

**PERSPEKTIF MANAJEMEN KINERJA TERHADAP PERENCANAAN,
PENGAWASAN, EVALUASI KINERJA KARYAWAN KIDUNG
KONVEKSI, DESA PRAJEGAN, KEC. SUKOREJO, PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh:

A'isatullailiyah

NIM. 210715089

Pembimbing:

Unun Roudlotul Janah, M. Ag

NIP. 197507162005012004

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

PONOROGO

2019

ABSTRAK

A'isatullailiyah 2019. **Skripsi.** "*Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan, Pengawasan, Evaluasi Kinerja Karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo*" Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Unun Roudlotul Janah, M. Ag

Kata Kunci: *Perencanaan, Pengawasan, Evaluasi Kinerja*

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam pemantauan atau pengawasan dan mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (*Performance Management*).

Masalah dalam penelitian ini adalah: perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo, perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo, serta perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo. Metode penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang prosedurnya menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dan bukan angka dari orang-orang dan pelaku yang diamati.

Perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah sesuai dengan manajemen kinerja, karena sudah menentukan yang ingin dicapai yaitu memperbaiki kinerja karyawan dan tahapan-tahapan yang dibutuhkan yaitu melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja. Perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah proses pengawasan belum sesuai dengan manajemen kinerja karena *owner* atau pemilik Kidung Konveksi jarang berada di tempat kerja dan memiliki 1 admin yang tugasnya tidak hanya mengawasi tetapi juga melayani konsumen. Perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah proses evaluasi kinerja belum sesuai dengan teori manajemen kinerja. Karena kegiatannya sebatas membahas laporan pendapatan perminggu

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : A'isatullailiyah

NIM : 210715089

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah

Judul Penelitian : "Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan,
Pengawasan, Evaluasi Kinerja Karyawan Kidung Konveksi, Desa
Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo"

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah.

Ponorogo, 7 Mei 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan

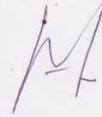


Unun Roudlotul Janah, M. Ag

NIP. 197507162005012004

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Unun Roudlotul Janah, M. Ag

NIP. 197507162005012004



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO**

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : A'isatullailiyah
NIM : 210115089
Jurusan : Ekonomi Syariah
Judul : Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan,
Pengawasan, Evaluasi Kinerja Karyawan Kidung
Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo

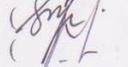
Skripsi ini telah dipertahankan pada Sidang Munaqosah Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 14 Mei 2019

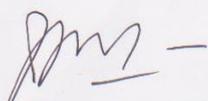
dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar
sarjana dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 21 Mei 2019

Tim penguji :

1. Ketua Sidang : Ridho Rokamah, S.Ag, MSI. ()
2. Penguji 1 : Ika Susilawati, MM. ()
3. Penguji 2 : Unun Roudlotul Janah, M.Ag. ()

Ponorogo, 21 Mei 2019.
Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam


Dr. H. Lutfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : A'ISATULLAILIYAH
NIM : 210715089
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi/Tesis : Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap
Perencanaan, Pengawasan, Evaluasi Kinerja
Karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo
Ponorogo.

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 28-05-2019

Penulis



A'isatulailiyah



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

Jl. Pramuka 156 Ponorogo 6347 Telp. (0352) 481277

Website : www.iainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : A'ISATULLAILIYAH
NIM : 210715089
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi/Tesis : Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap
Perencanaan, Pengawasan, Evaluasi Kinerja
Karyawan Kidung Konveksi, Desa Pragegan,
Kec. Sukorejo, Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis tersebut adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalam tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 28 - 05 - 2019

Penulis,


A'isatullailiyah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien.¹

Saat ini perusahaan menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam perencanaan, pemantauan atau pengawasan dan mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (*Performance Management*).

Menurut Dinisi, manajemen kinerja adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terkait dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional. Untuk memperoleh efektivitas kegunaan manajemen kinerja dan bisa lebih obyektif

¹H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi Cet 6 (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), 2

tersebut, maka proses manajemen kinerja harus dilakukan dengan siklus sebagai berikut :²

Perencanaan kinerja (*performance planning*) yaitu proses penentuan target dan sasaran yang akan dicapai, proses pemantauan atau pengawasan kinerja (*performance review*) yaitu proses yang dilakukan atasan atau manajer untuk melakukan monitoring berjalan (*on-going review*) dan melakukan umpan balik atau *feedback* atas kinerja yang telah dicapai, termasuk melakukan intervensi-intervensi yang dianggap perlu, serta proses penilaian atau evaluasi (*performance appraisal*) yaitu proses penilaian secara formal terhadap kinerja individual karyawan dan memberikan *feedback* atas keseluruhan hasil evaluasi kinerja.

Berdasarkan observasi/pengamatan selama kurun waktu dua bulan, yang dilaksanakan di Kidung Konveksi yaitu perusahaan yang bergerak di bidang *manufactur* (produksi) dan jasa, yang berada di Desa Prajegan, Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Ponorogo, Kidung Konveksi belum menerapkan secara maksimal proses Manajemen Kinerja, karena didalam manajemen kinerja harus menempuh proses perencanaan (*performance planning*), proses pemantauan kinerja (*performance planning*), proses penilaian atau evaluasi (*performance appraisal*), namun berdasarkan praktik lapangan, di Kidung Konveksi kurang menerapkan proses pengawasan, serta kurang memaksimalkan proses penilaian atau evaluasi kerja, contoh pada bulan November 2018 pernah terjadi kesalahan fatal pada hasil produksi yaitu

²Achmad S. Rucky. *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001), 5.

kaos, kesalahan tersebut terjadi pada bagian kerah kaos yang tidak sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, hingga mengakibatkan mengubah ulang kerah kaos yang tidak sesuai dengan kerah kaos yang diinginkan pelanggan yang berjumlah ratusan. Seharusnya, jika diberlakukan pengawasan atau proses pemantauan kinerja (*performance planning*) yang maksimal, tidak mungkin akan terjadi kesalahan sefatal itu.

Selain itu, setelah pihak atasan mengetahui terjadi kesalahan yang mengakibatkan hasil produksi tidak sesuai harapan tersebut, jika tidak dapat memaksimalkan proses pemantauan kinerja (*performance planning*), seharusnya langkah yang ditempuh selanjutnya adalah proses penilaian atau evaluasi (*performance appraisal*), dengan mengoreksi pekerjaan karyawan dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan. Namun sesuai praktik lapangan, Kidung Konveksi kurang maksimal dalam proses penilaian atau evaluasi (*performance appraisal*).³

Dari penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul mengenai **“Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan, Pengawasan Dan Evaluasi Kinerja Karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo”**.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

³“A’isatullailiyah, *Observasi*, 20 Oktober 2018”

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Kidung Konveksi sudah menerapkan perencanaan dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan
2. Proses pengawasan di Kidung Konveksi belum dilakukan secara maksimal.
3. Proses evaluasi kinerja di Kidung Konveksi belum dilakukan sebagaimana semestinya.

Batasan masalah dalam penelitian ini dibuat agar penelitian ini tidak menyimpang dari arah dan sasaran penelitian, serta dapat mengetahui sejauh mana hasil penelitian dapat dimanfaatkan. Agar tidak terlalu luas cakupan yang akan dibahas dan keterbatasan waktu serta kemampuan penulis, maka dalam penelitian ini penulis hanya meneliti mengenai perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan, pengawasan dan evaluasi kinerja dalam teori manajemen kinerja.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo?
2. Bagaimana perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo?
3. Bagaimana perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo
2. Untuk mengetahui perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo?
3. Untuk mengetahui perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk menerapkan teori-teori dan pengetahuan yang didapat di bangku kuliah kedalam masalah yang sebenarnya terjadi pada suatu perusahaan khususnya mengenai perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan, pengawasan, evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi perusahaan terutama sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tujuan jangka pendek ataupun jangka panjang perusahaan khususnya dalam hal manajemen kinerja.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi maupun sebagai acuan khususnya bagi yang berminat pada permasalahan manajemen kinerja.

F. Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Sri Wahyuni tahun 2017 dengan judul “ *Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Kabupaten Enrekang*”. Dalam rumusan masalah penelitian terdahulu menanyakan tentang manajemen kinerja pegawai pada kantor dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Enrekang, serta kualitas kerja pegawai pada Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Enrekang. Perbedaannya hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dalam pembagian kerja belum terlaksana dengan baik dan belum menempatkan orang-orang yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dan keahlian, sedangkan penelitian sekarang membahas tentang proses manajemen kinerja meliputi pengawasan dan evaluasi kinerja yang belum terlaksana dengan maksimal.⁴

Penelitian oleh Epritamala Pradika Putri tahun 2011 “ *Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pabrik Gula Krebet Baru*”. Perbedaannya hasil dari

⁴Sri Wahyuni, “Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Kabupaten Enrekang” *Skripsi*(Makasar : UIN Alaudin, 2017), 95.

penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat masalah tentang penerapan sistem manajemen kinerja dalam meningkatkan dan menjaga kinerja pegawai melalui komunikasi. Sedangkan hasil dari penelitian sekarang terdapat masalah mengenai penerapan proses manajemen kinerja.⁵

Penelitian oleh Irviene Maretha tahun 2011 dengan judul “*Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT. Trikata Esa Karsa*”. Dalam rumusan masalah penelitian terdahulu menanyakan tentang penerapan sistem manajemen kinerja di PT. Trikata Esa Karsa terhadap karyawan dengan jabatan sebagai fasilitator. Perbedaannya hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat masalah pada rekrutmen karyawan dengan jabatan sebagai fasilitator, yang bertugas untuk melaksanakan wewenang, memberikan pembinaan serta evaluasi. Sedangkan penelitian yang sekarang masalahnya terletak di bagian penerapan proses manajemen kinerja.⁶

Penelitian oleh Ismania Hidayati, Endang Siti Astuti dan Mohammad Iqbal, tahun 2014 dengan judul “*Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi, Studi Pada PT Petrokimia Gresik*”. Perbedaannya hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat masalah pada faktor pendukung dan faktor penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Sedangkan penelitian sekarang menunjukkan

⁵Epritamala Pradika Putri, “Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pabrik Gula Kreet Baru” *Administrasi Publik*, 8(2011)50.

⁶Irviene Maretha “Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT. Trikata Esa Karsa” Skripsi (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011) 85

bahwa terdapat permasalahan mengenai penerapan proses manajemen kinerja meliputi pengawasan dan evaluasi kinerja.⁷

G. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Berdasarkan jenisnya, maka penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang menggunakan informasi dari sasaran atau subyek penelitian yang biasanya disebut informan atau responden melalui instrumen pengumpulan data seperti wawancara, observasi dan sebagainya. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kidung di Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo.⁸

Bila ditinjau dari segi pendekatan penelitian, penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang prosedurnya menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dan bukan angka dari orang-orang dan pelaku yang diamati.

2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam hal ini sangatlah penting dan utama, hal ini seperti yang dikatakan Moleong, bahwa dalam penelitian kualitatif

⁷IsmaniaHidayati, Endang Siti Astuti dan Mohammad Iqbal, tahun 2014 dengan judul“*Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi, Studi Pada PT Petrokimia Gresik*”.Administrasi Bisnis 1 (2014) 15.

⁸Mukhtar, *Metode Praktis Deskriptif Kualitatif* (Jakarta :Referensi, 2013) , 4.

kehadiran peneliti sendiri atau bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama.⁹

Peneliti sebagai orang yang melakukan observasi mengamati dengan cermat terhadap obyek penelitian. Untuk memperoleh data tentang penelitian ini, maka peneliti terjun langsung kelapangan. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Maret 2019 yang berawal dari pengajuan izin penelitian. Surat izin dikeluarkan dari pihak Akademik Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Dalam penelitian ini peneliti akan hadir di lapangan sejak diizinkan melakukan penelitian, yaitu dengan cara mendatangi lokasi penelitian sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

3. Lokasi/Tempat penelitian Lapangan

Tempat atau lokasi penelitian yang dipilih adalah Kidung Konveksi. Kidung Konveksi merupakan usaha yang bergerak dalam bidang jasa dan produksi. Konveksi ini terletak di Desa Prajegan, Kec. Sukorejo. Kab. Ponorogo. Alasan memilih Kidung Konveksi untuk dijadikan tempat penelitian, karena di Kidung Konveksi terdapat masalah yang menarik untuk diteliti, masalah tersebut menyimpang antara teori dengan praktik, selain itu sesuai dengan topik yang dipilih yaitu mengenai perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan, pengawasan, evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo.

⁹Moleong J. Lexy, *Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008), 125.

4. Data dan Sumber Data

Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Perspektif manajemen kinerja pada perencanaan kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo: data perencanaan
- b. Perspektif manajemen kinerja pada pengawasan di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo: data pengawasan
- c. perspektif manajemen kinerja pada evaluasi kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo: data evaluasi kinerja

Adapun sumber data yang diperoleh untuk mendapatkan informasi data adalah dari berbagai pihak antara lain :

- a. Andry Arista Ramadona dan Hariyani selaku *Owner* Kidung Konveksi.
- b. Desi Ayu S selaku admin Kidung Konveksi
- c. beberapa karyawan antara lain
 - 1) Abdi Najib Mustofa selaku karyawan bagian *cutting* (pemotong kain)
 - 2) Sahrul Gunawan selaku karyawan bagian *cutting* (pemotong kain)
 - 3) Affandi selaku karyawan bagian sablon
 - 4) Muslimin selaku karyawan bagian sablon
 - 5) Mailul selaku karyawan bagian *overdack*

- 6) Danang P selaku karyawan bagian *overdack*
- 7) Yatun selaku karyawan bagian *packaging*.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian, karena itu seorang peneliti harus terampil dan mengumpulkan data agar mendapatkan data yang valid.¹⁰

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.

1. Observasi

Observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Dalam kegiatan sehari-hari, kita selalu menggunakan mata untuk mengamati sesuatu.

Observasi ini dilakukan untuk mengamati penerapan proses manajemen kinerja meliputi perencanaan, pemantauan/pengawasan dan evaluasi/penilaian kerja.

2. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide*

¹⁰Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta :Kencana, 2014), 372.

(panduan wawancara). Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang mencakup tentang

3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan atau karya seseorang tentang sesuatu yang sudah berlalu. Dokumen ini dapat berbentuk teks tertulis, gambar maupun foto.¹¹

Teknik dokumentasi adalah dengan mencari fakta mengenai hal yang berkaitan dengan penerapan proses manajemen kinerja meliputi pemantauan/pengawasan dan evaluasi/penilaian kerja, kualitas kerja karyawan meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian, serta manfaat yang didapat dari penerapan manajemen kinerja di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo meliputi daftar hasil produksinya

6. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi.

Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan,

¹¹Ibid., 391.

penyuntingan atau alih tulis) tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis.¹²

Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang saling jalin menjalin merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar yang membangun wawasan umum yang disebut “analisis”.¹³

H. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini disajikan sistematika pembahasan sedemikian rupa, sehingga apa yang penulis kemukakan diharapkan mudah untuk dipahami. Berikut ini merupakan sistematika pembahasan dalam menyusun laporan penelitian antara lain:

Bab I adalah Pendahuluan. Paendahuluan menjelaskan tentang latar belakang masalah, identifikasi dan pembatasan masalah, penegasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi penelitian terdahulu dan metode penelitian. Dalam metode penelitian diuraikan perihal

¹²Ibid., 235.

¹³Ibid., 235.

pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, serta pengecekan keabsahan temuan.

Bab II adalah Kajian Teori. Bab ini menjelaskan teori-teori yang mendasari dan berkaitan dengan pembahasan dalam laporan skripsi yang digunakan sebagai pedoman dalam menganalisis masalah. Teori yang digunakan berasal dari literatur-literatur yang ada, baik dari perkuliahan maupun sumber lain yang relevan dan valid.

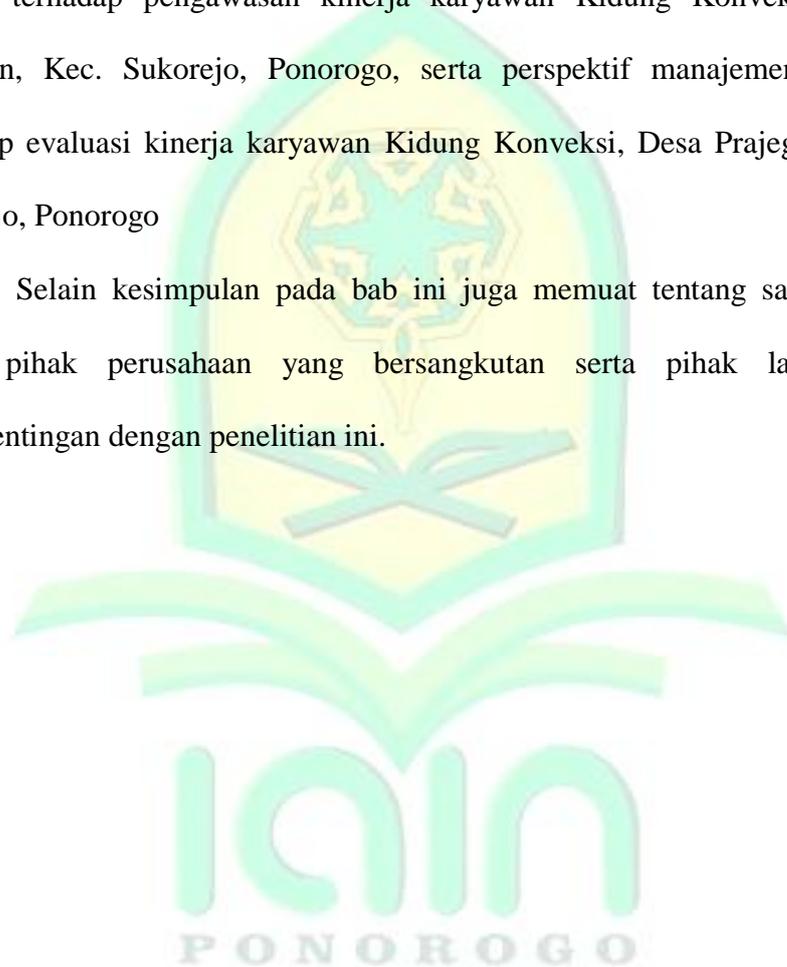
Bab III adalah Gambaran Tentang “Perspektif Manajemen Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo”. Pada bab ini berisikan tentang profil Kidung Konveksi, data perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo. Data perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo, serta data perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo

Bab IV adalah Analisis “Perspektif Manajemen Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo”. Bab ini berisi tentang analisis untuk perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo. Perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo, serta Perspektif

manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo

Bab V adalah Penutup. Bab ini memuat tentang kesimpulan untuk perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo. Perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo, serta perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo

Selain kesimpulan pada bab ini juga memuat tentang saran-saran untuk pihak perusahaan yang bersangkutan serta pihak lain yang berkepentingan dengan penelitian ini.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Teori Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang diartikan dengan mengendalikan, menangani atau mengelola.

Secara umum, pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang lain untuk bekerja.

Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Yakni dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan, pengawasan, dll.

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴

¹⁴H. Malayu S.P. Hasibuan , *manajemen : Dasar, pengertian dan masalah*, Edisi revisi(Cet 6 : jakarta : Bumi Aksara, 2007) , 2.

Menurut G. R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Andrew F. Sikula mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penetapan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk dan jasa secara efisien.

M. Manullang mengemukakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan.¹⁵

Menurut James A. F. Stoner, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Zaini Muchtarom mengemukakan bahwa manajemen adalah aktivitas mengatur keuangan sumber daya sebagai tercapainya tujuan organisasi secara efektif.¹⁶

¹⁵ H. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* Cet. 1 (Jakarta : Galia Indonesia, 1996), 15.

¹⁶ Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, Cet.1 (Yogyakarta : Al Amin Press, 1996), 6.

Richard L. Draft, Manajemen (*management*) adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.¹⁷

Dari beberapa definisi di atas tentang manajemen maka peneliti dapat simpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni atau kemampuan seseorang dalam mengatur, mengelola dan mengendalikan suatu kegiatan guna melaksanakan sasaran untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Unsur-Unsur Manajemen

George R. Terry mengemukakan bahwa unsur dasar (*basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah

- a. *Man*
- b. *Money*
- c. *Methods*
- d. *Machines*
- e. *Materials*

Berikut adalah uraian singkatan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut :

¹⁷ Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen, Edisi Revisi Cet.9* (Jakarta : Salemba Empat, 2013), 6.

a. *Man* (Manusia)

Man (manusia, orang-orang tenaga kerja) merupakan tenaga kerja yang meliputi baik tenaga kerja eksekutif maupun operatif. Dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Titik pusat dari manajemen adalah manusia, sebab manusia membuat tujuan dan dia juga yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya itu. Tanpa tenaga kerja tidak akan ada proses kerja. Hanya saja manajemen itu sendiri tidak akan timbul apabila setiap orang bekerja untuk diri sendiri saja tanpa mengadakan kerjasama dengan yang lain.¹⁸

b. *Money* (Uang)

Money (uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan) merupakan unsur yang penting untuk mencapai tujuan, disamping faktor manusia yang menjadi unsur paling penting dan faktor-faktor lainnya. Dalam dunia modern yang merupakan faktor yang paling penting sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai suatu usaha. Suatu perusahaan yang bisa diukur pula dari jumlah uang berputar pada perusahaan itu. Tetapi yang menggunakan uang tidak hanya perusahaan saja, instansi pemerintah dan yayasan juga menggunakannya. Jadi uang diperlukan dari setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuannya.

¹⁸ Sri Wahyuni, "Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Enrekang" *Skripsi* (Makasar : UIN ALAUDDIN Makasar, 2017), 19.

c. *Methods* (Cara)

Methods (cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan) yaitu untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif metode atau cara untuk menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Atau cara yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki. Metode ini diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen yaitu dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

d. *Machine* (Peralatan)

Machine (alat yang digunakan untuk mencapai tujuan) peran mesin sebagai alat pembantu yang dapat meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hanya yang perlu diingat bahwa penggunaan mesin sangat tergantung pada manusia, bukan manusia yang tergantung oleh mesin.¹⁹

e. *Materials* (Bahan atau perlengkapan)

Materials (bahan atau perlengkapan yang digunakan untuk mencapai tujuan) manusia tanpa material atau bahan-bahan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga unsur material dalam

¹⁹ Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-Unsur Manajemen* (Jakarta : Citra Pustaka, 2013), 61.

atau bahan-bahan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga unsur material dalam manajemen tidak dapat diabaikan.

f. *Market* (pasar atau tempat menjual barang yang dihasilkan)

Market (pasar atau tempat menjual barang yang dihasilkan) bagi suatu perusahaan, pemasaran produk yang dihasilkan tentu yang penting bagi kelangsungan proses produksi dari perusahaan itu sendiri. Proses produksi suatu barang akan berhenti apabila barang-barang yang diproduksi itu tidak laku atau tidak diserap oleh konsumen. Oleh karena itu pasar sangat penting untuk dikuasai demi kelangsungan proses kegiatan perusahaan atau industri.²⁰

Dari ke enam unsur tersebut saling terkait antara unsur yang pertama dengan unsur yang lainnya yaitu dalam sebuah perusahaan manusia dalam unsur manajemen sangat berperan penting karena dalam kegiatan manajemen faktor manusia yang paling menentukan, selain faktor manusia dalam sebuah perusahaan yang sangat membantu untuk mencapai tujuan dengan menggunakan cara atau alat yang bisa menghasilkan suatu barang dan jasa yang bermanfaat.

3. Fungsi Manajemen

Selain pendapat tentang pengertian manajemen dan unsur-unsur manajemen tampaknya para pakar manajemen mengenai jumlah fungsi-fungsi manajemen juga terdapat beberapa fungsi yaitu :

²⁰ Ibid.,19.

Konzt dan O'Donnel yang berpandangan bahwa fungsi-fungsi manajemen mencakup :*planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *Derecting* (pembinaan kerja), dan *controlling* (pengawasan).²¹

Dari beberapa pendapat Ahli penulis mengambil fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat George R. Terry sebagai pembahasan mengingat pendapat ini lebih populer dikalangan mahasiswa dan masyarakat serta sering diakronimkan dengan “POAC” yaitu *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*.

George R. Terry berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

a. *Planning* (Perencanaan)

Yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

b. *Organization* (Pengorganisasian)

Yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

²¹ Ibid.,19.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Dari fungsi manajemen dapat dilihat bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam suatu kegiatan ketika ia mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.²²

4. Peran Manajemen

Peran manajemen merupakan metodologi yang jika diterapkan secara tepat dapat membentuk para pengelola atau penyelenggara di lembaga/ organisasi termasuk kantor, kependudukan dan pencatatan sipil dalam mewujudkan penyelenggaraan pegawai yang dapat memenuhi atau melebihi keinginan atau harapan para *stakeholder*-nya. Berikut adalah peran manajemen yang harus diterapkan yaitu :

²² Amanah, *Pengantar Manajemen*. (Medan: Penerbit Unimed, 2011) , 22.

a. Peran Interpersonal

Yaitu peran sebagai kepala figure, pimpinan, serta penghubung dalam sebuah organisasi dimana peran ini dilibatkan kesemua hubungan dengan orang lain.²³

b. Peran pemberi Informasi

Peran dalam pemberian informasi adalah sebagai berikut :

- 1) Pengawasan (*monitoring*) Seorang mencari informasi yang mungkin berharga.
- 2) Manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*) mengirimkan kembali informasi yang relevan ke orang lain ditempat kerja atau dalam kawasan sebuah organisasi.
- 3) Komunikasi eksternal, juru bicara (*spokesperson*) secara formal member informasi kepada orang-orang diluar organisasi.

c. Peran pengambilan keputusan

Peran manajer sebagai penyebaran informasi pada dasarnya mengarah pada peran pengambilan sebuah keputusan.

B. Teori Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada juga yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi

²³ Ibid.,22.

kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk proses pekerjaan berlangsung.²⁴

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategi, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja yang dikelola untuk memperoleh kesuksesan.²⁵

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja, yaitu:

²⁴Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001), 5.

²⁵Ibid., 23.

- a. Bacal memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.²⁶
- b. Dinisi, mengemukakan manajemen kinerja adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terikat dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional.
- c. Amstrong, mengatakan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim.
- d. Philpot dan Sheppard memandang bahwa manajemen kinerja dimaksudkan memperbaiki fokus strategi dan efektivitas organisasi melalui memastikan perbaikan secara berkelanjutan dalam kinerja individual dan tim.
- e. Schwartz, mengatakan manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya.
- f. Costello, mengatakan manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya.

²⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), 20.

2. Proses Manajemen Kinerja

berikut ini merupakan model proses dalam manajemen kinerja menurut para ahli :

a. Model Deming

Manajemen kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja. Jika terdapat ketidaksesuaian dalam kinerja, maka perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja Deming dinamakan *Siklus*.²⁷

b. Model Torrington Dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (*review*) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

²⁷Ibid.,27.

c. Model Costello

Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala, akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.²⁸

d. Model Armstrong dan Baron

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja menurut Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

1) Misi Organisasi dan Tujuan Strategis

merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya

²⁸Ibid., 27.

harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.²⁹

2) Rencana, Tujuan Bisnis dan Departemen

merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahulu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.

3) Kesepakatan Kinerja (*Performance Contract*/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan

merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.

4) Rencana Kinerja dan Pengembangan

²⁹Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 45.

merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja, mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya, serta bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.

5) Tindakan Kerja dan Pengembangan

manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.³⁰

6) *Monitoring* dan Umpan Balik berkelanjutan

konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara *supervisor* dan pekerja sepanjang tahun.

7) *Review Formal* dan Umpan Balik

dalam melakukan *review*, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. *Review* mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang

³⁰Ibid., 28.

pekerjaan, serta komentar terhadap dukungan manajer. Hasil *review* menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

8) Penilaian Kinerja Menyeluruh

penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.³¹

Sedangkan secara umum proses dalam manajemen kinerja adalah :

a. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai

³¹Ibid.,29.

kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.³²

b. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.³³

c. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan.

³²Prawirosentono, *Kinerja dan Motivasi Karyawan* (Bumi Aksara : Jakarta, 2010), 5.

³³Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006), 76.

Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan.

Secara lebih rinci untuk memperoleh efektivitas kegunaan manajemen kinerja dan bisa lebih obyektif tersebut, maka manajemen kinerja harus dilakukan dengan siklus sebagai berikut :

a. Perencanaan kinerja (*performance planning*)

Perencanaan kinerja yaitu proses penentuan target dan sasaran yang akan dicapai. Secara umum, pengertian perencanaan kinerja adalah suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) di masa depan, serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut

Sedangkan menurut Alder, pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.³⁴

Perencanaan kinerja merupakan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan.

Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini. Menurut

³⁴Rustiadi, *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*, (Jakarta : Crestpent Press, 2008), 339.

Khera, penentuan target/goal akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART merupakan singkatan dari Specific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound. Berikut penjelasan dari Specific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound :

1) *Specific*

Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*specific*)

2) *Measurable*

Sebuah target yang ditentukan harus dapat diukur menggunakan indikator yang tepat sehingga dapat melakukan peninjauan ulang pencapaiannya serta dapat melakukan peninjauan ulang, mengevaluasi pencapaiannya serta dapat melakukan tindakan-tindakan perbaikan

3) *Achievable*

Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*). Artinya target perusahaan yang ditentukan harus dapat dicapai melalui usaha-usaha yang menantang dan harus berdasarka kemampuan yang dimiliki. Tim harus mengetahui dimana letak kemampuannya dan mempertimbangkan kinerja sekarang dengan kinerja yang sifatnya sempurna. Dari kinerja sekarang sampai ke kinerja

sempurna harus dilakukan secara bertahap dan target yang ingin dicapainya juga harus ditetapkan secara bertahap pula.

4) *Realistic*

Target proyek yang ditentukan harus masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*).³⁵

5) *Timebound*

Target harus jelas sasaran waktunya (*timebound*). Tanpa adanya batasan waktu. Tim akan bekerja lambat dan tidak ada perasaan urgensi (*mendesak*) sehingga sangat sulit untuk mencapai target yang diinginkan.

b. Proses pemantauan atau pengawasan kinerja (*performance review*)

Proses pemantauan atau pengawasan kinerja merupakan proses yang dilakukan atasan atau manajer untuk melakukan *monitoring* berjalan (*on-going review*) dan melakukan umpan balik atau *feedback* atas kinerja yang telah dicapai, termasuk melakukan intervensi-intervensi yang dianggap perlu.³⁶

Secara umum, pengawasan adalah suatu usaha sistematis manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana atau

³⁵ Ibid., 335.

³⁶ Ibid., 5

tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

Menurut Dale, pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.³⁷

Sedangkan menurut Siagian, pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.³⁸

c. Proses penilaian atau evaluasi (*performance appraisal*)

Proses penilaian atau evaluasi yaitu proses penilaian secara formal terhadap kinerja individual karyawan dan memberikan *feedback* atas keseluruhan hasil evaluasi kinerja.

Menurut Hasibuan, penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Meggison mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah

³⁷Winardi, *Manajer dan Manajemen*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000), 224.

³⁸Siagian, *Management Information System*, (Jakarta: Haji Masagung, 1990), 107.

seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.³⁹

Handoko mendefinisikan penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan menurut Andrew E. Sikula, penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun suatu barang.⁴⁰

Pada umumnya, terdapat 6 tahapan untuk penilaian kinerja. Berikut ini adalah 6 tahapan dalam manajemen kinerja:

1) Menetapkan standart kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penetapan standart kinerja. Manajer harus menentukan prestasi, keterampilan atau output apa yang akan dievaluasi.

2) Mengkomunikasikan standart kinerja yang diharapkan ke karyawan

3) Mengukur kinerja yang nyata

4) Bandingkan kinerja nyata dengan standart yang ditentukan

³⁹Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), 9

⁴⁰Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2000), 69.

- 5) Diskusikan hasil penilaian dengan karyawan
- 6) Mengambil tindakan korektif (tindakan perbaikan)

3. Manfaat Manajemen Kinerja

Manfaat manajemen kinerja menurut Wibowo, meliputi manfaat tidak hanya bagi organisasi, atau manajer, tetapi juga memiliki manfaat bagi setiap individu anggota organisasi. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah untuk:

- a. menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim (kelompok) dan individu.
- b. memperbaiki kinerja,
- c. memotivasi karyawan,
- d. meningkatkan komitmen,
- e. mendukung nilai-nilai inti,
- f. memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan,
- g. meningkatkan keterampilan,
- h. mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan,
- i. mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan karyawan untuk minta pindah atau minta berhenti,
- j. mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan
- k. mendukung program perubahan budaya.

Sedang manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain adalah untuk:

- a. mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku,
- b. menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas,
- c. memperbaiki kinerja tim dan individu,
- d. mengusahakan penghargaan nonfinansial bagi staf,
- e. mengusahakan dasar untuk membantu karyawan yang kinerjanya rendah,
- f. mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan,
- g. memotivasi dan mengembangkan tim,
- h. mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Sementara, manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain adalah untuk:

- a. memperjelas peran dan tujuan,
- b. mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik,
- c. mengembangkan kemampuan dan kinerja,
- d. peluang menggunakan waktu secara berkualitas,
- e. dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan
- f. memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.⁴¹

⁴¹Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi keempat* (Jakarta :Rajawali Pers, 2014), 18.

BAB III
GAMBARAN TENTANG
PERSPEKTIF MANAJEMEN KINERJA DI KIDUNG KONVEKSI
DS. PRAJEGAN, KEC. SUKOREJO, KAB. PONOROGO

A. Profil UD. Kidung Konveksi

1. Sejarah berdirinya UD. Kidung Konveksi

Kidung Konveksi merupakan salah satu tempat usaha yang bergerak dalam bidang jasa dan *manufactur* (produksi), yang melayani pemesanan dan pembuatan kaos. Dalam hal produksi kaos, konveksi ini biasanya memproduksi berbagai macam kaos polos seperti kaos oblong, kaos reglan, kaos polo, kaos kombinasi. Selain itu Kidung Konveksi juga memproduksi kaos dengan brand “Kidung” antara lain Kidung Art Shirt, Ki Bakti Merchendaise, Hem Ponoragan dan yang terbaru adalah Kidung Kids.⁴²

Dalam menanggapi gaya hidup masyarakat saat ini, semua pengusaha atau wirausahawan dituntut untuk berinovasi menciptakan suatu usaha. Usaha tersebut harus mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan yang diinginkan masyarakat. Pemilik memulai usaha konveksi ini pada tahun 2007. Sebelum menjadi usaha konveksi, pemilik pernah mengelola beberapa usaha. Kidung konveksi adalah usaha keempat dari

⁴²“A’isatullailiyah, *Observasi*, 12 Maret 2019”

beberapa usaha yang dijalankan sebelumnya yaitu pertama membuka gallery lukisan, karena pemilik usaha merupakan seorang seniman, kedua menjual layang - layang dari kertas, ketiga berjualan beras dan sampai akhirnya memutuskan untuk membuka usaha di bidang konveksi.

Latar belakang produksi kaos ini, beliau menganggap di Ponorogo belum ada yang menjual kaos khas kota Reog sebagai buah tangan. Dari situlah beliau dapat membaca peluang usaha dengan mengangkat kesenian khas Ponorogo yaitu Reog. Beberapa produk kaos yang dijual lebih dominan bergambar reog dengan desain yang tidak monoton. Selain itu juga melayani pembuatan kaos polos, sablon dan layang layang.⁴³

Pada awal usaha hanya memiliki beberapa karyawan dan memiliki beberapa mesin jahit dan obras. Alat sablon seperti meja sablon juga masih terbatas, akan tetapi setelah produk dikenal oleh masyarakat, usaha tersebut berkembang semakin pesat. Sampai sekarang kidung konveksi sudah mempunyai sekitar 35 karyawan dan sudah membuka cabang di beberapa wilayah antara lain di Ponorogo, Madiun, Ngawi, Sidoarjo dan Pacitan.

2. Visi dan Misi Usaha

Visi:

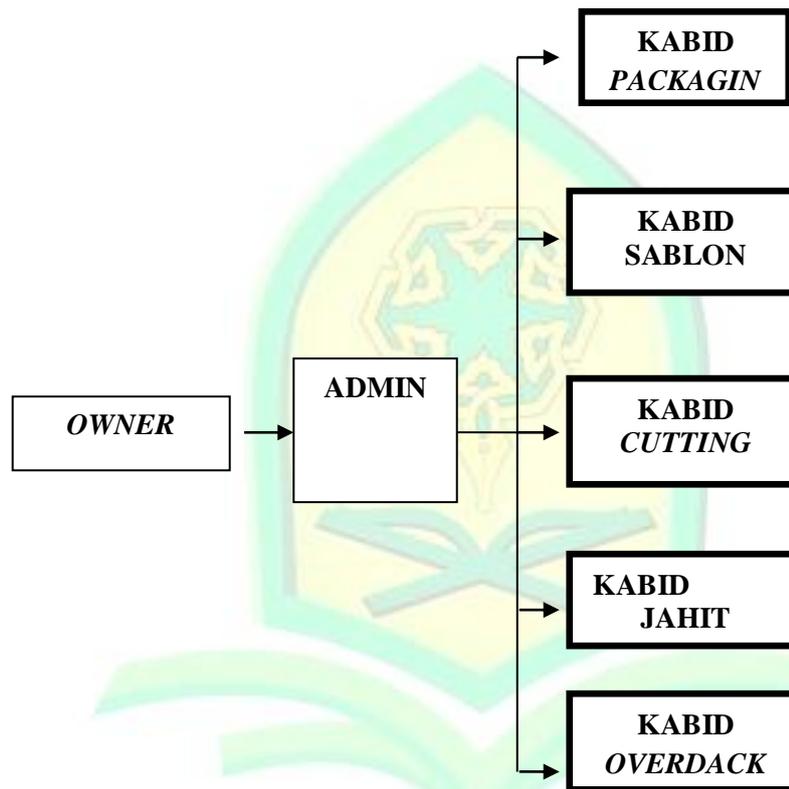
“Menjadikan usaha lebih maju, serta menjadikan perusahaan yang mampu merambah dan bersaing di pasar Nasional”

⁴³“A’isatullailiyah, *Observasi*, 12 Maret 2019”

Misi:

- a. Membuat lapangan pekerjaan bagi masyarakat
- b. Menciptakan brand usaha yang berkaliber Nasional⁴⁴

3. STRUKTUR ORGANISASI USAHA



Keterangan :

OWNER : Andri Arista Romadhona & Hariyani

ADMIN : Desi Ayu S

KABID PACKAGING : Yatun

KABID SABLON : Muslimin

KABID CUTTING : Sahrul Gunawan

⁴⁴ “Andri Arista Ramadona, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

KABID JAHIT : Andik Afrianto

KABID *OVERDACK* : Danang P

Berikut ini tugas dari masing-masing devisi/jabatan:

No.	Jabatan	Tugas
1.	<i>OWNER</i>	Mengambil keputusan dan menerima laporan dari bagian masing masing divisi
2.	ADMIN	Membantu <i>owner</i> dan menggantikan posisi <i>owner</i> ketika <i>owner</i> tidak berada ditempat, untuk mengambil keputusan dan menerima laporan dari bagian masing masing divisi.
3.	KABID <i>PACKAGING</i>	Mengelola dan bertanggungjawab penuh pada bagian pemotongan benang, <i>steam</i> , hingga <i>packaging</i> .
4.	KABID SABLON	Mengelola bagian sablon, percetakan dan bertanggungjawab pada bagian sablon dan percetakan kaos
5.	KABID <i>CUTTING</i>	Mengelola bagian pemotongan kain dan bertanggungjawab penuh atas pemotongan kain
6.	KABID JAHIT	Mengelola dan bertanggungjawab

		penuh pada bagian jahit mulai dari obras, rante, sampai menjahit dan bertanggungjawab atas bagian tersebut.
7.	KABID <i>OVERDACK</i>	Mengelola dan bertanggungjawab penuh pada bagian <i>overdack</i> (tahap terakhir produksi sebelum <i>packaging</i>)

Sumber :“Andry Arista Ramadona, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

B. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Kidung Konveksi merupakan perusahaan yang cukup besar dan mempunyai banyak pelanggan diberbagai penjuru kota. Kidung konveksi sekarang mempunyai karyawan sebanyak 35 orang dan 40 % karyawan yang ada merupakan karyawan baru.⁴⁵

Menurut observasi/pengamatan di lapangan selama kurun waktu dua bulan, hasil produksi di Kidung Konveksi sering terjadi kecacatan barang diantaranya potongan kain dan jahitan tidak rapi, hingga sebelum masuk tahap *overdack* sudah masuk tahap *packaging*. *Overdack* merupakan salah

⁴⁵“A’isatullailiyah, *Observasi*, 12 Maret 2019”

satu jenis jahitan yang dihasilkan oleh mesin *overdeck high speed*. Jahitan jenis ini biasanya digunakan pada bagian lengan dan bawah kaos.

Untuk menghindari kecacatan barang dan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang berkelanjutan, maka *owner* dan admin mengambil tindakan untuk menerapkan proses manajemen kinerja. Proses manajemen kinerja akan tercipta sangat baik apabila dilaksanakan secara maksimal, artinya proses manajemen kinerja akan berjalan sesuai dengan target, serta akan diterima dengan baik oleh karyawan karena nantinya akan membentuk sikap positif karyawan dan seoptimal mungkin memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Sasaran obyek untuk menerapkan proses manajemen kinerja adalah karyawan. Berikut ini data perencanaan kinerja:⁴⁶

Kidung Konveksi mempunyai target atau perencanaan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Informasi tersebut didapat dari wawancara kepada Hariyani selaku owner Kidung Konveksi:

“Suatu perusahaan kalau sudah mengetahui karyawannya dalam bekerja kurang maksimal, pasti mempunyai perencanaan/target untuk memperbaiki pekerjaan, agar karyawan bekerja secara terampil dan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan”.

Berikut ini perencanaan Kidung konveksi dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan:

No.	Perencanaan/Target Perbaikan Kinerja Karyawan
1.	Melakukan pemantauan atau pengawasan secara terus menerus

⁴⁶ Hariyani, Wawancara, 12 Maret 2019”

	pada saat produksi berlangsung, yang dilakukan oleh <i>owner</i> dan admin
2.	Melakukan evaluasi setiap akhir pekan, yang dilakukan bersama seluruh karyawan Kidung Konveksi

Sumber : “Hariyani, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

Dari hasil wawancara dan daftar perencanaan Kidung Konveksi di atas dapat di jelaskan bahwa, Kidung Konveksi mempunyai rencana dalam upaya untuk memperbaiki kinerja karyawannya, antara lain melakukan pemantauan atau pengawasan secara terus menerus pada saat produksi berlangsung, yang dilakukan oleh *owner* dan admin, serta melakukan evaluasi setiap akhir pekan, yang dilakukan bersama seluruh karyawan Kidung Konveksi.⁴⁷

C. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Pengawasan Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Karyawan merupakan aspek intern perusahaan yang kegiatannya tergambar dalam pola organisasi dan titik berat pengawasan sesungguhnya juga berkisar pada karyawan, sebab karyawan itulah yang melakukan kegiatan dalam organisasi yang bersangkutan. Proses pengawasan Kidung Konveksi dilakukan oleh *owner* dan admin, namun pengawasannya berjalan kurang maksimal. Informasi tersebut didapat dari wawancara kepada Hariyani, selaku *owner* Kidung Konveksi:

⁴⁷“Hariyani, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

“Kami tidak bisa maksimal dalam pengawasan, karena toko kami banyak di Ponorogo, Ngawi, Madiun dan yang baru buka di Sidoarjo dan Pacitan. Sebenarnya ada 1 admin tetapi dia mempunyai kesibukan lain tidak hanya mengawasi saja tetapi juga melayani konsumen, jadi pengawasannya belum maksimal.”⁴⁸

Sedangkan menurut informasi yang didapat dari wawancara kepada Abdi Najib Mustofa, selaku karyawan bagian *cutting*:

“Selama saya bekerja disini jarang ada pengawasan bahkan tidak pernah, karena pemilik jarang dirumah, admin juga sibuk dengan pelayanan konsumen, selain itu tempat produksi dengan tempat pemotongan kain berbeda admin tidak mungkin mengawasi secara maksimal”.⁴⁹

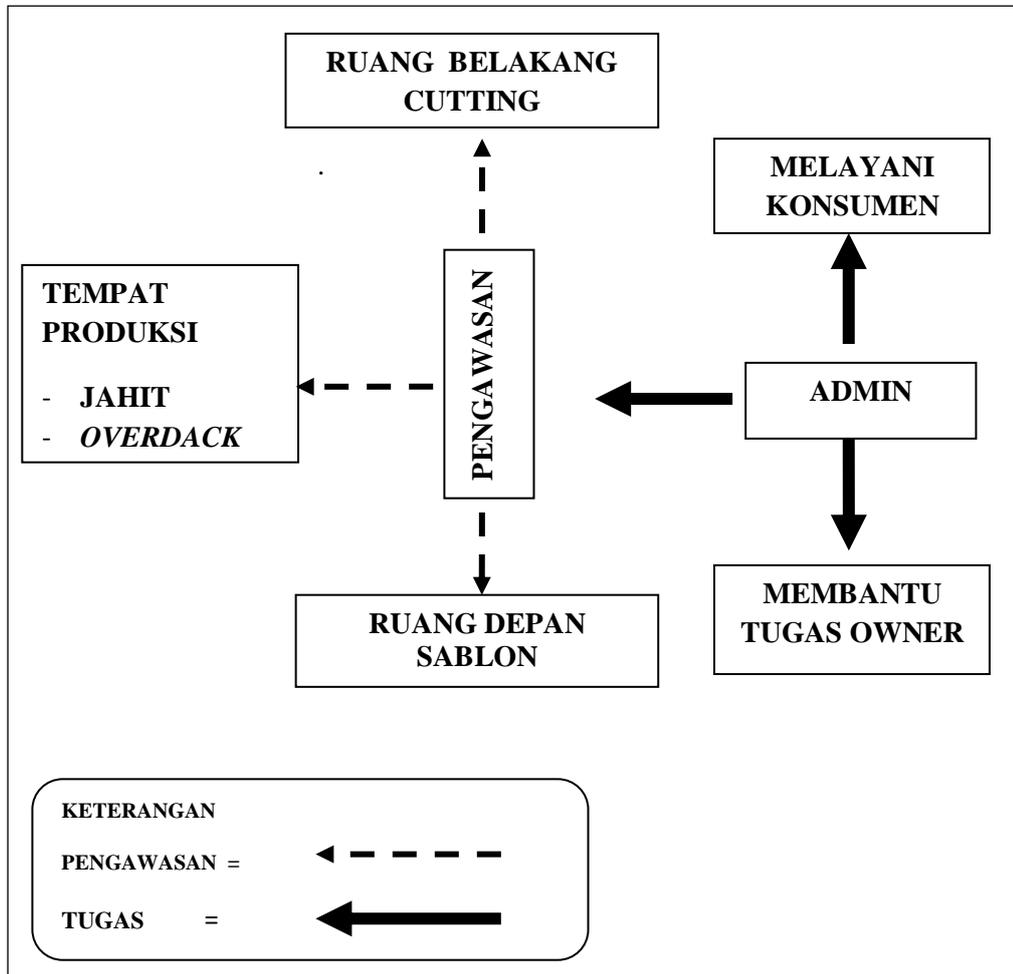
Dari hasil wawancara kepada owner dan karyawan Kidung Konveksi di atas dapat dijelaskan bahwa, ada beberapa alasan yang mengakibatkan pengawasan di Kidung Konveksi berjalan kurang maksimal. Alasan pertama, *owner* atau pemilik jarang berada di tempat kerja, karena Kidung Konveksi memiliki banyak cabang toko yang tersebar diberbagai wilayah antara lain di Ponorogo, Ngawi, Madiun, Sidoarjo dan Pacitan. *Owner* lebih sering menyempatkan waktunya untuk berkunjung ke toko-tokonya tersebut. Alasan kedua, Kidung Konveksi memiliki 1 admin, yang kegiatannya tidak hanya mengawasi tetapi juga melayani konsumen, sehinggal pengawasan tidak dapat dilakukan secara maksimal.⁵⁰

⁴⁸“Hariyani, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

⁴⁹“AbdiNajibMustofa, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

⁵⁰“Hariyani, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

Berikut gambar pola pengawasan, untuk mengetahui pengawasan yang dilakukan di Kidung Konveksi:



Dari pola pengawasan diatas dapat dijelaskan bahwa proses pengawasan yang dilakukan oleh admin berada di 3 tempat antara lain ruang belakang (*cutting*), tempat produksi dan ruang depan (*sablon*). Selain itu admin tidak hanya bertugas dalam pengawasan, tetapi juga membantu kerja *owner* dan melayani konsumen.⁵¹

⁵¹“Andry Arista Ramadona, Wawancara, 12 Maret 2019”



D. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Evaluasi Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Jika pengawasan tidak dapat dilaksanakan secara langsung oleh *owner* dan admin, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi kinerja. Kidung Konveksi menerapkan evaluasi kinerja setiap akhir pekan, namun kegiatannya hanya sebatas membahas laporan pendapatan perminggunya artinya tidak ada kegiatan mengoreksi atau menilai kinerja yang ada. Informasi tersebut didapat dari Desi Ayu S selaku admin Kidung Konveksi:

“Kalau evaluasi pasti kami laksanakan bersama semua karyawan Kidung Konveksi, karena untuk mengetahui hasil produksi yang didapat setiap minggunya, untuk waktu biasanya kami adakan setiap akhir pekan”.⁵²

Sedangkan menurut informasi yang didapat dari Mailul selaku karyawan bagian *overdack*:

“Evaluasi ada setiap satu minggu sekali, namun yang dibahas hanya laporan pendapatan saja, tidak menyangkut kesalahan produksi”.⁵³

Berikut ini hasil evaluasi Kidung Konveksi dalam tiga kali pertemuan, untuk mengetahui hasil evaluasi kinerja yang telah dilakukan, diambil dari observasi dan notulen yang ada:

1.	Waktu	5 November 2018
	Yang Hadir	1. <i>Owner</i> (pemilik) 2. Admin 3. Seluruh karyawan bagian sablon, <i>cutting</i> , jahit,

⁵²“Desi Ayu S, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

⁵³“Mailul, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

		<i>overdack dan packaging</i>
	Obyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil perolehan produksi selama satu minggu 2. Peluncuran produk baru 3. Rencana perpindahan gedung produksi
	Hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil produksi selama satu minggu disampaikan oleh masing-masing kabid melalui buku laporan perbidang. 2. Produk baru Kidung Kids (kaos bergambar cita-cita anak) akan segera diproduksi dan dipasarkan mulai awal tahun 2019. 3. Gedung produksi yang semula berada di dua tempat yaitu rumah depan dan rumah belakang akan segera dipindah menjadi 1 tempat ke gedung baru. Namun untuk bagian <i>cutting</i> dan sablon masih berada di tempat yang lama.
2.	Waktu	29 Desember 2018
	Yang Hadir	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Owner</i> (pemilik) 2. Admin 3. Seluruh karyawan bagian sablon, <i>cutting</i>, jahit, <i>overdack dan packaging</i>
	Obyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil perolehan produksi selama satu minggu 2. Rencana penambahan mesin jahit
	Hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil produksi selama satu minggu disampaikan oleh masing-masing kabid melalui buku laporan perbidang. 2. Penambahan mesin jahit sebanyak 5 buah mesin jahit.
3.	Waktu	5 Januari 2019
	Yang Hadir	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Owner</i> (pemilik) 2. Admin

		3. Seluruh karyawan bagian sablon, <i>cutting</i> , jahit, <i>overdack</i> dan <i>packaging</i>
	Obyek	1. Hasil perolehan produksi selama satu minggu 2. Penambahan karyawan 3. Perpindahan gedung produksi
	Hasil	1. Hasil produksi selama satu minggu disampaikan oleh masing-masing kapid melalui buku laporan perbidang. 2. Penambahan karyawan sebanyak 8 orang yaitu untuk menggantikan karyawan yang keluar 3 orang dan 5 orang untuk mengisi lowongan sesuai dengan penambahan mesin jahit. 3. Perpindahan gedung produksi akan dilaksanakan tanggal 7 Januari 2019. Semua proses produksi akan dipindah ke gedung baru kecuali bagian sablon dan <i>cutting</i> .

Sumber: “A’isatullailiyah, *Observasi*, 5 November 2018 & Andry Arista Ramadona, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

Dari hasil evaluasi diatas dapat dijelaskan bahwa dalam evaluasi Kidung Konveksi lebih dominan membahas tentang hasil perolehan produksi perminggunya dan tidak membahastentang kesalahan atau hal menyimpangyang dilakukan karyawan.⁵⁴

⁵⁴“Andry Arista Ramadona, *Wwaancara* 12 Maret 2019”

BAB IV
ANALISIS
PERSPEKTIF MANAJEMEN KINERJA DI KIDUNG KONVEKSI
DS. PRAJEGAN, KEC. SUKOREJO, KAB. PONOROGO

E. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Perencanaan Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Manajemen kinerja sangatlah penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Manajemen kinerja merupakan suatu rentang dari praktik organisasi yang terkait dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional. Proses manajemen kinerja tersebut antara lain perencanaan kinerja (*performance planning*), pemantauan atau pengawasan (*performance review*) dan penilaian atau evaluasi kinerja (*performance appraisal*).⁵⁵

Pada penelitian ini, rumusan masalah yang pertama mengarah pada proses perencanaan, seperti yang di sampaikan oleh Hariyani selaku *owner* Kidung Konveksi, bahwa pada proses perencanaan, setiap perusahaan ketika mengetahui bahwa karyawannya dalam bekerja kurang maksimal, maka tindakan yang dilakukan adalah merencanakan/menarget upaya dalam meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan, di antaranya dengan melakukan pemantauan atau pengawasan secara terus menerus pada saat produksi berlangsung, yang dilakukan oleh *owner* dan admin, serta

⁵⁵Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2012), 20

melakukan evaluasi setiap akhir pekan, yang dilakukan bersama seluruh karyawan Kidung Konveksi.⁵⁶

Berdasarkan data di atas analisisnya adalah Kidung Konveksi sudah sesuai dengan teori manajemen kinerja, karena perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.⁵⁷

Dalam praktik lapangan Kidung Konveksi sudah menentukan yang ingin dicapai yaitu memperbaiki kinerja karyawan dan tahapan-tahapan yang dibutuhkan yaitu melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja.

F. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Pengawasan Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Proses pengawasan kinerja (*performance review*) merupakan proses yang dilakukan atasan atau manajer untuk melakukan monitoring berjalan (*on-going review*) dan melakukan umpan balik atas kinerja yang telah dicapai.⁵⁸

Dari hasil data yang diperoleh penulis dalam wawancara kepada *owner* dan karyawan mengenai proses pengawasan di Kidung Konveksi, proses pengawasan Kidung Konveksi dilakukan oleh *owner* dan admin, namun pengawasannya berjalan kurang maksimal. Terdapat beberapa alasan yang mengakibatkan pengawasan di Kidung Konveksi berjalan kurang

⁵⁶"Hariyani, *Wawancara*, 12 Maret 2019"

⁵⁷ Rustiadi, *PerencanaandanPengembangan Wilayah*, (Jakarta : Crestpent Press, 2008), 339.

⁵⁸Ibid.,25

maksimal. Alasan pertama, *owner* atau pemilik jarang berada di tempat kerja, karena Kidung Konveksi memiliki banyak cabang toko yang tersebar diberbagai wilayah antara lain di Ponorogo, Ngawi, Madiun, Sidoarjo dan Pacitan. *Owner* lebih sering menyempatkan waktunya untuk berkunjung ke toko-tokonya tersebut. Alasan kedua, Kidung Konveksi memiliki 1 admin, yang kegiatannya tidak hanya mengawasi tetapi juga melayani konsumen.⁵⁹

Sedangkan menurut data pola pengawasan, proses pengawasan yang dilakukan oleh admin berada di 3 tempat antara lain ruang belakang (*cutting*), tempat produksi dan ruang depan (sablon). Selain itu admin tidak hanya bertugas dalam pengawasan, tetapi juga membantu kerja *owner* dan melayani konsumen. Sehingga pengawasan tidak dapat dilakukan secara maksimal.⁶⁰

Berdasarkan hasil data di atas analisisnya adalah Kidung Konveksi sudah menerapkan pengawasan, namun belum sesuai dengan teori manajemen kinerja, karena pada hakikatnya pengawasan merupakan suatu usaha sistematis manajemen untuk membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan. Selain itu, pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti

⁵⁹ “ Hariyani & Abdi Najib Mustofa, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

⁶⁰ “Andry Arista Ramadona, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.⁶¹

Sedangkan pada praktiknya *owner* atau pemilik Kidung Konveksi jarang berada di tempat kerja dan memiliki 1 admin yang tugasnya tidak hanya mengawasi tetapi juga melayani konsumen. Sehingga tidak dapat mengawasi kinerja karyawan secara maksimal, seksama, memperbaiki dan meluruskannya.

G. Perspektif Manajemen Kinerja Terhadap Evaluasi Kinerja Di Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Kab. Ponorogo

Proses penilaian atau evaluasi kinerja merupakan proses penilaian secara formal terhadap kinerja individual karyawan dan memberikan *feedback* atas keseluruhan hasil evaluasi kinerja.⁶²

Menurut data wawancara kepada Desi Ayu S selaku admin Kidung Konveksi, bahwa untuk mengetahui hasil produksi yang didapat dalam setiap minggunya, Kidung Konveksi menerapkan evaluasi kinerja setiap akhir pekan.⁶³

Sedangkan menurut data hasil wawancara kepada Mailul selaku karyawan bagian *overdack*, evaluasi kinerja yang diterapkan kegiatannya

⁶¹Winardi, *Manajer dan Manajemen*, (Bandung: Citra AdityaBakti, 2000), 224

⁶²Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT. RefikaAditama, 2005), 9

⁶³“Desi Ayu S, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

hanya sebatas membahas laporan pendapatan perminggunya artinya tidak ada kegiatan mengoreksi atau menilai kinerja yang ada.⁶⁴

Menurut data hasil evaluasi Kidung Konveksi dalam tiga kali pertemuan, yang diambil dari observasi dan notulen yang ada, evaluasi Kidung Konveksi lebih dominan membahas tentang hasil perolehan produksi perminggunya dan tidak membahas tentang kesalahan atau hal menyimpang yang dilakukan karyawan.⁶⁵

Berdasarkan hasil data di atas analisisnya adalah proses evaluasi kinerja Kidung Konveksi belum sesuai dengan teori manajemen kinerja. Karena evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Namun pada praktik lapangan, kegiatannya sebatas membahas laporan pendapatan perminggu. Artinya tidak mengoreksi hasil pekerjaan karyawan, serta tidak menyinggung apakah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, dengan begitu pihak perusahaan tidak mengetahui kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya.

⁶⁴ “Mailul, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

⁶⁵ “Andry Arista Ramadona, *Wawancara*, 12 Maret 2019”

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Perspektif manajemen kinerja terhadap perencanaan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah sesuai dengan manajemen kinerja, karena sudah menentukan yang ingin dicapai yaitu memperbaiki kinerja karyawan dan tahapan-tahapan yang dibutuhkan yaitu melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja.
2. Perspektif manajemen kinerja terhadap pengawasan kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah proses pengawasan belum sesuai dengan manajemen kinerja karena *owner* atau pemilik Kidung Konveksi jarang berada di tempat kerja dan memiliki 1 admin yang tugasnya tidak hanya mengawasi tetapi juga melayani konsumen.
3. Perspektif manajemen kinerja terhadap evaluasi kinerja karyawan Kidung Konveksi, Desa Prajegan, Kec. Sukorejo, Ponorogo adalah proses evaluasi kinerja belum sesuai dengan teori manajemen kinerja. Karena kegiatannya sebatas membahas laporan pendapatan perminggu.

B. SARAN

- a. Menambah karyawan khusus bagian mengawasi proses produksi. Dengan begitu pengawasan berjalan sebagaimana semestinya dan dapat memastikan proses produksi berjalan secara maksimal.

- b. Evaluasi kinerja akan berjalan sesuai yang diharapkan apabila dalam evaluasi tersebut mengoreksi hasil pekerjaan karyawan. apakah karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Dengan begitu pihak perusahaan akan mengetahui kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya, dan dapat segera mengambil tindakan untuk memecahkan masalah tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Asis Agustiani “Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Botang Selatan,” *Ilmu Pemerintahan* 2,2014
- Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015).
- Brotoharjo, Wungu, *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*, Jakarta : Raja Grafindo Pustaka, 2003
- Fahmi Irham, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Aplikasi Bandung* :Alfabeta, 2016
- Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta : BPFE UGM, 1993.
- Hidayati Ismania, Endang Siti Astuti dan Mohammad Iqbal, “ Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi, Studi Pada PT Petrokimia Gresik ”. *Administrasi Bisnis* 1, 2014.
- Irviene Maretha tahun 2011 dengan judul “Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT. Trikata Esa Karsa” *Skripsi* Jakarta : UIN Syarif Hidayatullah, 2011.
- J. Lexy Moleong, *Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2000
- Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005.
- Mukhtar, *Metode Praktis Deskriptif Kualitatif* Jakarta : Referensi, 2013.
- Nawawi Hadari, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2006
- Rustiadi, *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*, Jakarta : Crestpent Press, 2008.

- Pahlevie Firdaus Jan, "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat" *Skripsi* Jakarta: Universitas Terbuka, 2013.
- Pradika Putri Epritamala, "Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Pabrik Gula Krebet Baru" *Administrasi Publik* 8, 2011
- Prawirosentono, *Kinerja dan Motivasi Karyawan* Bumi Aksara : Jakarta, 2010.
- Rustiadi, *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*, Jakarta : Crestpent Press, 2008.
- S.P. Hasibuan , H. Malayu, *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi Cet 6 Jakarta : Bumi Aksara, 2007
- S. Rucky Achmad. *Sistem Manajemen Kinerja* ,Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja* Jakarta : PT Mondar Maju, 2009
- Siagian, *Management Information System*, Jakarta: Haji Masagung, 1990.
- Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesembilan* Jakarta :PT Bumi Angkasa, 2001
- Sofyandi, Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana , 2009.
- Suwatno & Tjutju, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung : Alfabeta, 2008
- Wahyuni Sri, "Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Kabupaten Enrekang" *Skripsi* , Makasar : UIN Alaudin, 2017

Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012

Wibowo, *Manajemen Kinerja, Edisi keempat*, Jakarta : Rajawali Pers, 2014

Winardi, *Manajer dan Manajemen*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000.

Yusuf Muri, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*,
Jakarta : Kencana, 2014

