

ANALISIS MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN PADA PT. Mayora Indah Tbk. CABANG PALOPO

Skripsi

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen (SM) pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo*



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2022**

ANALISIS MANAJEMEN KINERJA KARYAWAN

PT. Mayora Indah Tbk. CABANG PALOPO

Skripsi

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen (SM) pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo*



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2022**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Feby Amelia
NIM : 18 0403 0127
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah

menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri,
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya. Segala kekeliruan dan atau kesalahan yang ada di dalamnya adalah tanggungjawab saya.

Bilamana di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif atas perbuatan tersebut dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya dibatalkan. Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 17 April 2023

Yang membuat pernyataan,



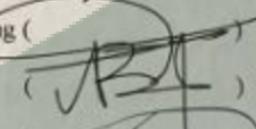
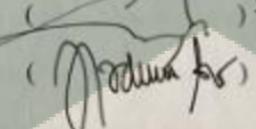
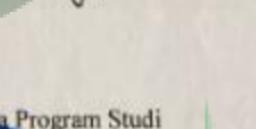
Feby Amelia
18 0403 0127

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi berjudul Analisis Manajemen Kinerja Karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk. Cabang Palopo yang ditulis oleh Feby Amelia, Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 18 0403 0127, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo, yang dimunaqasyakan pada hari Rabu, tanggal 21 Desember 2022 Miladiyah bertepatan dengan 27 Jumadil Awal 1444 Hijriyah telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Palopo, 08 Maret 2023

TIM PENGUJI

- | | | |
|---|-------------------|---|
| 1. Dr. Takdir, S.H., M.H. | Ketua Sidang | ( |
| 2. Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A | Sekretaris Sidang | ( |
| 3. Arsyad L., S.Si., M.Si. | Penguji I | ( |
| 4. Muh. Shadri Kahar Muang, S.E., M.M. | Penguji II | ( |
| 5. Nurdin Batjo, S.Pt., M.M., M.Si. | Pembimbing | ( |

Mengetahui

Rektor IAIN Palopo
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Feby Amelia, S.H., M.H.
NIP 197907242003121002

Ketua Program Studi
Manajemen Bisnis Syariah



Carri Jabani, S.P., M.M
NIP 197501042005012003

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِي اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يُضْلِلُ فَلَا هَادِي لَهُ. أَشْهُدُ أَنَّ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَشْهُدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Manajemen Kinerja Karyawan Pada PT. Mayora Indah Tbk. Cabang Palopo” setelah melalui proses yang panjang.

Sholawat serta Salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw, kepada para keluarga, sahabat dan serta para pengikutnya. Skripsi ini disusun sebagai syarat harus diselesaikan, guna memperoleh gelar sarjana Manajemen dalam program studi Manajemen Bisnis Syariah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo. Penulisan tugas akhir skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dari banyak pihak walaupun penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dengan penuh ketulusan hati dan keikhlasan kepada orang tuaku tercinta Ayahanda Alm.Risal Gunawan dan Ibunda Burhana yang telah mengasuh dan mendidik penulis dengan penuh kasih sayang sejak kecil, selalu memohon keselamatan dan kesuksesan dunia dan akhirat untuk putrinya dan segala yang telah diberikan kepada anak-anaknya. Terima kasih juga untuk saudara kandungku Yuzar

Gunawan, Ade Trian, Aldila Ayu Nuari dan keluarga besar penulis yang selama ini telah membantu dan mendoakan. Mudah-mudahan Allah swt mengumpulkan kita semua dalam surga-Nya kelak. Selanjutnya, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yaitu:

1. Rektor IAIN Palopo, Prof. Dr. Abdul Pirol, M. Ag, Wakil Rektor I, Dr. H. Muammar Arafat, M. H. Wakil Rektor II, Dr. Ahmad Syarieff Iskandar, S.E., M.M. dan Wakil Rektor III, Dr. Muhaemin, M.A. yang telah membina dan berupaya meningkatkan mutu perguruan tinggi ini, tempat penulis menimba ilmu pengetahuan.
2. Almarhuma Dr. Hj. Ramlah M., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik, Tadjuddin, S.E., M.SI., Ak., CA. selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Dr. Takdir, S.H., M.H. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama, yang telah banyak memberikan motivasi serta mencurahkan perhatiannya dalam membimbing dan memberikan petunjuk sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Muzayyanah Jabani, S.T., M.M. selaku Ketua Prodi Manajemen Bisnis Syariah, Nurdin Batjo S.Pt., M.Si., M.M. selaku sekertaris Prodi Manajemen Bisnis Syariah beserta para dosen, asisten dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah yang selama ini banyak memberikan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen Bisnis Syariah.

-
4. Nurdin Batjo S.Pt., M.Si., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, Motivasi dan semangat kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di IAIN Palopo dan khususnya pada saat menyusun skripsi ini.
 5. Almarhuma Dr. Hj. Rahmlah m., M.M selaku Penasehat Akademik sekaligus dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, Motivasi dan semangat kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di IAIN Palopo dan khususnya pada saat menyusun skripsi ini.
 6. Arsyad L, S.Si., M.Si. selaku penguji I dan Muh. Shadri Kahar Muang, S.E., M.M selaku penguji II yang telah banyak memberikan arahan dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
 7. Kepala Perpustakaan IAIN Palopo Madehang, S.Ag., M.Ag. dan segenap karyawan dan karyawati dalam ruang lingkup IAIN Palopo, yang telah memberikan peluang untuk penulis dalam mengumpulkan literatur yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.
 8. Kepada Direktur PT. Mayora Indah Tbk. Cabang Palopo. beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan izin dan meluangkan waktunya dalam membantu proses penelitian.
 9. Kepada semua teman seperjuangan, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Angkatan 2018 (khususnya kelas MBS A) yang selama ini memberikan motivasi dan bersedia membantu serta senantiasa memberikan saran sehubungan dengan penyusunan skripsi ini.

10. Kepada sahabat-sahabatku Syifa Fuziah, Nur Aritzah, Yuni Pratiwi dan Zahwa Saputri Latief yang telah banyak memotivasi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Terkhusus Kakak Irman yang selama ini Memberikan masukan, dukungan dan Bimbingan kepada saya dalam menyelesaikan Skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Akhir penulis berharap, semoga skripsi ini bermanfaat dan semoga Allah menuntun kearah yang benar dan lurus.

Palopo, 2022

Yang membuat pernyataan,

Feby Amelia
18 0403 0127

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN SINGKATAN

A. Transliterasi Arab-Latin

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Konsonan

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|------------|------|-------------|---------------------------|
| ا | Alif | - | - |
| ب | Ba' | B | Be |
| ت | Ta' | T | Te |
| ث | Şa' | Ş | Es dengan titik di atas |
| ج | Jim | J | Je |
| ح | Ha' | H | Ha dengan titik di bawah |
| خ | Kha | Kh | Ka dan ha |
| د | Dal | D | De |
| ذ | Żal | Ż | Zet dengan titik di atas |
| ر | Ra' | R | Er |
| ز | Zai | Z | Zet |
| س | Sin | S | Es |
| ش | Syin | Sy | Esdan ye |
| ص | Şad | Ş | Es dengan titik di bawah |
| ض | Đaq | Đ | De dengan titik di bawah |
| ط | Ta | T | Te dengan titik di bawah |
| ظ | Za | Z | Zet dengan titik di bawah |
| ع | ‘Ain | ‘ | Koma terbalik di atas |
| غ | Gain | G | Ge |
| ف | Fa | F | Fa |
| ق | Qaf | Q | Qi |
| ك | Kaf | K | Ka |

| | | | |
|---|--------|---|----------|
| ج | Lam | L | El |
| م | Mim | M | Em |
| ن | Nun | N | En |
| و | Wau | W | We |
| ه | Ha' | H | Ha |
| ء | Hamzah | , | Apostrof |
| ي | Ya' | Y | Ye |

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

| Tanda | Nama | Huruf Latin | Nama |
|-------|---------------|-------------|------|
| í | <i>fathah</i> | a | a |
| í | <i>kasrah</i> | i | i |
| í | <i>dammah</i> | u | u |

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

| Tanda | Nama | Huruf Latin | Nama |
|-------|-----------------------|-------------|---------|
| í | <i>fathah dan ya'</i> | ai | a dan i |
| ú | <i>fathah dan wau</i> | au | a dan u |

Contoh:

كِيْف : *kaifa*
هُوَ ل : *haul*

3. *Maddah*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya zberupa huruf dan tanda, yaitu:

| Harakat dan Huruf | Nama | Huruf dan Tanda | Nama |
|-------------------|---|-----------------|---------------------|
| ـ ـ ـ ـ | <i>fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>yā'</i> | ā | a dan garis di atas |
| ـ | <i>kasrah</i> dan <i>yā'</i> | ī | i dan garis di atas |
| ـ | <i>dammah</i> dan <i>wau</i> | ū | u dan garis di atas |

| | |
|---------|----------|
| مَاتَ | : māta |
| رَمَى | : rāmā |
| قَبَلَ | : qābilā |
| يَمُوتُ | : yamūtu |

4. *Tā' marbūtah*

Transliterasi untuk *tā' marbūtah* ada dua, yaitu *tā' marbūtah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *dammah*, transliterasinya adalah [t]. sedangkan *tā' marbūtah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *tā' marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha [h].

Contoh:

| | |
|---------------------------|---------------------------------|
| رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ | : raudah al- <i>atfāl</i> |
| الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ | : al- <i>madīnah al-fādilah</i> |
| الْحِكْمَةُ | : al- <i>hikmah</i> |

5. Syaddah (*Tasydīd*)

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ـ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

| | |
|-----------|-------------------|
| رَبَّنَا | : <i>rabbanā</i> |
| نَحْنُنَا | : <i>najjainā</i> |
| الْحَقُّ | |
| نَعْمَ | : <i>al-haqq</i> |
| عَدْلُ | |

: *nu’ima*

: 'aduwun

Jika huruf **ى** ber-tasydid di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (ـىـ) maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* menjadi **i**.

Contoh:

علیٰ

: 'Alī (bukan 'Aliyy atau A'ly)

عَرَبِيٌّ

: ‘Arabī (bukan A’rabiyy atau ‘Arabiy)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf **ال** (*alif lam ma'rifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa , al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsi* yah maupun huruf *qamariyah*. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

الشَّمْسُ

: *ql-svamsu* (bukan *qsv-svamsu*)

الزلزال

· *al-zalzalah* (bukan *az-zalzalah*)

الفَلْسَفَةُ

• *al-falsafah*

لِبَلَادٌ

111 : 1

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh:

نَّا مُرْوَنَ

· *ta'muriūna*

النَّوْعُ

. in mur.

شروع

: *al-nau*

مسیح
امرت

: *syai'un*

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata al-Qur'an (dari *al-Qur'ān*), alhamdulillah, dan munaqasyah. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Syarh al-Arba 'īn al-Nawāwī

Risālah fī Ri 'āyah al-Maslahah

9. *Lafz al-Jalālah*

Kata "Allah" yang didahului partikel seperti huruf jarr dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

بِاللَّهِ دِينُ اللَّهِ *dīnūllāh* *billāh*

Adapun *tā' marbūtah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, diteransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ *hum fī rahmatillāh*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata

sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallazī bi Bakkata mubārakan

Syahru Ramadān al-lazī unzila fīhi al-Qurān

Nasīr al-Dīn al-Tūsī

Nasr Hāmid Abū Zayd

Al-Tūft

Al-Maslahah fī al-Tasyrī' al-Islāmī

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata Ibnu (anak dari) dan Abū (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir itu harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau daftar referensi.

Contoh:

Abū al-Walīd Muhammad ibn Rusyd, ditulis menjadi: Ibnu Rusyd, Abū al-Walīd Muhammad (bukan: Rusyd, Abū al-Walīd Muhammad Ibnu)

Nasr Hāmid Abū Zaīd, ditulis menjadi: Abū Zaīd, Nasr Hāmid (bukan, Zaīd Nasr Hāmid Abū)

B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan adalah:

SWT. = Subhanahu Wa Ta'ala

SAW. = Sallallahu 'Alaihi Wasallam

AS = 'Alaihi Al-Salam

H = Hijrah

QS .../...: 4 = QS al-Baqarah/2: 4 atau QS Ali 'Imran/3: 4

HR = Hadis Riwayat

DAFTAR ISI

| | |
|---|--------------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN..... | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| PRAKATA | v |
| PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN SINGKATAN | ix |
| DAFTAR ISI..... | xv |
| DAFTAR AYAT..... | xvii |
| DAFTAR TABEL | xviii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xix |
| ABSTRAK | xxii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 6 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 7 |
| BAB II KAJIAN TEORI | 8 |
| A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan..... | 8 |
| B. Deskripsi Teori..... | 11 |
| 1. Manajemen Kinerja | 11 |
| 2. Proses Manajemen Kinerja..... | 14 |
| 3. Karyawan..... | 33 |
| C. Kerangka Pikir | 37 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 38 |
| A. Pendekatan Dan Jenis Penilitian..... | 38 |
| B. Fokus Penelitian | 39 |
| C. Defenisi Istilah..... | 39 |



| | |
|--|------------|
| D. Desain Penelitian | 41 |
| E. Data dan Sumber Data..... | 41 |
| F. Instrument Penelitian..... | 42 |
| G. Teknik Pengumpulan Data | 43 |
| H. Pemeriksaan Keabsahan Data..... | 44 |
| I. Teknik Analisis Data | 47 |
| BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA..... | 49 |
| A. Deskripsi Data..... | 49 |
| B. Pembahasan..... | 55 |
| BAB V PENUTUP..... | 110 |
| A. Kesimpulan..... | 110 |
| B. Saran..... | 112 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 114 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 117 |

DAFTAR AYAT

Kutipan Ayat 1 QS. At- Taubah ayat 105 13



DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Mayora Indah Tbk. Cabang Palopo Tahun 2021 | 3 |
| Tabel 4.1 Jumlah SDM PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo | 68 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin..... | 60 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia Responden..... | 60 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan..... | 70 |
| Tabel 4.5 Tabel Rencana, Laba dan Pendapatan PT. Mayora Indah Tbk. Tahun 2019-2021 | 70 |
| Tabel 4.6 Tabel Deskripsi kerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo | 71 |
| Tabel 4.7 Kerjasama Mitra dengan PT. Mayora Indah Tbk.. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo | 88 |
| Tabel 4.8 Jumlah Pengalihan Tugas T. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Tahun 2021 | 99 |
| Tabel 4.9 Jumlah Pelanggaran Prosedur Disiplin pada PT. Mayora Indah Tbk.. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Tahun 2021 | 102 |

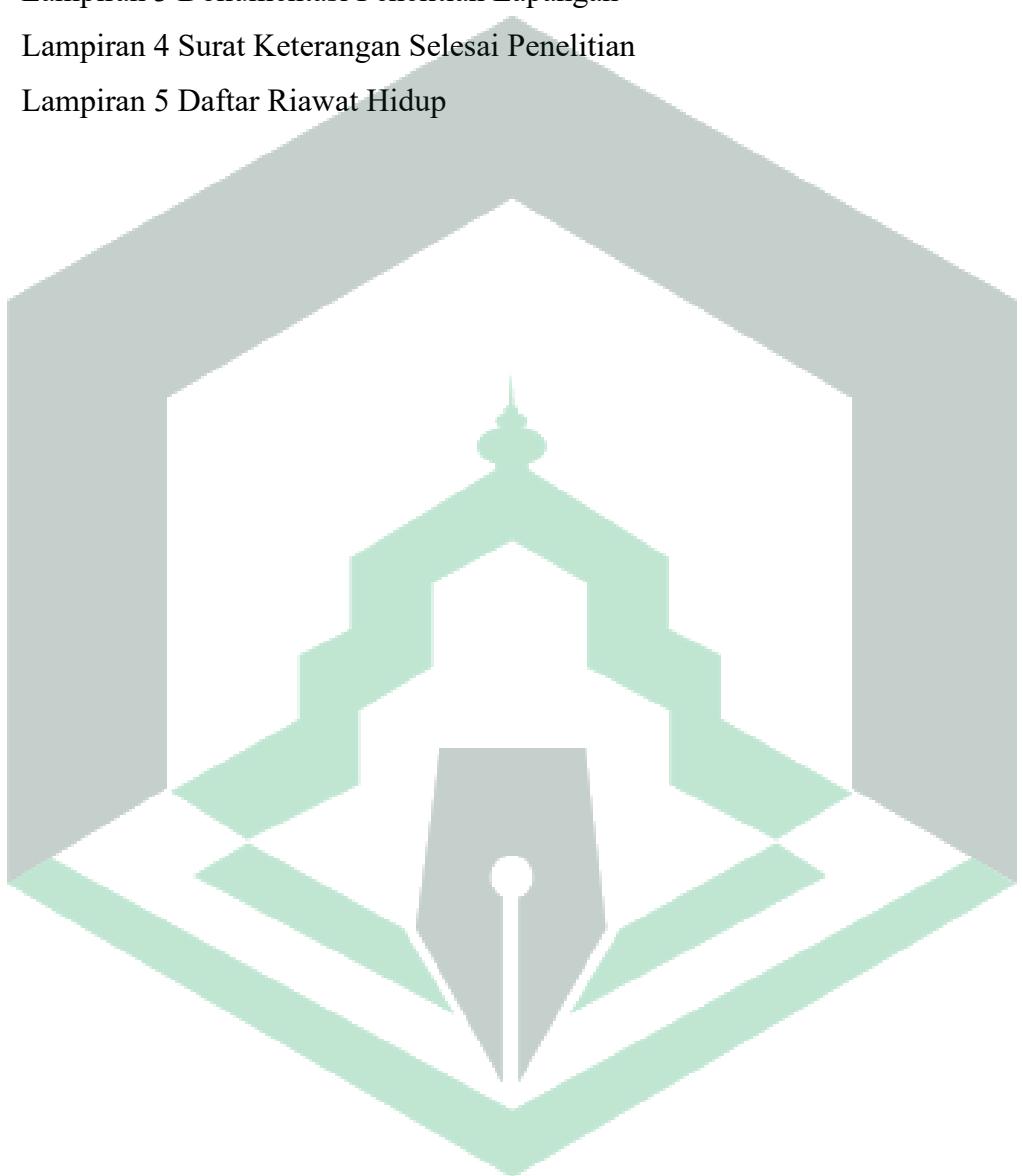
DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pikir..... | 38 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Mayora Indah Tbk..Indah PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo | 51 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penelitian
- Lampiran 2 Transkip Hasil Wawancara Penelitian
- Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian Lapangan
- Lampiran 4 Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 5 Daftar Riawat Hidup



DAFTAR ISTILAH

UMKM : Usaha Mikro Kecil dan Menengah

SDN : Sekolah Dasar Negeri

BPS : Badan Pusat Statistik



ABSTRAK

Feby Amelia, 2022. *“Analisis Manajemen Kinerja Karyawan Pada PT. Mayora Indah Tbk. Cabang Palopo”* Skripsi Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh Nurdin Batjo.

Skripsi ini membahas tentang Manajemen kinerja karyawan Pada PT.Mayora Indah Tbk dengan analisis Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Panisment dan Reward dalam memaksimal sistmen kerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif Analisis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Satu*, Analisis perecanaan awal untuk memulai proses kinerja dalam Pengembangan Kinerja karyawan dengan melakukan Pelatihan Khusus, pengembangan kapasitas SDM sehingga Sasaran kerja lebih kepada Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, Transparan. *Dua*, Analisis Pelaksanaan dalam implementasi sistem kerja yang di laksanakan sesuai dengan rencana kerja kemudian melakukan Kerjasama antar mitra dalam kepentingan perusahaan, *ketiga*, Analisis evaluasi Perusahaan menemukan beberapa kendala sehingga perlu ada pelatihan Khusus, jika pelatihan belum bisa mengatasi hal kapasitas SDM dalam bekerja maka pihak perusahaan melakukan rencana pengalihan tugas di mana hal ini akan di *Reshuffle* Pertahunnya. *Keempat*, Analisis *Panisment dan Reward* terdapat beberapa aspek. Hasil penilain kerja dari perusahaan pada karyawan memiliki kinerja kurang bagus, maka langkah yang di ambil oleh perusahaan adalah dengan melakukan pendekatan secara personal lalu kepada pemberian sangsi, Bonus dan *Reward* di berikan oleh karyawan jika mereka sudah Melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan dan mencapai target. Serta aspek promosi jabatan mempunyai kriteria seperti kedisiplinan, loyalitas, mempunyai sikap yang baik dalam bekerja, propesional, lamanya waktu bekerja, memiliki skill, serta betanggung hawab dalam melaksanakan tugasnya.

Implikasi dalam penelitian ini adalah Karyawan merupakan komponen penting dalam Perusahaan menjalankan sistem manajemen kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan maka pentingnya analisis manajemen kinerja kasryawan dalam pencapaian tujuan Perusahaan.

Kata Kunci: Analisis, Kinerja karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini, sebuah perusahaan tidak lepas dari unsur Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan modal dan aset terpenting dari setiap kegiatan di dalam perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Organisasi dituntut untuk selalu mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas yang tinggi.¹

Perusahaan Mayora adalah perusahaan yang berpusat di Jakarta. Didirikan pada tahun 1977 Mayora Group telah semakin berubah dari awal sebagai rumah industri kecil sederhana biskuit ke dalam salah satu Perusahaan Fast Moving Consumer besar dengan 13 Pabrik Barang dan lebih dari 25.000 angkatan kerja. Saat ini produk Mayora dijual lebih dari 85 negara diseluruh dunia dan didukung oleh logistik modern dan sistem Manajemen gudang, juga didukung oleh jaringan distribusi yang kuat. Selama beberapa dekade lebih Mayora Group telah tumbuh menjadi salah satu nama yang diakui dalam Fast Moving Consumer Good

¹ Rosiana, D., Bachri, A. A., dan Dewi, M. S., (2017), Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi, Locus Of Control dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Perusahaan Daerah Pengelola Air Limbah (PD PAL) Kota Banjarmasin. Jurnal Wawasan Manajemen Vol. 4, No.2, Juni 2016. h.43

Industri. Kemauan untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar dan komitmen untuk menghasilkan produk yang berkualitas telah membuat merek Mayora terkenal di dunia, seperti Kopiko, Danisa, Astor, Energen, Torabika, Roma Kelapa, Beng-beng, Superkeju, Premen kis dan masih banyak yang lainnya.²

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan swasta yang berada di indonesia dan mempunya beberapa anak cabang seperti yang berada di PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian di kantor cabang yang ada di Sulawesi Selatan tepatnya di PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo yang bertempat di JL.Purangi, Kelurahan Songka, Kecamatan Wara Selatan. Perusahaan ini adalah perusahaan distributor yang menyalurkan produk unggulannya yaitu; Kopi Torabika Moka, Torabika Susu, Torabika Duo, Energen dll. Saat ini jumlah karyawan yang bekerja di Pt. Mayora Indah Tbk..cabang PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo berjumlah 37 karyawan dimana setiap karyawan mempunyai tugas sesuai dengan jabatan masing-masing.

Kinerja menjadi hal yang paling penting ketika dikaitkan dengan kegiatan dan aktifitas yang dilakukan. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan bedasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan untuk mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).³ Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan perlu didukung oleh kinerja karyawan yang baik dalam perusahaan tersebut, Kinerja yang terjadi pada perusahaan Mayora adalah masih belum tercapainya target penjualan yang biasanya diukur melalui

² Pt. Mayora Indah. Tbk. Riwayat Singkat Perusahaan. <https://www.mayoraindah.co.id>

³ Bangun, Wilson. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. (Jakarta: Erlangga.2018) h.231

ketelitian,keterampilan dan keberhasilan kerja dimana targetnya per-bulan mencapai 400-500 juta tetapi hanya bisa mencapai 278 juta dan sering juga terjadi keterlambatan pengiriman barang dikarnakan kurangnya karyawan yang diperlukan untuk bagian gudang untuk memuat barang-barang yang akan dikirim ke para konsumen atau pelanggan. Dalam proses ini kinerja karyawan memegang peranan utama dalam proses perkembangan perusahaan.

Penilaian kinerja di . dilakukan langsung oleh pimpinan yaitu adalah Manager atau Supervisor. Cara penilaian yang dilakukan adalah dengan melihat langsung kinerja karyawan pada saat sedang malakukan pekerjaan, penilaian di perusahaan ini meliputi: Tanggung jawab, kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif, disiplin dan kerja sama. Berikut adalah tabel hasil penilaian kinerja karyawan pada PT.Mayora.

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan . Cabang PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Tahun 2021

| Unsur yang di Nilai | Score | Keterangan |
|---|----------------|------------|
| Tanggung jawab | 77.6 | Baik |
| Kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan | 76.8 | Baik |
| Inisiatif | 66.7 | Cukup |
| Kedisiplinan | 50.8 | Cukup |
| Kerja Sama | 64.7 | Baik |
| Jumlah | 336.6 | |
| Nillai Rata-rata | 67.32 % | |

Sumber : . Cabang Palopo 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukan hasil kerja karyawan . cabang Palopo masih cukup yaitu nilai rata-rata 67,32 %. Akan tetapi pada penilaian indikator

Tanggung jawab diatas standar yang telah di tetapkan oleh perusahaan yaitu di tingkat baik yaitu 77,6 % dimana penilaian tersebut dapat dilihat dari semua pekerjaan yang dibebankan oleh karyawan dan selalu berusaha mempertanggung jawabkan setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan agar setiap pekerjaan bisa dikerjakan dengan baik dan tepat waktu. Jika hal ini terus terjadi maka akan menimbulkan dampak yang positif baik dan dapat memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Sedangkan pada indikator kedisiplinan terbilang cukup yaitu 50,8 % kenapa dikatakan cukup karna masih banyak karyawan yang datang kekantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Jika hal ini terus terjadi maka akan berdampak negatif bagi kestabilan perusahaan dimana banyak pekerjaan yang tidak selesai sesuai dengan waktu dan perusahaan tidak akan bisa mencapai target yang ditentukan oleh kantor pusat. Semua penilaian dihitung dengan menggunakan standar nilai yang sudah diatur oleh perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini perusahaan yang bergerak dibagian produksi makanan dan minuman harus meningkatkan pengawasan agar kinerja dan pencapaian perusahaan dapat tercapai dengan baik dan benar. Akan tetapi adanya dampak negatif yang akan terjadi jika kinerja karyawan dibawah standar pekerjaan yaitu dibawah 67.32 % yang dikategorikan cukup akan berdampak bagi stabilitas perusahaan yang akan menghambat tujuan perusahaan dalam pencapaian target penjualan yang telah ditentukan oleh kantor pusat karena menurunnya kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan diantaranya adalah: Gaya kepemimpinan, Pengawasan, Motivasi kerja, Disiplin kerja, Lingkungan kerja.

Motivasi kerja merupakan hal yang dibutuhkan karyawan, karyawan dengan motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Motivasi merupakan suatu faktor yang akan mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu, olehnya itu motivasi terkadang diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.⁴ Sitidan Ismiyati menyatakan bahwa motivasi mengacu pada proses di mana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, motivasi yang terjadi pada perusahaan MAYORA adalah perusahaan tersebut memberikan bonus dan berkesempatan untuk dapat di promosikan pada level jabatan yang lebih baik dari yang sebelumnya kepada setiap karyawan apabila karyawan tersebut dapat mencapai target dan dapat bekerja dengan baik dilihat dari standar perusahaan yang telah ditentukan. Dengan diberikannya bonus dan berkesempatan akan di promosikan ke level jabatan yang lebih baik lagi membuat karyawan lebih semangat lagi untuk bekerja dan mencapai tujuan dan target perusahaan.⁵

Apabila motivasi kerja dari para karyawan bisa dibangun, maka para karyawan dapat memiliki kinerja yang lebih baik di dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Manajemen Kinerja Karyawan Pada ..”

⁴ Edy, Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2017) h. 56

⁵ Gross National and Happiness Pillars, (“PT.Mayora,” PT.Mayora, 2017) h.32

B. Rumusan Masalah

Apabila dianalisis kiranya dapat dirumuskan pokok permasalahan yang perlu dikaji menjadi sub-sub sebagai berikut :

1. Bagaimana analisis perencanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ?
2. Bagaimana analisis Pelaksanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ?
3. Bagaimana analisis evaluasi dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ?
4. Bagaimana analisis *Pansimen dan Reward* dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian yang akan dikaji adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana analisis perencanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .
2. Untuk mengetahui bagaimana analisis Pelaksanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .
3. Untuk mengetahui bagaimana bagaimana analisis evaluasi dalam peningkatan Manajemen kinerja pada PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .
4. Untuk mengetahui bagaimana analisis *Pansimen dan Reward* dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan pada PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi :

a) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pemahaman penulis tentang sistem Manajemen kinerja pada ..dan manfaatnya bagi sebuah perusahaan dan pemahaman tersebut berguna sebagai pihak yang dapat memberikan pengetahuan kepada perusahaan tentang sistem Manajemen kinerja.

b) Bagi Perusahaan PT. Mayora

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran dan informasi kepada pihak perusahaan mengenai sistem Manajemen kinerja dan manfaatnya bagi perusahaan serta menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan perusahaan.

c) Bagi IAIN Palopo

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi program studi yaitu untuk memberikan informasi tambahan yang berguna bagi mahasiswa mahasiswi dalam melakukan penelitian dengan objek maupun masalah yang sama sehingga dapat menjadikan pendukung pengembangan penelitian pada masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu adalah karya ilmiah yang telah terlebih dahulu meneliti tentang objek yang sama, adapun penelitian terdahulu tentang Pembahasan ini dapat di jelaskan sebagai berikut.

1. Penelitian Pertama, Skripsi dengan Judul : *Analisis Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada PT. Lion Air Bandara Internasional Kualanam*. Penelitian ini dilakukan oleh Suwandi Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosila dan Politik Universitas Sumatra Utara 2021.⁶

Hasil dari penelitian ini adalah sistem Manajemen kinerja karyawan pada PT. Lion Air dilihat dari proses planning/directing, managing/supporting, review/appraising, developing/rewarding sudah diterapkan cukup baik dan konsisten. Melalui penerapan sistem Manajemen kinerja karyawan yang dilaksanakan secara sungguh-sungguh sehingga PT. Lion Air ini dapat meningkatkan competitive advantage perusahaannya. Competitive advantage pada PT. Lion Air dapat dilihat dari penerapan harga tiket pesawat yang murah, banyaknya rute penerbangan serta didukung oleh sumber daya manusia yang unggul.

⁶Suwandi, *Analisis Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada PT. Lion Air Bandara Internasional Kualanam..* (Jurnal, Fakultas Ilmu Sosila dan Politik Universitas Sumatra Utara 2021). h. 2

Persamaan Penelitian Ini adalah sama meneliti tentang Manajemen Kinerja Karyawan Sedangkan Perbedaannya adalah terdapat pada Objek penelitian di mana peneliti ini meneliti di PT. Lion Air sedangkan yang akan di teliti adalah ..Indah.

2. Penelitian Kedua, Skripsi dengan Judul : *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi Pada Pt Petrokimia Gresik)*. Penelitian ini dilakukan oleh Ismania Hidayati Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang 2018.⁷

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan penerapan sistem Manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik, serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem Manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya penerapan sistem Manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT Petrokimia Gresik termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK)..

Persamaan Penelitian Ini adalah sama meneliti tentang Manajemen Kinerja Karyawan Sedangkan Perbedaannya adalah terdapat pada Objek penelitian di mana peneliti ini meneliti di PT Petrokimia Gresik sedangkan yang akan di teliti adalah ..Indah.

⁷ Ismania Hidayati, *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi Pada Pt Petrokimia Gresik)*.. (Jurnal, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 15 No. 1 Oktober 2018). h.1

3. Penelitian Ketiga, Skripsi dengan Judul : *Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Steel Casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia)*. Penelitian ini dilakukan oleh Utomo,dkk Mahasiswa Fakultas Fakultas Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana 2020.⁸

Manajemen kinerja karyawan adalah hal yang sangat sulit dilakukan jika perusahaan tidak memiliki Manajemen yang baik dalam mengelola kinerja. PT. MB Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri logam. Maka untuk menghasilkan sejumlah produk, Manajemen kinerja perlu dilakukan kepada karyawan dengan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dengan memberikan umpan balik kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja yang telah dilakukan. Sehingga diharapkan penerapan Manajemen kinerja yang baik di perusahaan akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dengan kemampuan menghasilkan produk yang mampu bersaing di era globalisasi yang pada akhirnya akan mampu mencapai kelangsungan hidup masyarakat. organisasi atau perusahaan.

Persamaan Penelitian Ini adalah sama meneliti tentang Manajemen Kinerja Karyawan Sedangkan Perbedaannya adalah penelitian ini membahas tentang analisis implementasi sedangkan Yang akan di teliti adalah menajemen Kinerja.

⁸ Utomo,dkk, *Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Steel Casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia)*. (Fakultas Fakultas Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana 2020). h.213

B. Deskripsi Teori

1. Manajemen Kinerja

a. Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur.” Sedangkan dalam bahasa Inggris Manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, dan memimpin. Sama halnya dengan administrasi, kata Manajemen juga berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata –kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen.⁹ Dalam kamus bahasa indonesia, kata Manajemen didefinisikan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif guna mencapai apa yang telah mencapai sasaran organisasi. Terdapat tiga sudut pandang berbeda mengenai Manajemen, yakni pertama: memandang Manajemen sebagai bagian inti dari administrasi, kedua: mengartikan Manajemen sebagai sesuatu yang lebih luas di bandungkan administrasi dan sudut pandang ketiga: menilai Manajemen identik dengan administrasi.¹⁰ Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan. Dalam organisasi, peranan Manajemen sangat dibutuhkan. Karena dengan Manajemen yang baik secara keseluruhan akan

⁹ Lilik Indayani, *Pengantar Manajemen*, (Bandung : Jaya Buku. 2018), h.15

¹⁰ Ka Luthfi Auliana, “*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Telekomunikasi Selular Di Ponorogo*,” (Jurnal, UTBK 2018) h.12–26.

mendukung fungsi daripada organisasi tersebut didirikan. Secara sederhana, Manajemen merupakan suatu proses tindakan atau seni perencanaan, mengatur, pengarahan dan pengawasan yang dinamis yang menggerakan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen kinerja mendukung seluruh tujuan organisasi dengan menghubungkan pekerjaan dari setiap anggota dan pimpinan pada seluruh unit strukturalnya. Allah SWT berfirman dalam Q.S At- Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُونَ إِلَى عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبَّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Terjemahnya :

“Dan Katakanlah “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin dan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105).¹¹

Penjelasan dari ayat diatas adalah bekerjalah dengan keras dan jujur, seperti pepatah mengatakan barang siapa yang bersungguh-sungguh maka dia akan mendapat hasil yang baik tetapi barang siapa yang bekerja dengan biasa-biasa saja maka dia akan mendapat hasil yang biasa pula. Karena itu kesuksesan suatu organisasi atau lembaga adalah kerja pegawai yang didalamnya.

Untuk dapat memahami definisi dari Manajemen maka diperlukan pendekatan yang tepat yakni melalui pendekatan pengalaman dari manajer. Manajemen dapat diartikan sebagai profesi dengan alasan bahwa Manajemen dilakukan dengan keahlian khusus untuk dapat mencapai suatu prestasi manajer

¹¹ Q.S At- Taubah ayat 105.

dan dituntut kode etik dalam pelaksanaannya. Manajemen sebagai suatu sistem yang dimana pada setiap komponen yang melekat padanya harus menampilkan sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan. Dengan demikian Manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan efektif dan efisien yang pelaksanaannya dilakukan melalui pengelolaan fungsi-fungsi dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.

b. Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya¹². Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Kinerja (perfomance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk

¹² Similarity Found et al., "Plagiarism Checker X Originality Report," *Jurnal Edudikara* 2, no. 2 (2018): 3–5.

sebuah pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.¹³ Pada sisi lain Siagian mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa. Dan Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

2. Proses Manajemen Kinerja

a. Perencanaan

¹³ Rivai.. *Manajemen sumber daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2019) h.39

Perencanaan (*Planning*) adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.¹⁴ Definisi perencanaan tersebut menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Definisi perencanaan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan menggunakan beberapa aspek yakni:

- 1) Penentuan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.
- 3) Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Perencanaan juga mempunyai manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

- 1) Dengan adanya perencanaan, maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektif dan efisien.
- 2) Dapat mengatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tersebut, dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan- penyimpangan yang timbul seawal mungkin.

¹⁴ Erly Suandy, *Perencanaan Pajak, Edisi 1* (Jakarta: Salemba Empat.2001) h.2

- 3) Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dengan mengatasi hambatan dan ancaman.
- 4) Dapat menghindari adanya kegiatan petumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.¹⁵

Dalam Perencanaan ada beberapa indikator yang menjadi acuan dalam Proses Perncaanaan tersebut :

1) Pengembangan Kinerja

a. Pengertian Pengembangan

Pada hakikatnya pengembangan merupakan upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawan dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusia yang optimal serta pribadi mandiri. pada hakikatnya pengembangan merupakan upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawan dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri

¹⁵ Indayani, "Pengantar Manajemen." Op.Cit. h.23

untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusia yang optimal serta pribadi mandiri.¹⁶

b. Manfaat Pengembangan

Pengembangan memiliki 3 Tujuan Utama yaitu :

1. Manfaat Bagi Karyawan
2. Manfaat bagi perusahaan
3. Manfaat untuk hubungan manusia dan pelaksana kebijakan

Proses penyusunan perencanaan dan pengembangan kinerja dilakukan oleh manajer dan pegawai. Diskusi manajer dan pegawai dimaksudkan untuk menemukan titik temu tentang apa yang harus dikerjakan oleh kedua belah pihak. Titik awal perencanaan dan pengembangan pegawai adalah deskripsi kinerja (*job description*) atau *role profile* yang menjelaskan hasil, pengetahuan, keterampilan serta perilaku kinerja yang diperlukan. *Role profile* juga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan pengukuran dalam evaluasi kinerja. Rencana pengembangan individu dan kinerja, diperoleh dari analisis perbandingan hasil kinerja yang dicapai dengan persyaratan minimum sesuai Sasaran Kinerja Pegawai.¹⁷

2) Deskripsi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kegiatan pengolahan sumber daya organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan sangat signifikan berkontribusi

¹⁶ Iir Abdul Haris et al., “Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Danamon Indonesia Tbk,” *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 2, no. 3 (2020): 56–74, <https://doi.org/10.54783/jin.v2i3.114>.

¹⁷ Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, *Manajemen Kinerja SDM*.

pada kinerja organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa.

Kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, dimana tujuan aktual yang ingin dicapai adalah dengan adanya perilaku Adapun faktor-faktor yang dinilai yaitu hasil kerja diantaranya kualitas, kuantitas pekerjaan dan sifat pribadi, diantaranya orientasi pada pelanggan, kerja sama, kemampuan teknik, akhlak, kedisiplinan, motivasi berprestasi, inisiatif dan pengembangan diri.

Untuk menyusun persyaratan kinerja (*developing role profiles*), antara manajer dan pegawai perlu duduk bersama mendiskusikan target kinerja, serta menjelaskan persyaratan kompetensi teknis dan perilaku kinerja yang diperlukan. Sedangkan untuk menentukan target atau hasil kinerja (*key results area*) perlu diberikan *alternative job description* yang paling sesuai dengan kondisi terkini, Untuk mendefinisikan target utama kinerja, secara individu perlu ditanyakan beberapa hal kepada pegawai:

- 1) Menurut Anda, hal apakah yang paling penting dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang optimal?
- 2) Apakah Anda yakin dapat mencapai hasil yang ditargetkan?
- 3) Bagaimana cara Anda mengetahui bahwa Anda berhasil atau gagal mencapai target?

3) Penetapan Sasaran Kinerja

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan tujuan atau objective yang berisi penjelasan kinerja secara rinci yang harus dicapai. Tujuan atau juga sering disebut goal, menjelaskan peran organisasi, divisi dan individu yang

diharapkan mampu mencapai target dalam kurun waktu tertentu. Pengertian goal and objective sering saling dipertukarkan (interchangeable). Target yang telah disepakati dalam kesepakatan kinerja adalah bagian penting dalam proses manajemen yang dapat digunakan sebagai referensi dalam evaluasi kinerja. Goal/objective kinerja yang baik diantaranya memiki persyaratan sebagai berikut :

- a) *Consistent* dengan nilai-nilai dan tujuan departemen atau organisasi.
- b) *Precise*, kinerja didefinisikan secara jelas dan tepat dengan menggunakan kata-kata afirmasi positif.
- c) *Challenging*, tujuan kinerja dibuat menantang dengan standar tinggi dan mendorong kemajuan yang pesat.
- d) *Measurable*, tujuan kinerja harus terkait dengan pengukuran kinerja secara kualitatif maupun kuantitatif.
- e) *Achievable*, secara individu kinerja dimungkinkan tercapai karena mungkin terjadi kondisi yang menghambat kapabilitas seseorang untuk mencapai tujuannya, seperti kekurangan sumberdaya (uang, waktu, peralatan dukungan pihak lain), kekurangan pelatihan, serta faktor-faktor eksternal lainnya.
- f) *Agreed by the manager and individual*, target kinerja harus disepakati dua belah pihak manajer dan pegawai.
- g) *Time related*, target kinerja yang hendak dicapai harus dijelaskan dalam skala waktu yang terukur.

h) *Focused on teamwork*, selain memiliki target kinerja individu, juga perlu ditekankan pentingnya kinerja sebagai anggota tim yang efektif,¹⁸

b. Pelaksanaan

Pengertian Pelaksanaan Pengertian Pelaksanaan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses, cara, perbuatan melaksanakan suatu rancangan, keputusan dan sebagainya. Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi. Pelaksanaan merupakan implementasi dari perencanaan dalam bentuk kegiatan nyata. Selama proses pelaksanaan seorang manajer mempunyai tugas penting untuk menggerakkan para anggotanya. Menurut Terry yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam buku

¹⁸ Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM. Op.Cit. h.67

manajemen strategik, menggerakkan merupakan aktivitas merangsang anggota kelompok agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.¹⁹

Pada tahap pelaksanaan, manajer mengamati dan memonitor kinerja orangnya, memuji kemajuan dan mengarahkan ulang apa bila diperlukan.²⁰

Sedangkan Fungsi Pelaksanaan adalah :

- 1) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat berkerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- 2) Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
- 3) Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
- 4) Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

1) **Implementasi**

Pemahaman tentang implementasi dapat dihubungkan dengan suatu peraturan atau kebijakan yang berorientasi pada kepentingan khalayak ramai atau masyarakat. Suatu kebijakan akan terlihat kemanfaatannya apabila telah dilakukan implementasi terhadap kebijakan tersebut. Implementasi merupakan kegiatan yang penting dari keseluruhan proses perencanaan peraturan atau kebijakan, dan adapun pengertian implementasi tersebut adalah sebagai berikut.

¹⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 130.

²⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2018), hlm. 2

Suatu implementasi kinerja bisa dilakukan karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, motivasi dan juga kepentingan. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur – unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Menurut Kapioru, ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu:²¹

- a) Kondisi lingkungan (*environmental conditions*).
- b) Hubungan antar organisasi (*inter-organizational relationship*).
- c) Sumberdaya (*resources*).
- d) Karakter institusi implementor (*characteristic implementing agencies*).

2) Kerjasama

Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain, karena manusia merupakan makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan kerjasama dalam menjalankan aktivitas kehidupan yang

²¹ Kapioru, Evan, Harlan. Implementasi Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 15 Tahun 2011 Tentang Retribusi Pelayanan Parkir Di Tepi Jalan Umum. Jurnal Nominal/Volume III Nomor 1.2014. h.105

selanjutnya. Kerjasama adalah suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok manusia untuk mencapai satu atau tujuan bersama.²²

Ada tiga jenis kooperasi (kerjasama) yang didasarkan perbedaan di dalam organisasi, grup atau di dalam sikap grup, yaitu :

1) Kerjasama primer

Di sini grup dan individu sungguh-sungguh dilebur menjadi satu.

Grup berisi seluruh kehidupan daripada individu, dan masing- masing saling mengejar untuk masing-masing pekerjaan, demi kepentingan seluruh anggota dalam group itu. Contohnya adalah kehidupan rutin sehari-hari dalam biara, kehidupan keluarga pada masyarakat primitive dan lain-lainnya.²³

Di dalam kelompok-kelompok kecil seperti keluarga dan komunitas-komunitas tradisional proses sosial yang namanya kooperasi ini cenderung bersifat spontan. Inilah kooperasi yang terbentuk secara wajar di dalam kelompok-kelompok yang disebut kelompok primer. Di dalam kelompok-kelompok ini individu-individu cenderung membaurkan diri dengan sesamanya di dalam kelompok, dan masing- masing hendak berusaha menjadi bagian dari kelompoknya. Di dalam kelompok-kelompok primer yang kecil dan bersifat tatap muka ini, orang

²² Soerjono Soekanto ,Sosiologi suatu pengantar. Edisi 40. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2017), h.65

²³ Abu Ahmadi, Sosiologi Pendidikan, (Jakarta : PT. Rineka Cipta. 2017) h. 101

perorangan cenderung lebih senang bekerja dalam tim selaku anggota tim daripada bekerja sendiri sebagai perorangan.²⁴

2) Kerjasama sekunder

Apabila kerjasama primer karakteristiknya ada masyarakat primitif, maka kerja sama sekunder adalah khas pada masyarakat modern. Kerja sama sekunder ini sangat di formalisir dan spesialisir, dan masing-masing individu hanya membaktikan sebagian dari pada hidupnya kepada grup yang dipersatukan dengan itu. Sikap orang-orang disini lebih individualis dan mengadakan perhitungan-perhitungan. Contohnya adalah kerjasama dalam kantor-kantor dagang, pabrik-pabrik, pemerintahan dan sebagainya

3) Kerjasama tertier

Dalam hal ini yang menjadi dasar kerjasama yaitu adalah konflik yang laten. Sikap-sikap dari pihak-pihak yang kerja sama adalah murni oportunistis. Organisasi mereka sangat longgar dan gampang pecah, bila alat bersama itu tidak lagi membantu masing-masing pihak dalam mencapai tujuannya. Contohnya adalah hubungan buruh dengan pimpinan perusahaan, hubungan dua partai dalam usaha melawan partai ketiga.

c. Pengevaluasi

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (rating) dan penilaian (assesment). Evaluasi kinerja sangat penting untuk

²⁴ 5 J. Dwi Narwoko, Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan, (Jakarta: Prenada Media, 2017), h. 38.

menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Yunanda berpendapat evaluasi merupakan kegiatan yang direncanakan untuk mengetahui keadaaan suatu objek dengan menggunakan instrumen yang hasilnya akan dibandingkan dengan patokan kesimpulan. Kirkpatrick menyarankan ada tiga evaluasi dalam pembelajaran yaitu pengetahuan yang harus dipelajari, keterampilan apa yang harus dikembangkan, dan sikap apa yang perlu diubah. Komponen yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yaitu masukan, lingkungan sekoah, dan keluarganya.²⁵ Jika dikerjakan dengan benar hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, depertemen sumber daya manusia, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil.

Sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan sejak tahun 1970-an dan 1980-an menyertakan beberapa ciri Manajemen berdasarkan sasaran. Keberadaan organisasi dalam mencapai tujuan yang berhubungan dengan prestasi kerja akan sangat ditentukan adanya kesepahaman dalam mendefinisikan kebutuhan harapan di antara stakeholders dan orang-orang yang bekerja dalam

²⁵ Rahmada Suci. Evaluasi Pembelajaran Daring Era Pandemi Covid-19 Pada Kelas Ii A Di Sdn 3 Negara Ratu Natar Lampung Selatan. (Jurnal : Akultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Tahun 2021) h.34

lingkungan organisasi. Organisasi akan efektif apabila mampu mengelola dan mendefinisikan sasaran perencanaan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengelolaan terhadap kinerja dalam organisasi akan berhubungan dengan Manajemen kinerja.

1) Pelatihan

Pelatihan adalah pendekatan on-the-job individuuntuk membantu mengembangkan keterampilan dan tingkat kompetensi mereka. Kebutuhan pembinaan timbul dari tinjauan kinerja formal atau informal, namun kesempatan untuk pembinaan akan muncul pada saat kegiatan rutin. Setiap manajer mendelegasikan tugas baru kepada individu, pembinaan dibuat untuk membantu individu mempelajari keterampilan atau teknik baru yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Manajer memberikan umpan balik kepada individu setelah tugas selesai, ada sebuah kesempatan untuk membantu individu itu untuk bisa lebih baik lagi dalam pekerjaannya. Pelatihan sebagai bagian dari proses manajemen normal terdiri dari:

- a) Delegasi terkendali - memastikan bahwa individu tidak hanya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, tetapi juga memahami apa yang perlu mereka ketahui dan dapat lakukan untuk menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini manajer dapat memberikan panduan yang disebut sebagai pembinaan.
- b) Menggunakan situasi yang terjadi sebagai peluang untuk mempromosikan pembelajaran.
- c) Mendorong individu untuk melihat masalah yang ada dan bagaimana mereka akan mengatasinya.

Pelatihan akan lebih efektif bila orang yang memberikan pelatihan memahami bahwa perannya adalah membantu orang untuk belajar dan orang tersebut termotivasi untuk belajar. Individu harus menyadari bahwa tingkat pengetahuan atau keterampilan, perilaku mereka perlu ditingkatkan jika pekerjaan mereka ingin baik dan memberikan kepuasan kepada pimpinan. Individu harus diberikan bimbingan tentang apa yang seharusnya mereka pelajari dan umpan balik bagaimana keadaan mereka, karena belajar tidak aktif menjadi proses pasif, mereka harus terlibat secara aktif dengan pelatih, mereka yang seharusnya bersikap konstruktif, membangun kekuatan dan pengalaman.²⁶

2) Rencana Penetapan Kerja

Rencana kerja bagi tim merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan rencana pencapaian tujuan yang telah disepakati. Rencana kerja akan menentukan program, prioritas, tanggung jawab, jadwal, anggaran dan monitoring kinerja, umpan balik dan mengadakan rapat pertemuan kerja. Rencana kerja juga bisa digunakan bagi tim untuk mendiskusikan faktor sukses kritis, apa dan bagaimana harus dilakukan jika misi dan tujuan ingin dicapai. Anggota tim yang terlibat dalam menentukan tujuan memonitor perkembangan kinerja mereka sendiri dapat menjadikan soft managed tim.

Perbaikan Manajemen kinerja adalah rencana pengembangan untuk mencapai tujuan organisasi, menerapkannya, mengukur dan mendapatkan umpan balik mengenai hasil dan mengkaji pencapaian untuk memodifikasi

²⁶ Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, *Manajemen Kinerja SDM.Op.cip.* h.21

rencana atau melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Dan Menetapkan Tujuan Kerja. tim dirumuskan dengan cara yang sama seperti tujuan individu. Tujuan terkait dengan misi dan tujuan keseluruhan organisasi, fungsi, unit atau departemen.Tim harus menyetujui misi atau tujuan yang sudah disepakati dan mendukung atas aksi pencapaian misi tersebut. Dalam beberapa kasus, tujuan tim akan sepenuhnya terintegrasi dengan tujuan organisasi atau fungsional/departemen, tergantung pada sifat tim. Dalam keadaan seperti ini tim dapat memberi kontribusi besar pada perumusan keseluruhan tujuan dan karenanya akan memainkan peran positif dan aktif dalam proses penetapan tujuan yang mengarah ke organisasi. Ada banyak hal yang dapat disampaikanpada saat timberkumpul untuk mendiskusikan tujuan kerja. Diskusi ini dapat memperjelas kontribusi dari masing-masing anggota baik secara individu dan kesepakatan tujuan bersama.

Tujuan tim dapat ditetapkan sebagai target kinerja standar untuk dicapai atau diselesaikan dalam waktu tertentu dan untuk disepakati standarnya.Tujuan kerja tim dapat disepakati mengenai hal-hal seperti ; bekerja sama, kontribusi anggota tim, pengambilan keputusan dan tindakan Perencanaan tindakan menetapkan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan dengan tema seperti: Kebutuhan belajar; Hasil yang diharapkan (tujuan pembelajaran); Kegiatan belajar untuk memenuhi kebutuhan; Tanggung jawab untuk belajar - apa yang akan dilakukan individu dan dukungan apa yang mereka butuhkan dari manajer mereka, departemen

HR atau orang lain; Waktu saat aktivitas belajar diharapkan dimulai dan selesai.

3) Prosedur Disiplin

Secara etimologis disiplin berasal dari kata inggris yaitu *disciple* yang berarti pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya.²⁷ Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja merupakan segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkanya.

Pengertian disiplin adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut pendapat Handoko disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional.²⁸

Aspek-aspek disiplin kerja yaitu :

1) Kehadiran

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun.

2) Waktu kerja

Waktu kerja merupakan jangka waktu saat pekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan, waktu istirahat, dan akhir pekerjaan. Mencetak jam kerja pada kartu hadir merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu karyawan.

²⁷ Muchdarsyah Sinungan. *Produktivitas*. (Jakarta: Bumi Aksara.2019)

²⁸ Handoko, Hani, Metode-metode Penilaian Kinerja, (Yogyakarta : BPFEY. 2017) h.56

3) Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan yaitu jika seseorang melakukan apa yang dikatakan kepadanya.

4) Kepatuhan terhadap aturan

Serangkaian aturan yang dimiliki perusahaan merupakan tuntutan bagi karyawan agar patuh, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar perusahaan.

5) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja yaitu menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama.

6) Pemakaian seragam

Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali.

d. Panismen dan Reward

1) Reward

Reward adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.²⁹

Menurut Henri Simamora *Reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian reward dimaksudkan sebagai

²⁹ Agung, Adi Nugroho. Menumbuhkan Service Loyalty melalui Kualitas Pelayanan dan Pengelolaan Respon Emosi Konsumen pada Perusahaan Jasa.(Jurnal Manajemen. Vol. 5, No. 2. 2018) h.23

dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.³⁰

Tujuan utama dari program reward adalah:

- a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- c) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Beberapa macam-macam jenis penghargaan yang di berikan kepada karyawan :

- a) Penghargaan Finansial
 - 1) Gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
 - 2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

³⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta.2018) h.3

- 3) Bonus/incentif adalah tambahantambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi
- b) Penghargaan non finansial
- a) Penghargaan interpersonal Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
 - b) Promosi: Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.
 - c) Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

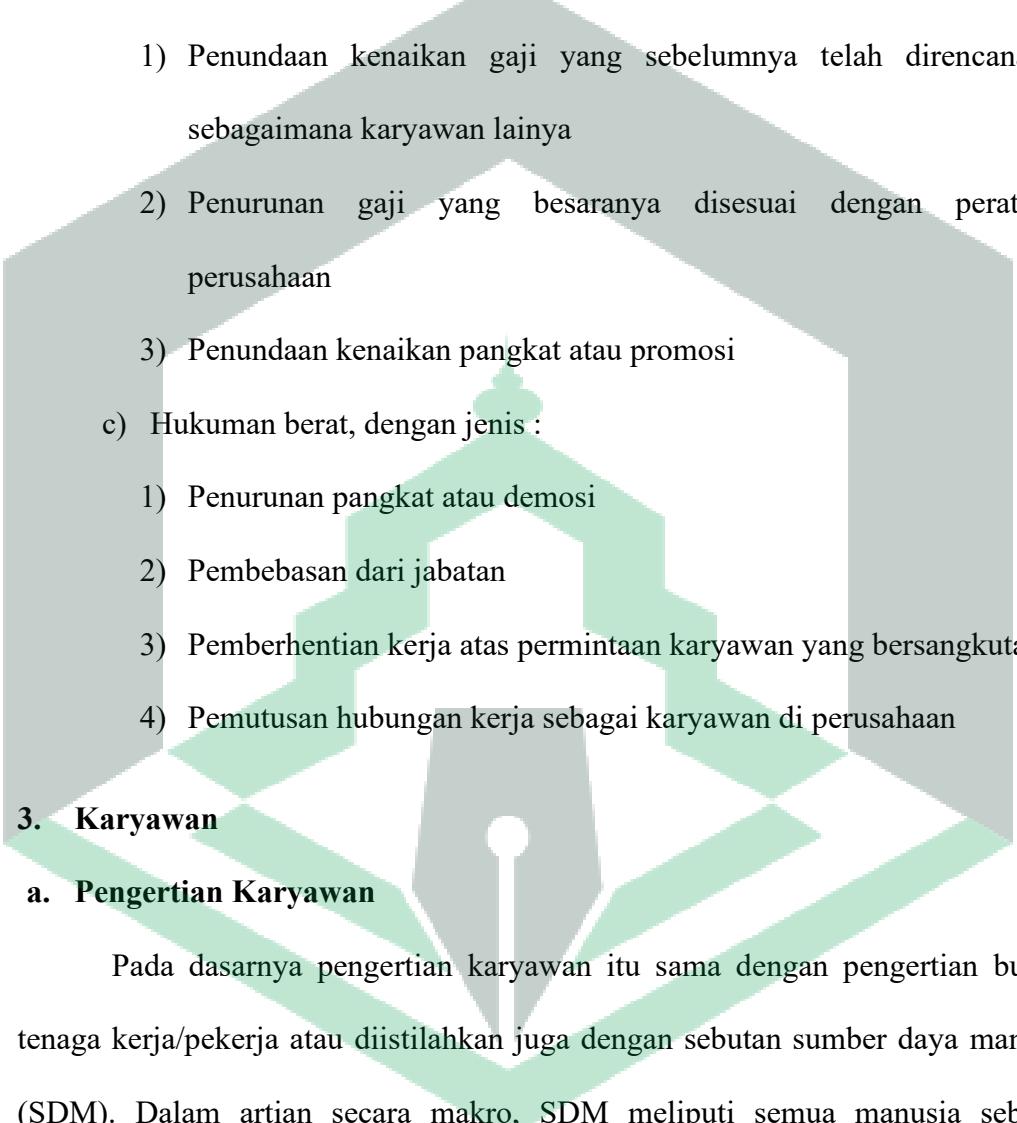
2) *Punishment*

Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania *Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.³¹

Jenis-jenis punishment dapat diuraikan seperti berikut :

- a) Hukuman ringan, dengan jenis :

³¹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Organizational Behavior And Management*, (Seven Edition.2019) h.226

- 
- 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - 2) Teguran tertulis
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b) Hukuman sedang, dengan jenis :
- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainya
 - 2) Penurunan gaji yang besaranya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- c) Hukuman berat, dengan jenis :
- 1) Penurunan pangkat atau demosi
 - 2) Pembebasan dari jabatan
 - 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
 - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

3. Karyawan

a. Pengertian Karyawan

Pada dasarnya pengertian karyawan itu sama dengan pengertian buruh, tenaga kerja/pekerja atau diistilahkan juga dengan sebutan sumber daya manusia (SDM). Dalam artian secara makro, SDM meliputi semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah memasuki usia angkatan kerja, maupun yang sudah mampu memperoleh pekerjaan. Disamping itu Sumber Daya Manusia secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia

produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya. Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana menurut Simamora adalah manusia atau orang yang bekerja atau jadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.³²

Lebih spesifik, karyawan/i adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji atau upah.³³ Hasibuan mendefinisikan karyawan honorer sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.³⁴ Dalam konteks penelitian ini, karyawan dimaksud adalah tenaga kerja yang dipekerjakan di PT. Telkom Langsa Tbk, yaitu :

b. Status Karyawan

1) Karyawan tetap

Pengertian karyawan tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang bekerja di suatu badan usaha (perusahaan) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sedangkan dalam kamus bisnis dan bank (dalam Mangkunegara, 2010) Pekerja tetap adalah pekerja atau mereka

³² Bilson Simamora. *Analisis Multivariat Pemasaran*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.2017) h.29

³³ Ahmadi. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi 3*. (Jakarta: Balai Pustaka.2017) h.45

³⁴ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2018) h.56

yang bekerja dengan memperoleh upah /gaji secara tetap baik ada kegiatan ataupun tidak, dibayar tetap, pada suatu periode tertentu dan tidak tergantung pada hari masuk kerjanya. Berdasarkan peraturan Dirjen pajak nomor 31/PJ/2009, pengertian pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (full time) dalam pekerjaan tersebut.

2) Karyawan honorer

Pengertian pekerja honorer dalam kamus Bisnis dan Bank adalah mereka yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar secara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut.

3) Karyawan kontrak

Pengertian karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada suatu instansi dengan kerja waktu tertentu yang didasari atas suatu perjanjian atau kontrak dapat disebut dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja didasarkan pada suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama 2 tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun (undang-undang RI ketenagakerjaan 2003, pasal 59 ayat 1).³⁵

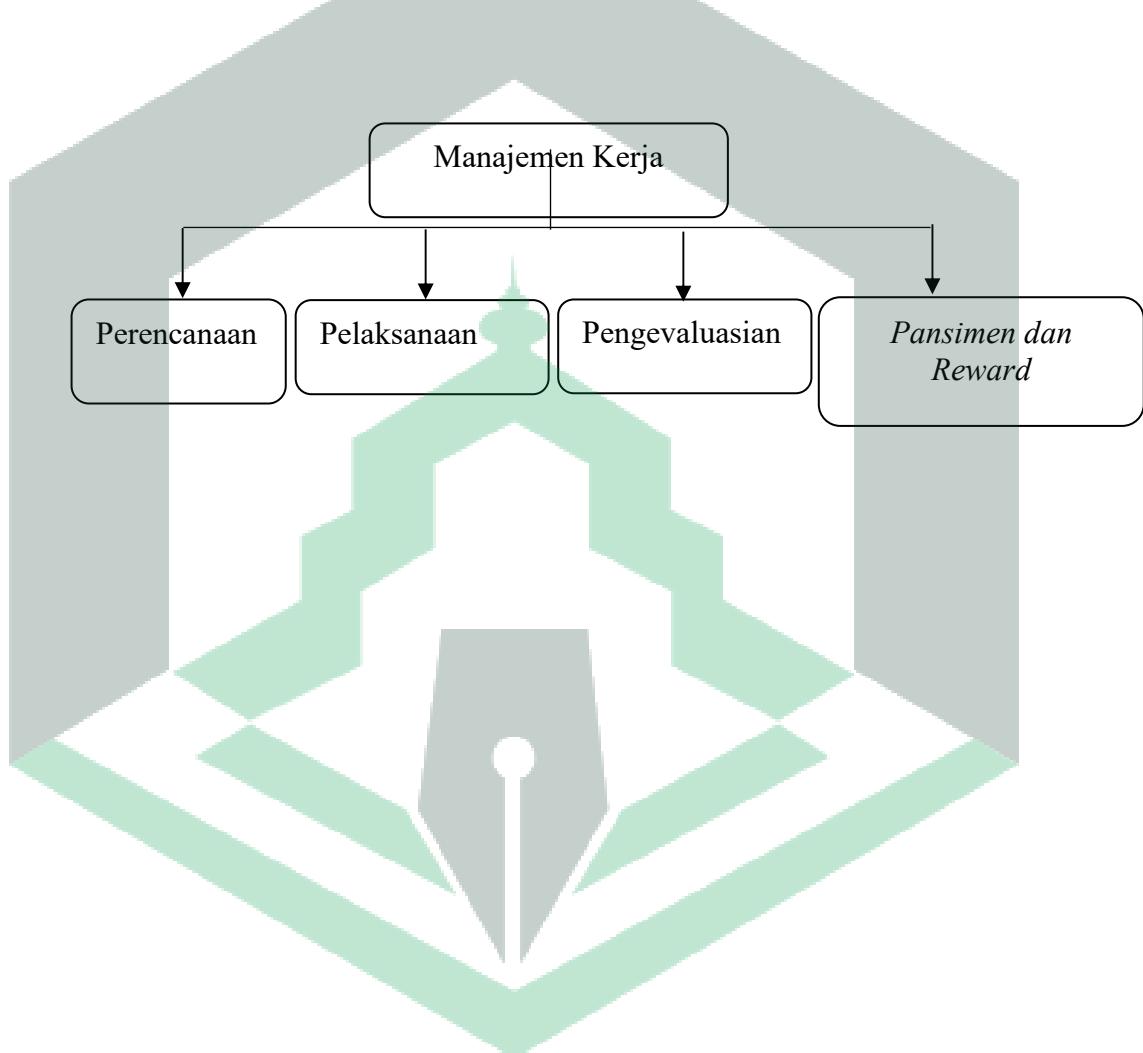
³⁵ Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis status karyawan diantaranya: karyawan tetap yaitu karyawan yang bekerja disuatu badan usaha secara tetap berdasarkan surat keputusan. Karyawan honorer adalah karyawan yang bekerja tidak tetap yang upah mereka dibayar dengan cara memperhatikan jumlah hari kerja pekerja tersebut, dan karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja pada waktu tertentu yang didasari dengan suatu perjanjian.



C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran alur penelitian yang akan dilakukan nantinya. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui “Analisis Manajemen Kinerja Karyawan Pada .”.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penilitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian adalah deskriptif karena akan mempermudah peneliti mendeskripsikan masalah yang berkaitan dengan tema yang diangkat secara lebih mendalam. Sehingga peneliti dapat menggambarkan data yang berasal dari lapangan secara tepat dan akurat mengenai Analisis Manajemen Kerja Karyawan

2. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditemukan dalam penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian Kualitatif. Penelitian kualitatif umum dan pada dasarnya dipergunakan dalam dunia ilmu-ilmu sosial dan humaniora, dalam aturan kajian mikro. Terutama berkaitan dengan pola dan tingkah laku manusia (*behavior*) dan apa yang dibalik tingkah laku tersebut yang biasanya sulit untuk diukur dengan angka-angka. Karena apa yang keliatan menggejala tidak selalu sama dengan apa yang ada di dalam fikiran dan keinginan sebenarnya. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berpangkal dari pola fikir induktif, yang didasarkan atas pengamatan obyektif partisipatif terhadap suatu gejala (fenomena) sosial. Dampak dan gejala sosial yang dimaksud meliputi keadaan masa lalu, masa kini, dan bahkan yang akan datang. Berkaitan dengan objek-objek ilmu sosial, ekonomi, budaya, hukum, sejarah, humaniora, dan ilmu-ilmu sosial lainnya. Pengamatan tersebut

diarahkan pada individu atau kelompok sosial tertentu dengan berpedoman pada tujuan tertentu atau fokus permasalahan tertentu. Banyak kritik yang diarahkan pada penelitian kualitatif oleh kelompok tertentu, karena mereka kurang yakin apakah akan sampai pada teori seperti yang diharapkan. Kenyataan menunjukkan bahwa dengan menggunakan “soft data” dalam bentuk kata-kata, gambar, maupun foto atau dokumen lainnya yang tampil dalam laporan hanya sekadar kumpulan cerita atau rekaman cerita (*narrative*) tentang suatu masalah yang diselidiki, sedangkan yang diharapkan jauh lebih spesifik dan mengacu pada makna dan/atau dalil maupun teori.³⁶ Penelitian pada dasarnya adalah suatu “kegiatan untuk memperoleh data atau informasi yang sangat berguna untuk mengetahui sesuatu, untuk memecahkan persoalan atau untuk mengembangkan ilmu pengetahuan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian berfungsi sebagai pembahasan mengenai objek penelitian yang akan diangkat agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh dilapangan, dan penelitian ini fokus pada perusahaan ..dimana penelitian ini dilakukan langsung kelapangan untuk mewawancarai para karyawan PT. Mayora.

C. Defenisi Istilah

Defenisi istilah merupakan penjelasan atau uraian makna dari masing-masing kata kunci yang terdapat pada judul dan fokus penelitian berdasarkan maksud dan pemahaman peneliti.

³⁶ Prof. Dr.A.Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Penelitian Gabungan*, (Bandung : Jaya Satu. 2017) h.76

1) Perencanaan

Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan Pengembangan Kinerja dalam Organisasi atau Perusahaan di mana di dalamnya terdapat Deskripsi Kinerja Karyawan dan Penetapan Sasaran Kinerja dalam mencapai keberhasilan tujuan Organisasi atau Perusahaan.³⁷

2) Pelaksanaan

Pengertian Pelaksanaan Pengertian Pelaksanaan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses, cara, perbuatan melaksanakan suatu rancangan, keputusan dan sebagainya. Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan.³⁸

3) Evaluasi

Evaluasi mempunyai arti yaitu: “Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan”.³⁹

4) Penghargaan

Reward merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk

³⁷ Erly Suandy, *Perencanaan Pajak*, Edisi 1. Op.cit h.45

³⁸ Rahardjo Adisasmita, *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Op.Cit. h.4

³⁹ Dunn, William N. *Analisis Kebijakan Publik*.Op.Cit.h.106

finansial maupun non finansial. Menurut Siagian reward adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. reward juga merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima didalam organisasi, yang meliputi non finansial dan finansial.⁴⁰

D. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana menurut juliansyah penelitian deskriptif ini penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang pada perusahaan ..yang akan saya jadikan sebagai objek penelitian saya.

E. Data dan Sumber Data

Dalam pengumpulan data, peneliti melakukan pengumpulan sumber data dalam wujud data primer dan data sekunder :

a. Data primer

Data Primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Data primer secara khusus di lakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penulis mengumpulkan data primer dengan metode survey dan juga metode observasi. Metode survey ialah metode yang pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Penulis melakukan wawancara kepada Pihak .. untuk mendapatkan data atau informasi yang di butuhkan. Kemudian penulis juga melakukan pengumpulan data dengan

⁴⁰ Sastrohadiwiryo. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.Op.Cit.h.17

metode observasi. Metode observasi ialah metode pengumpulan data primer dengan melakukan pengamatan terhadap aktivitas dan kejadian tertentu yang terjadi. Jadi penulis datang ke tempat .. untuk mengamati aktivitas yang terjadi pada usaha tersebut untuk mendapatkan data atau informasi yang sesuai dengan apa yang di lihat dan sesuai dengan kenyataannya.

b. Data sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data suatu penelitian yang di peroleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (di peroleh atau dicatat oleh pihak lain). Data sekunder itu berupa bukti,catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau data dokumenter. Penulis mendapatkan data sekunder ini dengan cara melakukan permohonan ijin yang bertujuan untuk meminjam bukti-bukti transaksi pada .. dan buku yang di gunakan untuk pencatatan transaksi setiap harinya.

F. Instrument Penelitian

Didalam memperjelas penelitian, maka instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif harus mampu melengkapi data dan membandingkan data yang telah ditemukan dilapangan. Untuk memperoleh data dari lapangan dapat digunakan melalui pedoman wawancara, observasi lapangan maupun dokumentasi yang didukung oleh peralatan-peralatan yang mendukung seperti kamera, *tape recorder*, dan peralatan tulis yang dibutuhkan. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk memudahkan dalam mencari dan mengetahui data yang valid dan relevan selain itu dapat menghemat waktu serta memudahkan penulis dalam

menganalisis data. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik data yang diperoleh dalam penyusunan penelitian ini yaitu menggunakan teknik penelitian Deskriktif, dalam mengumpulkan data lapangan penulis menganalisis secara langsung pada objek yang sedang diteliti dengan maksud untuk mendapatkan data primer tentang sesuatu yang berhubungan dengan masalah pelaksanaan antrian dimana pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1) Wawancara (*Interview*)

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara mengadakan memberikan quisioner dan tanya jawab dengan bagian yang terkait dengan penelitian yang dikaji.

2) Observasi (Observation)

Teknik pengumpulan data dengan mengamati objek penelitian yang bersangkutan secara langsung. Hasil observasi dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam menganalisis dan mengambil keputusan.

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang

bersangkutan. Peneliti memfokuskan pengumpulan data melalui arsip PT.Ma, serta literatur yang relevan dan beberapa artikel yang ada di internet. Dalam rangka memperkuat data yang diperoleh maka setiap kegiatan penelitian dan observasi peneliti melakukan pencatatan atau perekaman terhadap data atau informasi yang diperoleh, kemudian juga mendokumentasikan semua kegiatan penelitian.

H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif digunakan untuk menentukan keobjektifan data. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability*.

1. Uji kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan, ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*.

Dalam Uji Kredibilitas ini Peneliti melakukan 6 cara dalam pencapaian pengujian di antaranya :

a. Perpanjangan Waktu Peneliti

Kemaksimalan waktu Peneliti dengan data Primer yang di dapat oleh berbagai sumber masih kurang sehingga Langka peneliti perlu melakukan perpanjangan waktu penelitiannya sambil mengkaji kembali, menelisik,

dan menganalisis data yang telah terkumpul dengan cara mendapatkan data Sukendar ke berbagai Sumber

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan Ketekunan Pengamatan maka Peneliti perlu melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah terkumpul telah benar atau salah. Hal ini dilakukan untuk menjaga keakuratan dan keabsahan data.

c. Triangulasi

Melakukan Triangulasi dengan pengecekan data atau sumber data dari berbagai cara dan waktu dengan menganalisa sumber yang di peroleh dalam pengumpulan data.

d. *Member Checks*

Melakukan *Member Checks* dengan Data di uji kembali dari anggota kelompok yang lain dimana data tersebut dikumpulkan sehingga dapat disimpulkan.

e. Analisis Kasus Negatif

Pemeriksaan dengan Analisis Kasus Negatif dilakukan dengan menemukan terlebih dahulu data yang bertentangan dengan data yang telah ditemukan sebelumnya. Apabila data yang bertentangan sangat kurang, maka data yang ditemukan dapat dipercaya.

f. Referensi yang Tepat

Menggunakan Referensi yang Tepat dengan ini Data yang dituliskan dari hasil penelitian lapangan atau rekaman percakapan dapat dibandingkan dengan pendapat para ahli dalam referensi yang dikumpulkan.

2. Uji *transferability*

Transferability adalah validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel diambil. Laporan penelitian dibuat serinci mungkin, jelas, sistematis dan dapat dipercaya, sehingga pembaca memperoleh gambaran secara jelas. Dengan demikian, pembaca dapat menentukan dapat atau tidaknya penelitian diaplikasikan di tempat lain.

3. Uji *dependability*

Dependability atau *Reliabilitas* adalah suatu penelitian apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji ini dilakukan karena banyaknya peluang seorang peneliti mempunyai data tanpa turun ke lapangan secara langsung, maka penelitian ini tidak *reliable* atau *dependable*. Penelitian ini uji *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian dengan pembimbing untuk dapat menerangkan seluruh kegiatan data sampai analisisnya dan pengambilan keputusan.

Dalam penelitian kualitatif uji *dependability* dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independent, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Uji *confirmability*

Pengujian *confirmability* disebut juga dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian ini dapat dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati

banyak orang. Penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujinya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.⁴¹

I. Teknik Analisis Data

Adapun Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini yaitu:

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu data tersebut perlu segera diolah dan dianalisis melalui reduksi. Mereduksi data berarti mengseleksi atau memilih hal-hal yang pokok menfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, mencari kembali bila diperlukan.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan atau menyajikan data pada penelitian ini. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian dengan demikian, akan memudahkan untuk memahami apa yang

⁴¹ Prof. Dr. Sugiyono, “*Memahami Penelitian Kualitatif*”, (Bandung : ALFABETA,2017), 121-131

terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan kesimpulan

Setelah dilakukan penyajian data, selanjutnya menarik kesimpulan.

Artinya, kesimpulan baru kesimpulan awal yang sifatnya sementara dan akan berubah dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Apa bila tidak di temukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung kesimpulan awal maka kesimpulan berubah. Sebaiknya apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat kembali ke lapangan mengumpulkan data, kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

Data dalam deskriptif merupakan gambaran berkaitan data yang digunakan dalam survei. Dalam pengujinya deskripsi data ini, peneliti berupaya mencari gambaran atau kondisi responden dalam menjadi sampel penelitian. Sumber hasil tanggapan responden dan Manajemen Kinerja Karyawan dari data observasi, wawancara, dokumentasi, dan pengumpulan kuesioner di Pada ..Indah.

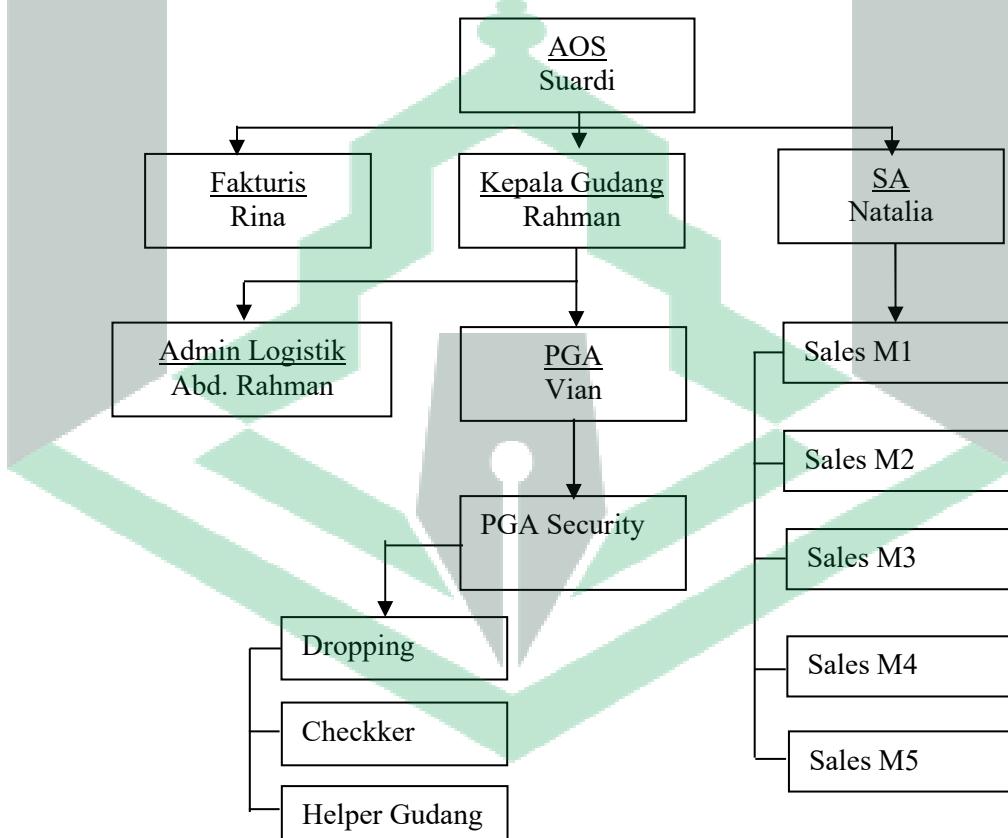
1. Gambaran Objek Penelitian

a. Sejarah singkat

Mayora Indah Tbk (MYOR) didirikan 17 Februari 1977 dan mulai beroperasi secara komersial pada bulan Mei 1978. Kantor pusat Mayora berlokasi di Gedung Mayora, Jl.Tomang Raya No. 21-23, Jakarta 11440 Indonesia, dan pabrik terletak di Tangerang dan Bekasi. Pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham Mayora Indah Tbk, yaitu PT Unita Branindo (32,93%), PT Mayora Dhana Utama (26,14%) dan Jogi Hendra Atmadja (25,22%). Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Mayora adalah menjalankan usaha dalam bidang industri, perdagangan serta agen/perwakilan. Saat ini, Mayora menjalankan bidang usaha industri biskuit (Roma, Danisa, Royal Choice, Better, Muuch Better, Slai O Lai, Sari Gandum, Sari Gandum Sandwich, Coffeejoy, Chees'kress.), kembang gula (Kopiko, KIS, Tamarin dan Juizy Milk), wafer (beng beng, Astor, Roma), coklat (Choki-choki), kopi

(Torabika dan Kopiko) dan makanan kesehatan (Energen) serta menjual produknya di pasar lokal dan luar negeri. Pada tanggal 25 Mei 1990, MYOR memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham MYOR (IPO) kepada masyarakat sebanyak 3.000.000 dengan nilai nominal Rp1.000,- per saham dengan harga penawaran Rp9.300,-per saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 04 Juli 1990.⁴²

b. Struktur Organisasi Pada ..Indah PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo



Gambar 4.1 Struktur Organisasi ..Indah PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

⁴² <https://britama.com>. Pada tanggal 8 April 2022

c. Visi dan Misi

- 1) Menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam kategori produk sejenis.
- 2) Dapat memperoleh Laba Bersih Operasi diatas rata rata industri dan memberikan value added yang baik bagi seluruh stakeholders Perseroan.
- 3) Dapat memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan negara dimana Perseroan berada.

d. Profil Perusahaan

. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Jl. Poros Palopo, Komplek Bulog, PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo No. telp. 0471 331 1372. Riwayat Singkat Perusahaan .. (Perseroan) didirikan pada tahun 1977 dengan pabrik pertama berlokasi di Tangerang. Menjadi perusahaan publik pada tahun 1990.

Kegiatan Usaha serta jenis produk yang dihasilkan Sesuai dengan Anggaran Dasarnya, kegiatan usaha Perseroan diantaranya adalah dalam bidang industri. Saat ini, .. memproduksi dan memiliki 6 (enam) divisi yang masing masing menghasilkan produk berbeda namun terintegrasi, meliputi :

Di Indonesia, Perseroan tidak hanya dikenal sebagai perusahaan yang memproduksi makanan dan minuman olahan, tetapi juga dikenal

sebagai market leader yang sukses menghasilkan produk-produk yang menjadi pelopor pada kategorinya masing-masing.⁴³

Produk-produk hasil inovasi Perseroan tersebut diantaranya

- 1) Permen Kopiko, pelopor permen kopi
- 2) Astor, pelopor wafer stick
- 3) Beng Beng, pelopor wafer caramel berlapis coklat
- 4) Choki-choki, pelopor coklat pasta
- 5) Energen, pelopor minuman cereal
- 6) Kopi Torabika Duo dan Duo Susu, pelopor coffee mix

Hingga saat ini, Perseroan tetap konsisten pada kegiatan utamanya, yaitu dibidang pengolahan makanan dan minuman. Sesuai dengan tujuannya, Perseroan bertekad akan terus menerus berupaya meningkatkan segala cara dan upaya untuk mencapai hasil yang terbaik bagi kepentingan seluruh pekerja, mitra usaha, pemegang saham, dan para konsumennya.

Divisi Merek Dagang meliputi: Biskuit Roma, Danisa, Royal Choice, Better, Slai O Lai, Sari Gandum, Coffeejoy, Chees'kress, Kembang Gula Kopiko, Kopiko Milko, Kis, Tamarin Wafer Beng Beng, Beng Beng Maxx, Astor, Roma Wafer Coklat, Roma Zuperrr Keju Coklat Choki-choki Kopi Torabika Duo, Torabika Duo Susu, Torabika Moka, Torabika 3 in One, Torabika Cappuccino, Kopiko Brown Coffee, Kopiko White Coffee Makanan Kesehatan Energen Cereal, Energen Oatmilk.

⁴³ Sumber: www.odx.co.id. Di akses tanggal 8 April 2022

Struktur Organisasi Perseroan dikelola oleh Dewan Direksi, dibawah pengawasan Dewan Komisaris yang anggotanya diangkat oleh Rapat Umum Pemegang.

2. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sumber Daya Manusia . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

Sumber daya manusia adalah faktor terpenting yang membuat operasional Pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo berkelanjutan. Tujuan Perusahaan dapat dicapai oleh tenaga kerja. Sumber daya Perusahaan tercantum di bawah ini:

Tabel 4.1
Jumlah SDM . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

| No | Jabatan/Posisi | Jumlah |
|-------|----------------|--------|
| 1 | Admin/Operator | 6 |
| 2 | Sales | 23 |
| 3 | Sopir | 17 |
| 4 | Helper | 17 |
| 5 | Crew Gudang | 7 |
| Total | | 70 |

Sumber : Data . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

3. Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk keragaman dari responden berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Jabatan dan Gaji/Bulan pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi dari responden dan kaitannya dengan masalah dan tujuan penelitian tersebut. Dengan jumlah karyawan yang berjumlah 70 maka peneliti hanya megambil 6 karyawan sebagai responden hal ini karena 6 responden tersebut sebagai mewakili masing-masing jabatan/posisi tiap karyawan.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Penilitian | Frekuensi (Orang) | Percentase |
|----|------------------|-------------------|------------|
| 1 | Pria | 3 | 50% |
| 2 | Wanita | 3 | 50% |
| | Jumlah | 6 | 100% |

Sumber : Hasil data di olah pada Responden

Berdasarkan tabel 4.2 karakteristik responen bersarkan jenis kelamin diketahui bahwa pria dan Wanita di ambil dengan perisentase 50% tiap jenis kelamin, yang artinya karyawan pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo di dengan Jumlah Pria yaitu 3 dan Wanita 3 Responden.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden berdasarkan Usia Responen

| No | Jenis Penilitian | Frekuensi (Orang) | Percentase |
|----|------------------|-------------------|------------|
| 1 | 20-30 tahun | 3 | 50% |
| 2 | 31-40 tahun | 2 | 33.3% |
| 3 | 41-50 tahun | 1 | 16.7% |
| | Jumlah | 6 | 100% |

Sumber : Hasil data di olah pada Responden

Berdasarkan tabel 4.3 karakteristik responen bersarkan Usia Responen diketahui bahwa karyawan berdasarkan Usia 20-30 tahun ada sekitar 3 (50%) yang merupakan paling tertinggi, Umur 31-40 tahun berjumlah 2 responden dengan persentase 33.3% dan umur 41-50 tahun berjumlah 1 responden dengan persentase 16.7% .

Tabel 4.4
Karakteristik Responden berdasarkan Pemdidikan

| No | Jenis Penilitian | Frekuensi (Orang) | Percentase |
|----|------------------|-------------------|------------|
| | | | |

| | | | |
|--------|-----|---|-------|
| 1 | SMA | 4 | 66.7% |
| 2 | S1 | 1 | 16.7% |
| 3 | S2 | 1 | 16.7% |
| Jumlah | | 6 | 100% |

Sumber : Hasil data di olah pada Responden

Berdasarkan Tabel 4.4 karakteristik responden berdasarkan Pendidikan diketahui bahwa karyawan pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo di kategori lulusan SMA Paling tinggi dengan 4 Responden atau persentase 66.7%.

B. Pembahasan

Untuk mengetahui lebih jauh tentang Manajemen kinerja karyawan pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo tersebut, berikut diberikan Rencana, Laba dan Pendapatan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021.

Tabel 4.5
Tabel Rencana, Laba dan Pendapatan PT. Mayora Indah Tbk Tahun 2019-2021

| Aspek | Tahun | | | Rasio% |
|-----------------------------|------------|------------|------------|---------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Pendapatan/Penjualan Bersih | 25.026.739 | 24.476.954 | 23.563.089 | - 3.73% |
| Laba Brito | 7.917.241 | 7.299.123 | 7.098.534 | - 2.75% |
| Laba Usaha | 3.172.265 | 2.830.928 | 2.653.771 | - 6.26% |
| Jumlah Laba Tahun Berjalan | 2.051.404 | 2.098.169 | 2.099.098 | 0.04% |

Sumber : Data PT. Mayora Indah Tbk Tahun 2019-2021

Dari tabel 4.5 di atas bahwa . pendapatan/Penjualan Bersih Pada tahun 2019 di angka.25.026.739 kemudian di tahun 2020 berada pada angka 24.476.954 kemudian pada tahun 2021 di angka 23.563.089 hal ini semakin tahun mengalami

Penurunan pendapatan terlihat pada data angka Penurunan pada pendapatan/Penjualan Bersih turun di angka Rasio - 3.73% kemudian di aspek Laba Brito turun di angka 2.75%, Laba Usaha turun di rasio -6.26% dan Jumlah Laba Tahun Berjalan mengalami peningkatan 0.04%. Hal ini di akibatkan karena Pandemi Covid-19 yang berdampak bagi .., akibatnya juga beberapa karyawan terpaksa untuk di berhentikan kemudian juga dengan adanya pandemic Covid-19 di tahun 2019-2020 memaksakan . untuk melakukan perubahan strategi karena Karyawan tidak secara penuh bekerja seperti waktu masa Normal akibat dari Aturan Pemerintah harus melakukan pekerjaan dengan melakukan berbagai pembatasan mulai pembatasan jumlah karyawan yang bekerja tiap harinya sampai dengan pembatasan waktu kerja karyawan.

Jika realisasi dan target dari yang sudah di rencanakan, laba dan lainnya tidak tercapai biasanya diberikan penilaian kinerja secara berkala sekali 6 bulan dan tidak mendapatkan penghargaan, reward dan dana intensif dari Pihak Perusahaan maupun dari pimpinan. Meskipun diberikan sanksi harus ada persetujuan dari kedua belah pihak yang bersangkutan, jika tidak ada maka sanksi tidak diberikan.

Pembahasan hasil penelitian bertujuan untuk menganalisa Manajemen Kinerja karyawan pada . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Untuk keperluan analisis, maka telah di lakukan proses Wawancara dan Kuesioner terhadap 10 Orang Responden penelitian dengan beberapa Item Pertanyaan mampu pernyataan.

1. Analisis perencanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan pada ..

Analisis Perencanaan Pengembangan kinerja karyawan juga ditentukan oleh kemampuan Karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan karyawan biasanya diperoleh karena keterampilan serta pengalaman kerja yang di miliki. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi biasanya memiliki keahlian dan keterampilan dapat diperoleh dari pengalaman-pengalaman kerja. Keseluruhan kemampuan individu adalah sesuatu yang perlu untuk menghasilkan dua perlengkapan keahlian yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan Fisik.

Perencanaan kinerja menyatukan target kinerja individual, tim, dan organisasional. Menciptakan keterkaitan target-target ini merupakan langkah pertama dari model perencanaan kinerja. Model perencanaan kinerja menyajikan proses langkah demi langkah untuk menghasilkan rencana kerja individual. Pertama, dilakukan dengan pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan rencana yang efektif. Kedua, penyampaian informasi umum yang akan dimasukkan dalam rencana kerja, baik pada level tim maupun individual, dan mencerminkan rencana yang baru. Ketiga, mengkonsep rencana individual yang sesungguhnya. Keempat, menegosiasikan dan memfinalkan rencana. Dengan mengikuti model perencanaan individual, maka dapat dikembangkan rencana kinerja untuk masing-masing anggota tim dalam organisasi. Rencana ini akan mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan khusus masing-masing anggota. Rencana ini juga akan merinci tanggungjawab khusus masing-masing individu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan taktik kelompok kerja. Rencana kerja yang akan diciptakan berisi tiga komponen utama, yakni:

Uraian jabatan, yaitu daftar umum tanggung jawab utama, keterampilan yang dibutuhkan, ukuran kinerja, metoda evaluasi, serta pengalaman yang dibutuhkan. Merumuskan Uraian Jabatan yang bermutu tinggi merupakan lankah penting dalam perencanaan kinerja.

Dalam Uraian Jabatan, akan ditetapkan tanggung jawab utama, keterampilan yang disyaratkan, serta pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk bisa bekerja dengan baik dalam jabatan tersebut. Adapun langkahlangkah untuk mengkonsep dan merevisi Uraian Jabatan, untuk masing-masing keterampilan,ukuran dan metode evaluasi dibuat kodennya. Kode-kode ini kemudian dimasukkan dalam kolom berikutnya yang sesuai pada tanggungjawab yang didukung dalam fungsi tersebut. Metode ini menunjukkan hubungan diantara berbagai elemen. Untuk memadukan berbagai elemen, akan lebih baik dilakukan pada bagian akhir proses setelah uraian jabatan lengkap. Meskipun demikian, segera otomatis akan ditemukan bahwa unsur-unsur tersebut saling bersesuaian setelah menyelesaikan masingmasing langkah. Pengembangan uraian jabatan yang akurat akan mendatangkan banyak manfaat karena semua pihak yang terlibat akan memiliki pemahaman dan ekspektasi yang sama mengenai tanggungjawab dalam jabatan tersebut. Serta akan dapat mengetahui keterampilan, pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, serta karena uraian mengenai metode evaluasi masingmasing tanggung jawab utama juga dimasukkan, maka tidak akan ada keluhan ketika waktu evaluasi tiba. Jenis uraian ini lebih komprehensif dari Uraian Pekerjaan tradisional, yang biasanya tidak mencakup keterampilan, pendidikan, pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan

tersebut, dan juga tidak mendefenisikan ukuran pokok yang akan menentukan keberhasilan dalam pekerjaan. Tanpa semua hal tersebut, tidak akan ada kejelesan, kesepakatan dan kepastian mengenai defenisi keberhasilan yang akan memandu kinerja pegawai.

Komponen kedua dari perencanaan kinerja adalah Sasaran Kinerja. Sasaran kerja adalah pernyataan objektif mengenai kondisi yang akan ada setelah pekerjaan dikerjakan dan keadaan tersebut bisa diukur secara kuantitatif. Sasaran kinerja disususn bersama-sama dengan pegawai, dan ini selangkah lebih jauh dari uraian jabatan. Uraian jabatan menetapkan tanggung jawab utama yang berlangsung terus menerus dari suatu jabatan sedangkan Sasaran kinerja merupakan awal dan akhir. Sasaran kinerja memuat pernyataan kondisi yang akan ada setelah pekerjaan dilaksanakan dan yang bisa diukur secara kuantitatif. Sasaran kinerja harus sejalan, relevan, dan memberi nilai tambah. Sasaran-sasaran tersebut juga harus terikat dengan taktik dan tujuan tim, yang merupakan tujuan dari langkah pertama Model Perencanaan Kinerja.

Sasaran kinerja dapat berupa sasaran biasa ataupun sasaran pengembangan. Sasaran biasa adalah sasaran yang mengacu pada proyek yang terkait dan untuk melengkapi tanggung jawab pekerjaan reguler yang biasa dilakukan. Sementara itu sasaran pengembangan biasanya merupakan pekerjaan yang rumit dan merupakan tantangan baru. Dari sasaran kinerja yang telah ditetapkan, perlu disusun rencana tindakan spesifik untuk mencapainya, dengan menentukan Rencana Tindakan Kinerja. Rencana Tindakan Kinerja membantu anggota tim menetapkan tindakan dan tahapan-tahapan penting, produk dan hasilnya, berbagai

sumber daya yang dibutuhkan, resiko yang mungkin dihadapi dan berbagai rencana kontigensi yang terkait dengan pencapaian sasaran tersebut. Rencana tindakan kinerja mengklarifikasi semua ekspektasi dan pemikiran sejak awal proses. Anggota tim harus memiliki gagasan yang jelas mengenai hal-hal yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran. Hal ini bermanfaat untuk dapat memperoleh sumber daya manusia yang berharga secara efektif dan tidak sia-sia. Melalui Rencana Tindakan Kerja juga akan dapat diketahui kemampuan dan potensi masing-masing anggota tim, dan juga akan dapat diketahui sasaran dan strategi yang akan mendukung organisasi sehingga secara strategis dapat direncanakan pencapaian kinerja yang optimal.

Untuk mengenalisa Perencanaan dalam meningkatkan menejemen kinerja karyawan yang bekerja di . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , maka akan di deskripsikan hasil wawancara untuk memperoleh data berupa tangggapan responden tentang masalah tersebut.

Hasil Penelitian menujukan bahwa perencanaan manajemen kerja yang dimiliki .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo untuk meningkatkan manajemen kinerja Karyawan dengan hasil sebagai berikut :

a. Pengembangan Kinerja

Pelatihan karyawan merupakan salah satu hal penting yang dilakukan perusahaan dalam pengembangan karyawan. Sering terjadi masalah adalah begaimana perusahaan bisa mengetahui efektivitas pelatihan karyawan yang diadakan. Diperlukan sebagai indikator pelatihan karyawan untuk mengetahui

kesuksesan dari program pelatihan karyawan. Pelaksanaan pelatihan karyawan sendiri merupakan proses sistematis dari pelatihan khusus.

Komitmen terhadap pengembangan karyawan adalah salah satu faktor penting dalam pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan. Beri kesempatan untuk karyawan agar terus tumbuh dan mengembangkan potensi pekerjaan mereka, keterampilan mereka, dan meningkatkan karir. Bagian ini merupakan integral dari kebahagiaan dan kepuasan karyawan dengan apa yang mereka kerjakan.

Karyawan merasa bahagia dengan pekerjaan karna faktor lingkungan pekerjaan juga menyenangkan. Karyawan bisa memiliki potensi keterampilan ketika organisasi mendukung kebutuhan dari kompetensi tersebut. Peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang melalui pelatihan sdm ini merupakan faktor penting untuk semangat positif karyawan, motivasi, dan keterikatan. Karyawan yang bisa dipertahankan ketika mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh melalui pelatihan karyawan dan opsi pengembangan. Peluang pelatihan dapat ditemukan di seminar pelatihan eksternal. Pelatihan eksternal juga ditemukan dalam konten pekerjaan dan tanggung jawab karyawan bahkan bisa diberikan kertas kerja secara efektif dan efisien. Melalui peluang pelatihan sdm eksternal dampaknya dapat diperbesar dengan aktivitas.

Perkembangan teknologi membawa banyak perubahan di dalam organisasi. Organisasi yang terbiasa dengan perubahan yang direncanakan harus menjadi terbiasa untuk perubahan yang tidak direncanakan. Organisasi

akan selalu seperti itu dituntut memiliki keunggulan kompetitif dan berkelanjutan pertumbuhan untuk meningkatkan standar kinerja di semua aspek demi pengembangan organisasi dan karyawan. Sebagai konsekuensi dari standar yang meningkat ini, keefektifan organisasi harus mampu melakukan apa yang diperlukan untuk bertahan dan memperkuat kemampuan strategis mereka. Mengantisipasi tantangan tersebut, akan mendorong karyawan maupun organisasi dapat berkembang pesat dengan baik. Selain itu, pengaruh kualifikasi terkait pekerjaan pada kelayakan kerja dapat dijelaskan oleh teori sumber daya manusia. Teori menunjukkan bahwa modal seorang manusia, dapat dicerminkan melalui pengetahuan, keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman seseorang, cenderung meningkatkan pendapatan atau produktivitas. *Human capital theory* juga menawarkan kerangka teori yang berharga untuk mempelajari kelayakan kerja yang dirasakan. Penelitian peningkatan tersebut kelayakan kerja membutuhkan partisipasi dan dukungan yang dirasakan oleh karyawan dalam pengembangan kompetensi.

Dipersepsi dukungan untuk pengembangan kompetensi didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang dukungan dari organisasi untuk pengembangan kompetensi yang akan mempengaruhi mereka saat melakukan pekerjaan. Melalui hal itu karyawan yang menerima dukungan yang dirasakan untuk kompetensi pengembangan akan cenderung percaya diri dalam pekerjaan mereka kemampuan. Dukungan yang dirasakan untuk kompetensi perkembangan juga dapat meningkatkan kemampuan kerja yang dirasakan di antara karyawan. Karyawan partisipasi dalam pengembangan

kompetensi dikaitkan dengan proses pengembangan kompetensi dengan menjadi terlibat aktif dalam kegiatan pengembangan yang ditawarkan oleh organisasi.

Studi ini berfokus pada persepsi karyawan tentang pengembangan kompetensi mereka. Asumsi yang mendasari kelayakan kerja didasarkan pada asumsi bahwa kelayakan kerja yang dirasakan karyawan akan mengarah pada keberhasilan pekerjaan dan organisasi keberhasilan. Kelayakan kerja yang dirasakan juga menyangkut persepsi karyawan tentang mereka peluang untuk mendukung pertumbuhan organisasi melalui kompetensi pengembangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi atas kinerja. Selanjutnya dirasakan kelayakan kerja juga diuji.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat diambil kesimpulan yang diuraikan dalam hal ini, studi ini dapat digunakan sebagai rekomendasi untuk manajemen perusahaan untuk mengukur pengaruh yang dirasakan dukungan untuk pengembangan kompetensi dan partisipasi dalam pengembangan kompetensi tentang kelayakan kerja yang dirasakan dan kinerja. Ini diketahui memengaruhi perasaan karyawan percaya diri dengan kemampuan kerja mereka, untuk mengembangkan kemampuan mereka dengan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembangunan di organisasi, untuk mengontrol karir mereka melintasi batas, dan untuk memiliki pemahaman dan pengetahuan tentang apa itu diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tepat. Jadi, karyawan adalah diharapkan menggunakan pengetahuan,

kemampuan, dan kompetensi dengan benar dan tepat untuk memastikannya pekerjaan sejalan dengan tujuan organisasi, dan karyawan diharapkan lebih berinisiatif dan memperhatikan arsip dokumen pendukung kerja yang dibutuhkan sebagai aspek yang dapat mendukung peningkatan evaluasi pekerjaan karyawan.

Pihak .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dalam pengembangan kinerja karyawan dengan melakukan Pelatihan Khusus untuk Karyawan guna untuk pengembangan kapasitas SDM hal ini bertujuan dalam pelaksanaan kerja kedepan. Sistem pengembangan kinerja karyawan di fasilitasi oleh phak Perusahaan dengan cara membuat pelatihan ke bidang tertentu. Dalam pelatihan beberapa tahap yang dilakukan perusahaan yaitu tahap rekasi untuk mencari tahu seberapa pentingnya pelatihan untuk karyawan, tahap pelaksanaan pelatihan untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan karyawan bisa meningkatkan keahlian, sikap, dan pengetahuan karyawan, dan tahap hasil pelatihan karyawan disini juga meliputi efek yang berkendaki oleh perusahaan untuk dicapai. Pelatihan karyawan yang efektif diukur bukan hanya hasil dari pencapaian individu masing-masing karyawan, tapi juga pencapaian perusahaan secara keseluruhan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abu Bakar pada Tahun 2020 bahwa Bahwa program pelatihan dan pengembangan PT. Mayora Tbk Indah yang datanya diperoleh dari website Resmi perusahaan PT. Mayora <https://www.mayoraindah.co.id> mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut, karena karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan

pengembangan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan juga dapat mengambil keputusan secara tepat. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan tersebut karyawan menjadi lebih teliti dalam bekerja, karena mereka juga mengedepankan kinerja yang nantinya dapat membuat jenjang karirnya lebih baik lagi. Dan juga bagi karyawan yang berada di divisi pelayanan mampu meningkatkan performanya dalam melayani konsumen. Program pengembangan dan pelatihan sedapat mungkin tetap menjadi pertimbangan Perusahaan PT. Mayora dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pendidikan dan pelatihan, karena pengembangan karyawan akan berdampak pada bervariasi pengetahuan dan keterampilan karyawan terhadap tugas-tugas dalam perusahaan, dengan demikian akan menerima manfaat berupa kinerja karyawan yang tinggi, karena memiliki karyawan yang siap untuk bekerja dalam berbagai tugas sesuai dengan kualifikasi pendidikan, ketrampilan dan pengalamannya.⁴⁴

Setiap perusahaan pasti akan membutuhkan karyawan yang kompeten untuk meningkatkan laba perusahaan. Karenanya, pelatihan merupakan proses yang akan mendidik dan melatih setiap karyawan dari segi sikap dan keterampilannya agar mampu bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yaitu keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang

⁴⁴ Abu Bakar, Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja pada PT. Mayora Indah Tbk, *Jurnal Equalium*, Vol. 4, No.2, 2020; 1-3, <https://hr.proxisisgroup.com>.

dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Dengan kata lain pentingnya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan akan banyak membawa manfaat tidak hanya bagi karyawan itu sendiri tapi juga untuk perusahaan.

Adanya pelatihan dapat mengurangi resiko tingkat karyawan yang akan resign yang tentunya bisa meningkat karena karyawan akan merasa jemu dan tidak dihargai oleh perusahaan, juga dapat menjadi salah satu solusi yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan membawa keuntungan bagi perusahaan.

Pelatihan kerja merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan standar produksi. Tentunya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan apabila memiliki tenaga kerja yang kompeten. Masih banyak perusahaan yang belum cukup menyejahterakan kebutuhan peningkatan kinerja karyawannya dengan pelatihan. Kesenjangan antara kebutuhan besar karyawan tentang pelatihan dengan fasilitas penyedia layanan pelatihan perusahaan saat ini dapat diatasi salah satunya adalah dengan pelatihan *berbasis e-learning* yang saat ini juga sudah marak digunakan karena sudah mempertimbangkan perkembangan teknologi serta efektivitasnya untuk digunakan perusahaan saat ini.

b. Deskripsi kerja

Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan sangat diperlukan dalam setiap perusahaan maupun dalam organisasi. Suatu organisasi mempunyai alasan mengapa harus ada, untuk apa diadakan dan sasaran apa yang harus

dicapai. Ibarat navigator, deskripsi pekerjaan merupakan peta yang dijadikan sebagai yang menunjukkan arah, kemana harus belok, berapa kecepatan yang diperlukan dan seterusnya. Karena itu, suatu organisasi maupun perusahaan merumuskan visi, misi dan perencanaan yang kemudian membentuk suatu struktur. Dari struktur inilah selanjutnya pekerjaan atau jabatan itu muncul. Setiap organisasi ataupun perusahaan memiliki tujuan atau visi misinya masing-masing yang ingin dicapainya. Salah satu pencapaian itu melalui deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu bekerja sama dengan pegawai, begitu juga sebaliknya, pegawai juga harus cakap terhadap deskripsi pekerjaan (*job description*) yang telah diberikan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab dan melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Dengan adanya deskripsi pekerjaan tersebut akan membentuk kinerja pegawai yang handal dibidangnya masing-masing.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) suatu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Deskripsi pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seseorang yang memegang jabatan tersebut. Selain itu deskripsi pekerjaan juga dapat menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dalam memegang suatu jabatan. Deskripsi pekerjaan yang jelas dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai memiliki arah terhadap apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja. Deskripsi pekerjaan yang kurang

jelas akan mengakibatkan seorang pegawai itu kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini yang dapat mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres. Disinilah letak pentingnya peranan deskripsi pekerjaan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan.

Deskripsi pekerjaan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya deskripsi pekerjaan maka diharapkan pegawai atau karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik guna menciptakan kinerja yang optimal. Perancangan pekerjaan dan deskripsi tugas yang jelas, maka karyawan akan semakin produktif dan berprestasi sehingga keuntungan ekonomis dari deskripsi pekerjaan akan diperoleh.

Deskripsi pekerjaan atau uraian tugas (*job description*) adalah merujuk sebuah dokumen menguraikan segala aspek yang melekat pada sebuah pekerjaan di perusahaan anda. Itu termasuk jabatan, tugas, tanggung jawab, ruang lingkup pekerjaan, jam kerja, gaji, kepada siapa melapor, dan kualifikasi atau keterampilan yang diperlukan. Itu dihasilkan dari analisis pekerjaan.

Dan, deskripsi pekerjaan biasanya menyertai iklan pekerjaan ketika perusahaan anda sedang merekrut karyawan baru. Selain beberapa komponen di atas, anda mungkin juga menyertakan secara implisit kompensasi dan tunjangan yang anda tawarkan untuk posisi tersebut.

Deskripsi pekerjaan atau uraian tugas (*job description*) merujuk sebuah dokumen menguraikan segala aspek yang melekat pada sebuah pekerjaan di

perusahaan anda. Itu termasuk jabatan, tugas, tanggung jawab, ruang lingkup pekerjaan, jam kerja, gaji, kepada siapa melapor, dan kualifikasi atau keterampilan yang diperlukan. Itu dihasilkan dari analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan biasanya menyertai iklan pekerjaan ketika perusahaan anda sedang merekrut karyawan baru. Selain beberapa komponen di atas, anda mungkin juga menyertakan secara implisit kompensasi dan tunjangan yang anda tawarkan untuk posisi tersebut.

Dalam Hasil Penelitian yang di terapkan oleh pihak .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dengan Menyusun karangka kerja dengan melibatkan seluuh elemen Karyawan dengan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan kinerja kedepannya.

Deskripsi kerja karyawan lebih kepada pembagian bidang-bidang tertentu terkait peran karyawan. Seluruh karyawan di tempatkan pada bidang yang dikuasai sehingga perencanaan tersebut bisa berjalan sesuai dengan yang di inginkan, berikut deskripsi kerja karyawan pada PT. Mayorah indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tabel Deskripsi kerja karyawan .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

| Indikator | Karyawan |
|----------------------------|---|
| Identitas Pekerjaan | Pekerja dalam Peusahaan |
| Tugas-tugas yang dilakukan | <ul style="list-style-type: none">- Menjalankan tanggung jawab yang di berikan- Melaksanakan pemasaran perusahaan- Melaksanakan prosedur kedisiplinan |
| Tanggung jawab | <ul style="list-style-type: none">- Melaksanakan segala bentuk teknis yang |

| | |
|--------------------------------|---|
| Pekerjaan | diberikan oleh perusahaan |
| Wewenang atas pekerjaan | <ul style="list-style-type: none"> - Menjalankan sistem pekerjaan - Menjalankan prosedur disiplin kerja - Bertanggung jawab atas target yang diberikan oleh perusahaan |
| Hubungan dengan Pekerjaan lain | <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan sudah di tempatkan pada kehalian dan kompetensinya masing-masing |

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat ditunjukkan bahwa deskripsi kerja karyawan bertanggung jawab secara penuh terhadap perusahaan dan mereka di tempatkan di masing-masing bidang yang sudah di tentukan hal ini bertujuan untuk keberhasilan perencanaan manajemen kerja.

penelitian menjelaskan bahwa dengan adanya deskripsi pekerjaan diharapkan tugas-tugas yang diberikan pimpinan dapat dikerjakan tepat pada waktunya dan hasil yang baik dengan upaya menjelaskan tugas pokok dan fungsi masing-masing dari setiap klasifikasi jabatan untuk mengetahui dan memahami posisi masing-masing.

c. Sasaran Kinerja

Pada dasarnya setiap orang yang bekerja memerlukan kejelasan tentang apa yang mereka kerjakan, hasil apa yang diharapkan dan juga alasan mengapa suatu pekerjaan harus dikerjakan. Dalam hal ini atasan bertanggung jawab untuk menjelaskan ketiga pertanyaan tersebut. Hal tersebut yang biasanya dituangkan dalam sasaran kerja. Sasaran kerja adalah perumusan sesuatu yang harus dicapai melalui rangkaian kegiatan dalam bekerja. Atasan yang baik akan selalu menekankan pentingnya sasaran kerja kepada para

karyawannya. Mengapa? Dengan sasaran kerja yang benar dan jelas ada beberapa keuntungan yang didapatkan.

Pertama adalah dari segi efektivitas dan efisiensi kerja yang lebih baik, karena dengan sasaran kerja yang jelas, karyawan dapat mengetahui hasil apa yang diharapkan dari pekerjaannya, seberapa jauh karyawan tersebut dapat menggunakan sumber daya perusahaan (anggaran, material, peralatan). Kedua, untuk meningkatkan produktivitas karyawan, karena dengan adanya sasaran kerja, atasan dapat mengendalikan kerja para karyawannya lebih terarah. Dan yang ketiga adalah terciptanya disiplin kerja yang baik, sasaran kerja akan menentukan jangka waktu pekerjaan tersebut harus selesai dan kegiatan apa saja yang harus dilakukan. Dari segi karyawan, sasaran kerja yang jelas diharapkan akan memperkuat motivasi kerja mereka.

Sasaran kerja yang di lakukan oleh Pihak .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo di rancang berdasarkan prinsip yang di tetapkan oleh pihak perusahaan sebagai berikut :

1) Objektif

Objektifitas dalam sasaran kerja yang dilakukan belum bisa dikatakan objektif sepenuhnya, sasaran yang dilakukan memang sudah sesuai dengan rencana akan tetapi dalam hal pelaksanaan kerja masih terdapat unsur yang subjektif. Hal tersebut dikarenakan pemberian penilaian perilaku kerja diberikan langsung oleh Pimpinan dengan pengamatatan oleh seluruh karyawan.

2) Terukur

Sasaran kerja yang dilakukan oleh .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo sudah di ukur baik secara kuantitatif dan kualitatif. Hal ini sesuai dengan tanggapan responden dengan memukakan pendapat bahwa dalam perencanaan sasaran kerja sebelumnya pihak perusahaan merancang suatu rencana strategis terkait tentang pelaksanaan kerja kedepannya dengan terukur dengan melibatkan berbagai unsur yang ada pada perusahaan

3) Akuntabel

Segala hasil keputusan tentang perencanaan sasaran kerja dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak perusahaan. Dengan demikian sasaran kerja yang diberikan kepada karyawan sudah bersifat akuntabel.

4) Partisipatif

Partisipatif antara pihak perusahaan dan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sasaran kerja di laksanakan dengan keterlibatan karyawan secara aktif dalam penetapan perencanaan sasaran kerja.

5) Transparan

Transparan dalam perencanaan dilaksanakan karena karyawan langsung mengetahui sasaran kerja yang ditetapkan karena keterlibatan mereka dalam hasil keputusan perusahaan.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tiara Herawati Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan⁴⁵ tentang penilaian prestasi kerja melalui sasaran kerja karyawan sudah sesuai

⁴⁵Tiara Herawati, Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan PT. Mayora Indah tbk, "Jurnal ekonomi bisnis", Vol.1.No.2. 2017; 2, https://doi.id.academia.edu/82434532/Strategi_

dengan indikator penilaian prestasi kerja, Dimana penilaian prestasi kerja melalui sasaran kerja karyawan mampu mengukur kualitas kerja, kuantitas kerja, konsistensi karyawan, kerjasama dan sikap karyawan. Penilaian prestasi kerja .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo masih memiliki kendala internal, terdiri dari dua faktor yaitu dari karyawan yang dinilai dan pejabat penilai. Kendala dari karyawan yang dinilai adalah masih ada karyawan karyawan yang belum paham dengan sasaran kerja karyawan dan kepedulian karyawan terhadap sasaran kerja karyawan masih rendah, Sementara kendala dari pejabat penilai yaitu masih ada pandangan subyektif terhadap bawahan sehingga penilaian yang dilakukan belum bisa dikatakan sepenuhnya objektif.

2. Analisis Pelaksanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan

..
Salah satu aspek sangat penting dalam sebuah perusahaan adalah karyawan. Karyawan mempunya peran penting, karna karyawanlah yang akan menlankan aktivitas perusahaan. Oleh karna itu, perusaan merasa berkepentingan mempertahankan karyawan agar mencapai tingkat produktivitas yang di harapkan oleh perusahaan. Di samping mempertahankan sesejahteraan karyawan, perusahaan juga perlu merancangan bagaiana dalam pelaksaaan peningkatan manajemen Kinerja karyawan dengan ini karyawan bisa terarah dengan baik serta berdampak kemajuan untuk perusahaan.

Pada awal sistem penilaian akan dimulai membutuhkan keterlibatan atasan dan karyawan sebagai pihak yang akan menggunakan sistem tersebut. Pada waktu ini antara lain akan membahas hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi kerja karyawan, penetapan tanggung jawab kerja, target atau tujuan yang harus

tercapai, serta rencana pengembangan karyawan. Kompetensi kerja pada dasarnya terbagi menjadi dua yaitu kompetensi inti dan kompetensi *job family*, kompetensi inti merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, sedangkan kompetensi *job family* akan sangat bergantung pada kinerja karyawan masing-masing bagian sehingga dapat berbeda antar satu bagian dengan bagian yang lain. Pada lembar penilaian kinerja yang telah ada, penilaian karyawan tidak dibedakan pada masing-masing bagian, dengan kata lain seluruh karyawan dinilai berdasarkan aspek yang sama apapun bagianya.

Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan sebagai kompetensi inti, namun di sisi lain kompetensi *job family* terabaikan sehingga ketika karyawan mendapatkan pengembangan karir atau kenaikan jabatan, mereka terkadang merasa kurang yakin dengan kemampuannya sendiri dan merasa tidak nyaman ketika harus menghadapi karyawan senior yang menjadi bawahannya. Hal ini setidaknya dapat diatasi dengan adanya kompetensi *job family* dan indikator perilaku yang lebih rinci sesuai dengan perilaku kerja masing-masing bagian, sehingga proses penilaian diharapkan akan lebih transparan dan adil jika berkaitan dengan kemampuan karyawan.

Tanggung jawab kerja karyawan berbeda-beda sesuai dengan bagian masing-masing. Pada aspek ini, akan sangat berkaitan dengan kompetensi kerja dan pembagian kinerja karyawan pada masing-masing bagian. Adanya deskripsi kerja yang tercantum pada lembar penilaian kinerja akan sangat membantu dalam menetapkan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh karyawan tersebut, namun deskripsi kerja belum terdapat pada masing-masing bagian karena sistem

penilaian yang masih digunakan secara umum sehingga tanggung jawab kerja karyawan disampaikan secara lisan. Target dan tujuan merupakan bagian yang sebaiknya terdapat dalam sistem penilaian kinerja. Namun yang harus diperhatikan dalam penetapan target dan tujuan untuk karyawan adalah target dan tujuan tersebut merupakan hal yang spesifik, dapat diukur, tidak sulit dicapai, fokus pada hasil, dan berada pada waktu atau suasana yang tepat.

Hal ini telah diberlakukan perusahaan yaitu penetapan target omset yang diharapkan dapat dipenuhi, baik target secara bulanan, tahunan, atau pada saat-saat tertentu seperti musim liburan, awal masuk sekolah atau menjelang hari raya. Jika target omset tercapai, maka karyawan akan menerima kompensasi yang juga telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja karyawan setidaknya juga tercantum dalam sistem penilaian kinerja, meskipun hal ini akan terlihat setelah masa kerja karyawan yang lama, namun pada bagian inilah akan dapat terlihat hubungan yang terjadi antara kinerja karyawan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan sendiri belum dapat menetapkan prestasi kerja karyawan secara spesifik untuk jangka waktu kerja tertentu. Penilaian dimulai ketika perencanaan penilaian telah terlengkapi dengan baik. Penerapan penilaian yang terjadwal dengan teratur baik secara perbulan, tahunan ataupun pertengahan tahun. Salah satu kebijakan yang diterapkan perusahaan adalah adanya briefing mingguan setiap hari senin pagi, dan biasanya forum tersebut digunakan sebagai sarana pemberitahuan mengenai kebijakan, peraturan, ataupun himbauan yang harus diketahui oleh seluruh karyawan. Selain briefing mingguan untuk seluruh karyawan, biasanya supervisor ataupun koordinator bagian juga memiliki jadwal

untuk briefing pada masing-masing bagian, namun belum terjadwal dengan pasti dan lebih bersifat kondisional.

Pada dasarnya melibatkan evaluasi bagaimana kinerja yang telah diperlihatkan oleh karyawan dalam pengisian lembar penilaian, sehingga atasan hanya akan meninjau kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan yang sebelumnya telah disepakati dalam perencanaan kinerja. Jika dalam lembar penilaian kinerja telah tersusun dengan lengkap, maka saat ini merupakan yang sangat tepat untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ataupun potensi yang dimiliki oleh karyawan. Hal-hal inilah yang dapat digunakan sebagai acuan bagi manajerial untuk memberikan promosi atau kenaikan jabatan bagi karyawan yang layak sehingga proses tersebut menjadi lebih transparan dan adil, sedangkan karyawan yang diangkat tersebut juga merasa percaya diri akan kemampuannya. Pihak manajerial sebenarnya telah memiliki perencanaan karir bagi karyawan yang berprestasi namun belum dapat diimbangi dengan pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang pengembangan karyawan tersebut.

Hal ini dikarenakan sistem penilaian kinerja yang ada belum dapat memetakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan, yang dapat memudahkan supervisor dalam mengembangkan kemampuan dan potensi tersebut di masa yang akan datang. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif, yang melibatkan atasan dan bawahan untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Diakhiri dengan mendiskusikan kembali kompetensi, tanggung jawab kerja, target dan tujuan, serta prestasi kerja yang harus dicapai oleh karyawan pada masa kerja yang akan datang. Dapat

digunakan sebagai sarana untuk mendiskusikan promosi bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja yang lebih baik dibandingkan rekan sesama karyawan lain, atau mendiskusikan posisi yang tepat bagi karyawan yang memiliki nilai kinerja kurang memuaskan manajerial. Hanya berlaku bagi karyawan kontrak saja, karena akan mempengaruhi kelangsungan kontrak mereka di masa yang akan datang secara periodik. Hal ini seharusnya juga berlaku bagi karyawan tetap, sehingga mereka akan termotivasi untuk memiliki pandangan mengenai karir bersama perusahaan dan memberikan prestasi terbaiknya.

Berdasarkan hasil hasil penelitian dan hasil diskusi bersama atasan-atasan yang ada pada .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , maka hal utama yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah menganalisis pelaksanaan kinerja yaitu sesuai dengan salah satu hambatan yang dikemukakan oleh supervisor yaitu pelaksanaan kineja yang telah ada masih dibuat secara umum dan belum dapat menilai perilaku kerja pada masing-masing bagian. Peneliti tidak mengubah seluruh faktor-faktor penilaian yang telah ada pada sistem pelaksanaaa kinerja yang terencana sejak lama, namun lebih pada mengembangkan, menambahkan dan mengelompokkan faktor-faktor perilaku kinerja. Penetapan pengembangan lebih memprioritaskan pada fase perencanaan, karena merupakan langkah awal dalam pelaksanaan kinerja dan akan berpengaruh pada proses kerja. Pada proses ini, pengembangan akan memusatkan pada lembar penilaian kinerja yang terdiri dari lima hal penting sesuai dengan panduan fase perencanaan dalam penilaian kinerja karyawan. Bagian ini akan terus mengulangi langkah validasi, diskusi dan rencana pelaksanaan, serta pengumpulan data setelah pelaksanaan, yang

kemudian akan kembali pada langkah validasi lagi dan seterusnya hingga keseluruhan hasil pengembangan yang telah dilakukan disetujui. Akhir dari bagian ini merupakan implementasi awal dari penilaian kinerja yaitu pelaksanaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo bahwa Pelaksanaa kinerja karyawan sudah sesuai dan mengikuti SOP. Untuk kinerja menentukan karyawan pada .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dibutuhkan sekumpulan indikator yang dapat menjadi acuan sebuah perusahaan dalam menetapkan ukuran kinerja kunci demi tercapainya tujuan perusahaan. Kumpulan indikator kerja tersebut dikenal sebagai *Key Performance Indicator* atau KPI. Untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kriteria dan indikator kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut diperlukan sebuah SOP atau *Standard Operating Procedures*. SOP yang digunakan di setiap oraganisasi atau perusahaan tentu berbeda-beda, tergantung kepada kebijakan yang berlaku di masing-masing organisasi atau perusahaan tersebut. Selain itu SOP yang berlaku di setiap bidang di sebuah perusahaan pun biasanya akan berbeda satu dengan yang lainnya. SOP yang diterapkan di berbagai macam bidang atau departemen di dalam sebuah perusahaan akan memberikan banyak keuntungan untuk perusahaan tersebut.

Peraturan yang berlaku di dalam sebuah perusahaan menjadi lebih jelas karena perusahaan mempunyai pedoman operasional yang bersifat baku. SOP yang disusun dan dirancang dengan perencanaan yang baik akan menjadi acuan bagi para penanggung jawab kegiatan pekerjaan, karena SOP bisa dijadikan

sebagai alat melakukan pengawasan pada setiap pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan awal. Semua karyawan yang ada di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dapat melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Untuk Membantu Karyawan dan Perusahaan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo, SOP dapat dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja. Sesuai dengan tata kerja, prosedur, dan sistem kerja di perusahaan. Selain itu, SOP juga dijadikan sebagai sebuah acuan bekerja sesuai dengan alat penilaian kinerja karyawan. Di dalam setiap perusahaan, SOP memiliki peran yang sangat penting. SOP dapat dijadikan sebuah pedoman untuk mengantisipasi berbagai situasi ketika perusahaan sedang dijalankan. Sebuah bisnis yang sedang berkembang akan mencapai konsistensi jika dapat mematuhi SOP yang telah ditetapkan. Tanpa SOP sebuah perusahaan seakan-akan tidak memiliki pedoman yang jelas dan pedoman baku. Sehingga efektivitas pekerjaan dapat menurun. Adanya SOP perusahaan sangat penting untuk mencapai keuntungan secara maksimal, dengan pekerjaan yang lebih efektif.

Dari Analisa yang lain Pelaksanaan dalam kinerja karyawan sesuatu hal yang di rangrang sebelumnya dengan mengedepankan rencana yang ada. Para karyawan yang bekerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Melakukan kinerja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing yang di berikan oleh Pihak Perusahaan. Peranan Pelaksananaan sangatlah penting karena pelaksaan adalah tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan kemudian

dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga karyawan lebih baik yang secara tidak langsung meningkatkan mutu kinerja.

Untuk mengenalisa Pelaksanaan dalam meningkatkan menejemen kinerja karyawan yang bekerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , maka akan di deskripsikan hasil wawancara untuk memperoleh data berupa tanggapan responden tentang masalah tersebut.

Dari hasil penelitian yang di peroleh di lapangan dalam pelaksanaan manajemen kerja pada PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dapat di deskripsikan sebagai berikut :

a. Implementasi

Manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Manajemen kinerja berfungsi untuk meningkatkan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi kinerja berdasarkan standar operasional prosedur yang berlaku agar mencapai hasil yang optimal. Dalam dunia kerja, manajemen kinerja merupakan satu langkah penting yang harus diimplementasikan untuk meraih sukses. Setidaknya, ada beberapa alasan utama mengapa manajemen kinerja sangat dibutuhkan keberadaannya antara lain untuk meningkatkan skill karyawan, mengembangkan karir, meningkatkan kinerja karyawan serta penghasilannya, sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan serta dalam rangka meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas karyawan

Hasil penelitian menunjukan bahwa dalam implementasi tugas karyawan di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo telah

melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana program-program yang telah dibuat oleh perusahaan pada saat rapat tahunan namun tinggal bagaimana karyawan tersebut melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab serta profesional dalam bekerja selanjutnya pelaksanaan sistem rotasi *Schedule* dalam bekerja yang dilaksanakan dengan baik dapat dilihat adanya hasil yang bagus dengan karyawan dalam hasil penelitian mencapai target dalam bekerja dan juga secara waktu yang berikan oleh perusahaan sudah dijalankan dengan baik. Pada saat pelaksanaan tugas karyawan terdapat juga karyawan yang mengalami kendala seperti kadang karyawan tidak memenuhi target kerja di tahun sebelumnya karena adanya Pandemi Covid-19. Sehingga pendapatan perusahaan menurun, hal ini cepat di tanggapi oleh pihak perusahaan di tahun 2021 dengan keputusan perusahaan menurunkan target dan waktu kerja.

Perusahaan .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo mempunyai cara memotivasi karyawan agar kinerja karyawan dalam perusahaan ini meningkat yaitu dengan cara memberikan dukungan, arahan kepada karyawan di tunjang dalam pengadaan pelatihan serta memberikan *Reward* berupa bonus dan insentif bagi karyawan yang memiliki kinerja bagus. Selain itu dalam memaksimalkan kinerja karyawan pihak perusahaan memperkuat prosedur disiplin kerja.

Implementasi Pelaksanaan manajemen kerja PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo telah menerapkan beberapa konsep yaitu :

- 1) *Planning.*

Dalam menentukan rencana kerja perusahaan menetapkan rencana jangka pendek yang berkaitan dengan order atau pesanan dari pihak pembeli. Dalam rencana kegiatan produksi disuaikan dengan pemesanan pembeli (*Buyer*) Aktifitas yang dilakukan dalam tahap ini merupakan rencana yang hendak dicapai (*goal setting*) dari perusahaan melalui teamwork diperusahaan ini, waktu yang diperlukan untuk mencapainya serta strategi apa saja yang diperlukan untuk mencapainya target yang telah ditetapkan.

2) *Coaching*.

Coaching atau pelatihan di perusahaan dilakukan setiap hari untuk membocorakan masalahmasalah yang terkait dengan kegiatan di perusahaan . dengan melibatkan karyawan dilevel manajer dan supervisor setiap bagian yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh teamwork.

3) *Reviewing*.

Dalam tahap ini dilakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dijalankan oleh teamwork. Dengan mengevaluasi terhadap kualitas atau mutu produksi perbagian. Team Quality Control yang akan mereview dengan melakukan pencatatan dan check terhadap hasil pekerjaan setiap teamwork. Manjemer dan marketing telah menyusun rencana itu secara saksama dan persiapan yang serius, terjadwal, serta analisis yang mendalam agar mampu mengukur sejauh mana prestasi kerja teamwork terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan.

4) *Rewarding*.

Reward diberikan kepada tim yang memiliki kinerja baik dan mampu mencapai target yang telah ditentukan. Perusahaan ini selalu memberikan reward yang jumlahnya telah ditentukan sesuai rencana. Dihitung berdasarkan persentasi kelebihan hasil dari target 1 % dari nilai FOB produk yang team kerjakan. Sehingga diharapkan dengan *reward* ini akan mampu membangun teamwork yang solid dan bekerja secara optimal sehingga tercipta daya saing antara team dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Masing-masing anggota tim juga merasa termotivasi sehingga siap memberikan prestasi kinerja terbaiknya. Bahkan mereka juga siap mengembangkan iklim kompetisi yang sehat karena adanya reward terhadap prestasi kerja yang telah mereka lakukan.

Implementasi Pelakanaan manajemen kinerja dalam PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo diharapkan mampu meminimalisasi kegagalan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Mereka pun siap mengerahkan segala skill dan kemampuannya untuk menghadapi segala tantangan dengan job description yang telah ditentukan. Manajemen kinerja diharapkan akan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan dan membentuk teamwork yang solid yang akan menumbuhkan keterbukaan, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif sehingga akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Dari penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Lagen bahwa Implementasi model manajemen kinerja karyawan yang telah diterapkan pada

PT.Mayora Indah Jakarta Barat sudah berjalan dengan baik namun perlu terus ditingkatkan untuk mencapai target produksi yang lebih tinggi dan sehingga akan mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.⁴⁶ Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Esa Putri Yani dalam Implementasi model manajemen kinerja karyawan pada PT.Mayora Indah Palembang perlu terus dikembangkan untuk menjadikan budaya organisasi yang akan mampu menghadapi persaingan global dalam bisnis industri pakaian jadi.⁴⁷

b. Kerjasama

Kerja sama dimana upaya kesepakatan yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan. Secara luas, Kerja sama adalah kesepakatan antara dua entitas bisnis atau lebih untuk mengumpulkan sumber daya dalam rangka meraih tujuan tertentu.

Tujuan tersebut bisa dalam bentuk proyek atau aktivitas bisnis lainnya. Umumnya, pihak yang terlibat dalam model bisnis ini akan diatur dalam perjanjian kontrak yang meliputi hak, kewajiban, daftar sumber daya, dan pembagian untung-rugi.

Joint venture atau yang biasa disebut dengan perusahaan patungan ini biasanya melakukan bentuk kerjasama tersebut dalam kurun waktu tertentu, tergantung kesepakatan antara semua pihak yang terlibat. Umumnya

⁴⁶ Lagen. Analisis implementasi manajemen mutu dan dampaknya pada kualitas produk PT.Mayora, *Journal Manajemen kerja*, Volume 18, No.2, 2021; 40.45, <https://www.researchgate.net/publication/>.

⁴⁷Esa Putri Yani. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tirta Fresindo Jaya (Mayora Group) Palembang, *Jurnal ekonomi dan Bisnis*, Volume 10 No.2, 2021; 50, http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/16228/1/212016106_

perusahaan akan kembali beroperasi dengan normal setelah jangka waktu yang ditentukan selesai, atau tujuan yang disepakati telah tercapai.

Pihak PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo o mengakui bahwa mereka telah melakukan *joint venture* guna untuk kemajuan perusahaan. Selain itu upaya yang di lakukan oleh pihak perusahaan mengembangkan kapasitas SDM, dan dukungan dari pemerintah. Manfaat *joint venture* dapat menggabungkan sumber daya. Sumber daya adalah salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu bisnis. Mengaplikasikan *joint venture*, menjadikan bisnis memiliki sumber daya yang cukup dengan keahliannya masing-masing. Gabungan sumber daya dari kedua belah pihak inilah yang membuat bisnis mampu menjangkau pasar yang lebih luas lagi, sehingga meningkatkan daya saing dalam industri. Alasannya karena bisnis *joint venture* yang dilakukan oleh PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo memiliki peluang untuk meraih masing-masing pasar perusahaan pihak yang terlibat. Selanjutnya, manfaat *joint venture* adalah dapat menghemat biaya. Pihak PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dan pihak mitra kerja sama yang bergabung dalam skema bisnis *joint venture* bisa menghemat biaya baik dari segi produksi, pemasaran, maupun tenaga kerja. Hal ini dikarenakan pengeluaran tidak dibayar oleh satu perusahaan saja, tetapi ditanggung oleh pihak-pihak yang terlibat. Berikutnya, manfaat *joint venture* adalah dapat menggabungkan keahlian. Setiap perusahaan memiliki keahlian dan ide yang berbeda-beda. Selanjutnya, manfaat *joint venture* adalah untuk ekspansi pasar asing. Saat ini

joint venture juga menjadi salah satu metode yang digunakan untuk memperluas jaringan distribusi produk ke pasar asing yang menjadi target pasar.

Pihak PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo melakukan sistem Kerjasama antar mitra dalam menjang kapasitas SDM dengan adanya berbagai sitem kerja yang di lakukan oleh pihak perusahaan maka pihak dari .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo bekerjasama dengan Mitra eksternal beberapa. Berikut Kerjasama mitra dan jenis aspek yang di tunjang dalam pengembangan Perusahaan, sebagai berikut :

Tabel 4.7
Kerjasama Mitra dengan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

| Mitra Kerjasama | Aspek kerjasama | Manfaat Kerjasama | Keterangan |
|-----------------------------|--|---|---|
| Pemerintah | <ul style="list-style-type: none"> - Izin Perusahaan - Jalinan kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> - Memperluas wilayah kerja perusahaan - Memperkuat perusahaan - Memperkuat Penghasilan perusahaan - Produk bisa di kenal dan di minati oleh konsumen | Pemda PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo |
| UMKM | <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan Produk | <ul style="list-style-type: none"> - Menunjang kualitas produk - Menjadikan produk di minati | UMKM Seluruh Wilayah Sulawesi |
| Perusahaan Pengelola Pangan | <ul style="list-style-type: none"> - Pangan olahan | <ul style="list-style-type: none"> - Menunjang kualitas produk - Menjadikan produk di minati | PT. Sinar Pangan Barat, PT. Torabika Eka semetra, |



Penelitian ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Dinda Sapira bahwa Pelaksanaan perjanjian kerjasama yang diterapkan beberapa analisis proses bisnis digunakan untuk meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan karena dengan adanya analisis proses bisnis maka kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat lebih teratur. Dalam hal meningkatkan produktivitas

dan kualitas proses bisnis serta mengurangi biaya aktivitas produksi, maka perusahaan harus melakukan perkembangan dan perbaikan berkesinambungan. Oleh karena itu, manajemen proses bisnis sangat diperlukan oleh setiap departemen akan menghadapi tantangan seperti proses bisnis yang kompleks, data pekerjaan yang tidak dimasukkan, dan kesulitan dalam memantau proses di tiap-tiap departemen.⁴⁸

Pelaksanaan perjanjian kerjasama PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah berdasarkan pada hasil penelitian penerapan perjanjian kerjasama yang diterapkan oleh perusahaan telah sesuai dengan Manajemen kerjasama hal ini terlihat dari proses perjanjian kerjasama yang diterapkan oleh perusahaan yang sesuai dengan perjanjian kerja sama yaitu kontrak penjualan antara pembeli dan pembuat barang menerima pesanan dari pembeli yang harus sesuai dengan spesifikasi yang telah disepakati mulai dari proses pengajuan kerjasama, proses pembayaran yang dilakukan secara berangsur hingga pembayaran dilunasi saat proses penyelesaian akad kerjasama (proses pembangunan konstruksi selesai).

3. Analisis Evaluasi Dalam Peningkatan Manajemen Kinerja Pada PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .

Evaluasi merupakan salah satu kegiatan Perusahaan dalam melihat apakah karyawan tersebut bisa mendapatkan bonus atau promosi jabatan. Jadi tidak Hanya bermpak positif untuk kinerja saja, tetapi juga dari segi jabatan dan materi. Itulah mengapa evaluasi kinerja menjadi penting dalam perusahaan.

⁴⁸Dinda sapira. Analisis Manajemen Proses Bisnis PT.Mayora indah, *Journal Manajamen bisnis*, Volume 1. No.2, 2021; 41, <https://www.researchgate.net/publication/354493249>

Meskipun menyadari bahwa pentingnya sistem manajemen kinerja yang baik dalam upaya pengembangan karyawannya, namun pada kenyataannya pelaksanaan sistem manajemen kinerja tersebut hanya mengandalkan kegiatan Penilaian kinerja. Kegiatan Penilaian Kinerja ini dilakukan seolah-olah merupakan kegiatan yang berdiri sendiri (*one time event*) dan bukan menjadi kegiatan yang menjadi bagian dari tahapan yang berkesinambungan dalam siklus manajemen kinerja.

Dalam setiap periode rapat yang dilaksanakan oleh perusahaan, setiap Divisi akan menerjemahkan strategi Divisi. Lalu strategi tersebut akan diterjemahkan menjadi sasaran individual. Namun, pada kenyataannya yang berlangsung selama ini, sasaran individual tidak diperhatikan dan tidak ada tindak lanjutnya.

Tahapan Penilaian Kinerja yang berjalan selama ini dimulai dengan tahap persiapan yang dilakukan oleh HRD Group. Sosialisasi dilakukan melalui selebaran, yang disebut sebagai memo intern, yang disebarluaskan kepada seluruh penilai. Pada memo ini, dicantumkan uraian jadwal penyebaran formulir Penilaian Kinerja, pengisian, penyerahan, pengolahan hasil sampai dengan evaluasi. Proses penilaian dilakukan oleh atasan langsung, di periode setiap akhir tahun. Setelah formulir diisi dan dilengkapi, lalu diserahkan kepada Division Vice President. Untuk selanjutnya dilakukan rekapitulasi oleh HRD Group. Hasil akhirnya adalah skor nilai dan pemeringkatan dan diserahkan pada pihak manajemen untuk ditindaklanjuti. Tahapan akhirnya adalah pihak manajemen melaksanakan evaluasi dan menetapkan hasil.

Untuk analisis mendalam maka penulis melakukan observasi dan diskusi dengan pihak SDM. Dan dalam rangka menggali informasi mendalam mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang telah dilakukan selama ini oleh perusahaan, penulis juga melakukan kegiatan wawancara dengan beberapa karyawan di bagian Accounting Group. Penilaian kinerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo untuk bagian Accounting Group dilaksanakan secara berkala setahun sekali, yaitu akhir tahun. Faktanya juga, penilaian kinerja hanya diberlakukan untuk pertimangan kenaikan gaji bukan untuk kebutuhan lainnya. Sementara menurut Esa, penggunaan sistem manajemen kinerja sebagai dasar untuk perhitungan gaji hanyalah satu dari berbagai tujuan sistem tersebut dan bukan menjadi tujuan utama.⁴⁹

selama ini pelaksanaan penilaian kinerja belum dilaksanakan secara optimal. Karyawan mengetahui penilaian kinerja hanya untuk kepentingan kenaikan gaji. Hal ini menyebabkan karyawan pasrah dan akhirnya mereka lebih berorientasi pada kebutuhan finansialnya saja daripada kebutuhan lain di perusahaan. Temuan lainnya adalah dalam proses penilaian atasan cenderung menghindari konflik dengan bawahan sehingga tidak jarang jika hasil penilaian menjadi subyektif. Senioritas pun masih berlaku dalam perusahaan ini. Untuk hasil penilaian, hasil pemeringkatan cenderung tidak mengalami perubahan pada setiap periodenya. Penilaian hanya berasal dari atasan, tanpa ada penilaian dari sejawat/rekan kerja. Proses penilaian kinerja selama ini berjalan sebagai kegiatan yang bukan merupakan bagian dari siklus manajemen kinerja dan penilaian pun berlangsung

⁴⁹Esa Putri Yani. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tirta Fresindo Jaya (Mayora Group) Palembang, *Journal ekonomi dan Bisnis*, Volume 10 No.2, 2021; 50, http://repository.um-palembang.ac.id/id/eprint/16228/1/212016106_

tanpa standar pengukuran yang jelas. Pada prosesnya pun, tidak ada kontrak kinerja, sehingga tidak ada target kinerja yang menjadi acuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Padahal hasil penilaian akan dapat menjadi cerminan dari pencapaian target setiap individu, yang pada akhirnya akan mencerminkan pencapaian target perusahaan.

Mengadakan program pelatihan motivasi bagi karyawan merupakan Solusi ini diharapkan bisa mempengaruhi motivasi bekerja bagi karyawan, terutama yang telah lama menempati posisinya. Pelatihan ini akan berisi program-program yang dapat mempengaruhi meningkatnya semangat karyawan. Jika perlu, maka pelatihan dilakukan diluar area kantor.

Evaluasi bisa di nilai dengan cara sistematis, maka penilaian juga akan lebih memiliki dasar, dibandingkan hanya membahas kinerja secara umum saja. Hasilnya adalah perusahaan bisa tahu apa saja dibutuhkan oleh karyawan selama bekerja. Selain itu, tiap karyawan juga menjadi lebih tahu apa tanggung jawab mereka. Ditambah lagi, mereka juga mengerti apa saja yang harus di perbaiki di dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar bisa memberikan performa lebih baik.

Untuk mengenalkan Evaluasi dalam meningkatkan manajemen kinerja karyawan yang bekerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo, maka akan di deskripsikan hasil wawancara untuk memperoleh data berupa tanggapan responden tentang masalah tersebut.

a. Pelatihan

Dengan demikian hasil penemuan dalam penelitian ini secara tidak langsung dapat memberikan dukungan terhadap beberapa teori yang

menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa yang akan datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial barangkali akan lebih banyak menerima pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual atau analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Pelatihan hal yang secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan pengembangan adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani

jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang di hadapi sekrang. Oleh karena itu maka setiap perusahaan berusaha untuk terus dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Dan untuk meningkatkan produktivitas kerja maka salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari satu usaha yang dirancang secara kontinyu untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan mencakup kegiatan belajar di luar pekerjaan saat ini dan memiliki focus jangka Panjang. Temuan dalam penelitian ini dimana pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo .

Dalam hal aspek pelatihan dari hasil yang di lakukan karyawan sebagai bahan evaluasi perusahaan menemukan beberapa kendala seperti karyawan kurang masimal dalam kemampuannya sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka maka pihak perusahaan melakukan pelatihan pengembangan kapasitas SDM. Dalam mengetahui apakah karyawan bekerja dengan baik dengan tidak dapat di lakukan sismtem penilain kerja maka jika penilain kerja di lakukan namun terdapat karyawan kurang masimal maka akan di berikan berupa pelatihan khusus untuk bidang yang di tempati masing-masing karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan di . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo telah berhasil dilakukan. Program ini dirasa sangat membantu bagi karyawan yang ada dalam Perusahaan tersebut, baik karyawan yang baru saja diterima maupun karyawan yang sudah lama bekerja. Program pelatihan dan pengembangan tersebut merupakan usulan dari beberapa sumber. karena semua susunan dan tata cara penyelenggaraan diatur oleh PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Program pelatihan digunakan atau ditujukan bagi karyawan baru yang baru saja diterima dari tahap seleksi. Program pelatihan tersebut diadakan dan bertempat di maupun bertempat pada penyelenggaraan kegiatan pelatihan tertentu.. Pelatihan ini meliputi 2 tahap yakni pelatihan yang diadakan di kantor pusat dengan pelatihan yang diadakan di kantor cabang sesuai dengan penempatan masing-masing karyawan atau yang biasa disebut magang ketika sudah ditempatkan pada kantor cabang masing-masing. Pelatihan tahap pertama yakni pelatihan yang diadakan di kantor pusat yakni peserta yang mengikuti yakni mematuhi atau mengikuti segala bentuk kegiatan yang telah diberikan atau dijadwalkan dari panitia, dalam pelatihan tersebut, menurut hasil dari wawancara salah satu karyawan mereka menyebutkan bahwa pada saat pelatihan tahap pertama ini banyak yang sifatnya militer, mereka juga dididik secara militer agar fisik mereka kuat dan tahan karena mereka bekerja pada pekerjaan yang cukup menguras tenaga. Selain itu juga ada pelatihan yang sifatnya materi atau pengenalan mengenai tugas-tugasnya yang nantinya mereka kerjakan. Serta ada juga proses praktik yang dilakukan, tetapi praktik

disini belum menyeluruh hanya saja baru antar teman yang satu dengan teman yang lain.

Program pelatihan dan pengembangan dalam PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ini juga banyak ragamnya yakni salah satunya dengan bekerjasama dengan pihak luar negeri dan dalam negeri untuk mendukung dan meningkatkan kompetensi bagi SDMnya. Program pengembangan ini diharapkan mampu meningkatkan tingkat pemahaman atau pengetauan dari karyawan untuk menjadi lebih baik lagi sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik pula. Pengembangan karyawan tersebut dilakuakn secara bergantian oleh karyawan dan ditunjuk oleh kepala kantor cabang masing-masing. Pemilihan karyawan tersebut didasarkan pada kinerjanya. Kinerja karyawan yang baiklah yang mendapat giliran untuk melakukan pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh kantor pusat. Tidak menutup kemungkinan bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan dipilih kembali untuk mengikutinya lagi. Karena dalam aturan Bpjs Ketenagakerjaan ini ada mutasi karyawan setiap 5 tahun sekali. Jadi program tersebut sangat membantu karyawan dalam proses mutasi.

Keefektifan program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , dapat disimpulkan sebagai berikut. Bawa program pelatihan dan pengembangan pada PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut, karena karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan juga dapat

mengambil keputusan secara tepat. Dengan mengikutinya program pelatihan dan pengembangan tersebut karyawan menjadi lebih teliti dalam bekerja, karena mereka juga mengedepankan kinerja yang nantinya dapat membuat jenjang karirnya lebih baik lagi. Dan juga bagi karyawan yang berada di divisi pelayanan mampu meningkatkan performanya dalam melayani konsumen.

b. Rencana Penganlian Tugas

Perusahaan tidak serta merta dapat mengalihkan tenaga kerja ke Posisi lain atau memindahkan ke cabang lain, hal ini menyebabkan perubahan status pemberi kerja, hubungan kerja dan dasar hubungan hukumnya.

Perseorangan Terbatas dapat mendirikan anak perusahaan atau Subsidiary untuk menjalankan bisnis Perseroan Induk (*Parent Company*). Hukum Perseroan Terbatas yang memiliki prinsip *limited liability* atau pertanggungjawaban terbatas, mengakibatkan segala perbuatan hukum yang dilakukan perusahaan termasuk anak perusahaan dipertanggungjawabkan tersendiri secara terpisah meskipun dalam satu grup perusahaan. Artinya, Induk Perusahaan dan anak perusahaan memiliki tanggung jawab masing-masing atas perbuatan hukum yang dilakukannya.

Perusahaan yang memiliki anak perusahaan tidak menutup kemungkinan melakukan kebijakan mengalihkan tenagakerja dari perusahaan satu perusahaan lain dalam satu grup perusahaan (pengalihan). tujuannya tidak lain untuk membantu proses bisnis anak perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Banyak perusahaan yang mempersepsikan hal yang sama antara pengalihan tenaga kerja dengan penempatan/pemindahan (mutasi). Kesalahan dalam memahami hal tersebut menyebabkan Perusahaan keliru mengambil kebijakan. Sebagai contoh Perusahaan Induk menempatkan tenaga kerja di anak perusahaannya hanya dengan menggunakan surat tugas/perintah kerja dan tenaga kerja tersebut, kemudian mendapatkan gaji dari anak perusahaan dan bukan dari induk perusahaan dimana tenaga kerja sebelumnya bekerja.

Menurut pemahaman secara legal, tindakan perusahaan tersebut merupakan pengalihan tenaga kerja ke perusahaan baru yang menyebabkan berubahnya status hukum bagi perusahaan Induk, Anak perusahaan dan tenaga kerja. Perlu dipahami mutasi tenaga kerja lingkup pemindahannya terbatas pada lingkup satu perusahaan yang masih sama dengan sebelumnya pada level atau jabatan yang masih tetap sama juga, atau dari satu lokasi ke lokasi lain yang masih satu cabang perusahaan. Proses mutasi ini dapat dilakukan hanya dengan surat tugas/perintah kerja. Berbeda dengan pengalihan tenaga kerja, dimana tenaga kerja ditempatkan diperusahaan baru. Maka perlu disiapkan beberapa dokumen legal diantaranya perjanjian pengalihan jika ada/diperlukan, perjanjian kerja baru. Tujuannya tidak lain untuk menjaga hak dan kewajiban perusahaan dengan tenaga kerja tersebut.

Dari hasil analisis data di lakukan bahwa pihak PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo melakukan pengalihan tugas Jika pelatihan sudah di lakukan namun karyawan belum secara maksimal dalam bekerja maka pihak perusahaan melakukan rencana pengalihan tugas di mana

hal ini akan di *Reshuffle* Pertahunnya. Jika akan masuk program tahunan yang baru maka penelitian kerja memperngaruhi akan adanya sistem rencana pengalihan tugas. Berikut Data yang diperoleh peneliti tentang jumlah Pengalihan tugas Tahun 2021.

Tabel 4.8
 Jumlah Pengalihan Tugas PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk.
 Kota Palopo
 Tahun 2021

| Pengalihan Tugas | Jumlah | Percentase |
|--------------------|-----------|-------------|
| Kasir | 1 | 1.4% |
| Sales | 11 | 15.7 % |
| Penegelolah Gudang | 3 | 4.3% |
| Total | 15 | 100% |

Sumber: Data PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

Dari hasil tabel di atas bahawa ada sekitar 21,4% karyawan yang di alihkan tugasnya karena mereka tidak bisa bekerja secara maksimal di bidang tertentu di mana paling banyak di *Reshuffle* adalah bagian sales mencapai 15.7% selebihnya bagian pengelolah Gudang dan Kasir.

c. Prosedur Disiplin

Banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja mulai dari lingkungan dan kepribadian tersendiri karyawan, orang yang memiliki motivasi tinggi dengan job desknya masing-masing, untuk bekerjapun tidak merasakan kesulitan dan selalu bahagia setiap mengerjakan tugas-tugas tersebut. Ia akan lebih berusaha semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang baik. Serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya dalam suatu pekerjaan. Disiplin menunjukan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada

pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan yang ada didalam organisasi. Apakah tingkat disiplin mempengaruhi status karyawan atau tidak. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi. Disiplin dibedakan menjadi beberapa jenis, diantaranya adalah disiplin preventif merupakan cara manajemen untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja. Disiplin positif ialah pembinaan mental karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan organisasi sebelum karyawan diberi sanksi atau diberhentika.

Berdasarkan hasil rata-rata ketidakhadiran karyawan yang di dapatkan melalui data observasi, mayoritas ketidakhadiran waktu di tempat kerja jauh lebih baik pada saat menjadi karyawan kontrak. Hal ini dapat di Analisa dalam hasil observasi data primer adanya total karyawan sejumlah 70 karyawan. Wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada beberapa karyawan yang mengalami kenaikan ketidakhadiran sangat tinggi, dapat disimpulkan bahkan kenaikan persentase ketidakhadiran pada saat menjadi karyawan tetap. Perbedaan faktor yang terjadi, antara lain memiliki rasa aman karena karyawan tetap sudah memiliki cuti tahunan selama 12 hari. Dan dari cuti tersebut bisa dimanfaatkan oleh karyawan tetap. Karena pada saat karyawan kontrak, karyawan tidak memiliki cuti tahunan sehingga apabila izin satu hari akan dikenakan pemotongan gaji satu hari kerja. Ketidakhadiran ini terjadi karena berbagai faktor, antara lain pada saat menjadi karyawan kontrak memiliki motivasi ingin diangkat karyawan tetap, faktor perubahan kesehatan yang tadinya pada masa kontrak menjaga kesehatan agar selalu

hadir, tetapi sebaliknya pada masa tetap karyawan tersebut tidak menjaga kesehatan, akhirnya karyawan sering izin pada masa tetap.

Berdasarkan hasil rata-rata keterlambatan karyawan, mayoritas keterlambatan waktu di tempat kerja jauh lebih baik pada saat menjadi karyawan tetap. Hal ini dapat dilihat dalam diagram tersebut adanya total karyawan sejumlah 70 karyawan atau 83%. Interview yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa orang responden yang mengalami kenaikan keterlambatan sangat tinggi, dapat peneliti simpulkan bahwa terjadi kenaikan persentase keterlambatan pada saat menjadi karyawan kontrak. Keterlambatan pada karyawan kontrak terdapat panismen pemotongan hanya 5%, tetapi pada karyawan tetap terdapat pemotongan 10% di hari terlambatnya. Sehingga karyawan tetap selalu hadir tepat waktu, agar tidak mendapatkan pemotongan yang cukup besar.

Adanya Prosedur disiplin di tetaskan oleh pihak perusahaan membuat karyaan memaksimalkan kinerja mereka terkhususnya dalam capian target perusahaan. Disiplin sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan dalam bekerja mereka bisa bekerja secara efektif dan efisien karena mereka di tuntut untuk di siplin dalam bekerja. Apabilah karywan melanggar prosedur kedisiplinan maka mereka akan di berikan berupa teguran peringatan dari perusahaan baik itu teguran sifanya ringa, biasa, mampun berat.

Tabel 4.9
Jumlah Pelanggaran Prosedur Disiplin pada PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo Tahun 2021

| Pelanggaran/Teguran | Jumlah | Percentase |
|---------------------|--------|------------|
| Pelanggaran Berat | 0 | 0% |
| Pelanggaran Sedang | 2 | 28,57 % |
| Pelanggaran ringan | 5 | 71.43 % |
| Total | 7 | 100 % |

Sumber : Data PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo

Dari hasil penelitian yang diperoleh di lapangan dapat di jabarkan bahwa jumlah karyawan yang melanggar Prosedur disiplin pada tahun 2021 pada kategori Ringan mencapai 7.2 %, sedangkan pelanggaran sedang 1.4% dan pelanggaran Berat 0% dri jumlah karyawan. Beberapa hal yang menyababkan karyawan di berikan teguran adalah karyawan tidak siplin waktu, tidak mencapai terget, dan karyawan tidak propesional dalam bekerja.

4. Analisis *Panishment dan Reward* dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan pada ..

Dalam pengaplikasian atau proses kerja yang dilakukan karyawan, tingkat penyesuaian diri dari karyawan termasuk cukup. Karyawan yang bekerja dilapangan merupakan pekerja yang sudah dari dulu bekerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , sehingga sudah terbiasa dengan ritme kerja dan standar-standar yang harus dicapai. Penyesuaian diri yang dilakukan karyawan juga dinilai dari penyesuaian terhadap tantangan. Para pekerja yang mayoritas merupakan pekerja yang sudah lama dan loyal sehingga tidak mendapat masalah atau gangguan akan tantangan yang didapat. Pihak manajer lapangan juga berperan penting dalam menjadi media antara pihak kantor dari PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo untuk memberi tuntutan dan tantangan untuk kemajuan kemudian menyampaikan target kerja kepada para

pekerja tanpa memberatkan dan merugikan salah satu pihak. Selain itu, penyesuaian juga dinilai dari bagaimana karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya manusia atau sumber daya lain. Dalam hal ini peran dari kepekaan terhadap lingkungan sangat dinilai. Bagaimana cara karyawan memaksimalkan sumber daya sehingga pekerjaan efektif dan efisien. Dalam observasi yang dilakukan peneliti, PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo sudah baik dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Hal ini dilihat dari beberapa pimpinan Perusahaan yang saling melakukan *shuffle* atau sistem kerja bergilir untuk saling mengisi dan mengefektifkan waktu penggerjaan.

Reward dan *punishment* pada penelitian ini dilihat dari dua aspek masing-masing. Hasil dari proses observasi dan wawancara langsung oleh peneliti menunjukan bahwa *reward* dan *punishment* diterapkan di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Beberapa aspek dinilai dalam melakukan analisis *reward* dan *punishment*. *Reward* yang didapat dari karyawan baik secara *intrinsik* (dari dalam diri) atau *ektrinsik* (dari luar) sudah terpenuhi sesuai dengan kinerja dan performa dari karyawan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo terbuka dan mendukung pertubuhan dan perkembangan karyawan yang mau maju dan berubah. Terdapat beberapa karyawan yang berawal dari pekerja lapangan yang selama prosesnya berprestasi dan tekun mendapatkan kesempatan untuk naik posisi menjadi pimpinan proyek. Dorongan dari dalam diri sendiri atau *reward* dari diri sendiri yang didapat oleh karyawan juga membantu dalam hasil kinerja seperti merasa

puas ketika mencapai target, selalu ingin menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan dan seperti memberikan kinerja yang terbaik. *Punishment* yang didapat oleh karyawan .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dari atasan bersifat tegas dan membangun. Hukuman yang diberikan kepada karyawan bersifat pencegahan cenderung lebih ringan karena efek atau gangguan belum terjadi, apabila sudah terjadi pun belum terlalu besar sehingga masih bisa dilakukan pencegahan atau perbaikan. Namun dalam hal ini karyawan tetap mendapatkan hukuman seperti dalam bentuk teguran dan nasihat. Beberapa sanksi secara verbal yang bersifat membangun diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan. Hukuman lebih besar diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan yang sifatnya menyebabkan gangguan dan tidak dapat dicegah.

Pemberian *Pansimen* dan *Reward* merupakan suatu bentuk upaya meningkatkan kualitas layanan di perusahaan. Hal ini diperlukan kepada perusahaan mengatur *Pansimen* dan *Reward* kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Setelah mereka melakukan dan melaksanakan kinerja dengan baik dan sesuai dengan target maka akan diberikan *Reward*. Sedangkan karyawan yang kurang maksimal dalam bekerja tidak sesuai dengan target kemudian tingkat kedisiplinan buruk mungkin saja akan diberikan *Pansimen* metode ini agar karyawan dalam bekerja memiliki integritas dan motivasi kerja baik bai. Selain itu, upaya ini penting menjamin kualitas karyawan dalam bekerja.

Untuk mengenalisa *Pansimen dan Reward* dalam meningkatkan menejemen kinerja karyawan yang bekerja di PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo , maka telah disiapkan kuesioner dan hasil wawancara untuk memperoleh data berupa tanggapan responden tentang masalah tersebut.

a. *Punishment*

Punishment atau hukuman adalah suatu bentuk prosedur atau tindakan yang diberikan kepada individu atau kelompok atas kesalahan, pelanggaran atau kejahatan yang telah dilakukan dalam bentuk *reinforcement* negatif atau penderitaan dalam rangka pembinaan dan perbaikan tingkah laku sehingga tidak terulang kembali di kemudian hari. Melalui *punishment* diharapkan karyawan yang melakukan kesalahan dapat menyadari perbuatannya, sehingga menjadi lebih berhati-hati dalam mengambil sebuah tindakan. Beberapa hal yang membuat . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo memberikan *Punishment* mulai dari kedisiplinan waktu, kelalaian kerja hingga tidak mencapainya tergat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo *Punishment* diberikan sesuai dengan permasalahan dan kondisi karyawan, memang secara administrasi sudah jelas ada peraturan jelas tentang *do and don't* karyawan, namun dalam kondisi karyawan masih melibatkan hati nurani dalam pemberian *punishment*. Dalam pemberian *punishment* pemberiannya dengan memberikan Surat Peringatan (SP) yang dilakukan sebanyak 3 kali yaitu SP 1, SP 2, SP 3, namun dalam pemberian peringatan tidak langsung mengarah ke Surat

Peringatan (SP), kepala bengkel terlebih dulu menegur secara lisan sebanyak 7 kali teguran, apabila selama 7 kali teguran karyawan masih melakukan kesalahan yang sama, maka punishment baru diberikan dengan pemberian Surat Peringatan (SP). Sebagai contoh bisa dilihat seberapa besar kasus yang dibuat karyawan, apabila karyawan telat datang kekantor, bisa ditanyakan secara mendalam kenapa bisa karyawan tersebut telambat, mungkin diawal hanya peneguran secara lisan saja, tidak mungkin langsung memberikan SP 2, atau langsung SP 3 yang mengakibatkan pemberhentian, namun beda kasus apabila karyawan melakukan kesalahan yang teramat fatal seperti membuat nama baik perusahaan tercemar, maka karyawan akan diberikan lanngsung SP 3, namun semua dilandaskan peraturan, keadaan karyawan, dan kebijakan pimpinan.

Hal ini menunjukan *punishment* memberikan keseimbangan dalam menjaga kinerja tetap stabil, apabila sistem *punishment* dalam suatu perusahaan tidak berjalan dengan baik, maka banyak karyawan yang semena-mena dalam melaksanakan pekerjaan yang mengakibatkan menurunnya kinerja suatu perusahaan tersebut yang bardampak langsung kepada keuangan perusahaan itu, *punishment* sangat penting dalam menjaga iklim kinerja perusahaan berjalan stabil. Semain baik *punishmnet*, maka semakin baik juga kinerja yang diberikan. Adanya *punishmnet* maka senantiasa memberikan iklim yang terjada dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, karyawan, tidak bisa terlalu bebas melakukan hal-hal yang dilarang oleh perusahaan, bukan berarti punishment membatasi perilaku

karyawan, namun mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan supaya tidak mengulangi kesalahan tersebut secara berulang-ulang.

Hasil penilaian kerja dari perusahaan untuk karyawan terdapat karyawan yang memiliki kinerja kurang bagus, maka langkah yang di ambil oleh perusahaan adalah dengan melakukan pendekatan secara personal, dinyatakan apakah ada masalah dalam melaksanakan tugasnya diperusahaan ini atau masalah pribadi selanjutnya kana memberikan solusi untuk masalah tersebut seperti bisa melakukan pelatihan Kembali dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan penghargaan jika mereka berhasil meningkatkan kinerjanya. Maka selanjutnya pihak perusahaan akan melakukan pemantauan ke karyawan jika kinerjanya semakin memburuk maka pihak perusahaan akan memberikan sangsi baik itu ringan maupun keras. Dari pembahasan sebelumnya dapat ditemukan beberapa jenis sangsi yang diberikan oleh perusahaan. Berbagai macam tingkat teguran tersebut tergantung dari seberapa tingkat kesalahan yang di lakukan oleh karyawan dalam bekerja.

b. Bonus dan *Reward*

Memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan merupakan sebuah keharusan. Bagaimana pun juga, mereka adalah orang-orang yang membantu Anda untuk menjalankan perusahaan. *Reward* untuk karyawan juga bisa berarti sebuah apresiasi dari Anda atas kerja keras mereka. Berikut contoh *reward* untuk karyawan yang bisa Anda pertimbangkan. PT. Mayora indah Cabang Palopo Tentunya melakukan *reward* atau penghargaan pada setiap karyawannya agar mereka lebih meningkatkan motivasi kerja mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo mengatakan reward tidak melulu soal keuangan atau materil, namun bisa juga seperti hubungan baik antara karyawan, antara Pimpinan dan bawahan, karena tanpa kita ketahui adanya hubungan yg terikat dalam suatu lingkungan apabila kita bertemu dengan intens. Berdasarkan wawancara karyawan mengatakan dalam pemberian reward . PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo bisa juga dalam hal financial, dimana *system reward* dinamakan (*Reward Focus Product*) yang mana setiap akhir bulan dihitung berapa hasil penjualan produk yang masuk kedalam kategori (*Reward Focus Product*) dalam skala tim, bila penjualan dikatakan menguntungkan atau memenuhi atau melebihi target yang sudah ditentukan maka akan mendapatkan *reward*, sesuai kebijakan maka *reward* berupa makan-makan seluruh tim, hal ini bertujuan untuk mempererat silaturahmi antar tim, namun apabila penjualan *focus product* tidak memenuhi target, maka tidak ada *reward* yang didapatkan. Hal ini menunjukan adanya hubungan linier antara *reward* dengan kinerja. Dengan kata lain semain baik *reward*, maka semakin baik juga kinerja yang diberikan. *Reward* berpengaruh berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan apabila *system reward* diberikan dengan adil seperti pemberian gajih, upah, tunjangan, dan pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, yaitu dengan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, mampu mencapai target yang diharapkan, mampu bekerja dengan komitmen dan tanggung jawab, memiliki kedisiplinan yang baik. *Reward* sangat penting bagi setiap individu karyawan

karena dengan memberikan reward maka perusahaan akan selalu diberikan hasil kinerja yang maksimal oleh para karyawannya, dengan kata lain karyawan akan merasa diperhatikan, maka karyawan akan memberikan potensinya secara maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mardiyanki Theja Untoro bahwa reward berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada PT. Mayora indah Pada Divisi Hrd.⁵⁰

Bonus dan *Reward* di berikan oleh karyawan jika mereka sudah Melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan dan mencapai target. Dalam memberikan bonus atau reward kepada karyawan tentu perusahaan melakukan penilaian kinerja sebelumnya dengan melakukan monitoring secara berkala kepada karyawan, ada beberapa kriteria pencapaian yang harus di tempuh oleh karyawan dalam mendapatkan bonus dan reward di antaranya :

- 1) Karyawan yang disiplin dalam bekerja
- 2) Karyawan yang mencapai target dalam bekerja
- 3) Karyawan yang bekerja dengan maksimal, efektif dan efisien

Bonus dan *Reward* di berikan kepada karyawan tiap kali mereka mencapai beberapa kriteria di atas. Pemberian penghargaan di lakukan di tiap satu kali dalam satu bulan dalam kategori karyawan yang mencapai target kerja. Dan penghargaan di berikan kepada karyawan yang bekerjanya bagus dan disiplin kerja di tiap satu kali dalam satu Tahun.

c. Promosi Jabatan

⁵⁰ Mardiyanki Theja Untoro, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mayora Indah Tbk Pada Divisi Hrd, *Jurnal Bisnis*, Vol.02. No.02, 2021; 61 <http://repository.buddhidharma.ac.id/1164/2/COVER-BAB%20III.pdf>

PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo melakukan promosi jabatan mempunyai kriteria seperti kedisiplinan, loyalitas yang tinggi serta berintegritas, mempunyai sikap yang baik dalam bekerja, propesional, lamanya waktu bekerja, memiliki skill, serta betanggung hawab dalam melaksanakan tugasnya. PT. Mayora Indah Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo juga telah memberikan penghargaan bagi karyawan yang telah memiliki kinerja baik berupa kenikan gaji, bonus dan insentif. Perusahaan melakukan itu sebagai bentuk penunjang semangat dan sebagai motivasi bagi karyawan dalam bekerja agar karyawan tersebut merasa kinerja mereka dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan apabila diberi penghargaan berupa promosi jabatan mereka semakin termotivasi untuk lebih baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan tentang Analisis Manajemen Kinerja Karyawan Pada .” PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Di mana terdapat analisis Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan *Pansimen and Reward* Penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Analisis perecanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo . Tahap ini merupakan tahap awal untuk memulai proses kinerja, seperti Pengembangan Kinerja kinerja karyawan dengan melakukan Pelatihan Khusus untuk Karyawan guna untuk pengembangan kapasitas SDM hal ini bertujuan dalam pelaksanaan kerja kedepan. Deskripsi kerja karyawan bertanggung jawab secara penuh terhadap perusahaan dan mereka di tempatkan di masing-masing bidang yang sudah ditentukan hal ini bertujuan untuk keberhasilan perencanaan manajemen kerja. Dan Sasaran kerja lebih kepada Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, Transparan.
2. Analisis Pelaksanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo yaitu karyawan sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan oleh Perusahaan seperti implementasi sistem kerja yang di laksanakan sesuai dengan rencana kerja kemudian melakukan Kerjasama antar mitra dalam kepentingan perusahaan.

3. Analisis evaluasi dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo yaitu dalam hal aspek pelatihan dari hasil yang di lakukan karyawan sebagai bahan evaluasi perusahaan menemukan beberapa kendala sehingga perlu ada pelatihan Khusus, Jika pelatihan sudah di lakukan namun karyawan belum secara maksimal dalam bekerja maka pihak perusahaan melakukan rencana pengalihan tugas di mana hal ini akan di *Reshuffle* Pertahunnya. Dan Adanya Prosedur disiplin di tetapkan oleh pihak perusahaan membuat karyaan memaksimalkan kinerja mereka terkhususnya dalam capian target perusahaan.
4. Analisis *Pansimen* dan *Reward* dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo terdapat beberapa aspek Hasil penilain kerja dari perusahaan untuk karyawan terdapat karyawan yang memiliki kinerja kurang bagus, maka langkah yang di ambil oleh perusahaan adalah dengan melakukan pendekatan secara personal lalu kepada pemberian sangsi, Bonus dan *Reward* di berikan oleh karyawan jika mereka sudah Melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan dan mencapai target. Serta aspek promosi jabatan mempunyai kriteria seperti kedisiplinan, loyalitas yang tinggi serta berintegritas, mempunyai sikap yang baik dalam bekerja, propesional, lamanya waktu bekerja, memiliki skill, serta betanggung hawab dalam melaksanakan tugasnya.

B. Saran

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti, maka peneliti mengajukan masukan, yaitu :

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti, maka peneliti mengajukan masukan, yaitu :

1. Analisis Perencanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora. Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo hendaknya memperhatikan dampak yang akan terjadi jika dalam pelaksanaan perencanaan tersebut di lakukan. Kemudian dalam meningkatkan kinerja karyawan hendaknya melibatkan mereka pada Penyusunan perencanaan.
2. Analisis Pelaksanaan dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora. Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo belum secara kuat dalam sistem rencana yang ada kurangnya sistem manajemen rencana dan resiko membuat Pelaksanaan kinerja tidak sesuai di harapkan sehingga Pendapatan perusahaan menjadi buruk karena kurangnya pengambilan keputusan dalam menghadapi resiko terutama dalam menghadapi Pandemi Covid-19.
3. Analisis Evaluasi dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora. Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo seharusnya melakukan montoring dan evaluasi secara berkala agar semua kekurangan bisa teratasi dan kemampuan kinerja karyawan bisa di tingkatkan dengan memperkuat pelitah kerja.
4. Analisis *Panisment dan Reward* dalam peningkatan Manajemen kinerja karyawan PT. Mayora. Tbk. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo dalam

pelaksannya belum secara merata dan universal sistem *Pansimen* kadang tidak membuat karyawan bisa jauh lebih baik dalam bekerja karena tampa sangsi tegas dan kedisplinan ketat bisa membuat kinerja karyawan tidak bisa tersimpin. Gaji/Bonus yang di berikan kadangkalah membuat karyawan merasa tinggi dan tidak bisa mempertahankan kinerja kedepan



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya.2017)
- Afandi, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. (Riau: Zanafa Publishing.2018)
- Afifuddin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Pustaka Setia,2018)
- Ahmadi. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi 3*. (Jakarta: Balai Pustaka.2017)
- Amirullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2017)
- Bacal, Robert. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2017)
- Bangun, Wilson. "Manajemen Sumber Daya Manusia". (Jakarta: Erlangga.2018)
- Bilson Simamora. *Analisis Multivariat Pemasaran*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.2017)
- Brigham and Houston. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. (Jakarta : Salemba Empat. 2017)
- Edy, Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2017)
- Erly Suandy, *Perencanaan Pajak, Edisi 1* (Jakarta: Salemba Empat.2001)
- Fahmi, Irham. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Alfabeta.2017)
- Gross National and Happiness Pillars, Seputar Mayorah Indah ("PT.Mayora," PT.Mayora, 2017)
- Hafied Cangara. *Perencanaan dan strategi Komunikasi*. (Jakarta: Rajawali Pers.2017)
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.2017)
- Lilik Indayani, *Pengantar Manajemen*, (Bandung : Jaya Buku. 2018),

M.A Dr.Nursapia Harahap, *Penlitian Kualitatif, ed. Hasan Sazali* (Medan. Jl.Ekarasmi, 2020).

Manahan P. Tampubolon., *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok*, (Jakarta: Mitra Wacana Media.2018)

Prof. Dr.A.Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif Dan Penelitian Gabungan*, (Bandung : Jaya Satu. 2017)

Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, *Manajemen Kinejra SDM*. (Bandung: Jaya Buku.2017)

Rahardjo Adisasmita, *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, (Yogyakarta. Graha Ilmu.2018)

Rivai, Veithzal. *Bank and Financial Institute Management*. (Jakarta: Grafindo Persada. 2017)

Rivai.. *Manajemen sumber daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2019)

Sastrohadiwiryo. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. (Bandung : Cipta Karya. 2018)

Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017)

Tika H. Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama*, (Jakarta : PT. Bhumi Aksara. 2017)

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2018)

Jurnal

Agustina, L. dan Andayani. Pengaruh Kinerja Keuangan, Ukuran Perusahaan, dan Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Kebijakan Dividen. (*Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 5(10): 2460-0585. 2017)

Dr. Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi , Kreatifitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*, ed. Indomedia Pustaka, Yogyakarta: Indomedia Pustaka (Griya Kebonagung 2, blok 12, No.14 Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017).

Hazriati. Khariani. *Peran sasaran kinerja (SKP) dan Sertifikasi terhadap kinerja Pustakawan*. (*Jurnal. Volume 11. Sumatera Utara. UIN Sumatera Utara*. 2017)

Ismania Hidayati, Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi Pada Pt Petrokimia Gresik).. (Jurnal, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 15 No. 1 Oktober 2018)

Ka Luthfi Auliana, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Telekomunikasi Selular Di Ponorogo," (Jurnal, UTBK 2018)

Rahmada Suci. Evaluasi Pembelajaran Daring Era Pandemi Covid-19 Pada Kelas Ii A Di Sdn 3 Negara Ratu Natar Lampung Selatan. (Jurnal : Akultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Tahun 2021)

Rosiana, D., Bachri, A. A., dan Dewi, M. S., (2017), Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi, Locus Of Control dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Perusahaan Daerah Pengelola Air Limbah (PD PAL) Kota Banjarmasin. Jurnal Wawasan Manajemen Vol. 4, No.2, Juni 2016.

Similarity Found et al., "Plagiarism Checker X Originality Report," *Jurnal Edudikara* 2, no. 2 (2018)

Suwandi, Analisis Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada PT. Lion Air Bandara Internasional Kualanam.. (Jurnal, Fakultas Ilmu Sosila dan Politik Universitas Sumatra Utara 2021)

Utomo,dkk, Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Steel Casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia). (Fakultas Fakultas Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana 2020)

Websait

<https://www.mayoraindah.co.id>



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 :**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN****A. Data Responden**

Nama/Inisial :

Usia :

Jabatan :

Lama Bekerja :

Pendidikan :

B. Pedoman Wawancara

| Variabel | Indikator | Pertanyaan |
|-------------|--|--|
| Umum | Umum | <ol style="list-style-type: none">1. Sejak kapan anda Menjadi karyawan di .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ?2. Apa pendapat anda tentang manajemen kinerja dikantor anda?3. Apa tugas dan tanggung jawab anda dijabatan anda saat ini? |
| Perencanaan | <ol style="list-style-type: none">1. Pengembangan Kinerja2. Deskripsi Kinerja | <ol style="list-style-type: none">1. Apakah perusahaan telah melakukan perencanaan tentang kinerja karyawan, pertahunnya?2. Apa yang perlu karyawan lakukan |

| | | |
|-------------|---|--|
| | <p>Karyawan</p> <p>3. Penetapan Sasaran Kinerja</p> | <p>untuk meningkatkan kinerjanya?</p> <p>3. Apa yang harus perusahaan lakukan agar karyawan termotivasi mencapai target?</p> <p>4. Bagaimana proses penetapan standar kerja karyawan pada perusahaan PT. Mayora?</p> |
| Pelaksanaan | <p>1. Implementasi</p> <p>2. Kerjasama</p> | <p>1. Apa yang harus anda lakukan untuk mencapai efektivitas kinerja pada PT. Mayora?</p> <p>2. Apa rencana kedepannya yang anda akan lakukan untuk meningkatkan kinerja anda pada perusahaan?</p> <p>3. Bagaimana pelaksanaan manajemen kinerja pada perusahaan ..?</p> |
| Evaluasi | <p>1. Pelatihan</p> <p>2. Rencana Penetapan Kerja</p> <p>3. Prosedur Disiplin</p> | <p>1. Apakah bentuk pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan untuk pengembangan kinerja karyawan?</p> <p>2. Bagaimana jika penilaian kinerja karyawan terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang kurang bagus, langkah apa yang diambil dalam mengatasi permasalahan tersebut?</p> <p>3. Seberapa sering Anda mencapai target kerja anda?</p> <p>4. Apakah anda bekerja sesuai dengan waktu bekerja yang ditentukan perusahaan?</p> |

| | | |
|----------------------|-----------------------------------|--|
| | | <p>5. Apakah karyawan sudah disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya?</p> |
| Panisment dan Reward | <p>1. Panisment 2. Reward</p> | <p>1. Bentuk teguran apa yang pernah di berikan kepada anda ?</p> <p>2. Apakah bentuk hukuman yang di berikan dapat membuat anda termotivasi untuk berubah?</p> <p>3. Bagaimana bentuk hukuman yang di berikan kepada anda jika melakukan pelanggaran?</p> <p>4. Apakah bentuk perngahargaan yang diberikan oleh perusahaan ?</p> <p>5. Apakah pemberian bonus dan isentif bagi karyawan sangat memotivasi Karyawan untuk bekerja dengan baik?</p> <p>6. Bagaimana cara untuk mendapatkan bonus dan isentif?</p> <p>7. Apa saja kriteria yang ditetapkan perusahaan untuk mempromosikan jabatan karyawannya?</p> |

Lampiran 2 :

TRANSKIP HASIL WAWANCARA PENELITIAN

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | | | Kesimpulan |
|----|---|--|---|--|---|---|--|---|
| | | Admin gudang | Security | Kasir | Sales | Sales | Sales | |
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | |
| 1 | Sejak kapan anda Menjadi karyawan di .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo ? | saya bergabung di .. Pada tahun 2018 pada saat itu posisi saja sebagai salses namun seiring berjalannya waktu saya menempatkan posisi sebagai admin Gudang | saya mulai bergabung pada .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo itu pada tahun 2019 di mana ada lowongan kerja untuk posisi security | Saya mulai gabung pada .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo pada tahun 2018 di mana pada saat itu Pihak Perusahaan Membuka lowker bagian admin | saya bergabung di .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo pada tahun 2019 dan pada saat ini ada lowongan kerja di buka pada posisi sales Marketing | saya bergabung pada .. Kotap Palopo di tahun 2019 pada saat itu saya mendaftar dan di terimah pada posisi sales | saya memulai bekerja di PT.Mayora Indah Tbk. Kota Palopo itu pada tahun 2019 | Rata-rata Karyawan di PT.Mayora Indah Tbk. Palopo Bekerja rentang tahun 2018-2019 |
| 2 | Apa pendapat anda tentang manajemen kinerja dikantor anda? | Manajemennya cukup bagus selain itu dalam pelaksanaan manajemen kinerja karyawan lebih kepada kemajuan karyawan tersebut | manajemen kinerja pada perusahaan ini cukup bagus di mena prosesnya semua sesuai perencanaan dan pelaksanaan | Manajemen kerja yang di lakukan oleh perusahaan cukup baik di mana pelaksanaan tersebut dengan rencana | Manajemen kinerja yang sudah terencana berjalan sesuai dengan rancangan | Sangat baik, dan menunjang keberhasilan perusahaan | cukup luar biasa dan terncana dengan baik | Karyawan berpendapat bahwa manahemen kinerja pada . Sudah bagus dan sangat baik |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|--|--|---|
| 3 | Apa tugas dan tanggung jawab anda dijabatan anda saat ini? | Tugas saya sebagai admin gudang mencatat segala bentuk barang baik itu barang distribusi ke keluar maupun masuk kemudian melakukan mengecekan berkala ke barang | saya berperan sebagai security bagain gudang yang bekerja secara Sip | saya bertugas sebagai kasir tersbut yang mengurusi malasalah pengelolaan barang dan keuangan secara data | posisi saya pada .. PT. Mayora Indah Tbk. Kota Palopo sebagai sales | pada saat ini posisi saya sebagai Sales Marketing | saya di berikan tugas oleh perusahaan sebagai sales matketing | Karyawan di posisikan ada pada posisi Security, admin Gudang, kasir, dan seles marketing |
| 4 | Apakah perusahaan telah melakukan perencanaan tentang kinerja karyawan, pertahunnya? | sudah melakukan perencanaan dalam penyusunan rencana strategis tersebut di lakukan sebelum awal tahun atau tutup buku yang di mana melibatkan semua karyawan dalam penyusunan rencana tersebut | Perusahaan sudah melakukan rencana sebelum masuk tahun kedepannya dengan mengumpulkan beberapa karyawan untuk penyusun program kinerja | sudah. Pihak perusahaan melakukan perencanaan sebelumnya. Dalam pelaksanaan kinerja tahun selanjutnya | Kebanyakan karyawan di berikan promosi jabatan jika pihak karyawan tersebut memiliki kemampuan khusus pada posisi tetentu | pastinya. Sebelum masuk tahun selanjutnya pihak perusahaan akan menyusun rencana kerja | tentu. Sebelum masuk di tahun selanjutnya pihak perusahaan akan menyusun rencana kerja | Pihak Perusahaan sudah melakukan Rancangan atau rencana kerja tiap tahunnya dengan melibatkan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan dan penetapannya |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|--|---|--|
| 5 | Apa yang perlu karyawan lakukan untuk meningkatkan kinerjanya? | karyawan melukan dan mengikuti pelatihan khusus guna untuk pengembangan kapasitas mereka dan kompeten di bidangnya | dengan melakukan prosedur disiplin yang sudah di tetapkan perusahaan | menutut saya perlu ada perlatihan khusus ke bidang karyawan agar mereka bisa berkompeten di bidangnya | Mungkin harus mengikuti pelatihan khusus ke bidang karyawan agar mereka bisa berkompeten di bidangnya | mungkin kepada mengikuti pelatihan marketing agar karyawan seperti sales bisa mengetahui prosedur permasaran | lebih kepada ketekunan dalam bekerja agar bisa maksimal dalam bekerja | Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya pelatihan khusus, bekerja dengan maksimal dan tekun serta mengetahui prosedur pemasaran |
| 6 | Apa yang harus perusahaan lakukan agar karyawan termotivasi mencapai target? | melakukan prosedur disiplin ketat karena biasa karyawan ada sedikit tidak disiplin waktu mampun kinerja | Perusahaan harus menurunkan angka terget dalam kerja karyawan | Mungkin perusahaan harus menyiapkan penghargaan seperti bonus atau riword agar karyawan termotivasi untuk bekerja dengan maksimal | dengan memberikan mereka bonus dan insentif | dengan mengadakan pelatihan khusus untuk bidang masing-masing | perusahaan seharunya melakukan pelatihan dan bimbingan setiap saat dan juga penting menyiapkan bonus tinggi | Penunjang karyawan termotivasi dalam mencapai target pihak perusahaan melakukan kegiatan pelatihan khusus dan juga memberikan bonus dan riword yang tinggi kepada karyawan |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| 7 | Bagaimana proses penetapan standar kerja karyawan pada perusahaan PT. Mayora? | standar kerja yang di tetapkan kepada perusahaan mengedepankan masalah target dalam bekerja | setelah pihak perusahaan menyusun rencana pelaksanaan kinerja karyawan bersama dengan beberapa pihak maka akan di tetapkan kesepakatan secara internal dengan memperhatikan suara karyawan juga sebelum di tetapkan | standar yang di tetatkan perusahaan adalah dengan memasang target kerja dan juga menetapkan jumlah jam waktu dan hari kerja setiap karyawan | penentapannya ada pada saat perusahaan sudah menetapkan rencana kerja selanjutnya itu setelah rancangan sudah di lakukan dan di setujui | pihak perusahaan akan melakukan rapat dalam penetapan rencana kerja | sebelum penetapan rencana kerja pihak perusahaan melakukan rapat khusus setelah itu pertemuan untuk karyawan lalu penetapan proses kerja | Proses standar kerja di tetapkan oleh perusahaan pada saat setelah menyusun rencangan kerja melibatkan beberapa aspek dalam keputusan tersebut |
| 8 | Apa yang harus anda lakukan untuk mencapai efektivitas kinerja pada PT. Mayora? | melaksanakan apa yang seharusnya perintah perusahaan | melakukan kewajiban kerjan yang sedah di berikan oleh pihak perusahaan | dengan mengikuti beberapa prosedur tetap yang di tetapkan perusahaan dengan tidak melalaikan apa yang sudah tanggung jawab | Dengan menanamkan pada diri rasa tanggung jawab yang tinggi dan harus mencapai target dengan adanya pandemi covid-19 pihak perusahaan menurunkan target dan waktu kerja | dengan mengikuti prosedur disiplin kerja dan melaksanakan sistem manajemen merkaring dalam capaian target | dengan disiplin kerja dan betanggung jawab | karyawan memegang teguh tanggung jawab yang di berikan dengan mengikuti prosedur disiplin sehingga menunjang keeektivitas kerja dalam menyesuaikan keadaan |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|--|---|--|--|--|
| | | | | | | | | pandemi Covid-19 |
| 9 | Apa rencana kedepannya yang anda akan lakukan untuk meningkatkan kinerja anda pada perusahaan? | lebih dari mengikuti pelatihan untuk bidang yang saya tempati sekarang | mungkin lebih memaksimalkan kedisiplinan dalam bekerja | saya akan mengikuti pelatihan khusus untuk bidang kerja yang saya lakukan sekarang | dengan bekerja dengan patokan harus melebihi target yang sudah ditetapkan | yang saya lakukan memaksimalkan kerja dengan berusaha keras untuk mencapai terget | Perlu mengikuti pelatihan lanjutan | karyawan lebih memaksimalkan disiplin kerja dan juga mengikuti pelatihan khusus pada bidang masing-masing |
| 10 | Bagaimana pelaksanaan manajemen kinerja pada perusahaan ..? | pelaksanaan menejemen kerja tersebut lebih kepada rapat teknis pelaksanaan kemudian seringkali akan di evaluasi setiap pelaksanaan kinerja karyawan | sudah sesuai dengan apa yang sudah di rencanakan oleh pihak perusahaan peran security lebih kepada pelayanan publik jadi sering kali saya harus terdepan dulu dalam memberikan pelayanan sambutan | terlaksana dengan rencana yang sudah ditetapkan | di laksanakan dengan baik sesuai dengan rencana kerja yang sudah ditetapkan | pelansanannya sangat baik di mana semua karyawan sudah di berikan tanggung jawab masing-masing dalam melakukan kinerja | pelansanaanya cukup baik dan sesuai dengan rencana | pelaksanaan menajemen kerja berjalan sesuai dengan rencana kerja dan pihak perusahaan memberikan motivasi karyawan dalam bekerja |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|--|---|--|
| 11 | Apakah bentuk pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan untuk pengembangan kinerja karyawan? | Lebih kepada pelatihan teknis pengelolaan gundang di mana memang pelatihnya langsung kepada ahlinya | bentuk pelatihan yang saya ikuti dulu adalah pelatihan khusus security yang di fasilitasi perusahaan | sampai sekarang belum ada pelatihan khusus namun selama saya di posisi kasir saya hanya di berikan berupa orientasi dan Bimtek dalam pengelolaan kasir | saya di berikan pelatihan khusus oleh pihak perusahaan berupa bagaimana sistem manajemen marketing bekerjasama dengan mitra | pihak perusahaan pernah melakukan pengembangan kapasitas bagi karyawan dalam bekerja dan saya mengikuti pelatihan tersebut | pelatihan lanjutan untuk masing-masing bidang dengan kerjasama dengan mitra lainnya | seluruh karyawan sudah mendapatkan Pelatihan dan Bimtek khusus dari perusahaan dalam menunjang kinerja karyawan dengan kerjasama antar mitra |
| 12 | Bagaimana jika penilaian kinerja karyawan terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang kurang bagus, langkah apa yang diambil dalam mengatasi permasalahan tersebut? | harus mengikuti dan mengfungksikan prosedur kedisiplinan agar karyawan bisa memaksimalkan pekerjaannya | peran saya sebagai security juga memantau kedisiplinan karyawan maka jika ada karyawan yang kurang disiplin maka saya akan melakukan teguran | Pihak perusahaan akan melakukan teguran baik lisan maupun tulisan tergantung dari tingkat tidak maksimalnya suatu kerjaan karyawan | Pihak perusahaan akan melakukan teguran baik itu teguran maupun maupun keras | pihak perusahaan akan melakukan prosedur disiplin secara ketat | pihak perusahaan akan melakukan teguran | seluruh karyawan jika melakukan pekerjaan dengan tidak baik maka pihak perusahaan akan melakukan teguran |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|--|---|---|
| 13 | Seberapa sering Anda mencapai target kerja anda? | setiap bulannya ada pengumuman karyawan yang mencapai terget kadang saya tak terlepas dari karyawan yang mencapai terget tersebut | mungkin setiap saat karena target security hanya kepada pelayanan saja dan pengamanan | kalau masalah target mungkin tiap bulan ada penilaian target dan saya sudah megerjakan tanggung jawab saya dengan bisa mencapai target kerja setiap bulannya yang diberikan oleh pihak perusahaan | saya mencapai terget hampir tiap hari | menurut saya. Sudah mencapai target sesuai dengan ditetapkan perusahaan | sering kali saya mencapai target | karyawan jika mencapai target kerja mereka akan di berikan bonus dan reword dsri Perusahaan |
| 14 | Apakah anda bekerja sesuai dengan waktu bekerja yang ditentukan perusahaan? | ya, saya sudah bekerja susuai dengan waktu yang di berikan adapun itu lembur yang diberikan di luar dari gaji pokok nantinya | sebagai security yang di depangkan masalah waktu maka saya sudah melakukan hal itu dengan disiplin waktu | saya sudah melakukan kinerja sesuai dengan waktu yang di tetapkan | tentu saya bekerja sesuai dengan waktu yang suada di tentukan | pastinya. Saya bekerja sesuai dengan waktu yang suada di tentukan | ya. Saya sudah bekerja sesuai dengan waktu yang di tetapkan | semua karyawan sudah bekerja sesuai dengan waktu yang di tetapkan perusahaan |
| 15 | Apakah karyawan sudah disiplin dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya? | sampai sekarang mayoritas karyawan sudah disiplin dalam bekerja | tentu karyawan di tuntut untuk disiplin kerja dan bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang di berikan | realtif sampai saat ini. Ada karyawan yang kadang bertanggung jawab ada yang tidak | dalam posisi sales itu hal utama adalah kedisiplinan dan target kerja tentu hal ini sudah di laksanakan oleh | dalam posisi saya semua sales di tuntut untuk bertanggung jawab dan disiplin kerja dan sampai sekarang semua sales | jika ini. Tergantung masing-masing karyawan untuk saya pribadi saya sudah | karyawan sudah melakukan tugas dan tanggung jawab yang di berikan |

| | | | | | karyawan' | menerapkan itu | mengikuti prosedur disiplin | |
|----|--|---|---|---|--|---|---|--|
| 16 | Apa bentuk tugran yang pernah di berikan kepada anda ? | saya pernah di tergur karena ada barang yang sudah expayer di gudang namun saya tidak lupa mengecek | hanya kepada teguran lisan saja | ketika saya keliru dalam mengimput data barang apa lagi seringkali saya salah dalam menghitung pendapatan dan saya di berikan teguran tegas dari perusahaan namun itu bisa teratasi | saya pernah di tegur berupa SP 1 karena pernah saya tidak mencapai target kerja selama 3 bulan | saya pernah di tegur secara lisan oleh atasan kerena saya pernah cukup tidak disiplin dalam bekerja | saya pernah di tegur secara lisan karena pernah tidak capai target | karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin dan tidak mencapai target maka diberikan teguran baik lisan maupun tulisan |
| 17 | Apakah bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan ? | berupa uang bonus jika saya mencapai target | jadi security terbaik. Saya di berikan bonus gaji | saya di berikan bonus jika saya bekerja dengan baik perbulannya | saya pernah di berikan bonus gaji dan sering kali di berikan bonus jika saya penuhi target kerja | saya pernah mendapatkan bonus tambahan pada saat saya mencapai target bulanan | saya pernah mendapatkan bonus tambahan pada saat saya mencapai target bulanan | penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang mencapai target dan terbaik dalam bekerja maka di berikan bonus gaji dan reward |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|--|--|--|
| 18 | Apakah pemberian bonus dan isentif bagi karyawan sangat memotivasi Karyawan untuk bekerja dengan baik? | ya, saya sangat termotivasi lagi dalam memaksimalkan kinerja saya agar bekerja dengan baik dan mencapai target | sangat termotivasi karena dengan adanya bonus dan isentif yang di berikan oleh pihak perusahaan karyawan memaksimalkan kinerja mereka | Mungkin termotivasi untuk mereka karena khususnya pribadi jika di berikan bonus dan isentif dari perusahaan dalam hasil kinerja saya maka kedepannya akan memaksimalkan lagi kinerja saya | tentu. Dengan adanya bonus dan isentif maka saya termotivasi lagi mencapai terget selanjutnya | sangat termotivasi lagi karena adanya bonus dan isentif karyawan meningkatkan lagi kerja | sangan termotivasi lagi karena adanya bonus dan isentif karyawan meningkatkan lagi kerja | Bonus dan Reword yang diberikan perusahaan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja untuk mencapai terget yang ditentukan perusahaan |
| 19 | Bagaimana cara untuk mendapatkan bonus dan isentif? | mematuhi prosedur disiplin dan memaksimalkan kinerja dalam mencapai terget | dengan melaksanakan perintah yang di berikan perusahaan | Cukup mudah, yang penting bekerja dengan maksimal dan mencapai target | dengan memaksimalkan kerja, disiplin dan menanamkan pada diri harus capai target dan melaksanakan beberapa metode dalam menajemen marketing | dengan memaksimalkan ketekunan dalam bekerja dan berusaha untuk mencapai target | dengan mencapai target kalau bisa melampaui target | Tekun bekerja dengan mencapai terget dan juga mengikuti prosedur disiplin akan membuat perusahaan akan memberikan bonus dan reword |
| 20 | Apa saja kriteria yang ditetapkan perusahaan untuk | karyawan yang sering mencapai target dan juga karyawan yang sudah kompeten | lebih kepada karyawan yang kinerja yang sangat baik | karyawan yang sering bekerja dengan baik akan mendapatkan | Kebanyakan karyawan di berikan promosi jabatan jika pihak karyawan | biasa di berikan kepada karyawan dan berkompeten di bidang tertentu | ketika karyawan sudah ahli di bidang tertentu dan | karyawan yang berkerja dengan baik dan memiliki kompeten di |

| | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------|--|--|--|--|--|---|
| | mempromosikan jabatan karyawannya? | dalam bidang tertentu | | promosi jabatan tersebut memiliki kemampuan khusus pada posisi tetentu | | | juga masalah lamanya karyawan mengabdi pada perusahaan | bidang tertentu akan di berikan promosi jawabatan |
|--|------------------------------------|-----------------------|--|--|--|--|--|---|



Lampiran 3 :

DOKUMENTASI PENELITIAN

| Foto | Keterangan |
|--|-------------------------------------|
|  | Tempat Penelitian |
|  | Wawancara dengan Karyawan .. Palopo |



RIWAYAT HIDUP



Feby Amalia, lahir di Palopo pada tanggal 29 Februari 2000. Penulis merupakan anak Tetakhir dari Empat bersaudara dari pasangan seorang ayah bernama Alm. Risal Gunawan dan ibu bernama Burnahana. Adapun riwayat pendidikan penulis, sekolah dasar (SD) diselesaikan pada tahun 2012 di SDN 57 Pebpabri, sekolah menengah pertama (SMP) diselesaikan pada tahun 2015 di SMPN 1 Palopo, dan sekolah menengah atas (SMA) diselesaikan tahun 2018 di SMA Negeri 01 Palopo, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikannya pada bidang yang ditekuni, yaitu Prodi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo

