

# STUDI DESKRIPTIF KINERJA KARYAWAN CV. INDRAWAN ELEKTRONIK DI BALI

Winy Salim dan Thomas Santoso  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: winz.glamz90@gmail.com ; thomass@peter.petra.ac.id

**Abstrak**-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali ditinjau dari aspek demografinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali yang berjumlah 32 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik memiliki nilai rata-rata sebesar 3,74 yang termasuk kategori tinggi. Dari sembilan unsur penilaian kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik yang masuk kategori tinggi adalah kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepribadian, kecakapan dan tanggung jawab. Sedangkan untuk unsur kreativitas, kepemimpinan, dan prakarsa termasuk kategori sedang.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Penilaian Kinerja

## I. PENDAHULUAN

Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai macam sumber daya sebagai penggerak aktivitasnya, salah satunya yaitu karyawan. Karyawan mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena karyawan merupakan sumber daya yang paling banyak terlibat dan mengelola kegiatan perusahaan. Karyawan berperan dalam memperlancar aktivitas yang ada pada perusahaan seperti penetapan rencana dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Menurut Hasibuan (2005, p.12), karyawan merupakan penjual jasa (pikiran dan tenaga). Dalam hal ini, karyawan memiliki kewajiban untuk melakukan semua pekerjaan yang di berikan atasannya dan memberikan tenaga serta pemikiran – pemikirannya untuk tujuan perusahaan. Karyawan memiliki peran utama pada setiap kegiatan perusahaan, karena walaupun suatu perusahaan di dukung oleh sarana yang dan sumber dana yang cukup, tetapi jika tanpa adanya karyawan yang handal dan kompeten, maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

Semakin besar dan berkembangnya suatu perusahaan, maka makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan terkait dengan sumber daya manusianya. Untuk mengetahui perusahaan tersebut memiliki karyawan yang berkualitas dan terampil dalam bidangnya dapat di lihat dari hasil kinerja karyawannya. Karena dengan adanya kinerja yang bagus pada karyawannya, maka tingkat keberhasilan suatu perusahaan akan cepat tercapai.

Sehingga perusahaan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009, p.548). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan pada saat yang sama pekerja juga memerlukan umpan balik atas hasil dari kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2009, p.67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab dan tentunya dengan prestasi kerja yang memuaskan.

Menurut Rivai dan Basri (2005, p.16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: 1) kemampuan, 2) keinginan, 3) lingkungan. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Setiap pencapaian kinerja selalu diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran maupun pekerjaan yang lebih baik.

Untuk memiliki tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang tinggi, maka perlu ditanamkan rasa memiliki perusahaan dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh masing-masing individu. Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Didalam organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis, dan penjualan dinilai secara formal. Hasibuan (2005, p.87) menjelaskan penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Di dalam organisasi, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan.

Misalnya terkait gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, mutasi, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti kinerja karyawan dengan mengambil lokasi penelitian di CV. Indrawan Elektronik. CV. Indrawan Elektronik merupakan bidang usaha yang bergerak pada distribusi dan penjualan retail berbagai jenis barang elektronik yang terletak di Bali. CV. Indrawan Elektronik memiliki 32 orang karyawan yang terdiri dari 26 orang karyawan laki – laki dan 6 karyawan perempuan. Sebagian besar karyawan di CV. Indrawan Elektronik merupakan orang Bali yang beragama Hindhu. Suku Bali yang beragama Hindhu cenderung religius dan banyak melaksanakan upacara agama sehingga dalam satu bulan seringkali ijin kerja untuk mengikuti upacara keagamaan.

Meskipun sebagian besar karyawan yang bekerja di CV. Indrawan Elektronik beragama Hindhu dan seringkali tidak masuk untuk izin acara adat, namun kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan karena masih ada karyawan beragama lain yang tidak mengikuti acara adat. Meskipun karyawan dari suku Bali sering izin mengikuti upacara keagamaan, namun mereka mengganti hari kerjanya di hari minggu. Apabila karyawan ijin kerja untuk mengikuti upacara keagamaan dalam sebulan sebanyak 3 kali, maka karyawan akan menggantinya di hari minggu sebanyak 3 kali. Sedangkan apabila karyawan ijin kerja untuk mengikuti upacara keagamaan lebih dari 4 kali dalam sebulan, maka karyawan akan menggantinya di hari libur nasional yang terdapat pada bulan tersebut.

Karena itu peneliti tertarik untuk meneliti kinerja karyawan di CV. Indrawan Elektronik yang tidak semata didasarkan pada kedisiplinan karyawan, namun meliputi sembilan unsur penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005) yang terdiri dari kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali?
2. Bagaimana kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali ditinjau dari aspek demografinya?

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali ditinjau dari aspek demografinya

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mankunegara, 2009, p.67).

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002, p.55) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or*

*activity during time periode“*. Maksudnya, prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Sedangkan Hasibuan (2005, p.87) menjelaskan *“ kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”*. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah pretasi kerja karyawan.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005, p.59) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dessler (2009) berpendapat kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Handoko (2006, p.112) menjelaskan *“pengertian kinerja karyawan sebagai ukuran terakhir keberhasilan seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya”*. Rivai dan Sagala (2009, p.548) menjelaskan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Simamora (2006, p.339) menjelaskan kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Menurut Mahmudi (2005, p.31) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson (2009, p.231), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang meliputi kemampuan seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat usaha yang dicurahkan dan di dukung oleh organisasi. Dan pada sistem pada penilaian kerja dengan gaya tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun pada kenyataan yang ada kinerja sering diakibatkan oleh faktor – faktor di luar personal seperti situasi , tim, lingkungan dan ,kepemimpinan.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dikemukakan oleh Mangkunegara (2009, p.67) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis: kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
2. Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Griffin (2004, p.429) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan Andrew Sikula (1981) (dikutip dalam Mangkunegara, 2009, p.69) menjelaskan penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang, ataupun sesuatu). Hasibuan (2005, p.87) menjelaskan penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi

kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan.

Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2006, p.338).

Di dalam organisasi, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan terkait gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, mutasi, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut setiap karyawan untuk memiliki kerja yang tinggi. Berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja, karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa mendatang. Penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumber daya manusia.

Rivai dan Sagala (2009, p.225) menjelaskan penilaian kinerja karyawan dapat digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan. Di dalam suatu organisasi, penilaian sangatlah penting bagi manajemen yang dapat digunakan untuk menjelaskan tujuan dan sebagai alat untuk memotivasi kinerja karyawan. Penilaian kerja juga menjadi dasar dalam menentukan gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan dan kondisi karyawan.

Hasibuan (2005, p.95) mengutarakan terdapat sembilan unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai adalah:

1. Kesetiaan. Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab
2. Kejujuran. Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada rekan kerjanya.
3. Kreativitas. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna
4. Kerja sama. Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

5. Kepemimpinan. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif
6. Kepribadian. Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar
7. Prakarsa. Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya
8. Kecakapan. Penilai menilai kemampuan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen
9. Tanggungjawab. Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya

Berdasarkan unsur-unsur yang dikemukakan oleh Hasibuan di atas dapat disimpulkan penilaian kinerja karyawan terdiri dari sembilan unsur. Karyawan akan dinilai dari kesetiannya terhadap organisasi dan bagaimana kejujuran karyawan selama bekerja di perusahaan. Dalam penilaian kinerja karyawan juga akan dinilai dari kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja. Selain itu, unsur kepemimpinan dan kepribadian merupakan unsur yang turut serta dinilai dalam kinerja karyawan. Karena itu, karyawan yang berkinerja tinggi harus memiliki perilaku yang baik. Kemudian unsur lainnya yang dinilai dalam kinerja karyawan adalah prakarsa dan kecakapan dalam melaksanakan tugas. Unsur tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan sarana serta prasarana yang digunakan merupakan unsur terakhir yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2009, p.551) memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan serta identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pemutusan hubungan kinerja, mengidentifikasi yang buruk serta pengakuan kinerja karyawan
3. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM an penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan

4. Dokumentasi, yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

Manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja menurut William dan Davis (2002, p.195) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja. Penilaian kinerja akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji. Penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi karyawan. Keputusan untuk penempatan, yaitu menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya.
3. Pendidikan dan pelatihan. Melalui penilaian kerja akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pendidikan dan pelatihan.karyawan.
4. Perencanaan karir. Penilaian kinerja dapat dilakkan sebagai pedoman dalam perencanaan karir karyawan.
5. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses. Penilaian kinerja dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan perbaikan. Dapat mengidentifikasi adanya kekuatan dalam desain pekerjaan, nilai kinerja yang kurang akan menunjukkan adanya kekurangan dalam peencanaan jabatan.
6. Perlakuan kesempatan yang sama kepada semua karyawan. Penilaian kinerja yang obyektif menunjukkan adanya perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan.
7. Dapat membantu karyawan dalam mengatasi masalah yang bersifat eksternal. Penilaian kinerja akan memberikan informasi kepada atasannya tentang hal-hal yang menyebabkan turunnya kinerja, sehingga manajemen dapat membantu menyelesaikannya.
8. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia penilaian kinerja secara keseluruhan akan memberikan gambaran sejauh mana fungsi sumber daya manusia dapat berjalan baik atau tidak

Manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM menurut Rivai dan Sagala (2009) yaitu:

1. Dokumentasi, yaitu untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan
2. Posisi tawar, yaitu untuk memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan
3. Perbaikan kinerja yaitu umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil

4. Penyesuaian kompensasi, yaitu untuk membantu para pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya bonus atau kompensasi lainnya
5. Keputusan penempatan, yaitu untuk membantu promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat
6. Pelatihan dan pengembangan, yaitu kinerja buruk dapat mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja yang baik harus mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan
7. Perencanaan dan pengembangan, yaitu penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan
8. Evaluasi proses *staffing*, yaitu prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen SDM
9. Defisiensi proses penempatan karyawan, yaitu kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM
10. Ketidakakuratan informasi, yaitu kinerja yang lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau system informasi manajemen SDM
11. Kesalahan dalam merancang pekerjaan, yaitu kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat
12. Kesempatan kerja yang adil, yaitu penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif
13. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal, yaitu kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi
14. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja, yaitu departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen - elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran - ukuran kriteria
15. Umpan balik ke SDM, yaitu kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi

Sedangkan Handoko (2006, p.135) menjelaskan manfaat dari penilaian kinerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja, yaitu umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, yaitu evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi-kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, yaitu promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir, yaitu umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, yaitu prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
7. Ketidak akuratan informasi, yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jawaban, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. ketergantungan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kebijakan-kebijakan desain pekerjaan, yaitu prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut
9. Kesempatan kerja yang adil, yaitu penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi
10. Tantangan-tantangan eksternal, yaitu kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian kinerja maka departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Meija (2009) bahwa penilaian kinerja karyawan wajib mempertimbangkan prinsip – prinsip dasar yang melandasi dalam pelaksanaannya. Agar diperoleh hasil penilaian yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan, prinsip yang perlu dijadikan acuan dalam pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

1. Obyektif, penilaian kinerja dilaksanakan dengan mengacu pada hal yang sebenarnya tidak mencari kesalahan, serta tidak dilandasi oleh perasaan suka atau tidak suka, tetapi lebih mengarah kepada fakta yang ada tentang kapasitas personil.
2. Realistis, penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh semua unsur yang melaksanakan penilaian sesuai dengan kapasitasnya masing – masing.
3. Tepat waktu, pelaksanaan penilaian personil mengacu pada prinsip tepat waktu, dan dilaksanakan secara periodik sesuai periodisasi proses penilaian kinerja berlangsung.
4. Dapat dipertanggung jawabkan, sebagai upaya akuntabilitas, proses penilaian personil berdasarkan

kinerja yang sebenarnya, dan tidak terjadi manipulasi selama penilaian kerja berlangsung.

5. Terbuka, hasil penilaian kinerja bersifat terbuka, ada peluang klarifikasi bagi personil yang dinilai untuk menghindari subyektifitas penilai selama proses penilaian berlangsung
6. Terukur, selama proses penilaian berlangsung mengacu pada instrumen yang telah di susun dan ditentukan sebagai dasar dalam pelaksanaannya.
7. Tidak diskriminatif, selama proses penilaian berlangsung tidak diperkenankan adanya diskriminasi (ras, suku, agama, perempuan, laki – laki) antara evaluator dan personil yang dinilai.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) ada dua hambatan dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Kendala hukum/legal. Penilaian kerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya
2. Bias oleh penyelia. Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah : a) *Halo Effect*, terjadi karena pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif, b) kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif, c) Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras, bias terlalu lunak terjadi karena penilai terlalu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan, sedangkan bias karena terlalu keras terjadi karena penilai terlalu ketat dalam mengevaluasi kinerja karyawan, d) Bias karena penyimpangan lintas budaya, setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya, e) Prasangka pribadi, merupakan sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan
3. Pengaruh kesan terakhir, ketika penilai diharuskan untuk menilai kinerja karyawan pada masa lampau, penilai mempersepsikan dengan tindakan karyawan pada saat ini yang sebetulnya tidak berhubungan dengan kinerja masa lampau.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang memiliki tujuan utama untuk menggambarkan variabel penelitian. Peranan riset deskriptif adalah mengungkapkan informasi yang menggambarkan variabel yang diteliti (Istijanto, 2006, p.21). Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan mengungkapkan informasi yang menggambarkan kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010, p.61) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali yang berjumlah 32 orang. Menurut Sugiyono (2010, p.62) sampel didefinisikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi baik itu karena keterbatasan dana, waktu, tenaga, maka sampel yang digunakan diambil dari populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali yang berjumlah 32 orang.

Dikarenakan seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2010, p.68) *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel..

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (skoring) (Sugiyono, 2010, p.23). Dalam penelitian ini data kuantitatif ditunjukkan oleh pilihan jawaban dari masing-masing pertanyaan pada variabel kinerja yang memiliki skor dari 1 sampai 5.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung diperoleh periset dari sumbernya (Istijanto, 2006, p.32). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali. Sedangkan sumber data sekunder menurut Istijanto (2006, p.38) adalah sumber data yang dikumpulkan oleh pihak lain, dalam arti periset hanya sekedar mencatat, mengakses, atau meminta data tersebut. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya tentang profil perusahaan seperti sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik menyebarkan kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung. Kuesioner yang dibagikan kepada responden adalah kuesioner yang bersifat tertutup, artinya kuesioner yang pertanyaan dan pilihan jawaban sudah disediakan oleh peneliti (Istijanto, 2006, p.67). Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian yaitu bagian pertama berisi pertanyaan tentang profil karyawan dan bagian kedua berisikan pernyataan tentang kinerja karyawan.

### Teknik Analisis Data

Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kevalidan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur

oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan dengan melihat nilai *corrected item total correlation*. Ketentuan yang digunakan adalah variabel yang diteliti dinyatakan valid apabila nilai *corrected item total correlation* yang dihasilkan lebih besar bila dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  (Santoso, 2002, p.270).

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dengan ketentuan bahwa kuesioner yang digunakan dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) adalah di atas 0,6 (Santoso, 2002, p.270).

3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan pada riset deskriptif yang berupaya menggambarkan gejala atau fenomena dari satu variabel yang diteliti tanpa berupaya menjelaskan hubungan-hubungan yang ada (Kriyantono, 2007, p.165). Dalam statistik deskriptif, pengolahan data yang digunakan adalah *mean*. *Mean* merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan tas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rata-rata (*mean*) ini didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok itu kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut (Sugiyono, 2010, p.49).

Setelah semua data diolah dan didapatkan nilai rata-rata dari masing-masing indikator yang ada, kemudian dilakukan penilaian atas masing-masing indikator. Masing-masing indikator pada variabel kinerja akan dikategorikan menjadi tiga (3) kategori yaitu baik, sedang, dan buruk. Untuk membuat kategori ini dibuat ketentuan sebagai berikut.

Interval = (nilai tertinggi – nilai terendah)/kategori (Azwar, 2005, p.107)

Dimana nilai tertinggi dalam penelitian ini adalah 5 (lima), sedangkan nilai terendahnya adalah 1 (satu). Dengan demikian perhitungannya sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Kemudian dari nilai tersebut dibuat kelas interval untuk masing-masing kategori sebagai berikut:

Tinggi : Indikator yang memiliki nilai *mean* dengan dengan interval 3,67 – 5,00

Sedang : Indikator yang memiliki nilai *mean* dengan dengan interval 2,34 – 3,66

Rendah : Indikator yang memiliki nilai *mean* dengan dengan interval 1,00 – 2,33

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Indrawan Elektronik pertama kali didirikan oleh I Made Indrawan pada tahun 1998 dengan nama Indrawan Elektronik sebagai toko kecil yang menjual berbagai merek televisi yang diawali dengan masuknya merk National dan Sharp ke pasar elektronik daerah Bali. CV. Indrawan Elektronik berlokasi di Jl. Gajah Mada 72 - 74, Tabanan, Bali, Indonesia. Kemudian

dengan masuknya suatu produk nasional yang di *support* penuh oleh grup Djarum yaitu Polytron ke wilayah pasar Bali maka perusahaan Indrawan Elektronik ditawarkan untuk menjadi rekan dalam memasarkan produknya di wilayah Bali, tetapi tetap diperbolehkan menjual barang – barang elektronik bermerk lain untuk melengkapi penjualan di Indrawan Elektronik. Pada tahun 2008 Bapak Indrawan memimpin menyerahkan posisi kepemimpinannya kepada anaknya yaitu Herdy Indrawan.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas seperti dapat diketahui semua item pernyataan di kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih besar bila dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan item-item pernyataan yang digunakan di kuesioner adalah valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) masing-masing unsur penilaian kinerja di atas 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan kuesioner yang digunakan reliabel sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

#### Analisis Mean

Berdasarkan hasil analisis *mean* dapat diketahui unsur kesetiaan yang termasuk kategori tinggi adalah membantu perusahaan mencapai tujuan menjaga nama baik perusahaan, dan tidak berkeinginan pindah ke perusahaan lain. Sedangkan untuk bangga bekerja di perusahaan termasuk kategori sedang. Selanjutnya kategori tinggi pada unsur kejujuran terdapat pada dapat menepati janji dengan rekan kerja dan melaksanakan tugas dengan ikhlas, sedangkan kategori sedang terdapat pada berterus terang kepada atasan ketika melakukan kesalahan, tidak menyalahgunakan waktu kerja, dan melaporkan kepada atasan hasil kerja menurut keadaan sebenarnya.

Dilihat dari unsur kejujuran yang memiliki kategori tinggi terdapat pada dapat menepati janji dengan rekan kerja dan melaksanakan tugas dengan ikhlas. Sedangkan untuk berterus terang kepada atasan ketika melakukan kesalahan, tidak menyalahgunakan waktu kerja, dan melaporkan kepada atasan hasil kerja menurut keadaan sebenarnya termasuk kategori sedang. Kemudian dilihat dari unsur kreativitas yang termasuk kategori tinggi adalah tidak mudah putus asa ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Kategori sedang pada unsur kreativitas terdapat pada mengembangkan kreativitas dalam meningkatkan hasil kerja, dapat menemukan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan, dan berusaha mencari solusi terhadap setiap masalah pekerjaan.

Dilihat dari unsur kerjasama, setiap indikator termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pada unsur kepemimpinan kategori tinggi terdapat pada berusaha memberikan teladan yang baik kepada rekan kerja. Untuk indikator lainnya seperti mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain, memiliki kemampuan bertindak tegas dan tidak memihak, serta kemampuan memotivasi rekan kerja termasuk dalam kategori sedang.

Keseluruhan indikator pada unsur kepribadian termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan untuk unsur prakarsa keseluruhan indikatornya termasuk kategori sedang. Kemudian unsur kecakapan yang termasuk kategori tinggi adalah mampu beradaptasi dengan tugas-tugas baru, mampu beradaptasi dengan rekan kerja yang baru, dan mampu beradaptasi dengan suasana kerja perusahaan. Sedangkan sering berdiskusi tentang pekerjaan dengan rekan kerja termasuk kategori sedang.

Dilihat dari unsur tanggung jawab yang termasuk kategori tinggi adalah dapat mempertanggung jawabkan sarana dan prasarana yang digunakan, dapat mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan, dan berupaya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Untuk kategori sedang terdapat selalu menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dan tepat waktu.

Tabel 1. Nilai *Mean* Unsur Penilaian Kinerja

UNSUR PENILAIAN KINERJA	NILAI MEAN	KATEGORI
Kesetiaan	3,76	Tinggi
Kejujuran	3,76	Tinggi
Kreativitas	3,56	Sedang
Kerjasama	3,94	Tinggi
Kepemimpinan	3,57	Sedang
Kepribadian	4,01	Tinggi
Prakarsa	3,52	Sedang
Kecakapan	3,69	Tinggi
Tanggung Jawab	3,88	Tinggi
<b>Rata-rata Total Kinerja</b>	<b>3,74</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: data primer, diolah

Dilihat dari tabel 1 dapat diketahui rata-rata kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik sebesar 3,74 yang termasuk kategori tinggi. Dari sembilan unsur penilaian kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik yang masuk kategori tinggi adalah kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepribadian, kecakapan, dan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan dan kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada rekan kerjanya. Karyawan CV. Indrawan Elektronik juga memiliki kesediaan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

Dilihat dari unsur kepribadian menunjukkan kategori tinggi yang berarti karyawan CV. Indrawan Elektronik memiliki penampilan yang rapi, berperilaku sopan terhadap atasan, berusaha tidak melanggar peraturan yang ada di perusahaan, dan bersikap ramah terhadap rekan kerja. Sedangkan dilihat dari unsur kecakapan yang tinggi berarti karyawan CV. Indrawan Elektronik mampu menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

Kemudian unsur tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan sarana serta prasarana yang digunakan termasuk kategori tinggi yang berarti karyawan dapat mempertanggung jawabkan sarana dan prasarana yang digunakan, dapat mempertanggung

jawabkan hasil pekerjaannya, menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan, menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dan tepat waktu. Sedangkan untuk unsur kreativitas, kepemimpinan, dan prakarsa termasuk kategori sedang. Artinya, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna masih dalam kategori sedang.

Kategori sedang pada unsur kepemimpinan berarti kemampuan karyawan CV. Indrawan Elektronik untuk memimpin, berpengaruh, dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif masih belum maksimal sehingga termasuk kategori sedang. Karyawan CV. Indrawan Elektronik memiliki kemampuan dengan kategori sedang dalam inisiatif untuk menganalisis setiap masalah pekerjaan, cepat membuat keputusan penyelesaian masalah, dapat mengambil keputusan dengan tepat, dan memiliki inisiatif memberikan saran yang baik kepada atasan untuk kemajuan perusahaan.

Berikut ini distribusi frekuensi dari kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik.

Tabel 4.60. Kategori Kinerja Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	20	62,5
Sedang	12	37,5
Rendah	0	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber: data primer, diolah

Hasil yang ditunjukkan oleh tabel 4.60 adalah karyawan CV. Indrawan Elektronik yang memiliki kinerja dengan kategori tinggi sebesar 62,5% dan yang memiliki kinerja dengan kategori sedang sebesar 37,5%. Hasil ini menunjukkan karyawan CV. Indrawan Elektronik paling banyak memiliki kinerja tinggi.

#### Analisis *Croostab*

Masing-masing divisi/unit kerja yang ada CV. Indrawan Elektronik memiliki karyawan dengan kinerja kategori tinggi dan sedang. Karyawan dengan kinerja kategori tinggi paling banyak terdapat di divisi/unit kerja personalia dan umum yaitu 66,7% dan karyawan di bagian gudang serta pengiriman 66,7%, sedangkan untuk karyawan dengan tingkat kinerja sedang paling banyak terdapat di divisi/unit kerja administrasi dan keuangan, yaitu 50%.

Kinerja beberapa karyawan yang berasal dari suku Bali (26,3%), Jawa (50,0%), dan Madura (100%) termasuk dalam kategori sedang. Sedangkan karyawan dengan kategori kinerja tinggi paling banyak berasal dari suku Lombok di mana secara keseluruhan (100%) karyawan yang berasal dari suku Lombok memiliki karyawan dengan kinerja tinggi.

Berdasarkan agama menunjukkan karyawan yang beragama Kristen dan Katolik secara keseluruhan memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Sedangkan karyawan beragama Hindhu yang memiliki kinerja tinggi memiliki persentase 71,4% dan agama Islam yang memiliki kinerja tinggi persentasenya 33,3%.



Dilihat berdasarkan jenis kelamin menunjukkan persentase karyawan dengan kinerja sedang banyak terdapat pada karyawan perempuan (44,4%), sedangkan karyawan laki-laki yang memiliki kinerja rendah persentasenya 34,8%. Kemudian untuk persentase kinerja tinggi dimiliki oleh karyawan laki-laki sebesar 65,2% dan karyawan perempuan dengan persentase 55,6%.

Karyawan dengan usia lebih muda yaitu 21 – 25 tahun memiliki kinerja sedang paling banyak yaitu 6 karyawan (75,0%). Sedangkan karyawan dengan kelompok usia tua yaitu > 40 tahun secara keseluruhan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan dengan usia lebih muda dari segi semangat lebih tinggi, namun dari pengalaman dan etika kerja masih lebih baik karyawan dengan usia lebih tua

Dilihat dari tingkat pendidikan menunjukkan masing-masing tingkat pendidikan terdapat karyawan yang memiliki tingkat kinerja dengan kategori tinggi dan sedang. Karyawan dengan kinerja tinggi paling banyak berpendidikan terakhir Sarjana yaitu sebesar 85,7%. Dari 7 karyawan yang berpendidikan sarjana, sebanyak 6 karyawan memiliki kinerja tinggi. Menurut Mahmudi (2005, p.31) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mendukung tercapainya kinerja tinggi bisa didapatkan melalui jenjang pendidikan. Karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin baik pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan karyawan dengan masa kerja 6 - < 8 tahun dan > 8 tahun secara keseluruhan dengan persentase 100% memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang sudah lama bekerja di CV. Indrawan Elektronik telah memiliki hubungan yang baik dengan manajemen perusahaan dan telah menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan berusaha secara maksimal dalam bekerja untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

Dilihat berdasarkan izin kerja untuk mengikuti upacara keagamaan menunjukkan kinerja karyawan dengan kategori sedang banyak terdapat pada karyawan yang tidak pernah izin kerja dan izin kerja 1 kali untuk upacara keagamaan. Sedangkan karyawan dengan izin kerja > 4 kali secara keseluruhan dengan persentase 100% memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan jika karyawan yang izin kerja karena mengikuti upacara keagamaan juga memiliki kinerja yang tinggi karena karyawan mengganti jam kerjanya di hari minggu, sedangkan karyawan yang izin kerja 1 kali cenderung tidak mengganti di hari minggu, sehingga pekerjaannya sering tertunda dan mengakibatkan kinerjanya termasuk kategori sedang.

### **Pembahasan**

Penilaian kinerja merupakan proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Simamora, 2006, p.338). Dalam penilaian kinerja akan dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi dan seberapa baik

karyawan bekerja selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik di Bali menunjukkan kategori tinggi, karena nilai rata-rata kinerja karyawan sebesar 3,74 yang termasuk kategori tinggi. Dengan memiliki kinerja karyawan yang tinggi akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karena karyawan yang memiliki kinerja tinggi memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas sebaik-baiknya dan memiliki tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat bekerja secara personal maupun secara tim dan memiliki kepribadian yang baik di tempat kerja, sehingga dapat menjadi teladan bagi rekan kerjanya.

Penilaian kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik didasarkan pada sembilan unsur penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005, p.95) yang terdiri dari kesetiaan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab. Nilai rata-rata tertinggi untuk indikator kesetiaan adalah menjaga nama baik perusahaan (4,13), sedangkan nilai rata-rata terendahnya pada indikator tidak berkeinginan pindah ke perusahaan lain (3,28). Indikator pada unsur kejujuran yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah melaksanakan tugas dengan ikhlas (4,13), sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah tidak menyalahgunakan waktu kerja (3,53). Indikator pada unsur kerjasama yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah dapat bekerja sama dengan rekan kerja (4,00), sedangkan rata-rata terendah terdapat pada indikator bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari rekan kerja (3,88). Indikator pada unsur kepribadian yang memiliki nilai rata-rata tertinggi terdapat pada berusaha tidak melanggar peraturan yang ada di perusahaan (4,04), sedangkan nilai rata-rata terendah pada indikator berusaha berpenampilan rapi (3,84). Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada unsur kecakapan adalah mampu beradaptasi dengan suasana kerja perusahaan (3,78), sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah sering berdiskusi tentang pekerjaan dengan rekan kerja (3,56).

Dilihat dari unsur kreativitas, rata-rata tertinggi terdapat pada indikator tidak mudah putus asa ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan (3,84), sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah dapat menemukan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan (3,37). Unsur kepemimpinan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi pada indikator berusaha memberikan teladan yang baik kepada rekan kerja (4,06), sedangkan nilai rata-rata terendahnya adalah memiliki kemampuan bertindak tegas dan tidak memihak (3,16). Rata-rata tertinggi pada unsur prakarsa pada indikator dapat mengambil keputusan dengan tepat (3,63), sedangkan rata-rata terendahnya memiliki inisiatif untuk menganalisis setiap masalah dalam pekerjaan (3,41).

Berdasarkan hasil analisis *crosstab* menunjukkan karyawan dengan kelompok usia tua yaitu > 40 tahun secara keseluruhan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan dengan usia lebih muda dari segi semangat lebih tinggi,

namun dari pengalaman dan etika kerja masih lebih baik karyawan dengan usia lebih tua. Selanjutnya karyawan dengan kinerja tinggi paling banyak berpendidikan terakhir Sarjana yaitu sebesar 85,7%. Dari 7 karyawan yang berpendidikan sarjana, sebanyak 6 karyawan memiliki kinerja tinggi. Kemudian karyawan dengan izin kerja > 4 kali secara keseluruhan dengan persentase 100% memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan jika karyawan yang izin kerja karena mengikuti upacara keagamaan juga memiliki kinerja yang tinggi karena karyawan mengganti jam kerjanya di hari minggu. Karyawan yang izin mengikuti upacara keagamaan berusaha untuk tidak merugikan perusahaan dengan menggantinya di hari minggu/hari libur nasional.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Karyawan CV. Indrawan Elektronik memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Dari sembilan unsur penilaian kinerja karyawan CV. Indrawan Elektronik yang masuk kategori tinggi adalah kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepribadian, kecakapan dan tanggung jawab. Sedangkan untuk unsur kreativitas, kepemimpinan, dan prakarsa termasuk kategori sedang.
2. Karyawan dengan kinerja kategori tinggi paling banyak terdapat di divisi/unit kerja personalia dan umum dan di bagian gudang serta pengiriman, sedangkan untuk karyawan dengan tingkat kinerja sedang paling banyak terdapat di divisi/unit kerja administrasi dan keuangan. Dilihat dari suku bangsa dapat diketahui kinerja karyawan dengan kategori tinggi paling banyak terdapat pada suku Lombok. Sedangkan dilihat dari agama yang memiliki kinerja dengan kategori tinggi paling banyak adalah karyawan beragama Kristen dan Katolik. Dilihat berdasarkan jenis kelamin menunjukkan kinerja dengan kategori tinggi paling banyak adalah laki-laki. Sedangkan berdasarkan usia, kinerja tinggi dimiliki oleh karyawan dengan usia > 0 tahun. Dilihat dari tingkat pendidikan, karyawan dengan kinerja tinggi sebagian besar berpendidikan Sarjana Strata Satu (S-1). Dilihat dari masa kerja menunjukkan kinerja dengan kategori tinggi terdapat pada karyawan dengan masa kerja  $\geq 6$  tahun.

##### Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, maka sebaiknya perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan memberi batasan berpendidikan minimal Sarjana Strata Satu (S-1) terutama untuk karyawan divisi/unit kerja administrasi dan keuangan. Karena berdasarkan hasil penelitian menunjukkan karyawan dengan pendidikan Sarjana Strata Satu (S-1) memiliki kinerja yang tinggi

2. Perusahaan hendaknya lebih meningkatkan fungsi pengawasan terhadap kerja karyawan dengan rutin setiap bulan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, serta memberi teguran kepada karyawan yang sering terlambat datang ke tempat kerja dan menggunakan waktu kerja untuk mengobrol yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Karena dari hasil penelitian menunjukkan karyawan yang tidak pernah izin kerja justru banyak memiliki kinerja dengan kategori sedang.
3. Pihak perusahaan dapat memaksimalkan karyawan yang ada untuk mengisi posisi karyawan yang ijin mengikuti upacara keagamaan terutama memberi prioritas pada posisi yang berkaitan langsung dengan pelayanan pelanggan yang terdiri dari pengiriman (sopir dan kernet), *customer service*, dan bagian toko.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azwar. (2002). *Sikap manusia, teori dan pengukurannya*. edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. buku 1. Jakarta : Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso, (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Griffin, Ricky, W. (2004). *Manajemen*. Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T Hani. (2006). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, H, Malayu, S.P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Istijanto. (2006). *Riset sumber daya manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kriyantono, Rachmat. (2007). *Teknik praktis, riset komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKKPN
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Meija and R.L Cardy. (2009). *Managing human resource*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Inc.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ruky, Ahmad. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

- Santoso, Singgih. (2002). *Buku latihan SPSS: Statistik parametrik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Penerbit: Alfabeta
- Umar, Husein. (2002). *Metode riset komunikasi organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama