aspek-aspek yang kiranya dapat dan perlu dievaluasi. Tetapi biasanya yang diprioritaskan untuk dievaluasi adalah hal-hal yang menjadi kunci sukses faktornya.

b) Merancang desain kegiatan evaluasi

³⁷ Husein umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta Gramedia Pustaka Utama 2002), hal 38.

Sebelum evaluasi dilakukan, tentukan terlebih dahulu mendesain evaluasi agar data yang dibutuhkan, tahapan pekerjaan apa yang dilalui siapa yang akan terlibat dan apa yang akan dihasilkan menjadi jelas

c) Pengumpulan data

Berdasarkan rancangan yang dibuat, pengumpulan data dapat dilakukan secara efisien sesuai kebutuhan dan fungsi sesuai kaidah ilmiah yang telah ditetapkan.

d) Pengolahan dan analisis data

Setelah data terkumpulkan data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan -alat analisis yang sesuai, sehingga dapat menghasilkan bukti nyata yang dapat dipercaya. Selanjutnya dibandingkan antara fakta dan /rencanna untuk menghasilkan gap.

e) Pelaporan hasil evaluasi

Agar evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis dan diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan.

f) Tindak lanjut hasil evaluasi.

Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu, hasil evaluasi harus digunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka mengatasi

permasalahan manajemen baik di tingkat strategi maupun pada tingkat implementasi strategi.

c. Aspek Penilaian Evaluasi

aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut³⁸ :

1. Kompetensi profesional adalah pengetahuan tentang metode dan sarana teknis yang digunakan untuk melakukan tugas dan kemampuan untuk menerapkan pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
2. Kompetensi konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan menyesuaikan bidang gerak setiap unit ke dalam bidang tindakan perusahaan secara menyeluruh, kemampuan untuk secara intrinsik memahami tugas dan tanggung jawab seorang individu sebagai karyawan.
3. Kompetensi interpersonal, yaitu kerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan dan rekan kerja untuk bernegosiasi, dll.

d. Tujuan Evaluasi

Tujuan dalam suatu perusahaan didasarkan pada dua alasan pokok yaitu :

Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja,

³⁸ *Ibid...*,

merencanakan pekerjaan, mengembangkan, kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antara manajemen yang bersangkutan dengan karyawannya.

e. Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi

Melakukan review kinerja yang baik bukanlah tugas yang mudah. Lingkungan dan bentuk organisasi yang berbeda, serta kurangnya kompetensi dan motivasi dari pihak evaluator untuk melakukan evaluasi, dapat mempengaruhi dan mendistorsi evaluasi, terutama yang berkaitan dengan evaluasi yang dilakukan. Karakteristik yang bersifat kualitatif.³⁹

a. Faktor individu

Secara psikologis, orang normal adalah mereka yang memiliki tingkat keselarasan yang tinggi antara fungsi fisik dan psikologisnya. Konsistensi antara fungsi mental dan fisik tinggi, dan konsentrasi tinggi. Fokus unggul ini merupakan aset utama bagi individu untuk mengelola dan menggunakan potensinya secara optimal untuk menjalankan aktivitas kerja sehari-hari dan mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor kerja organisasi sangat membantu dalam membantu individu mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang bermasalah antara lain deskripsi pekerjaan yang jelas, tujuan kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : Refika Aditama, 2005), hal 16

harmonis, dan fasilitas kerja yang diberi label. Sekalipun jika faktor organisasi kurang menunjang, maka individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Tetapi lingkungan organisasi dapat diubah, tetapi itu dapat diciptakan olehnya dan merupakan dorongan baginya untuk unggul dalam organisasi.

f. Sistem Evaluasi

Disebuah organisasi semua karawan Kinerja harus diukur untuk mengenali kontribusinya untuk mencapai tujuan operasional dan ideal. atau strategic yang ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien harus dilaksanakan sebagai suatu system. Untuk itu, sistem evaluasi kinerja harus bekerja secara optimal dan mendorong karyawan yang berkinerja tinggi guna mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

g. Unsur-Unsur Yang Dievaluasi

1. Prestasi kerja

Prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dengan melakukan apa yang ditugaskan kepadanya. Prestasi kerja dipengaruhi oleh kompetensi, keterampilan, pengalaman dan integritas pegawai yang bersangkutan.

2. Tanggung jawab

Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada

⁴⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kedua* (Jakarta: Rajawali Pres, 2009), hal 68.

waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

3. Kerjasama

Kemampuan seseorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.

4. Kepemimpinan

Kemampuan bagi karyawan untuk membujuk orang lain agar melakukan mobilisasi terbaik untuk tugas-tugas utama.

h. Waktu Evaluasi

Waktu pengukuran kinerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sebagian besar organisasi memerlukan tinjauan kinerja formal dengan interval enam bulan hingga satu tahun. Periode evaluasi ini juga tergantung pada tujuan evaluasi. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama periode kinerja. Pengujian kinerja selama beberapa periode evaluasi sangat membantu saat membuat keputusan promosi dan pelatihan. Jika kinerja Anda meningkat, Anda mungkin dijamin mendapatkan promosi. Jika kekuatan Anda tetap rendah, Anda dapat berhenti berlatih.⁴¹

i. Pelaku Evaluasi

Di lingkungan sebuah perusahaan evaluasi kinerja mutlak dilaksanakan, baik terhadap karyawan secara individu maupun terhadap

⁴¹ Suryadi Prawirosentono, *MSDM, Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPPE, 1999), hal 212.

tim kerja. Dengan melaksanakan evaluasi kinerja akan diketahui kondisi kinerja pihak yang di evaluasi yang harus dipergunakan sebagai informasi untuk melaksanakan manajemen kinerja dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektifitas tujuan organisasi. Seorang pekerja mungkin tahu apa yang mereka kejakan, tetapi tidak sadar akibat perilaku tersebut ada pelanggaran. Pada umumnya yang melakukan evaluasi kinerja adalah atasan langsung⁴²

j. Metode Evaluasi Kinerja

Secara umum terdapat dua cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu:

1. Penilaian kinerja pada seseorang secara individu
2. Penilaian kinerja pada kelompok

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang per orang secara individu tanpa membandingkan dengan yang lainnya. Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya.⁴³

C. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai

⁴² Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja* (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), hal 231

⁴³ Darmawan wibisono, *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, Dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta : Erlangga, 2006), hal 130

dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Menurut Nurlaila, performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Luthans pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.⁴⁴

Kinerja adalah keberhasilan seorang karyawan, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis tertentu dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis harus diukur. Dengan demikian, tujuan strategis yang mendasari pengukuran kinerja harus menetapkan dimensi dan menentukan inisiatif strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategis dan ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan tujuan yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja yang menentukan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, tim, atau unit organisasi.⁴⁵

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik yaitu:

1. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya
- 2.. Tolak ukur yang baik harus sensitive terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

⁴⁴ Bintoro, Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), Hal. 106.

⁴⁵ Mulyadi, *System Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal 337.

Kinerja dalam bekerja menurut mangkunegara, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:⁴⁶

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yng tinggi.
2. Brani mengambiil dan menanggung resiko yang dihadapinya.
3. Memilikii tujun yng realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Faktorr penentu keberhasilan sebuah perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja pada dasarnya aadalah apa yang dilakukan seorang karyawan untuk mempengaruhi kontibusi mereka kepada perusahaan, dan termasuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya. Inilah sebabnya mengapa perusahaan menuntut kinerja yang optimal dari karyawannya, karena kinerja karyawan yang baik atau buruk mempengaruhi kberhasilan perusahaan secara keseluruhan.⁴⁷

Kinerja dalam suatu organisasi didorong oleh seluruh sumber daya manusia (baik manajer maupun karyawan) di dalam organisasi tersebut. Ada banyak faktor yang mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Ada faktor dari dalam sumber daya manusia itu sendiri dan

⁴⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 67

⁴⁷ Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, YKPN, Yogyakarta, hal. 339

faktor dari luar. Setiap pekerja memiliki kompetensi berbasis pengetahuan dan keterampilan, kompetensi khusus pekerjaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun pekerja juga memiliki kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja suatu organisasi dipengaruhi tidak hanya oleh sumber daya manusia yang dikandungnya, tetapi juga oleh sumber daya lain seperti uang, material, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang timbul dalam organisasi tersebut. Agar sebuah organisasi dapat berfungsi dengan baik, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Secara khusus, ini berkaitan dengan pernyataan tujuan dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen orang, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kolaborasi.⁴⁸ Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

karyawan. George R. Terry, yang dikutip oleh Sutarto, mengatakan: Pemimpin juga memiliki dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan kinerja yang diinginkan.⁴⁹ Jadi peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangatlah penting karena keberadaan pemimpin merupakan salah satu ujung tombak dari keberhasilan lembaga ataupun organisasi tersebut.

⁴⁸ Wibowo, *Manajemen kinerja*, hal 79

⁴⁹ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, hal 17

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor terutama terjadinya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategi, Membangun proses SDM. Faktor pengetahuan termasuk masalah teknis, manajemen dan proses manusia. Sumber daya non manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan. Posisi strategis mencakup isu bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia, dan perubahan lingkungan. Proses manusia terdiri dari nilai, sikap, norma, dan interaksi.⁵⁰

Menurut Keith David dari Mangkunegara, kemampuan individu dan motivasi kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Keterampilan individu tergantung pada tingkat pengetahuan mereka, latar belakang pendidikan, dan keterampilan yang diperoleh. Motivasi kerja seorang individu tergantung pada sikap motivasi dasar mereka dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi mereka.⁵¹

1) Faktor kemampuan

Kompetensi adalah kemampuan untuk memecahkan masalah. Gibson berpendapat bahwa kompetensi adalah kualitas bawaan atau diperoleh yang memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan tugas, dapat disimpulkan bahwa itu hanya kemampuan atau kemungkinan untuk memecahkan.

2) Faktor motivasi

⁵⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, hal 98-99

⁵¹ Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Evaluasi Kinerja SDM, Cet ke-1*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, hal 13

Motivasi selalu berkaitan dengan bagaimana Anda memupuk semangat bawahan Anda untuk bekerja keras dengan memberikan mereka semua keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai yang kompeten, kompeten dan berkualitas, tetapi yang terpenting mau bekerja keras dan mencapai hasil kerja yang optimal.

Sedangkan menurut Simanjutak kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:⁵²

1) Kompetensi Individu

Kompetensi pribadi adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kemampuan setiap orang dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dibagi menjadi dua kelompok:

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja, kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.
- b. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban keterpaksaan untuk memperoleh uang akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang

⁵² Payaman J. Simanjutak, 2005, *Evaluasi Kinerja Dan Manajemen*, lembaga penerbit fakultas ekonomi UI, Jakarta, hal 10

pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

c. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung dari dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kerja memilih teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi syarat kerja. Pengorganisasian dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran.

2) Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja masing-masing individu berkontribusi dalam membangun sistem perburuhan yang aman dan harmonis serta hubungan manajemen tenaga kerja, mengembangkan kemampuan dan motivasi pekerja, serta menggerakkan seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.⁵³

c. Penilaian Kinerja

kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang berdasarkan persyaratan kerja (*work requirements*). Pekerjaan memiliki persyaratan khusus yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuannya, yang disebut standar pekerjaan.⁵⁴ Standar kinerja adalah tingkat kinerja yang diharapkan untuk pekerjaan tertentu dan perbandingan tujuan atau target yang ingin dicapai.

⁵³ Payaman J. Simanjutak, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Hal 11

⁵⁴ Wilson bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gelora Aksara, Jakarta, hal 231

Produk kerja adalah hasil yang dicapai seorang karyawan ketika melakukan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau standar kerja. Pekerja berhasil melakukan pekerjaannya atau berkinerja baik jika pekerjaan yang dilakukan melebihi standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja seluruh karyawan di perusahaan.

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya⁵⁵. Atau pendapat lain mengatakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.⁵⁶

Metode atau teknik evaluasi kinerja karyawan dapat digunakan dalam pendekatan berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya, kedua teknik tidak bekerja dengan sempurna, karena masing-masing metode memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri. Yang terpenting, meminimalkan potensi masalah dengan teknologi yang Anda gunakan.⁵⁷

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya yang telah dilakukan. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan prestasi. Teknik penilaian ini meliputi:
 - a. Skill peringkat (*rating scale*)
 - b. Daftar pertanyaan (*check list*)

⁵⁵ Wilson bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 231

⁵⁶ R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta, hal 257

⁵⁷ Veithzal Rivai Zaenal, dkk, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Press, Jakarta, hal 416-424

- c. Metode dengan pilhan terarah (*Forced Choice Methode*)
 - d. Metode peristiwa krisis (*Critical incident Methode*)
 - e. Metode catatan prestasi
 - f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku
 - g. Metode peninjauan lapangan (*field review methode*)
 - h. Tes observasi prestasi kerja
2. Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penelitian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:
- a. Penilaian diri sendiri (*Self Apprasial*)
 - b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)
 - c. Penilaian secara psikologis
 - d. Pusat penilaian (*Assesment Center*)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Letak Geografis

Mojang Nova Bakery terletak di Desa Patihan Kidul, Kecamatan Siman, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur yang merupakan bagian dari Kabupaten Siman. Desa Patihan Kidul termasuk di antara empat desa lainnya yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Siman di Kabupaten Ponorogo. Desa Patihan merupakan kawasan yang terdiri dari pemukiman penduduk, lahan kering, perkebunan dan persawahan. Jumlah penduduk terdiri dari 857 KK dengan jumlah penduduk 2.810 jiwa. Secara umum kehidupan masyarakat dapat dikategorikan ke dalam beberapa bidang seperti pertanian, jasa, perdagangan, dan industri.⁵⁸

2. Profil Pabrik Roti Mojang Nova

Pabrik Roti Mojang Nova merupakan salah satu perusahaan Bapak Zaky yang bergerak di bidang pengolahan makanan khususnya roti matras. Berdiri sejak tahun 2008, toko roti ini berlokasi di Jalan Sanan Patihan Kidur, Siman Ponorogo. Toko roti di Ponorogo ini merupakan cabang dari toko roti di Cirebon, Jawa Barat. Nama Mojang Nova berasal dari kata Mojang yang berarti gadis di Cirebon, dan Nova adalah nama putri dari pemilik usaha sendiri.⁵⁹

⁵⁸ *RPJM Desa Patihan Kidul, 2016-2022*

⁵⁹ Muzaky, *hasil wawancara*, 3 november 2021.

Awal mula bapak Zaky merintis usaha mulai tahun 2008 dengan mencari kontrakan di daerah ponorogo untuk digunakan sebagai tempat membangun usahanya. Pada awalnya hanya ada 5 orang yang membantu dalam perintisan pabrik tersebut. Setelah beberapa hari mencari kontrakan akhirnya mendapatkan rumah kosong di Desa Patihan Kidul untuk dijadikan tempat usaha. Pada saat itu hanya ada 3 orang karyawan kemudian mulai membuat produk dengan nama Mojang Nova. Setelah usaha mulai berkembang pemilik pabrik menambah karyawan menjadi 8-12 orang. Seiring bertambahnya aset dalam usaha tersebut pemilik menambah fasilitas kendaraan guna produksi yang sebelumnya hanya menggunakan motor kini dapat menggunakan mobil. Setelah 4 tahun kemudian usaha tersebut mulai sukses di tahun 2012 dengan jumlah karyawan 20 orang mayoritas berasal dari Cirebon dan 10 orang sopir pengantar produksi yang mayoritas penduduk asli Ponorogo.⁶⁰

3. Struktur Organisasi Pabrik Roti Mojang Nova

Operasional sehari-hari Mojang Nova Bakery dikelola oleh pemilik pabrik Bapak Zaky. Uraian tugas, termasuk fungsi masing-masing bidang, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pemilik adalah bagian tertinggi dari organisasi bisnis. Pemilik merupakan penentu kebijakan harga dan inisiatif lain untuk meningkatkan keberhasilan dan keuntungan pabrik.
- b. Pengawas
Pengawas struktur perusahaan bertugas memantau semua kegiatan dalam pengolahan roti.

⁶⁰ Ibid., *hasil wawancara*.

c. Bagian produksi

Bagian ini dikerjakan oleh semua karyawan yang dibagi 6 bagian sebagai berikut :

- 1) Penyediaan bahan baku
 - a) Pembelian bahan baku
 - b) Mengontrol ketersediaan bahan baku
- 2) Pembuatan adonan
 - a) Membuat adonan
 - b) Melakukan proses pencetakan
 - c) Melakukan proses pemanggangan
- 3) Penguji rasa
 - a) Menguji resep
 - b) Menentukan hasil kelayakan produksi
 - c) Memeriksa standar kualitas
- 4) Pematangan
 - a) Melakukan proses pematangan produk
 - b) Menyelesaikan proses awal sampai akhir
 - c) Melakukan seleksi produk
- 5) Penyajian
 - a) Membuat desain produk
 - b) Menata penyajian produk
- 6) Pengemasan
 - a) Memberi kemasan dan label
 - b) Mengatur dan membuat kemasan

d. Pemasaran

Bagian ini bertugas untuk memasarkan hasil dari produksi ke konsumen

e. Pembukuan

Mencatat pengeluaran dan pemasukan pabrik, membuat laporan keuangan, serta mengecek berbagai penerimaan.⁶¹

4. Aktivitas Pabrik Roti Mojang Nova

Pabrik Roti Mojang Nova adalah salah satu perusahaan makanan - pembuatan roti. Toko roti, dalam operasi sehari-hari mereka, memproduksi, memasarkan, dan menjual roti kepada konsumen.

Produk roti Mojang Nova dibuat dengan bahan-bahan seperti tepung, mentega, gula dan telur. Karena produknya adalah makanan, maka pabrik berusaha untuk menjaga kebersihan dan nutrisi bagi konsumen, yang menguntungkan pabrik.⁶²

Pabrik roti mojang nova memproduksi roti setiap hari senin sampai sabtu dengan jam kerja mulai pukul 05.30 WIB hingga pukul 20.30 WIB.

Kegiatan karyawan setiap hari yaitu :

- a. Menyiapkan bahan baku
- b. Membuat adonan dan mencetak adonan
- c. Mengisi adonan dengan berbagai macam roti
- d. Menggu roti mengembang
- e. Memasukkan adonan yang telah mengembang ke oven
- f. Pendinginan

⁶¹ Dedi, Wawancara, Ponorogo 5 november 2021

⁶² Ali, wawancara, ponorogo 7 november 2021

g. Pengemasan roti⁶³

B. Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi Kinerja Karyawan Pabrik Roti Mojang Nova

Pada perolehan data ini akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi kerja karyawan, penetapan tanggung jawab kerja dan tujuan yang harus di capai. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti mengenai gambaran upaya peningkatan kompetensi yang ada di pabrik roti mojang nova hasil perolehan data sebagai berikut :

1. Prinsip Dasar Evaluasi Dalam Mendukung Kemajuan Perusahaan Roti Mojang Nova Ponorogo.

Perolehan data pada sub bab kali ini merupakan bagian dari penerapan metodologi penelitian yang dilakukan peneliti. Perolehan data disusun sedemikian rupa berdasarkan garis besar yang ada pada rumusan masalah, maka dari itu pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersifat relevan dengan rumusan masalah yang hendak digali sejak bagian awal penelitian ini. Secara umum evaluasi kerja merupakan bagian dari parameter untuk mengukur kualitas kerja dengan cara mengamati bentuk aktivitas yang dilakukan oleh sebagian individu maupun kelompok pada suatu bidang usaha yang ditekuni baik milik pribadi maupun perusahaan pemerintah hingga perusahaan swasta. Evaluasi kerja memiliki fungsi signifikan dalam rangka mengedepankan budaya disiplin kerja pada iklim kinerja

⁶³ Dedi, *Wawancara, Ponorogo 7 November 2021*

seorang karyawan serta penyesuaian dirinya para target dan capaian perusahaan.

Maka dari itu beberapa penggalan wawancara sekaligus uraian dari peneliti di bawah ini akan menghantarkan ketajaman data dalam rangka menjawab garis besar pertanyaan pada rumusan masalah.

Bapak Zaki Selaku Pimpinan Perusahaan menegaskan pernyataan terkait evaluasi karyawan sebagai berikut:

“Sebenarnya ada pelatihan dan pengarahan yang dilakukan tentunya untuk memberi pengetahuan disiplin kerja terutama dengan karyawan-karyawan baru. Kami selalu inisiatif melakukan perekrutan terutama ketika kondisi pekerja kami kurang, karena memang ada pekerja yang keluar masuk dengan faktor-faktor tertentu, jadi mayoritas pekerja memang keluar masuk sehingga evaluasi pasti selalu ada setiap moment. Evaluasi sebenarnya sebatas pengarahan apabila ada karyawan baru, lalu memberi tau letak kesalahan apabila di tengah-tengah aktivitas kerja ditemukan”⁶⁴

Terkait dengan hal yang dapat meminimalisir evaluasi kerja di Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo, peneliti juga mendapatkan beberapa keterangan secara jelas. Beberapa perolehan data nya adalah sebagai berikut:

- Proses pelatihan yang dilakukan oleh pimpinan Pabrik Roti Mojang Nova Ponorogo biasanya memakan waktu kisaran satu bulan, akan tetapi pelatihan tersebut bersamaan dengan praktik kerja secara langsung sehingga kadang kala ditemukan kekurangan, keteledoran dari pekerja sehingga memerlukan adanya evaluasi dari pimpinan.

⁶⁴ Zaki, Wawancara 8 Maret 2022

- Pada dasarnya pihak perusahaan memiliki prinsip untuk mengedepankan nilai-nilai Disiplin, Tanggung Jawab, serta Berkelakuan Baik sepanjang waktu. Prinsip ini diyakini oleh pimpinan perusahaan sebagai alternatif untuk meminimalisir evaluasi agar tidak dilakukan sesering mungkin atas dasar tingginya kesadaran dan kompetensi dari para pekerja sehingga tidak menghambat kemajuan perusahaan.



Gambar 4.1 Prinsip Dasar Perusahaan Roti Mojang Nova Ponorogo

- Pengalaman kerja yang dimiliki oleh para pekerja Perusahaan Roti Mojang Nova turut menjadi pertimbangan utama dalam menentukan kelayakan karyawan untuk dapat diterima atau ditunda terlebih dahulu.

2. Bentuk Konkrit Kegiatan Evaluasi Di Perusahaan Roti Mojang Nova Ponorogo.

Mengawali pembahasan pada sub bab kali ini, peneliti memperdalam wawancara kepada pimpinan perusahaan yakni Bapak Zaki untuk memberikan keterangan lebih lanjut mengenai bagaimana alur, tahapan, serta proses evaluasi

“Pembahasan evaluasi itu sifatnya mutlak dan wajib untuk diikuti seluruh karyawan baik pekerja dapur atau pun sales, supaya masing-masing mengetahui titik penting informasi untuk digunakan sebagai acuan kinerja di kemudian hari. Ada pun evaluasi rutin dilakukan setiap hari dengan catatan ada beberapa hal yang perlu dibahas, kemudian untuk evaluasi tiap jangka 1 bulan sekali juga ada”

“Evaluasi lebih menaruh fokus pada kedisiplinan karyawan dalam jam masuk kerja serta dalam hal kegiatan sortir produk roti sebelum terdistribusi atau dipasarkan keluar”

“Terdapat dua jenis evaluasi yang kami terapkan disini yakni evaluasi bulanan untuk mengukur target dan capaian tiap bulan, serta evaluasi harian yang sebenarnya merupakan inisiatif dari kami agar kinerja para karyawan tetap memenuhi quality control. Ya maksudnya bisa mencegah kesalahan ketika terlihat secara kasat mata. Akan tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa kinerja yang terus-menerus harus diawasi terkadang terkesan menghambat perusahaan, apabila dari sisi internal karyawan sendiri tidak ada perbaikan. Kan tidak bagus juga andaikata setiap hari harus ada teguran terlebih dahulu kepada beberapa karyawan, itu yang masih menjadi PR bagi kita hingga hari ini”⁶⁵

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pihak pimpinan perusahaan Roti Mojang Nova Ponorogo melakukan upaya evaluasi secara serius bahkan setiap hari. Kebutuhan evaluasi setiap hari lebih bersifat pengawasan, jadi ketika ada suatu kesalahan yang terlihat secara kasat mata maka akan langsung dibarengi dengan tindakan pada saat itu juga. Tindakan cekatan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan Mojang Nova sangat efektif, akan tetapi satu hal lain yang dikeluhkan adalah terkait perbaikan yang tidak kunjung datang dari sisi internal karyawan apabila terus-menerus bekerja di bawah pengawasan. Secara umum bekerja di bawah pengawasan justru akan lebih menekan psikologis karyawan untuk melakukan manajemen diri pada kondisi setenang mungkin, sehingga suatu pekerjaan berpotensi menuai kesalahan. Maka dari itu diperlukan suatu sikap, kesadaran, dan pengalaman untuk mengatasi situasi kerja yang *under controlled* agar kesalahan sekecil mungkin dapat diminimalisir. Perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo

⁶⁵ Zaki, *Wawancara* 8 Maret 2022

menjadi salah satu contoh ditonjolkannya peran pimpinan perusahaan dalam rangkai mengurai problematika kinerja karyawan.

3. Pemberian Reward Khusus Dari Perusahaan Untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Dan Meminimalisir Kesalahan Tindakan Kerja.

Data lebih lanjut adalah mengenai bagaimana cara perusahaan Roti Mojang Nova dalam menjaga motivasi para karyawan agar tidak terus-menerus berada dalam zona evaluasi adalah dengan cara memberikan reward berupa uang atau barang. Walau pun tidak semua karyawan layak untuk mendapatkan hadiah, akan tetapi hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan dalam hal komitmen dan keseriusan untuk bekerja di perusahaan. Hal ini berhubungan langsung dengan rekrutmen karyawan dimana masing-masing calon karyawan tentu membutuhkan lapangan kerja (diikat dengan komitmen lisan), akan tetapi kinerja di lapangan belum teruji. Bagaimana pun, suatu perusahaan yang baik adalah ketika evaluasi tidak hanya bersifat simbolis belaka akan tetapi dapat ditangkap oleh karyawan untuk tidak melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari. Sebagaimana yang dikatakan oleh pimpinan perusahaan

“Ada, saya sering mengontrol ke pabrik melihat kerja karyawan kalo misal kerjanya bagus saya kasih reward berupa uang tambahan kadang juga bingkisan tanpa sepengetahuan yang lain semata-mata biar dia lebih semangat lagi kalo bekerja mas, karena kadang sya juga kasihan kerjanya semangat tapi nggak di kasih apa-apa gitu kasihan saya”

“Permasalahan kinerja paling mendasar disini ya mungkin kompetensi karyawan dimana seharusnya bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, akan tetapi beberapa karyawan sering molor. Sudah sering ditingkatkan dan dievaluasi, akan tetapi perubahan yang terjadi tidak maksimal atau

dalam arti masih saja ada kemoloran yang terjadi. Mungkin hal ini dipengaruhi oleh iklim pergantian karyawan yang sering terjadi”.⁶⁶

C. Dampak Evaluasi Kinerja Karyawan Terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan.

Evaluasi kinerja karyawan adalah aktivitas manajemen yang dilakukan untuk membangun dan meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi dan pemberdayaan karyawan. Perencanaan merupakan titik awal dari segala aktivitas diperusahaan. Oleh karena itu perencanaan dalam kinerja mempunyai arti sangat penting, karena tanpa adanya suatu perencanaan dalam manajemen perusahaan akan mustahil untuk dapat melakukan aktivitas pekerjaan. Jika evaluasi di perusahaan dapat terkonsep dan bisa terapkan sesuai dengan rencana maka akan berdampak baik terhadap karyawan dan perusahaan serta menambah citra dari perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian perolehan data ini akan membahas mengenai dampak evaluasi di pabrik roti mojang nova sebagai berikut:

1. Tingkat Penyesuaian Dan Pemahaman Karyawan Perusahaan Roti Mojang Nova Terhadap Kegiatan Evaluasi.

Evaluasi merupakan bagian dari langkah percepatan dari sudut pandang perusahaan yang didasari oleh komitmen untuk meningkatkan kualitas, eksistensi, serta penguatan hubungan kemitraan. Akan tetapi dalam mengukur keberhasilan evaluasi umumnya adalah dengan cara melihat bagaimana tindakan karyawan pada fase selanjutnya, agar dapat

⁶⁶ Zaki, *Wawancara* 8 Maret 2022

diketahui sejauh mana karyawan dapat memahami pembekalan evaluasi dengan baik dan tidak melakukan kesalahan yang sama dan terus berulang-ulang. Menurut keterangan Bapak Zaki selaku pimpinan perusahaan, sejauh ini masih saja ditemukan kinerja tak sesuai yang ditunjukkan oleh karyawan Mojang Nova dalam beberapa hal seperti:

- Kurangnya disiplin dalam pemenuhan produksi roti melebihi aturan jam kerja.
- Budaya mengulangi kesalahan yang sama
- Kurangnya motivasi individu untuk mengabdikan secara loyal di perusahaan Mojang Nova
- Kurang ketelitian dalam mensortir produk roti sesuai takaran ideal.

Pada prinsipnya seluruh karyawan akan menuju pada sikap saling melengkapi ketika menghadapi kendala, karena secara langsung diakui oleh karyawan Mojang Nova sebagai bentuk pemenuhan tanggungjawab dalam kerangka kerja tim. Akan tetapi keluhan mengenai kinerja karyawan lain tidak dapat dihindarkan sebagai akibat dari seringnya muncul teguran dari pimpinan perusahaan, bahkan terdapat pengakuan karyawan yang tidak memperlakukan adanya suatu kesalahan kecil karena menganggap kesalahan tersebut tidak akan berdampak serius terhadap kualitas produk roti. Seperti yang dikatakan oleh Dedi selaku karyawan

“Ya mas pernah sering karyawan itu melakukan kesalahan saat pengemasan roti (salah memasukan bungkus roti), kalo tau ya langsung di ganti tapi kalo tidak ya kadang dibiarkan saja daripada memakan waktu lebih untuk mengganti kemasan. Biasa mas namanya juga kerja kadang

ada masalah sama karyawan lain kurang kompak kerjanya tapi sudah biasa saling melengkapi”⁶⁷

Hal itu juga diungkapkan oleh riski salah satu karyawan pabrik

“Pernah mas semua karyawan pernah ada kesalahan dalam kerja tapi ya biasa aja nggak khawatir. Kadang saya pribadi itu juga jengkel ketika temen-temen sulit untuk bekerja sempurna, walau pun karakter orang beda-beda seperti ada yang hobi bercanda di sela-sela kerja dan bahkan kadang mengganggu konsentrasi atau justru buang-buang waktu”⁶⁸

Fakta di atas merupakan keadaan sebenarnya berdasarkan dengan keterangan karyawan secara langsung. Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan yakni tingkat loyalitas karyawan di perusahaan roti Mojang Nova belum terlalu kuat, sehingga motivasi dalam bekerja secara maksimal dan memperbaiki kesalahan sekecil apapun tidak selalu dilakukan atas dasar inisiatif sendiri. Budaya untuk menganggap sepele kesalahan kecil adalah bentuk dari kebiasaan lama dari pola kerja di perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo. Kesalahan kerja pada akhirnya berpotensi menggerus semangat dan motivasi dari karyawan lain yang bekerja dengan penuh pertanggungjawaban sekecil apapun.

2. Adanya Beberapa Faktor Penghambat Yang Mempengaruhi Dampak Evaluasi.

Evaluasi di perusahaan roti Mojang Nova bersifat fleksibel sepanjang pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan berlangsung. Evaluasi dalam bentuk pengawasan tidak serta-merta dilakukan atas dasar inisiatif pemimpin perusahaan, akan tetapi kadang muncul dari inisiatif individu untuk segera memperbaiki kecerobohan kerja yang terjadi di sela-sela jam

⁶⁷ Dedi, *Wawancara* 7 November 2021

⁶⁸ Riski, *Wawancara* 17 November 2021

kerja. Akan tetapi terdapat pula hal-hal yang selalu menghambat terciptanya kinerja ideal bagi perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo. Berikut merupakan gambaran dari hasil wawancara dari pimpinan perusahaan yang mampu untuk merumuskan keadaan sebenarnya di lapangan.

“Terkait evaluasi sekali lagi memang menjadi tanggungjawab saya selaku pimpinan perusahaan, akan tetapi tidak mungkin jika setiap hari saya harus mengawasi kinerja anak-anak disini. Rata-rata pekerja disini adalah anak-anak muda lalu menggantungkan hidupnya disini, dan kami pun tidak mempermasalahkan latarbelakang pendidikan karena kualifikasi yang kami tetapkan tidak muluk-muluk. Kami lebih melihat kinerja selama masa training dan apakah motivasi dan semangat mereka dapat bertahan lama atau sekedar coba-coba saja, nanti pasti terlihat seiring dengan berjalannya waktu

Di perusahaan kami banyak karyawan keluar masuk, sehingga repot juga untuk memberikan pengarahan bagi orang-orang baru tentang teknis dan mekanisme kerja. Makanya evaluasi dan pengawasan selalu jalan terus mas, karena produk kita kan harus benar-benar sehat dan steril, kan bahaya andaikata produk kita bermasalah atau expired ketika dipasarkan

Hal yang paling menghambat kinerja dan sering dievaluasi adalah tentang ketekunan para karyawan untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama, terutama dari segi waktu produksi yang sering molor. Jadi kadang dari toko-toko yang kita supply itu juga harus menunggu agak lama, *walau* pun sebelumnya saya sudah berkomunikasi dan memberi janji kepada toko untuk proses pengantaran roti dari dapur. Pada akhirnya saya harus meminta maaf dan menghubungi ulang pihak toko supaya mereka tidak terlalu kecewa, ya mau gimana lagi kan kondisi di dapur masih belum beres pengemasan roti nya, belum lagi ketika banyak roti terlalu matang (gosong), maka mau nggak mau ya saya suruh untuk membuat roti yang baru mas”

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa di perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo masih memiliki banyak kekurangan dari kinerja karyawan, atau dalam arti lain bahwa kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan tidak berdampak maksimal atas dasar faktor-faktor penyerta. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

- Rata-rata karyawan di Mojang Nova adalah anak-anak muda yang minim pengalaman, sehingga membutuhkan waktu lebih melakukan pelatihan, pengarahan, hingga pengawasan di fase-fase awal.
- Kinerja karyawan kurang cekatan dan sering tidak memenuhi target waktu
- Kurangnya loyalitas karyawan yang ditandai dengan seringnya karyawan keluar masuk perusahaan.

3. Evaluasi Tidak Mampu Mendongkrak Kinerja Tim Secara Menyeluruh.

Di perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo, komposisi karyawan yang kerap berubah-ubah termasuk salah satu faktor pengaruh kuat terhadap kualitas dan hasil produksi. Maka dari itu evaluasi menjadi alternatif paling ideal untuk mengurai permasalahan lama dan permasalahan baru bagi pimpinan perusahaan. Klaim dari pihak perusahaan dan beberapa karyawan adalah mengkategorikan bahwa evaluasi yang selama ini dilakukan sebenarnya cukup simpel, karena bidang pekerjaan untuk produksi roti hingga distribusi oleh sales tidak membutuhkan kemampuan khusus. Akan tetapi dampak yang diberikan dari adanya evaluasi tidak dapat bertahan lama ketika muncul permasalahan baru hingga ketidaktetapan karyawan lama untuk bekerja sehingga perlu untuk mencari orang baru dan mencetak keterampilan kerja orang tersebut. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh wawan selaku karyawan.

“Ya saya sendiri termasuk karyawan lama disini dan mengurus bagian inti (memasak roti). Menurut saya memang sulit untuk kompak karena karyawan harus melakukan penyesuaian terhadap karyawan lain. Kadang untuk saling mengingatkan saja masih banyak yang ragu dan sensitif (mudah tersinggung), padahal ada kesalahan yang perlu untuk diluruskan. Kadang mikir juga mas tentang kondisi lelah dari karyawan, sehingga kasihan juga ketika ingin menyuruh. Kecuali kalo pak Zaki langsung yang menyuruh, pasti langsung dilakukan. Intinya kalo antar karyawan saling suruh dan saling mengingatkan itu masih belum bisa terlaksana, karena menurut saya pribadi status antara pemasak, sales, maupun karyawan pengemas adalah sama levelnya”⁶⁹

“Untuk masalah kekompakan memang belum begitu kompak mas, misalnya ketika evaluasi kan seluruh karyawan dikumpulkan. Di hadapan pak Zaki masing-masing dapat mengutarakan isi hati maupun menunjukkan kesalahan dalam kerja. Ya kalo berdasarkan pengalaman saya selama ini sih memang menjengkelkan ketika ada karyawan lain yang melakukan kesalahan, padahal sudah sering diingatkan tapi tetap saja sering ada kekurangan entah itu dalam hal ukuran roti, warna roti, cara pengemasan, atau pun roti kadaluwarsa kadang tercampur dan kurang diteliti ulang”

Hal serupa yang di ungkapkan rahmat selaku sales roti sebagai berikut

“Saya sebagai sales kan menghadapi keluhan secara langsung di lapangan, pengen saya itu ya mbok dibenahi gitu tanpa harus ditegur atau diingatkan terlebih dahulu. Masa sih tidak ada perubahan padahal tiap bulan ada evaluasi. Makanya saya mending lapor langsung ke pak Zaki agar menegur kinerja-kinerja yang melemahkan kekompakan perusahaan”⁷⁰



⁶⁹ Wawan, *Wawancara* 1 Desember 2021

⁷⁰ Rahmat, *Wawancara* 10 Desember 2021

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Analisis Upaya Peningkatan Kompetensi Karyawan Melalui Evaluasi Kerja.

Untuk menganalisis pada sub bab ini, perlu menggabungkan pengertian tunggal tentang kompetensi dan evaluasi yang memiliki hubungan keterkaitan di dalam suatu perusahaan. Kompetensi atau kemampuan kerja memerlukan adanya evaluasi sebagai upaya pengawasan dan perbaikan kinerja yang bersifat konstan. Selama suatu perusahaan aktif dalam aktivitas kerja produktif yang dilakukan oleh karyawan, maka sejatinya evaluasi akan terus dijalankan guna mengimbangi maupun mencapai target peningkatan. Teori yang sepadan dan rapat merumuskan tentang hubungan antara evaluasi dan kompetensi adalah bahwa kompetensi merupakan tanggungjawab mulai dari sikap, keterampilan, beban tugas, yang harus dipenuhi guna memenuhi tuntutan keorganisasian.⁷¹ Dalam perspektif organisasi, kemampuan karyawan untuk menguasai tugas-tugas kerja adalah faktor paling signifikan dalam mendongkrak terciptanya iklim kerja ideal. Berangkat dari suatu iklim kerja yang ideal maka normalnya kegiatan untuk mengevaluasi kinerja karyawan tidak akan terlalu diprioritaskan dan eksistensi suatu perusahaan akan terbentuk hingga diakui oleh mitra-mitra lain.

Analisis terhadap perusahaan Mojang Nova Ponorogo dapat dimulai dari hal yang paling mendasar yakni upaya dari seorang pimpinan perusahaan

⁷¹ Finc dan crunkilton dalam sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara,2000),204

dalam menata, melatih, mengkoordinasikan, hingga mengkomunikasikan kepentingan-kepentingan kerja melalui kegiatan evaluasi rutin bulanan dan *incidental* harian (ketika mendesak dan perlu dilakukan). Prinsip evaluasi yang dikemukakan oleh Bapak Zaki selaku pimpinan perusahaan adalah dapat dicermati pada **Gambar 4.1** serta dari hasil wawancara. Terdapat 3 prinsip yakni disiplin, tanggungjawab, serta berkelakuan baik yang mana masing-masing dapat didefinisikan sebagai karakter pada karyawan. Akan tetapi ketiga hal tersebut kerap kali dihambat dengan beberapa hal seperti:

- 1) Minimnya kesadaran karyawan untuk saling menegur/mengingatkan satu sama lain,
- 2) Budaya keluar masuk perusahaan terutama didominasi oleh karyawan usia muda,
- 3) Kurangnya kepekaan untuk memulai inisiatif memperbaiki kesalahan kerja

Pemberian *reward* berupa uang tambahan, barang, kado, maupun bingkisan kepada karyawan yang memiliki karakteristik cekatan atau menonjol dapat dianalisis sebagai salah satu cara untuk menguatkan upaya evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo. Fakta tentang pemberian *reward* dalam rangka mengangkat citra karyawan dan memotivasi karyawan agar tidak melulu berada di zona evaluasi sangat relevan dengan teori **Model Kompetensi *Interpersonal Competency***⁷² karena teori ini berbicara tentang bagaimana peran dalam tim untuk menghargai orang lain melalui negosiasi, persuasi, dan manajemen

⁷² Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 100-102.

permasalahan guna menguatkan jaringan keorganisasian. Kesadaran yang dimulai dari seorang pemimpin dalam perusahaan akan lebih bermakna ketika berhasil ditularkan kepada para bawahan, di sisi lain terdapat kejelasan status agar para bawahan dapat menuju orientasi tinggi untuk dapat memenuhi tanggungjawab terhadap pimpinan perusahaan dengan cara sebaik mungkin dan meminimalisir resiko kesalahan.

B. Analisis Dampak Evaluasi Terhadap Peningkatan Kompetensi Kerja Karyawan.

Analisis pertama dapat dimulai dengan pernyataan bahwa dampak evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan roti Mojang Nova Ponorogo tidak maksimal. Ada pun jika ditakar secara umum maka evaluasi hanya berdampak pada kinerja individu semata, artinya tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim yang berorientasi pada kekompakan, kesadaran kolektif, serta hambatan-hambatan psikologis yang melemahkan adanya tindakan normal untuk saling menegur antara individu karyawan ketika terdapat kesalahan. Teori *self management competency*⁷³ merupakan penghantar yang baik untuk mengurai dampak evaluasi di perusahaan Mojang Nova. Nilai fundamental yang dapat diadopsi sebagai pisau analisis dari teori di atas adalah tentang kompetensi yang dapat dikuatkan oleh motivasi internal karyawan, kepercayaan diri yang dapat mengikis hambatan psikologis untuk mengutarakan pendapat/maksud/tujuan

⁷³ Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 100-102

dalam menegur karyawan lain, serta rasa inisiatif yang seharusnya didemonstrasikan.

Dampak evaluasi di perusahaan Mojang Nova Ponorogo justru menunjukkan fakta yang bertolak belakang dengan teori *self management competency* karena dari segi motivasi, inisiatif, serta kepercayaan diri tidak ditonjolkan. Fakta tersebut terjadi karena karyawan Mojang Nova Ponorogo lebih mementingkan rasa aman ketika berada di tengah-tengah lingkungan kerja daripada memilih tindakan normal yang berpotensi untuk mengangkat citra atau eksistensi perusahaan di mata jaringan kemitraan. Beberapa karyawan memiliki budaya acuh dan tidak terlalu ambil pusing dengan kesalahan-kesalahan kerja pada level kecil, di sisi lain hambatan tersebut juga dikuatkan dengan perspektif bahwa keberadaan karyawan, sales, maupun juru masak roti di Mojang Nova tidak dapat saling mendahului satu sama lain. Maksud dari mendahului satu sama lain adalah tentang kesetaraan status pekerjaan pada level yang sama, maka dari itu perspektif kuat yang mengakar pada beberapa karyawan adalah lebih mengandalkan peran pimpinan untuk langsung mengambil tindakan di lapangan dengan cara melakukan pengawasan secara langsung, tegas, dan terbuka.

Standar perspektif/perilaku karyawan di Mojang Nova sangat relevan dengan teori nilai (*value*), sikap (*attitude*), dan minat (*interest*)⁷⁴. Antara nilai, sikap, dan minat atau kecenderungan karyawan di Mojang Nova adalah lebih menonjolkan sisi perasaan dalam hubungan kerja tanpa mengupayakan

⁷⁴ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 204-205.

adanya tindakan kolektif yang mampu untuk mendongkrak maksimalnya produksi roti baik dari segi waktu, desain, rasa, kemasan, takaran, distribusi, dan lain sebagainya. Fakta tentang menunggu keputusan dan pengawasan dari pimpinan adalah suatu bentuk reaksi lambat yang menjadi dasar adanya evaluasi secara terus-menerus tanpa dibarengi dengan perubahan dari sisi kompetensi karyawan secara individu. Secara kompetensi individu memang ditemui perubahan karena adanya waktu dan aktivitas kerja setiap hari sehingga normal jika pengalaman semakin membantu pengembangan kompetensi individu. Akan tetapi jika ditinjau dari sisi kolektif atau secara kekompakan tim untuk menunjang nama baik (citra perusahaan), maka perusahaan Mojang Nova masih belum mencapai level tersebut. Ditambah lagi dengan hambatan lain terkait silih berganti antara karyawan lama yang *resign* dan digantikan dengan karyawan baru, maka dampak evaluasi belum benar-benar maksimal untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam jangka panjang.

Terdapat beberapa hal penting yang bisa digunakan pimpinan pabrik roti mojang nova untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam melakukan suatu penilaian kinerja. Dilihat dari beberapa indikator yang digunakan sebagai standar penilaian dalam kinerja sebagai berikut :⁷⁵

PONOROGO

1. Kualitas kerja menyangkut ketelitian, kerapian melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat kerja, keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas.
2. Pengetahuan kerja yaitu pengetahuan yang ditinjau dari pengetahuannya mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat-alat kerja maupun kemampuan teknis kerja.
3. Penyesuaian kerja Merupakan penilaian kinerja yang ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru, serta kecepatan berfikir dan bertindak dalam bekerja.
4. Ketangguhan merupakan pengukuran dari segi kemampuan seseorang atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
5. Hubungan kerja penilaian berdasarkan pada sikap para karyawan dengan yang lainnya dan juga terhadap aturan serta kesediaan dalam menerima perubahan kerja.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan adalah alat ukur yang bisa digunakan untuk menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan. Peneliti menyimpulkan bahwa indikator tersebut bisa di terapkan pihak pimpinan kepada karyawan pada saat evaluasi di pabrik roti mojang nova dan mempertahankan prinsip dasar yang sudah di jalankan di perusahaan sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan menambah loyalitas masing-masing individu.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Dari hasil penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pabrik roti mojang nova ponorogo dalam menerapkan evaluasinya terdapat dua jenis yaitu evaluasi harian dan evaluasi bulanan. Evaluasi yang dilakukan pabrik roti mojang nova lebih fokus pada kedisiplinan karyawan dalam jam masuk kerja serta dalam hal sortir roti sebelum didistribusikan. Untuk meminimalisir terjadi kesalahan kinerja pada karyawan terdapat beberapa data yang diperoleh dari hasil penelitian pertama proses pelatihan yang dilakukan oleh pimpinan, kedua pihak perusahaan memiliki prinsip mengedepankan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, serta berkelakuan baik, ketiga pengalaman kerja sebagai pertimbangan utama dalam menentukan kelayakan karyawan untuk dapat diterima atau di tunda.
2. Dampak evaluasi yang diberikan pimpinan pabrik roti mojang nova ponorogo tidak maksimal secara umum evaluasi hanya berdampak pada individu semata, artinya tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim yang berorientasi pada kekompakan. Beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi dampak evaluasi di pabrik roti mojang nova sebagai berikut:
 - 1) Minimnya kesadaran karyawan untuk saling menegur/mengingatkan satu sama lain.

- 2) Budaya keluar masuk karyawan terutama didominasi karyawan usia muda yang masih minim pengalaman.
- 3) Kurangnya kepekaan untuk memulai inisiatif memperbaiki kesalahan kerja .

B. SARAN

1. Dalam upaya peningkatan kompetensi dan kualitas kinerja karyawan pihak atasan harus lebih detail dan jelas lagi dalam menyampaikan pengarahan kinerja agar dapat diterima karyawan baru serta melakukan pengawasan lebih ketat kepada karyawan terutama karyawan baru mulai dari produksi roti sampai distribusi ke luar sehingga bisa mengurangi kesalahan dalam kerja. Dan menyampaikan jika ada hal-hal baru terkait kerja
2. Pabrik roti mojang nova harus terus meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan evaluasi. Dengan adanya penerapan penilaian kinerja karyawan yang efektif sebagai alat untuk mengukur kemampuan karyawan serta mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawan diharapkan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja apalagi di usia karyawan yang kebanyakan masih muda harus mampu meningkatkan loyalitas , kekompakan bersama dalam bekerja dan mampu berpikir secara cepat serta inisiatif melakukan perubahan demi tercapainya tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofyan. 2015. Manajemen Pemasaran. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Alma, Buchari dan Hurriyati, Ratih. 2008. Manajemen Corporate Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Arifin, Johan. 2009. Etika Bisnis Islam. Semarang: Walisongo Press
- Arijanto, Agus. 2012. Etika bisnis bagi pelaku bisnis. Jakarta: Rajawali Pres
- Arikunto, Suharsini. 2005. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar, Saifudin. 1998. Metode penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bangun, Wilson. 2001 Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta Salemba Empat
- Badroen, faisal. 2015. Etika Bisnis Dalam Islam. Cet. IV. Jakarta: Prenada Media Group
- Hadi, Sutrisno. 1993. Metodologi Research. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM
- Hendika, Dimas. 2015. “ Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM”. Jurnal administrasi bisnis vol.29
- Issa Bekun, Rafik. 2004. Etika bisnis islami. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- J al-alwani, Taha. 2015. Bisnis Islam. Yogyakarta: AK GROUP
- Kasmir. 2006. Kewirausahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada Permai
- Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran. Jakarta: Prenhallindo
- Kotler, Philip. 2001. Manajemen Pemasaran Di Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Moloeng, Lexy. 2003. Metode penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mondy R. Wayne. 2001 Human Resource Management, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2007, Evaluasi Kinerja SDM, Cet ke-1, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung

- Mulyadi, 2007 System Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen, Jakarta: Salemba Empat
- Prastowo, Andi. 2014. Metode penelitian Kualitatif dalam Prespektif Rancangan Penelitian. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Rachmawati, Rina. 2011. Peranan Bauran Pemasaran Terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian Terhadap Bisnis Restoran), Dalam Jurnal Kompetensi Teknik Vol. 2
- Shinta, Agustina. 2011. *Manajemen Pemasaran*. Malang: UB Press
- Syafi'i, Muhammad. 2003. *Bank Syariah dan Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press
- Sugiyono, 2015. Metode Penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif R&D. Bandung: Alfabeta
- Suwandi, 1998. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rineka Cipta
- Surachmad, winarno. 2003. Pengantar Penelitian Ilmiah. Bandung: Tarsito
- Sukirno, Sadono Dkk. 2004. Pengantar Bisnis. Jakarta: Prenada Media Perusahaan, Rajawali Press, Jakarta
- Simanjutak, Payaman J. 2005, *Evaluasi Kinerja Dan Manajemen*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta
- Simamora, Henry 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, YKPN, Yogyakarta
- Umar, Husein. 2003 *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: PT, Gramedia Pustaka Utama
- Zaenal, Veithzal Rivai. dkk, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk*